

Le « risk-selling » : Comment le risk manager influence-t-il l'attention portée aux risques par les décideurs ?

Julie Mayer

PSL, Université Paris-Dauphine, DRM

julie.mayer@dauphine.fr

Résumé :

Cet article s'intéresse au *risk-selling*, c'est-à-dire la façon dont le risk manager, en tant qu'expert des risques, tente d'influencer l'attention portée aux risques par les décideurs. La fonction de risk manager gagne progressivement sa place auprès de la Direction Générale. Alors que leur influence croît au sein des organisations, les risk managers font l'objet de peu d'études empiriques : seule une poignée de travaux aborde la façon dont ils opèrent. En outre, la littérature s'est jusqu'à présent penchée principalement sur les outils élaborés par le risk manager (Hall et al., 2015), qui ne constituent que l'un des nombreux canaux d'attention que le risk manager peut mobiliser pour exercer son influence.

Dans cette recherche, nous utilisons le concept d'issue-selling (Dutton & Ashford, 1993; Dutton et al., 2001), pour montrer les différentes formes d'influence du risk manager, selon les canaux d'attention mobilisés. Au travers de l'analyse de huit entretiens avec des risk managers, 12 pratiques de risk-selling sont identifiées. Quatre postures d'influence émergent, en fonction de la nature du canal d'attention mobilisé et de l'intention du risk manager : la posture de superviseur, de pédagogue, d'« impulseur », et de challenger.

Cette recherche contribue ainsi à enrichir les connaissances sur le rôle du risk manager dans les décisions des entreprises, et éclaire sur la place des canaux d'attention dans le processus d'issue-selling. Sur le plan managérial, les résultats constituent une matrice sur laquelle le risk manager peut se positionner pour évaluer la pertinence de ses actions d'influence. Cette recherche éclaire les entreprises sur les conditions et les moyens nécessaires au risk manager pour influencer l'attention portée aux risques dans les décisions.

Mots-clés : risk management, risk-selling, issue-selling, attention, processus de décision

Le « risk-selling » : Comment le risk manager influence-t-il l'attention portée aux risques par les décideurs ?

INTRODUCTION

Alors que le management des risques connaît un engouement croissant auprès des entreprises (Power, 2013), la fonction de *risk manager* gagne progressivement sa place dans les réflexions stratégiques (Mikes, 2008).

Le risk manager est la pierre angulaire des démarches de management global des risques, dites « Enterprise Risk Management ». Ce type de démarche consiste à gérer de façon globale et coordonnée l'ensemble des risques auxquels l'organisation est confrontée, qu'ils soient stratégiques, financiers ou opérationnels (Arena, Arnaboldi, & Azzone, 2010). Le risk manager a pour mission de gérer le recensement, l'évaluation et le suivi des risques de l'ensemble de l'entreprise (Véret & Mekouar, 2005). Depuis quelques années, cette fonction n'a cessé de croître dans les entreprises : ses effectifs augmentent, ainsi que son influence auprès de la Direction Générale (AMRAE, 2013).

Pourtant, peu d'études s'intéressent à l'influence du risk manager dans les décisions des entreprises. Un courant de littérature a récemment émergé autour de la fonction de risk manager (Mikes, Hall, & Millo, 2013; Mikes, 2008). Ces travaux décrivent les activités quotidiennes du risk manager, et les compétences qu'il mobilise. Néanmoins, les auteurs de ce courant déplorent le manque de connaissances sur les façons dont le risk manager influence les décideurs de son organisation (Hall, Mikes, & Millo, 2015).

La principale étude visant à comprendre les mécanismes d'influence du risk manager est celle de Hall *et al.* (2015) : en considérant le risk manager comme un « expert », les auteurs observent la façon dont il incarne son expertise dans des outils, pour impacter la prise de décision. Toutefois, en se concentrant sur les outils du risk manager, leur recherche semble ne considérer qu'une partie limitée des canaux dont cet acteur dispose. En effet, le risk manager dispose d'une variété de canaux tels que des dispositifs de coordination, de communication et de contrôle qu'il peut mobiliser. Ainsi, il est nécessaire d'étudier les différentes formes d'influence que cet acteur tente d'exercer, en mobilisant divers *canaux d'attention*.

Pour analyser le lien entre ces canaux d'attention et les actions d'influence du risk manager, nous mobilisons le concept d'« issue-selling » comme cadre d'analyse (Dutton & Ashford, 1993). L'issue-selling est le comportement d'un acteur (« l'issue-seller »), visant à influencer

l'attention des décideurs. Si ce concept est mentionné dans la recherche de Hall & al (2015), il n'est pas utilisé comme cadre d'analyse. En relevant les principaux travaux de l'issue-selling (Detert, Burris, Harrison, & Martin, 2013; Howard-Grenville, 2007; McClean, Burris, & Detert, 2013), nous montrons que les canaux d'attention ont été peu abordés, bien qu'ils constituent l'un des éléments clés du modèle initial de l'issue-selling (Dutton & Ashford, 1993). Dès lors, la littérature apporte peu de connaissances sur le rôle de ces canaux d'attention.

Cet article aborde la question de recherche suivante : comment le risk manager tente-t-il d'influencer l'attention des décideurs, selon la nature des canaux d'attention dont il dispose ? Pour y répondre, nous proposons d'identifier quelles sont les pratiques d'issue-selling opérées par les risk managers, que nous nommons « risk-selling ».

L'analyse d'entretiens menés auprès de huit risk managers a permis de faire émerger 12 pratiques de risk-selling. Ces pratiques de risk-selling sont caractérisées par deux dimensions : la *nature du canal d'attention* mobilisé, et l'*intention* poursuivie par le risk manager. En regroupant les pratiques de risk-selling selon ces deux dimensions, une typologie de quatre postures de risk-selling est proposée, et l'impact des canaux d'attention y est discuté¹.

D'un point de vue théorique, cette recherche apporte une double contribution. D'une part, les résultats enrichissent les travaux de Hall *et al.* (2015), en mettant en lumière d'autres mécanismes d'influence. D'autre part, les résultats permettent de compléter les travaux sur l'issue-selling, en interrogeant le rôle du canal d'attention mobilisé par l'issue-seller.

D'un point de vue empirique, les résultats constituent une matrice sur laquelle le risk manager peut se positionner pour évaluer la pertinence de ses actions d'influence. Enfin, les résultats permettent aux entreprises de comprendre le lien entre les moyens mis à disposition de leur risk manager, et ses pratiques d'influence auprès des décideurs.

Ce papier est structuré de la façon suivante. Dans une première partie, nous étudions la littérature sur le risk manager et mobilisons les travaux sur l'issue-selling pour conceptualiser ses actions d'influence auprès des décideurs. Dans une seconde partie, nous exposons la méthodologie utilisée. Ensuite, nous présentons nos résultats puis les discutons. Enfin, nous concluons par les contributions de cette recherche.

¹ L'auteure tient à remercier Lionel Garreau pour ses précieux conseils sur la méthode d'analyse des données.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE : CONSTRUCTION D'UN CADRE D'ANALYSE DU « RISK-SELLING »

Dans une première partie, à partir de la littérature sur l'ERM, nous présentons la fonction de risk manager en soulignant son influence potentielle dans les prises de décision. Cette revue aboutit à la mise en évidence d'un gap conceptuel dans les travaux sur l'influence du risk manager. Pour y répondre, nous mobilisons dans une seconde partie le concept d'« issue-selling » (Dutton & Ashford, 1993) pour construire un cadre d'analyse des actions du risk manager visant à influencer les décideurs, que nous nommons le « *risk-selling* ».

1.1. LE RISK MANAGER, UN ACTEUR A L'INFLUENCE GRANDISSANTE

De plus en plus, le risk manager est reconnu comme une fonction clé dans les organisations de tous secteurs (Mikes, 2009; Power, 2009). Dans cette partie, nous présentons cet acteur, en soulignant son rôle croissant dans la prise de décision. Enfin, nous pointons le manque de connaissances sur la façon dont il agit pour influencer les décisions.

1.1.1. Le risk manager, une fonction de plus en plus ancrée auprès des décideurs

Le risk manager est la pierre angulaire du management global des risques, dit « Enterprise Risk Management » (ERM). L'ERM est défini comme une « *approche holistique pour évaluer les risques auxquels une organisation est confrontée* » (Arena et al., 2010). Cette approche adresse de façon globale et coordonnée toutes les catégories de risques, stratégiques ou opérationnels, auxquels l'organisation est confrontée (Frigo & Anderson, 2011). Largement influencée par les cadres de références du COSO (2004) et de l'ISO 31000, elle consiste à identifier les risques, les évaluer puis mettre en place des dispositifs pour les gérer. Alors que certains considèrent cette pratique comme une source d'avantage compétitif (Elahi, 2013), d'autres la dénoncent comme une formalisation excessive dont les effets pervers freinent la capacité de l'organisation à gérer ses risques (Power, 2004, 2009). Malgré ces débats, son rattachement croissant à la Direction Générale et l'augmentation du nombre d'effectifs dédiés (AMRAE, 2013) témoignent de l'influence grandissante de cette fonction dans les entreprises.

Le management des risques est le plus souvent coordonné par le *risk manager*, (ou directeur de la gestion des risques). Il a pour mission de gérer le recensement, l'évaluation et le suivi des risques de l'entreprise (Véret & Mekouar, 2005). Malgré les récentes tentatives

d'harmonisation des pratiques d'ERM (COSO, 2004), la fonction de risk manager reste encore floue et hétérogène : notamment, son périmètre et ses modalités d'intervention diffèrent d'une entreprise à l'autre (AMRAE, 2013).

1.1.2. Comprendre le rôle du risk manager : un besoin de cadre théorique affiné

La littérature managériale offre peu de recherches sur les risk managers. Les principaux travaux sur le sujet sont ceux d'Anette Mikes (e.g. 2008, 2009, 2011), qui a observé les pratiques de risk managers dans plus de 15 établissements bancaires. Elle a ainsi identifié quatre fonctions du risk manager : une première fonction de « compliance », visant à s'assurer du respect de la réglementation ; une deuxième fonction de « représentation », regroupant les activités de mesures, calculs, synthèse et restitution d'informations ; une troisième fonction de « conseil stratégique », via laquelle le risk manager challenge les décisions ; et une quatrième fonction de « contrôle » pour vérifier la fiabilité des informations sur le risque (Mikes, 2008). Le rôle du risk manager dépasse donc la simple consolidation de chiffres. D'ailleurs, Mikes (2009, 2011) montre qu'il existe différents styles dans la façon d'évaluer les risques : alors que certains risk managers ont une appétence particulière pour les chiffres et cherchent à établir des mesures chiffrées robustes (« quantitative enthusiasm »), d'autres les utilisent uniquement pour établir des tendances générales ou des ordres de grandeurs faisant davantage sens (« quantitative scepticism »). Ce second type de risk managers a tendance à conseiller la direction générale en lui apportant des scénarii alternatifs et des expertises (Mikes, 2011).

Ces différentes fonctions permettent de pressentir le potentiel d'influence du risk manager auprès des décideurs de son organisation : reste toutefois à comprendre dans quelle mesure cette influence est exercée, sur quels aspects de la prise de décision, et via quels mécanismes. Or, à l'exception des travaux de Mikes *et al.* (2013) et Hall *et al.* (2015), la littérature reste silencieuse sur ces questions. L'article de Mikes *et al.* (2013), dans la Harvard Business Review, introduit de premières pistes : les auteurs suggèrent quatre types de compétences par lesquelles les risk managers peuvent influencer les décideurs : la capacité à innover (« trailblazing »), la production d'outils, la traduction et le travail en équipe. Dans un autre article, ces mêmes auteurs explorent la compétence de production d'outils (Hall *et al.*, 2015). Ils montrent ainsi que les risk managers parviennent à influencer la prise de décision en

produisant et diffusant des outils qui incarnent leur expertise. Leurs résultats ouvrent la voie à de nombreuses pistes de recherche, mais invitent également à quelques questionnements.

En effet, l'un de leurs points de départ théorique repose sur l'idée que les risk managers exercent de l'« issue-selling », c'est-à-dire qu'ils agissent pour impacter l'*attention* des décideurs. Dans l'étude de Hall *et al.*, les outils élaborés par les risk managers constituent l'un des *canaux* par lesquels l'attention est impactée. Or, l'attention des décideurs peut être influencée par bien d'autres canaux organisationnels (Ocasio, 1997): les règles formelles et informelles, les réseaux à l'intérieur de l'entreprise, les moyens de communication formels et informels, directs et indirects, l'autorité, la pression de groupe, les valeurs, ne sont que quelques exemples des canaux que le risk manager est susceptible de mobiliser. D'autre part, une étude des services d'analyse de la Harvard Business Review (2011) révèle que l'information sur les risques n'est utilisée par les décideurs que dans un tiers des cas : dès lors, il semble légitime de se demander si ces outils ne constituent pas uniquement le « haut de l'iceberg » ? Pour rendre compte de l'impact des risk managers sur l'attention des décideurs, il est donc nécessaire de construire un cadre conceptuel prenant en compte l'ensemble des canaux susceptibles d'impacter l'attention des décideurs.

Hall *et al.* (2015) citent la notion d'« issue-selling » pour justifier le potentiel d'influence des experts, sans l'utiliser comme cadre d'analyse. Dans cet article, nous avançons que l'issue-selling constitue pourtant un cadre conceptuel pertinent. Dans la partie suivante, nous justifions ces propos et développons la notion d'issue-selling.

1.2. L'« ISSUE-SELLING », UN CADRE D'ANALYSE POUR ETUDIER L'IMPACT DU RISK MANAGER SUR L'ATTENTION DES DECIDEURS

1.2.1. Le processus d'issue-selling : intérêt du concept

A partir des travaux de Dutton et Ashford (1993), un champ de travaux s'est développé autour du concept d'« issue-selling ». L'issue-selling se réfère au comportement d'un acteur d'une organisation, visant à influencer l'attention d'autres acteurs vers des enjeux spécifiques (Dutton & Ashford, 1993, p. 398). L'organisation est ici conçue comme une « arène » où les acteurs se disputent l'attention des décideurs, car cette ressource est limitée (Pfeffer, 1992). Cette idée découle des travaux sur la rationalité limitée des décideurs (Simon, 1947), qui les empêche de traiter toute l'information reçue. Par conséquent, les décideurs n'allouent leur temps et leurs efforts cognitifs que sur un nombre limité d'objets de leur environnement,

qu'ils sélectionnent plus ou moins consciemment (Ocasio, 1997). Ainsi, l'étendue des objets considérés par les décideurs, ainsi que le temps et l'effort cognitif alloués, sont les trois éléments qui définissent l'attention des décideurs. L'objectif de l'issue-selling consiste donc à influencer l'un de ces trois éléments : il s'agira par exemple d'inciter la Direction Générale à mettre un sujet particulier dans son agenda stratégique, ou impulser un changement (Dutton, Ashford, O'Neill, & Lawrence, 2001).

Le concept d'issue-selling permet ainsi de se placer du point de vue d'un acteur organisationnel, ici le risk manager, pour décrire et comprendre les actions qu'il mène pour influencer la direction, tout en tenant compte du contexte organisationnel. De plus, ce concept étant centré autour de l'« attention » des décideurs, il constitue un angle d'analyse pertinent pour étudier le rôle du risk manager : celui-ci a en effet pour rôle d'assurer que les risques sont bien pris en compte par les décideurs, donc que ces derniers allouent leur attention vers les risques.

1.2.2. Les dimensions du processus d'issue-selling

L'issue-selling s'opère en deux principales étapes (Dutton & Ashford, 1993). Il débute par l'*intention* d'un acteur, nommé l'issue-seller, d'exercer une influence. L'issue-seller fait le choix de se lancer dans une action d'issue-selling, après avoir évalué ses chances de succès et les risques encourus (Dutton & Ashford, 1993). Plusieurs facteurs entrent en compte dans cette évaluation. L'issue-seller peut analyser la situation dans laquelle il se trouve, afin d'évaluer ses chances de succès. Ainsi, un contexte plus ou moins favorable peut inciter ou dissuader l'issue-seller de passer à l'acte (Dutton, Ashford, Lawrence, & Miner-Rubino, 2002; Dutton, Ashford, O'Neill, Hayes, & Wierba, 1997). Ce contexte est caractérisé par exemple par l'existence de caractéristiques organisationnelles compatibles avec l'initiative de l'issue-seller (Lechner & Floyd, 2012), par l'existence d'une relation de confiance entre la hiérarchie et l'issue-seller (Ashford, Rothbard, & Dutton, 1998), ou par le contexte politique (Kaplan, 2008). La perception de l'issue-seller de sa propre performance influe aussi sa décision de passer à l'acte (Sonenshein, DeCelles, & Dutton, 2014).

Ensuite, l'issue-seller entreprend ses actions d'influence, que Dutton & Ashford (1993) nomment le « *selling process* ». L'issue-seller établit alors la façon dont il va exercer son influence, en réalisant trois choix, de façon plus ou moins implicite : 1) il choisit d'opérer seul

ou à plusieurs, 2) il sélectionne des canaux d'influence, et 3) définit des tactiques formelles ou informelles.

Le processus d'issue-selling a été étudié sous différents angles. Une partie des travaux met en lumière les *qualités nécessaires* à l'issue-selling, telles que la capacité d'influence (Baer, 2012; McClean et al., 2013), le leadership (McClean et al., 2013), ou la maîtrise de ses émotions (Grant, 2013). Howard-Greenville (2007), quant à elle, aborde le processus d'issue-selling sous l'angle des *ressources acquises* par l'issue-seller : l'expertise, le savoir normatif, l'autorité formelle et les relations. Enfin, quelques travaux identifient des *tactiques* d'issue-selling (Dutton et al., 2001), telles que le packaging : cette tactique consiste à construire la rhétorique la plus pertinente pour convaincre l'interlocuteur, par exemple par la construction d'un langage commun et l'utilisation de symboles (Maitlis & Lawrence, 2007).

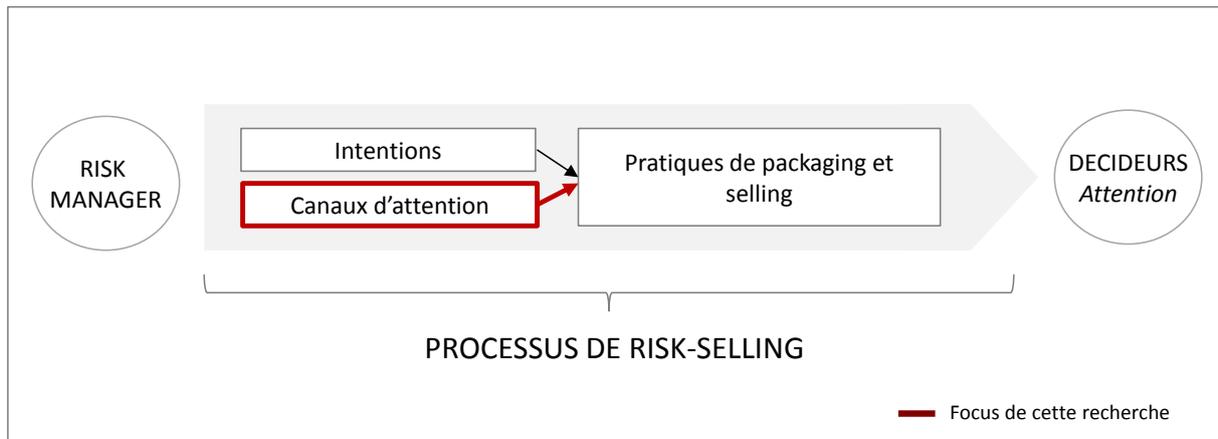
L'angle des *canaux d'influence*, pourtant formulés comme l'un des trois paramètres du processus d'issue-selling par Dutton & Ashford (1993), n'a pas été à notre connaissance abordé dans ce courant de littérature. Les travaux sur l'issue-selling mentionnent une grande diversité de canaux : les conversations pour enclencher le changement ou se faire entendre (Detert et al., 2013; Ford & Ford, 1995), la production de textes et de discours (Phillips, Lawrence, & Hardy, 2004), la mobilisation de réseaux (Dutton et al., 2001), la mobilisation de schémas cognitifs et de normes culturelles (Bundy, Shropshire, & Buchholtz, 2013) qui conditionnent la façon dont les acteurs interprètent l'environnement. Néanmoins, ces travaux n'interrogent pas l'impact du choix de tel ou tel canal sur les modalités d'issue-selling. Seuls Dutton & al (2001) en font brièvement mention : ils observent que les issue-sellers s'appuient sur leur connaissance des normes organisationnelles (« normative knowledge »), par exemple afin de choisir entre un canal d'influence formel et un canal informel.

Notre objectif étant de comprendre les actions d'influence exercées par le risk manager selon la nature des canaux mobilisés, nous avons fait le choix de focaliser notre cadre d'analyse sur les canaux d'attention. Ce choix permet également d'adresser le gap théorique souligné ci-dessus.

Le concept de « canaux d'influence » n'est pas clairement défini par Dutton et Ashford (1993) dans leur modèle initial de l'issue-selling. Seule une liste d'exemples de canaux privés ou publics est donnée : « *Selling channels may be public (such as weekly staff meetings, quarterly meetings, annual stockholder meetings), or private (including one-on-one appeals to the seller's boss, or private meetings).* » (p. 418). Ces exemples ont pour point commun de constituer des supports d'interaction formels ou informels. Nous n'avons pas relevé de définition plus détaillée de cette notion dans les travaux de l'issue-selling. Quant à la définition des canaux d'attention d'Ocasio (1997), elle s'éloigne du sens que semblent lui donner Dutton et Ashford : les canaux d'attention (« *procedural and communicational channels* ») sont « *les activités concrètes formelles et informelles, les interactions et les communications définies par la firme pour orienter les décideurs vers une action sur un ensemble sélectionné de problèmes* » (p.194). D'une part, cette définition ne concerne que les mécanismes « définis par la firme » et écarte donc ceux déployés par des acteurs organisationnels. D'autre part, elle semble concerner les actions d'influence elles-mêmes (activités, interactions, communications), et non leur support. Elle apporte tout de même deux éclairages compatibles avec le concept d'issue-selling : une finalité (« *pour orienter les décideurs [...]»*), un champ d'action (des interactions et des communications), et une double dimension formelle-informelle. En articulant les éléments fournis par Dutton et Ashford (1993) avec ces derniers éléments issus de la définition de Ocasio (1997), nous proposons la définition suivante : nous considérons un *canal d'attention* comme tout support ou dispositif, formel ou informel, mis à disposition par l'organisation ou construit par l'issue-seller, mobilisé dans le but d'influencer l'attention des décideurs.

Le cadre d'analyse de cette recherche (figure 1) se focalise ainsi sur les canaux d'attention mobilisés par le risk manager, en tant qu'issue-seller, pour influencer les décideurs. Le processus d'issue-selling exercé par le risk manager est ici nommé le « risk-selling ». A partir de ce cadre d'analyse, nous proposons d'étudier la question de recherche suivante : **comment le risk manager tente-t-il d'influencer l'attention des décideurs, selon la nature des canaux d'attention dont il dispose ?**

Figure 1. Cadre d'analyse retenu : les dimensions du processus de risk-selling



2. METHODOLOGIE

2.1. DESIGN DE RECHERCHE

Cette recherche est basée sur des entretiens réalisés en 2014 auprès de huit risk managers (tableau 1), dans le cadre d'une recherche exploratoire sur le rôle des dispositifs de gestion des risques dans la prise de décisions. Nous avons privilégié des secteurs moins étudiés en management des risques que ceux de la finance et de l'assurance (Arena *et al.*, 2010). La diversité des secteurs et des organisations vise à capter différents contextes de risk management. Toutes les organisations étudiées disposent d'une démarche formalisée de management des risques.

Tableau 1. Entretiens réalisés

	Fonction de l'interviewé	Secteur de l'entreprise	Effectif
RM1	Chef de la mission Veille, Alerte, Inspection, Contrôle	Secteur public	>10 000
RM2	Risk Manager France	Télécommunications	>100 000
RM3	VP Risks, Control & Audit	Agroalimentaire	>100 000
RM4	Directeur du Management des Risques	Energie	>100 000
RM5	Directeur du Risk Management et de l'audit interne	Grande distribution	>15 000
RM6	Responsable des risques	Secteur public	>100 000
RM7	Directeur des risques du groupe	Services (dont financiers)	> 200 000
RM8	Directeur des risques	Biotechnologies	>5 000

2.2. RECUEIL DES DONNEES

Nous avons mené huit entretiens d'une durée moyenne de 80 minutes. Les entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits. Leur conduite s'est basée sur la méthode des entretiens semi-directifs centrés de Romelaer (2005) : l'entretien est réalisé à l'aide d'un guide, nous permettant de visualiser l'ensemble des thèmes que nous souhaitons aborder, sans les communiquer à la personne interrogée. L'entretien débute par une phrase d' « entame », seule question directive, demandant au risk manager de nous présenter la démarche de management des risques de son entreprise. Nous avons laissé le répondant s'exprimer librement, en l'orientant par des reformulations et des relances, afin de ne pas interférer avec les interprétations du répondant. Les thèmes abordés sont les suivants : caractéristiques de la démarches de management des risques, actions et outils déployés, rôles du risk manager, interactions formelles et informelles avec les directeurs, réactions rencontrées, modalités de prise de décision et prise en compte des risques dans les décisions. Certains entretiens ont été complétés par l'analyse des outils évoqués par les interviewés.

2.3. ANALYSE DES DONNEES

L'analyse des données a visé à identifier des thèmes récurrents dans le discours des risk managers sur leurs interactions avec les décideurs (direction générale et directeurs opérationnels).

L'analyse des données issues des entretiens s'est déroulée en trois étapes. Premièrement, un codage descriptif (Richards, 2005), réalisé à l'aide du logiciel NVivo, a permis de recenser 58 actions réalisées par les risk managers visant à influencer les décideurs (entre 6 et 9 par risk manager). Chaque action a été associée à un code descriptif, en tentant de retranscrire fidèlement le langage des répondants. Deuxièmement, un codage thématique (Miles & Huberman, 2005) a été mené : en comparant les similarités et les différences entre les actions, les codes ont été regroupés en 12 pratiques. Enfin, nous avons codé et analysé, pour chaque pratique, le canal d'attention mobilisé et l'intention orientant l'action du risk manager.

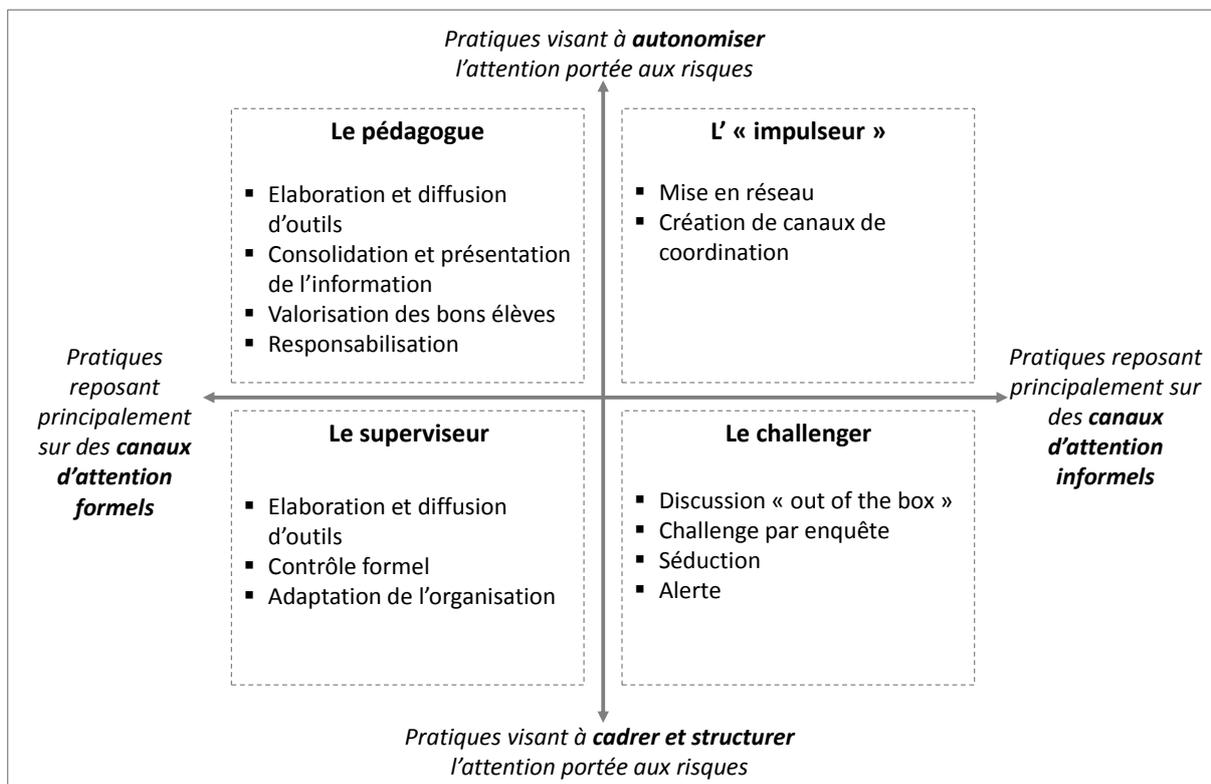
3. RESULTATS

L'analyse a fait émerger 12 pratiques de risk-selling, mobilisées par les risk managers pour influencer l'attention des décideurs. Ces pratiques ont été agrégées et structurées en quatre postures d'influence, selon la nature des canaux d'attention mobilisés et les intentions orientant l'action. Ces quatre postures sont présentées sous la forme d'une typologie. Dans un premier temps, nous présentons les dimensions retenues pour construire la typologie des postures d'influence. Puis, nous détaillons les pratiques au sein de chacune des quatre postures. Nous discutons ensuite comment la mobilisation de chaque type de canal d'attention contribue à influencer les décideurs.

3.1. PRESENTATION DE LA TYPOLOGIE

Les pratiques de risk-selling identifiées dans l'analyse peuvent être catégorisées selon deux dimensions : la nature des canaux d'attention mobilisés et l'intention vers laquelle est orientée l'action du risk manager. En croisant ces deux dimensions, quatre postures d'influence se distinguent : la posture de pédagogue, d'« impulseur », de superviseur et de challenger. Ces quatre postures sont représentées dans la figure 2.

Figure 2. Les quatre postures d'influence du risk manager



La première dimension permet de distinguer les pratiques mobilisant des canaux d'attention formels et celles mobilisant des canaux informels, prolongeant ainsi la distinction proposée par Dutton *et al.* (2001). En effet, certaines pratiques s'appuient plutôt sur des *canaux formels*, c'est-à-dire s'inscrivant dans la structure formelle de l'organisation : les règles et la hiérarchie, les outils officiellement déployés dans l'organisation. Ces canaux formels peuvent préexister dans l'organisation, mais également être créés par le risk manager : c'est le cas des outils de gestion des risques produits par le risk manager, comme observés par Hall *et al.* (2015). Les outils de reporting, les questionnaires d'auto-évaluation des risques, sont autant d'outils qui permettent de s'assurer que les décideurs ont prêté attention aux risques, a minima durant l'utilisation de ces outils. Ces outils sont ainsi souvent accompagnés de règles (i.e. obligation de reporting tous les 6 mois). Lorsque les règles n'existent pas ou qu'elles ne suffisent pas à inciter les décideurs à réaliser les actions demandées par le risk manager, ce dernier peut faire appel à l'autorité hiérarchique. Sa posture d'expert ne lui confère que rarement une autorité formelle auprès des décideurs : il doit donc parfois mobiliser la Direction Générale, qui peut soutenir officiellement la démarche ou effectuer un rappel à l'ordre si nécessaire.

Au contraire, certaines pratiques mobilisent des *canaux informels*, ne s'inscrivant pas dans la structure formelle de l'organisation : les interactions et discours, les représentations cognitives, les réseaux. Dans ce cas, le risk manager ne va pas essayer d'attirer l'attention du décideur par des outils ou des règles, mais via des discours mobilisant des valeurs, renforçant sa propre légitimité et celle de la gestion des risques, utilisant des rhétoriques pour modifier les représentations cognitives des décideurs. Le risk manager peut aussi s'appuyer sur les réseaux de l'organisation, voire en créer de nouveaux : en connectant différents acteurs, il peut ainsi créer de nouveaux flux d'informations qui viendront alimenter l'attention des décideurs. Il peut enfin utiliser ces réseaux pour générer des pressions de groupes qui inciteront les décideurs à s'impliquer dans la gestion des risques.

Dans la réalité, les pratiques des risk managers ne sont pas forcément scindées entre des canaux purement formels ou informels : elles se situent plutôt sur un continuum entre ces deux extrémités. Par exemple, pour diffuser ses outils de reporting, le risk manager est souvent amené à rencontrer directement les décideurs et à interagir de façon informelle pour les convaincre ou les aider dans l'utilisation.

La deuxième dimension d'analyse est celle de l'intention du risk manager : dans la littérature sur l'issue-selling, l'intention est définie comme une décision « binaire » d'influencer ou non le décideur. Or, en analysant nos données, nous avons observé que l'action des risk managers était orientée par différentes intentions. En effet, l'objectif commun des pratiques de ces risk managers est de générer une situation où les décideurs prennent en compte les risques dans leurs activités et leurs décisions. Pour y parvenir, les risk managers peuvent chercher soit à *cadrer*, *structurer* directement les actions et les représentations cognitives des directeurs, soit au contraire à les *rendre autonomes*, en créant les conditions nécessaires ou en leur transmettant des réflexes et savoirs. Ces deux tensions, entre cadrage et autonomisation, permettent de catégoriser les pratiques des risk managers en fonction de leurs intentions. L'intention orientant l'action du risk manager peut avoir des conséquences importantes, tant sur la façon dont l'attention des décideurs est allouée, que sur le fonctionnement global de la gestion de risques dans l'organisation : si la plupart des pratiques exercées par le risk manager sont orientées vers le cadrage, l'organisation va développer de plus en plus de moyens de supervision et de formalisation de la gestion des risques, conduisant à une gestion des risques globalement centralisée. Si le risk manager opère principalement pour autonomiser les décideurs, l'organisation va voir émerger progressivement de nouveaux canaux de coordination tels que des réseaux formels ou informels, conduisant à une gestion des risques plus décentralisée.

Dans la réalité, les risk managers interrogés ne se positionnent pas sur une seule de ces postures : la plupart s'engage dans des pratiques appartenant à différentes postures, bien que certains se positionnent de façon plus marquée sur une posture particulière, comme l'indique le tableau 2.

Tableau 2. Répartition des pratiques identifiées selon la posture du risk manager

	Superviseur	Pédagogue	Challenger	« Impulseur »
RM1	1	2	2	4
RM2	4	2	1	1
RM3	4	2	1	0
RM4	2	4	1	0
RM5	2	0	4	0
RM6	4	3	1	1
RM7	3	1	1	0
RM8	2	3	3	0

3.2. LES QUATRE POSTURES D'INFLUENCE ET LEURS PRATIQUES

3.2.1. La posture de superviseur

La posture de superviseur caractérise les pratiques de risk-selling mobilisant des canaux d'attention formels, dans l'intention de structurer et cadrer la façon dont les décideurs appréhendent les risques. Ces pratiques visent avant tout à s'assurer que la gestion des risques est bien déployée auprès des acteurs de l'organisation : elles sont davantage orientées vers la bonne utilisation des outils ou la fiabilité des évaluations de risques, que sur l'autonomie des acteurs.

Les canaux d'attention formels, tels que les règles et les outils de pilotage et reporting, sont mobilisés afin de cadrer les pratiques décisionnelles, en y intégrant des méthodes ou des concepts (**pratique d'élaboration et de diffusion d'outils**). RM8 justifie ainsi le déploiement d'une démarche de cartographie : *« On est en train de faire cette démarche là, pour que les gens ne marchent plus en aveugle, ou les yeux bandés, en se disant : « on va investir et on verra bien », pour que les gens intègrent petit à petit, se posent les bonnes questions, intègrent ces questions dans les éléments de réflexion, et qu'il y ait un processus de questionnement, un processus séquentiel de go/no go, pour avoir quelque chose qui soit élaboré ! »*. RM2 explique que la diffusion d'une cartographie des risques a permis de construire une définition commune du risque : *« ça a un peu changé les choses. [...] les gens avaient du mal à partager les risques entre eux [...] sur la partie externe, là oui, je pense que tout le monde maintenant a une vision commune, tout le monde a la même vision de « c'est quoi le risque, et c'est quoi la conséquence, c'est quoi l'impact »*.

Cette posture de superviseur met l'accent sur les modes de contrôle tels que des reportings réguliers ou le suivi des plans d'action de risques, pour vérifier que le décideur a bien évalué ses risques et suit les modalités prescrites (**pratique de contrôle formel**) : *« il y a des gens dans le système qui peuvent être amenés à tricher, enfin à tricher.... Ou je dirais à bien gérer les réponses, on va dire ça comme ça, et ça se voit tout de suite, c'est fabuleux ! [...] »*, s'amuse RM2. Si le décideur ne suit pas les instructions ou s'il semble « tricher » dans l'évaluation de ses risques, le risk manager effectue alors un rappel à l'ordre, en mobilisant la hiérarchie formelle : *« Et si c'était pas mis à jour, on mettrait la pression par la hiérarchie, c'est la carotte et le bâton... »* (RM3). De tels canaux formels permettent de tracer, de formaliser l'attention portée aux risques par les décideurs. Cette attention transparaît en effet dans les plans d'actions lancés par les décideurs pour gérer les risques de la cartographie. En

traçant cette attention, le risk manager peut en apprécier la pertinence. Il ne s'agit pas systématiquement d'augmenter l'attention prêtée aux risques, mais parfois de la canaliser : *« les unités lançaient je ne sais pas combien de plans d'actions, on avait des reports à n'en plus finir, et l'année d'après on avait toujours la même chose, rien ne s'était passé. Donc j'ai dit stop. J'ai dit « vous ne lancez que deux plans d'actions, moi ça me va bien, l'essentiel, c'est pour vous, c'est que vous soyez conscients qu'il y a quelque chose à faire » (RM3).*

Enfin, les risk managers interrogés ont engagé certaines actions visant à faire évoluer les organigrammes, les fiches de poste ou encore les procédures, pour « greffer » des activités de gestion de risques directement dans le fonctionnement formel de l'organisation (**pratique d'adaptation de l'organisation**) : RM6 a élaboré un nouveau processus métier et a ajouté des fonctions de gestion des risques dans certaines fiches de postes : *« notre point d'attention, c'est de bien faire entrer dans l'organigramme fonctionnel [...] notamment la fonction de risque, moi j'ai annoncé 10 à 15% pour les risques, en temps de travail. »*. En faisant évoluer l'organigramme, le risk manager « entoure » au quotidien les décideurs de fonctions établies à tous les niveaux de l'organisation, qui pourront relayer la mise en œuvre de la gestion des risques. La présence-même de ces fonctions rappelle au décideur l'importance donnée à la gestion des risques par l'organisation.

3.2.2. La posture de pédagogue

La posture de pédagogue se réfère aux pratiques mobilisant des canaux d'attention formels, dans l'intention de rendre les décideurs autonomes.

Premièrement, le risk manager cherche à apporter aux décideurs des méthodes et informations, qu'ils vont pouvoir mobiliser et intégrer eux-mêmes à leurs décisions. Dans ce cas, le risk manager va davantage s'atteler à élaborer des outils qui soient perçus comme pratiques et utiles par les décideurs (**pratique d'élaboration et diffusion d'outils**). Il se repose sur des dispositifs formels de diffusion du management des risques, tels que les supports de communication (booklet, ...), des formations ou des outils d'évaluation des risques destinés à être utilisés librement par les décideurs. Comme souligné par Hall *et al.* (2015), ces outils incarnent les savoir-faire et techniques du risk manager : ils explicitent des critères d'évaluation des risques, des échelles de mesure, des règles de calcul ou un référentiel commun de risques. Pour RM7, cela permet que *« tout le monde raisonne de façon relativement imbriquée, sans à la limite qu'il y ait besoin de procédures »*. Les outils de

gestion permettent également de diffuser plus largement les concepts et les méthodes de management des risques : « *Pour vendre la gestion des risques [...] on a créé ça : un petit book « risque et stratégie » [...] C'était en gros, pour impliquer tout le monde et aussi pour faire connaître cet outil qui n'était pas connu de tous les DG [...] j'ai distribué ce petit document aux 150 top managers du groupe* » (RM3). Si le risk manager est le concepteur d'un large panel d'outils, nous avons noté le caractère co-construit d'une grande partie de ces outils : la co-conception des outils avec les décideurs semble garante d'une bonne appropriation : « *ils n'y voyaient pas l'intérêt [questionnaire d'auto-évaluation des risques], ils pensaient que les questions qu'on leur posait, c'était trop loin de leurs préoccupations [...] on l'a bien revu depuis, on l'a travaillé avec eux, on a beaucoup intégré leurs remarques. Et aussi, ça a permis de mieux se l'approprier.* » (RM2). Les outils peuvent provenir d'initiatives locales, que le risk manager détecte puis diffuse. L'objectif est ainsi d'amener les décideurs à une autonomie progressive dans la gestion des risques : dans l'entreprise de RM5, la prise en main de la démarche de cartographie par les directeurs financiers des filiales a permis de décentraliser le management des risques : « *finalement c'est les CFO qui font leur cartographie des risques, et c'est plus animé centralement.* » (RM 3). L'objectif du risk manager est d'arriver à une situation où il n'intervient plus dans le management des risques : les décideurs identifient, évaluent eux-mêmes leurs risques, et prennent eux-mêmes les mesures nécessaires. Les outils d'autoévaluation constituent ainsi de véritables « check lists » que les décideurs peuvent mobiliser selon leur bon vouloir. On note toutefois que dans l'ensemble des organisations étudiées, ces dispositifs font l'objet d'un contrôle en parallèle.

Deuxièmement, par définition, le risk manager tient un rôle de consolidation des risques, et fournit régulièrement aux décideurs une information globale et synthétique de l'état des risques (**pratique de consolidation et présentation de l'information**). Cette fonction lui confère plusieurs moyens d'influence. Le risk manager alimente périodiquement une cartographie des risques, et la présente une à plusieurs fois par an aux directeurs, en comité des risques ou en comité de direction. Durant ces comités, il a l'occasion de montrer l'évolution des risques et de faire passer les messages qui lui semblent importants. La présentation de certaines informations peut modifier les représentations cognitives des décideurs : RM6 relate par exemple les réactions lors de la présentation de la cartographie aux directeurs opérationnels : « *ça leur a fait appréhender certaines choses qu'ils n'avaient pas*

vues ». La façon dont le risk manager va « packager » l'information joue ici un rôle primordial (Dutton & al, 2001). La manière dont le risk manager ordonne l'information, illustre les données, ou construit les règles d'évaluation peut modifier l'interprétation de risques faite par les décideurs : « *Le problème du [de l'échelle] « 3-3 », c'est qu'on est tout le temps là, au milieu [de la cartographie]. Donc c'est pas assez précis, et puis là [montre la grille 5-5] ça oblige à se poser des questions* » (RM4). Les canaux formels permettent ici de remonter de façon claire et structurée l'information, et de s'assurer que cette remontée se fait de façon régulière, en l'intégrant dans le fonctionnement de l'organisation (via les instances de pilotage de risques). En second lieu, le risk manager est amené de façon ponctuelle à remonter de l'information plus ciblée, pour avertir les décideurs d'un évènement méritant une attention particulière, détecté via leurs systèmes de veille ou remonté du terrain. Le rôle du risk manager peut être alors d'alerter rapidement le décideur pour enclencher une réaction des décideurs, ou d'apporter une expertise sur un risque. La mobilisation de canaux formels (dispositifs d'alerte, procédures de crise), permet de mettre en œuvre une action « rodée » et efficace : « *c'est très opérationnel, c'est très court, il y a les informations essentielles* » (RM1). Dans certains cas, on note toutefois la mobilisation de canaux plus informels, notamment les SMS, pour communiquer en urgence avec les décideurs lorsqu'une crise apparaît : « *Donc on a des alertes SMS, on a des mails, donc ça c'est pour dire « on passe en crise », parce qu'en général il y a un incident qui se produit, et il y a une première analyse au niveau local, et selon l'ampleur, on décide ou pas de passer en crise* » (RM1).

Troisièmement, le risk manager peut s'engager dans des **pratiques de valorisation des « bons élèves »** : pour inciter les décideurs à s'impliquer dans la gestion des risques, certains risk managers identifient les acteurs faisant preuve d'initiative ou au comportement exemplaire, et les mettent en avant auprès des autres acteurs ou diffusent leurs initiatives : « *c'est tout simplement l'identification de cette longueur d'avance [...] de l'Espagne, c'est-à-dire... par des tableaux de bords, de réalisation de plans d'actions en ce qui concerne l'avancement des plans d'actions, de travail d'équipe, les autodiagnostic, les self-inspections, etc., [...] qui sont ensuite montrés dans des réunions transverses, comme étant effectivement quelque chose de très intéressant sur lesquelles tout le monde peut réfléchir* » (RM8). Cette valorisation incite les acteurs à se comparer : « *Et puis ce qu'ils aiment bien aussi, c'est se comparer aux autres. Donc ça on leur dit : « voilà comment vous êtes par rapport aux autres »* » (RM7). Elle peut aboutir à une logique de cercle vertueux incitant les

acteurs à fournir une attention particulière aux risques, car cela est perçu comme une bonne pratique et permet de valoriser leur image dans l'entreprise.

Enfin, le risk manager peut attribuer de façon officielle une responsabilité aux décideurs (**pratique de responsabilisation**). C'est le cas dans la plupart des huit entreprises étudiées, où des « propriétaires de risque » ont été désignés parmi les directeurs généraux, afin qu'ils portent la responsabilité des plans d'actions liés à certains risques : « *les risks owner.. Ils étaient là pour vraiment rédiger le risque avec nous, préciser le périmètre du risque à traiter, et ça ça voulait dire... ça a l'air facile comme ça, mais c'était de se coordonner avec leurs homologues des trois autres métiers en général, pour avoir une opinion commune* » (RM4). Affecter un tel rôle aux décideurs, souvent aux membres du comité exécutif, permet de créer un sentiment de responsabilité vis-à-vis des risques : « *ça fait une couche supplémentaire de responsabilités sur lesquelles les dirigeants s'engagent directement* » (RM8).

3.2.3. La posture d' « impulseur »

Cette posture caractérise les pratiques visant à rendre autonomes les différents acteurs de leur organisation, en mobilisant des canaux informels. Dans cette posture, les risk managers ne se contentent pas de jouer les intermédiaires en remontant les informations, mais cherchent à développer des canaux de communication et de coordination directs et autogérés, de telle sorte à ce qu'ils n'aient pas à intervenir. Pour cela, les risk managers peuvent connecter de façon informelle certains acteurs pour qu'ils s'échangent de l'information (**pratique de mise en réseau**) : « *moi j'appelle ça « radio tam-tam » dans mon langage, mais bon ça veut bien dire ce que ça veut dire, c'est-à-dire quand on n'a pas la réponse en région, on va lancer l'information au niveau national et on a un petit réseau dans lequel il y a toujours un collègue qui vous dit : « est-ce que t'as pensé à appeler machin ? » Et donc on a une espèce de chaîne qui se crée et on obtient une réponse.* » (RM1). La mise en réseau permet d'élargir l'univers des risques considérés du décideur, dans la mesure où elle le confronte à des acteurs d'autres unités ou niveaux hiérarchiques, pouvant apporter une vision complémentaire : « *Et puis, les notions de [...] par exemple c'est quelque chose qu'on n'avait pas vu du tout avant qu'on intègre le [directeur opérationnel]. On le voyait pas du tout au niveau national* », explique RM2 en développant le déroulement des comités risques, auxquels il a décidé d'intégrer un directeur opérationnel.

Lorsque le risk manager connecte de façon permanente un nombre plus important d'acteurs, il en découle la création de véritables canaux de communication et de coordination (**pratique de création de canaux de coordination**). RM1 a ainsi instauré une communauté de correspondants relativement autonome, où les acteurs proactifs poussent les moins avenants : « *Il y en a un qui essaye de faire des choses et si il y en a un qui avance pas, il y en a un autre qui pousse derrière...* ». Cette communauté reste relativement informelle : elle ne préexistait pas dans l'organigramme, et n'est pas formellement recensée dans l'organisation. Pour RM6, l'auto-organisation de la gestion des risques est plutôt un idéal vers lequel il souhaite tendre : « *il faut que les gens qui sont à l'origine des risques, [...] à tous les niveaux, que chacun ait conscience du risque et des opportunités. Quelque part c'est un mirage, mais ce rêve c'est ce vers quoi je veux tendre* ».

3.2.4. La posture de challenger

Cette posture comprend les pratiques basées sur des canaux d'attention informels, et dont l'intention est de structurer et cadrer l'attention des décideurs. Dans cette posture, le risk manager cherche davantage à modifier les représentations cognitives des décideurs en mobilisant les discours, en jouant avec la rhétorique, en invoquant des symboles et des croyances. Le risk manager va ainsi rencontrer directement les décideurs via des entretiens ou des réunions. RM2 nomme cette pratique le « porte-à-porte ». Les risk managers interrogés ont insisté sur l'importance des échanges directs avec les directeurs généraux et opérationnels : « *C'est pas parce qu'on a simplement le bon support que pour autant on obtient immédiatement le résultat. Il faut petit à petit poser les questions, accepter d'accompagner une réflexion, rassurer les dirigeants* » (RM 4). Plusieurs risk managers ont relaté le contenu de leurs échanges. Ils prennent souvent la forme de questions pour challenger la vision du décideur (**pratique de challenge par enquête**). Ce type de pratique consiste à poser des questions au décideur pour l'amener à interroger sa capacité à faire face à l'ensemble des risques qui concernent son activité : « *J'avais été voir une usine [...] et je dis : « mais dis-donc t'es connecté où ? » « Ben on est connectés à Bruxelles au siège. » « Et t'as combien de lignes pour connecter internet ou une ligne ? » « J'en sais rien moi, je sais pas.. » « Ben tu peux poser la question à ton patron de la DSI. [...] Donc tu as une ligne... » Il me dit : « ben oui pourquoi ? ça suffit ! » Alors je dis : « [...] demain, un coup de pelleuse, elle pète la ligne, ton usine elle s'arrête. » « Ah ouais ! Ah j'avais pas vu ça... » » (RM5). Cette*

pratique peut toutefois être perçue comme intrusive par les décideurs. Les risk managers peuvent ainsi rencontrer des blocages, en particulier lorsqu'ils bousculent les schémas solidement préétablis, tels que le business model actuel de l'entreprise : *« on est en train de parler du risque de ce qui va se passer d'ici 5 à 10 ans. [...] ce sont des gens qui à un moment donné deviennent paralysés, parce que ce en quoi ils ont toujours cru, d'un seul coup pourrait s'effondrer, est en train de s'effondrer ».*

En outre, le risk manager peut tenter d'amener le décideur à penser au-delà de ses préoccupations habituelles, pour l'amener à sortir de sa vision restrictive d'une situation (**pratique de discussion « out of the box »**) : *« on se rend compte qu'on n'a pas nécessairement les réponses. Voire même qu'on s'était pas franchement posé ces questions-là. »* (RM4). Ces interactions restent toutefois ponctuelles, et si les décideurs ne sollicitent pas le risk manager de leur propre initiative, ces échanges peuvent se limiter à une simple rencontre annuelle dans le cadre de la mise à jour de la cartographie ou du comité risque.

Dans le cadre de ces échanges, le risk manager peut chercher à sensibiliser le décideur en tentant de susciter son intérêt sur les risques (**pratique d'alerte**). Il s'agit alors de mettre en évidence l'existence d'une vulnérabilité, en faisant prendre conscience au décideur qu'un risque a un impact potentiel très fort et qu'il touche directement sa propre performance, ou qu'il est en train de se produire « chez le voisin ». Cette sensibilisation se fait d'une part via des échanges verbaux : le risk manager mobilise la rhétorique du danger (« mort », « catastrophe », « tsunami », etc.) ou apporte des éléments factuels pour créer un sentiment d'étonnement et d'urgence : *« Et il y a des gens qui continuent à nous dire : « mais attendez, on s'en fout de l'aval ! Nous c'est l'amont ! » « Ben oui, sauf que l'amont sans l'aval, la production sans consommation au bout, ça s'appelle pas de la production, ça s'appelle fermeture d'usine, l'Europe a fermé 100 [unités] c'est-à-dire l'équivalent de 100 usines. Nous : 12. C'est énorme ! ».*

Enfin, le risk manager peut chercher à démontrer l'intérêt d'intégrer le management des risques à l'activité du décideur (**pratique de séduction**). Dans plusieurs cas, les risk managers construisent leur argumentaire autour des gains de performance qu'ils génèrent : soit parce qu'ils éclairent les décideurs sur de nouvelles opportunités, soit parce qu'ils aident à protéger ou à améliorer le fonctionnement de l'activité. RM8 expose ainsi ses arguments : *« c'est un jeu gagnant-gagnant, c'est-à-dire que si vous apportez des choses, des éclairages, si vous leur donnez des solutions, si vous leur donnez des pistes, les gens comprennent assez*

rapidement que vous êtes provider de solutions ». Les risk managers sont parfois confrontés à la nécessité de défendre leur légitimité : « *les DG c'est souvent ça leur premier blocage : 'ah lala vous venez nous empêcher de prendre des risques !'* » (RM6).

4. DISCUSSION

4.1. LES POSTURES DE RISK-SELLING : QUELLE CAPACITE REELLE D'INFLUENCE ?

Les résultats proposés mettent en avant l'intention du risk manager derrière chaque pratique. Or, rien n'indique de façon certaine que cette intention soit effectivement réalisée grâce à l'action du risk manager. Dans certains cas, les risk managers précisait les effets de leur action : « *Alors ça, ça a bien plu, parce qu'ils ont bien vu qu'il y avait une synergie, que c'était pas uniquement descendant du siège* » (RM 6). Il s'agit toutefois de la vision du risk manager, qui peut être biaisée ou déformée (voir 4.3. Limites de l'étude). Dans d'autres cas, le risk manager éprouve des difficultés à évaluer son influence : « *Je vais être honnête avec vous... Alors... les managers l'ont, mais... enfin... je ne peux pas dire non, parce que les risques, ils sont partagés* », nous confie RM2. De même, malgré une large diffusion de la démarche de cartographie des risques, RM3 a du mal à estimer son degré d'utilisation : « *Alors ça c'était plus vraiment mon rayon. [...] Je dirais, enfin j'en mettrais pas ma main à couper, non mais c'est probablement... sur 150 filiales, il y en a au moins une vingtaine qui ont dû essayer de se prendre au jeu.. Après je ne sais pas combien in fine...* ». Comme nous le montrerons dans les limites de ce travail, une étude plus approfondie des impacts réels du risk manager permettrait de rendre compte de son influence réelle. Cette étude nécessiterait toutefois d'affiner davantage le cadre théorique proposé. En effet, le modèle de l'issue-selling conçoit l'attention comme un état où le décideur prend en compte l'enjeu ou la volonté défendue par l'issue-seller. Dans certains cas, l'attention des décideurs est définie de façon vague par le fait de se focaliser sur un problème, sans préciser ce qu'implique cette focalisation. Dans d'autres cas, l'attention est associée uniquement à la priorisation de l'idée par le management (Bundy et al., 2013). Or, la priorisation des risques dans une décision n'est pas nécessairement l'objectif poursuivi par le risk manager : celui-ci peut intervenir pour intéresser le décideur sur un risque le temps d'une conversation, ou encore s'assurer qu'il a intégré une analyse robuste des risques dans sa décision. Les données recueillies révèlent d'ailleurs que l'attention du décideur se caractérise de plusieurs manières : parfois, l'ampleur de l'attention semble modifiée (l'étendue des risques considérés par le décideur). Dans

d'autres cas, le risk manager semble agir sur la *profondeur* de l'attention (l'effort cognitif alloué par le décideur, par exemple la profondeur de l'analyse menée sur un risque), et parfois sur la *durée* de l'attention (si le décideur intègre à terme un risque dans ses pratiques décisionnelles).

Ainsi, malgré la richesse des travaux sur l'issue-selling, la notion d'*attention* nous semble encore trop floue pour saisir l'influence réelle du risk manager. Pour pallier à l'ambiguïté du concept d'attention, il serait pertinent d'enrichir ce cadre d'analyse en mobilisant les travaux de l'Attention-Based View (Barnett, 2008; Ocasio, 1997, 2011) : en reprenant les trois dimensions définies par Ocasio (1997), le temps, l'effort cognitif alloués, et le nombre de problèmes considérés, il est possible d'affiner le concept d'attention. Quelques travaux récents se sont d'ailleurs intéressés à certaines de ces dimensions. Par exemple, Dane (2013) et Weick et Sutcliffe (2006) considèrent que la *richesse* des problèmes considérés permet d'analyser plus rapidement l'environnement, et d'identifier davantage de menaces et d'opportunités. Rerup (2009) et Weick et Sutcliffe (2006) s'intéressent à la « *vivacité* » de l'attention, c'est-à-dire l'effort cognitif fourni par le décideur. Ils démontrent également que la *stabilité* de l'attention est essentielle, car elle assure une compréhension et une maîtrise de la complexité des évènements.

4.2. LES DETERMINANTS DU CHOIX ENTRE CANAUX FORMELS ET INFORMELS

Dans cet article, nous avons étudié quels sont les canaux d'influence mobilisés par le risk manager, et le rôle de ces canaux sur les pratiques d'influence. Toutefois, nous n'avons pas abordé les raisons pour lesquelles le risk manager choisit tel ou tel canal. Les résultats pourraient ainsi être approfondis en étudiant les motifs qui ont poussé les risk managers à mobiliser un canal d'attention, ou à en changer. Dutton & al (2001) considèrent le choix d'un canal d'attention comme une action délibérée du risk manager, qui grâce à sa connaissance du contexte, va tenter d'adopter les moyens d'influence les plus pertinents, en tenant compte des normes, des croyances, des routines. Le choix du canal d'attention peut cependant résulter d'autres facteurs : les canaux peuvent être imposés, ou limités par l'organisation (compte-tenu de sa structure, de ses règles, des préférences de la direction, etc.). Un canal peut être aussi sélectionné car il est mieux maîtrisé par le risk manager, ou si ce dernier est plus à l'aise pour le manipuler.

4.3. LIMITES DE L'ETUDE

Cette étude comporte des limites qui ouvrent des voies de recherches futures. D'une part, les huit entretiens réalisés ont été menés uniquement avec des risk managers, et ne constituent qu'un entretien par « cas ». La véracité des propos des risk managers n'a donc pas été testée. Dès lors, la validité interne des résultats est limitée par les biais cognitif des risk managers (oubli et déformation, information incomplète, subjectivité). Un double-codage pourra également être réalisé afin de rendre plus solide le codage. Des recherches futures pourront observer plus robustement les pratiques décrites dans cette recherche. Une démarche qualitative et longitudinale permettrait de trianguler les données pour montrer les relations de causalité (observation directe, entretiens avec divers acteurs, analyse documentaire), de capter davantage d'éléments informels et de déterminer l'évolution des pratiques de risk-selling dans le temps (Howard-Grenville, 2007).

Enfin, il serait intéressant d'examiner l'influence réelle du risk manager sur les décideurs. Une recherche hypothético-déductive sur un échantillon plus conséquent pourrait être menée. Il serait alors opportun de faire varier des facteurs de contexte, notamment la place du risk manager dans l'organisation, les caractéristiques des décideurs, ou encore la culture organisationnelle, afin d'expliquer la diversité des pratiques des risk managers et contribuer ainsi à une théorie contingente du risk management (Mikes & Kaplan, 2013).

5. CONCLUSION

Cette étude s'inscrit dans deux champs théoriques auxquels elle contribue. D'une part, elle apporte un éclairage sur le rôle des canaux d'attention dans le processus d'issue-selling. Si les canaux d'attention constituent l'un des choix d'actions de l'issue-seller dans le modèle initial de l'issue-selling (Dutton et Ashford, 1993), leur rôle n'avait pourtant pas été clairement interrogé. Nos résultats montrent que la nature formelle ou informelle des canaux d'attention mobilisés aboutit à des logiques d'influence distinctes. Par exemple, un risk manager souhaitant cadrer et structurer l'attention des décideurs peut être amené à adopter deux postures assez contrastées, selon les canaux d'attention qu'il choisit de mobiliser : des canaux formels (outils de reporting,..) lui permettent d'exercer un contrôle direct sur les décideurs. Ils lui confèrent ainsi une posture de superviseur. Des canaux informels (discussions,..) déclenchent plutôt des situations l'amenant à argumenter face au décideur, lui conférant une posture de challenger. Le choix d'un canal ou d'un autre peut reposer sur les préférences

personnelles du risk manager, sur son intuition, mais également sur son expérience et sa connaissance du contexte, rejoignant ainsi l'idée suggérée par Dutton & al (2001).

D'autre part, en mobilisant notre conception du risk-selling, nous avons mis en évidence la façon dont le risk manager mobilise la variété des dispositifs et supports d'interaction que sa fonction particulière lui confère. Nos résultats contribuent ainsi à enrichir les travaux de Hall *et al.* (2015), qui invitent à étudier la façon dont les risk managers influencent leur organisation. Notre recherche élargit les résultats de ces auteurs en mettant en lumière de nouveaux mécanismes d'influence. Nos résultats éclairent les questions soulevées par le courant du « risk management en pratique » (Mikes & Kaplan, 2013; Mikes, 2009; Paape & Speklé, 2012), en décrivant des pratiques de risk management dans des contextes non-financiers, peu étudiés jusqu'à présent (Arena et al., 2010).

Plusieurs implications managériales découlent de notre recherche. D'une part, la typologie proposée permet aux risk managers de mener une réflexion sur leur influence auprès des décideurs de leur organisation. En se positionnant sur la matrice afin d'identifier sur quelle(s) posture(s) ils tendent à se positionner, ils peuvent évaluer la pertinence de leurs pratiques et envisager de mobiliser d'autres postures plus pertinentes. D'autre part, la mise en lumière des canaux d'attention du risk manager permet aux entreprises de mieux comprendre comment cet acteur agit. A partir de cette compréhension, les entreprises peuvent prendre conscience des moyens et ressources nécessaires pour optimiser l'impact du management des risques auprès de l'ensemble des décideurs.

Références

- AMRAE. (2013). *Le Baromètre du Risk Manager 2013*.
- Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of Enterprise Risk Management. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 659–675.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., & Dutton, J. E. (1998). Out on a Limb : The Role of Context and Innpression Management in Selling Gender-equity Issues Sandy Kristin Piderit. *Administrative Science Quarterly*, 43(1995), 23–57.
- Baer, M. (2012). Putting Creativity to Work: The Implementation of Creative Ideas in Organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102–1119. doi:10.5465/amj.2009.0470
- Barnett, M. L. (2008). An attention-based view of real options reasoning. *Academy of Management Review*, 33(3), 606–628.
- Bundy, J., Shropshire, C., & Buchholtz, A. K. (2013). Strategic Cognition and Issue Salience: Toward an Explanation of Firm Responsiveness to Stakeholder Concerns. *Academy of Management Review*, 38(3), 352–376. doi:10.5465/amr.2011.0179
- COSO, (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). (2004). Enterprise Risk Management – Integrated Framework. New York: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Dane, E. (2013). Things seen and unseen: Investigating experience-based qualities of attention in a dynamic work setting. *Organization Studies*, 34(1), 45–78.
- Detert, J. R., Burris, E. R., Harrison, D. A., & Martin, S. R. (2013). Voice Flows to and around Leaders: Understanding When Units Are Helped or Hurt by Employee Voice. *Administrative Science Quarterly*, 58(4), 624–668.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling Issues to Top Management. *The Academy of Management Review*, 18(3), 397.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., Lawrence, K. A., & Miner-Rubino, K. (2002). Red Light, Green Light: Making Sense of the Organizational Context for Issue Selling. *Organization Science*, 13(4), 355–369.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O’Neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic Management Journal*, 18(5), 407–425.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O’Neill, R. M., & Lawrence, K. A. (2001). Moves That Matter: Issue Selling and Organizational Change. *Academy of Management*, 44(4), 716–736.
- Elahi, E. (2013). Risk management: the next source of competitive advantage. *Foresight*, 15(2), 117–131.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Acadely of Management Review*, 20(3), 541–570.
- Frijo, M. L., & Anderson, R. J. (2011). Strategic Risk Management: A foundation of Improving Enterprise Risk Management and Governance. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, March/Apri, 81–89. doi:10.1002/jcaf
- Grant, A. M. (2013). Rocking the Boat but Keeping It Steady: The Role of Emotion Regulation in Employee Voice. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1703–1723.
- Hall, M., Mikes, A., & Millo, Y. (2015). How do risk managers become influential? A field study of toolmaking in two financial institutions. *Management Accounting Research*, Forthcomin.
- Harvard Business Review Analytic Services. (2011). *Risk management in a time of global uncertainty*.
- Howard-Grenville, J. A. (2007). Developing Issue-Selling Effectiveness over Time: Issue Selling as Resourcing. *Organization Science*, 18(4), 560–577.

- Kaplan, S. (2008). Framing Contests: Strategy Making Under Uncertainty. *Organization Science*, 19(5), 729–752.
- Lechner, C., & Floyd, S. W. (2012). GROUP INFLUENCE ACTIVITIES AND THE PERFORMANCE OF STRATEGIC INITIATIVES. *Strategic Management Journal*, 33, 478–495.
- Maitlis, S., & Lawrence, T. (2007). Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal*, 50(1), 57–84.
- McClellan, E. J., Burris, E. R., & Detert, J. R. (2013). When Does Voice Lead to Exit? It Depends on Leadership. *Academy of Management Journal*, 56(2), 525–548.
- Mikes, A. (2008). Chief officers at crunch time: Compliance champions or business partners? *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 2(1), 7–25.
- Mikes, A. (2009). Risk management and calculative cultures. *Management Accounting Research*, 20(1), 18–40.
- Mikes, A. (2011). From counting risk to making risk count: Boundary-work in risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 36(4-5), 226–245.
- Mikes, A., Hall, M., & Millo, Y. (2013). How experts gain influence. *Harvard Business Review*, 91(7-8), 70–74.
- Mikes, A., & Kaplan, R. S. (2013). *Towards a Contingency Theory of Enterprise Risk Management* (pp. 1–43).
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2005). *Analyse des données qualitatives* ((2ème édit.).
- Ocasio, W. (1997). Towards an Attention-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187–206.
- Ocasio, W. (2011). Attention to attention. *Organization Science*, 22, 1286–1296.
- Paape, L., & Speklé, R. F. (2012). The adoption and design of enterprise risk management practices: An empirical study. *European Accounting Review*, 21(3), 533–564.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations* (Harvard Bu.).
- Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, 29(4), 635–652.
- Power, M. (2004). *The risk management of everything: Rethinking the politics of uncertainty* (Demos.). London, UK.
- Power, M. (2009). The risk management of nothing. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), 849–855.
- Power, M. (2013). The apparatus of fraud risk. *Accounting, Organizations and Society*, 38(6-7), 525–543.
- Richards, J. (2005). Decision making as a simplification process : new conceptual perspectives.
- Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. In Roussel P et Wacheux F, *Management des ressources humaines* (De Boeck.).
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations* (Macmillan.). Chicago.
- Sonenshein, S., DeCelles, K. A., & Dutton, J. E. (2014). It's not easy being green: the role of self-evaluations in explaining support of environmental issues. *Academy of Management Journal*, 57(1), 7–37.
- Véret, C., & Mekouar, R. (2005). *Fonction: Risk Manager* (Paris : Du.).
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2006). Mindfulness and the Quality of Organizational Attention. *Organization Science*, 17(4), 514–524.