

Le Risk Management RH : une revue de littérature

HR Risk Management : literature review

ALAMI Safae

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Ibn Zohr

Laboratoire de Recherche et d'Etudes en Tourisme, LARET

Maroc

al.safaa88@gmail.com

ACHABA Allal

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Ibn Zohr

Laboratoire de Recherche et d'Etudes en Tourisme, LARET

Maroc

allalachaba@yahoo.fr

Date de soumission : 07/09/2020

Date d'acceptation : 12/10/2020

Pour citer cet article :

ALAMI S. & ACHABA A. (2020) « Le Risk Management RH : une revue de littérature », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 4 » pp : 290 - 301.

Résumé

Dans l'économie moderne, l'entreprise est en pleine évolution et la création de valeur reste intrinsèquement sa principale finalité. Elle se heurte cependant à un environnement qui n'est plus simplement volatil, imprévisible, complexe et ambigu, mais qui est désormais violent, immédiat, chaotique et absurde. Ce faisant, si elle veut suivre l'évolution de son environnement à l'heure de la mondialisation et rester compétitive, l'entreprise ne peut rester figée dans ses structures et ses modèles organisationnels. Sa survie et sa prospérité nécessitent une approche systémique des problèmes de gestion. L'entreprise doit faire face à l'émergence des risques, de plus en plus nombreux et diversifiés. Parallèlement, les modes de fonctionnements traditionnels hérités du monde industriel cèdent la place à des pratiques de gestion considérées plus collaboratives. En réaction à ce contexte, l'entreprise met aujourd'hui l'humain sur le devant de la scène comme étant le garant de la culture et de la performance des organisations. Le facteur humain est devenu aujourd'hui au cœur de l'ensemble des problèmes de gestion, car l'essentiel de l'activité économique porte dès lors sur l'humain.

Dans cette perspective, le présent article a pour objectif de cerner la notion de risque telle qu'elle est aujourd'hui considérée dans le contexte organisationnel, et plus précisément en management; pour ensuite susciter un dialogue entre le risk management et la GRH, susceptible de mettre en lumière la richesse de leurs interactions selon la revue de la littérature.

Mots-clés : Risque ; Risk Management ; Ressources humaines, Revue de littérature ; Culture du risque.

Abstract

In the modern economy, companies are changing and value creation remains intrinsically their main purpose. However, they are confronted with an environment that is no longer simply volatile, unpredictable, complex and ambiguous, but which is now violent, immediate, chaotic and absurd. Thus, if any company wants to keep up with the evolution of its environment in the era of globalization and remain competitive, it cannot remain fixed in its organizational structures and models. Its survival and prosperity require a systemic approach to management issues. The company must face the emergence of risks, which are increasingly numerous and diversified. At the same time, the traditional operating methods inherited from the industrial world are giving way to management practices that are considered more collaborative. In response to this context, the company is now putting people at the forefront as the main guarantor of organizational culture and performance. The human factor has now become a central element in all management issues, since most economic activities are now focused on the human factor.

In this perspective, the aim of this article is to identify the notion of risk as it is considered today in the organizational context, and more precisely in management, in order to stimulate a dialogue between risk management and HRM, likely to highlight the richness of their interactions, according to the literature review.

Keywords: Risk; Risk Management; Human Resources; Literature review; Risk culture.

Introduction

L'importance accordée à la gestion des risques n'est pas nouvelle. Le XX^{ème} siècle a vu émerger une préoccupation croissante à l'égard du risque (Dupichot, 1986) dont la gestion s'impose de plus en plus aux acteurs de l'entreprise, si bien que les fonctions de « risk manager » se sont peu à peu développées (Véret & Mekouar, 2005).

Sans pour autant nous appesantir sur une genèse antique du concept, nous observons une taxinomie de travaux sur le sujet. Comme le note Yvon Pesqueux (2003) « les publications traitant du risque ne manquent pas et le sujet est suffisamment complexe pour qu'il suscite l'affrontement des pensées et des cultures ». C'est pourquoi, dans un premier temps, nous allons poser des cadres de références à la réflexion sur le risque en intégrant une exploration encyclopédique des différentes facettes du concept. Dans un deuxième temps, nous allons mettre en évidence l'importance pour l'entreprise de considérer le risk management liés aux ressources humaines comme un vecteur essentiel de développement d'une entreprise.

En effet, dans son infinie diversité, le capital humain constitue un risque à gérer, mais incarne aussi toute la richesse de l'entreprise. A cet égard, le présent article vise à répondre à la question de recherche suivante : Peut-on affirmer que le binôme risk management et ressources humaines s'impose, dès lors, comme la pierre angulaire pour se doter d'une main d'œuvre qualifiée et créer un environnement de travail propice à l'atteinte des objectifs de l'entreprise ?

1. Le risque : un concept en évolution

Le risque, de par son ambiguïté intrinsèque, est difficile à cerner. Selon Pesqueux (2011), si la notion de risque est considérée comme un « objet frontière », c'est notamment parce qu'elle est transversale et peut circuler à l'intérieur de plusieurs communautés en conservant le même nom sans pour autant recouvrir les mêmes réalités (...)» (Méric et al. 2009, p. 143).

Le souci de lever certaines ambiguïtés nous a conduit à élargir notre champs d'étude afin d'aborder les conceptions du risque dominantes dans la littérature. Dans un premier temps, en vue d'éliminer les nuances subsistant entre certains concepts, on va tenter de bien situer les différents concepts associés au risque et ayant une forte dépendance causale. Dans un second temps, on va essayer principalement de trouver un consensus permettant de rendre possible l'adoption d'une culture commune du risque, qui pourrait servir de fondement au risk management en entreprise.

1.1 Danger, incertitude et perceptions du risque

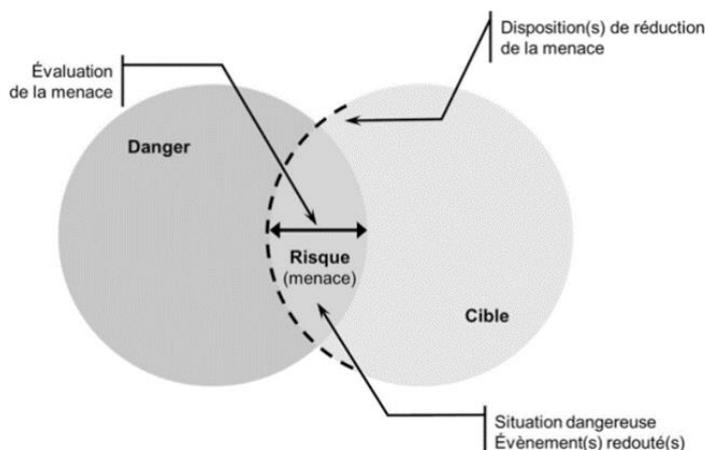
On peut considérer avec Besson et Possin (2006), le risque comme « un danger bien identifié, associé à l'occurrence d'un événement ou d'une série d'événements, parfaitement descriptibles, dont on ne sait pas s'ils se produiront mais dont on sait qu'ils sont susceptibles de se produire. » Selon le Petit Robert (2012), le risque est défini comme « un danger éventuel plus ou moins prévisible. » Le petit Larousse (2010) définit le risque comme étant « un danger, un inconvénient plus ou moins probable ». Le risque est ainsi « une fonction de la probabilité et de l'amplitude d'effets ou événements dommageables affectant l'homme ou l'environnement suite à l'exposition, sous des conditions déterminées, à un danger (EC, 2000, p. 18). »

De manière générale, dans le paradigme de la conception quantitative du risque, celui-ci entretient un lien immédiat avec le danger ; et sur le plan ontologique, le danger est associé à un risque, défini comme sa quantification. La conception constructiviste quant à elle, analyse de manière plus approfondie la problématique de la relation entre danger et risque dans un contexte culturaliste. En effet, dans le cadre de la théorie culturaliste, « la relation entre risque et danger est intrinsèquement plurivoque (Thompson et Wildavsky, 1982). » Bien entendu, la relation qui existe entre les notions de risque et danger est moins immédiate ici que dans le cas de la conception quantitative.

En résumé, la conception quantitative et la conception constructiviste sont considérées comme étant en opposition dans la littérature, cependant, leurs manières d'appréhender le danger, nous engage à les considérer comme étant complémentaires.

De leur part, (Kerven & Rubise, 2001) soulèvent le paradoxe de la familiarité du danger en soulignant que : « La fréquentation quotidienne d'un danger à forte gravité se traduit par une sous-estimation de ce danger qui décroît avec l'éloignement ». On peut déduire de cette définition que le risque est lié à la prise de décision qui pourrait soumettre une cible à un danger.

Selon Le Ray, J. (2015), « la présence simultanée d'un danger et d'une cible crée une situation dangereuse dans laquelle une menace existe, une situation dans laquelle on redoute que des événements se produisent et causent des dommages à la cible. » Comme modélisé ci-dessous (Figure 1) :

Figure 1 : Modélisation standard du risque

Source : Le Ray, J., 2015

Notons aussi que, les probabilités associées à l'apparition d'événements indésirables sont inconnues. On est alors confronté à une situation « incertaine » plutôt qu'à une situation « risquée », selon la terminologie de Knight (Knight, F., 1921). Il présente sa théorie du risque en faisant le lien entre l'idée du risque d'Adam Smith (1776) et la notion d'incertitude de J. M. Keynes (1936). Il distingue le risque de l'incertitude, celle-ci n'étant fixé ou déterminé à l'avance.

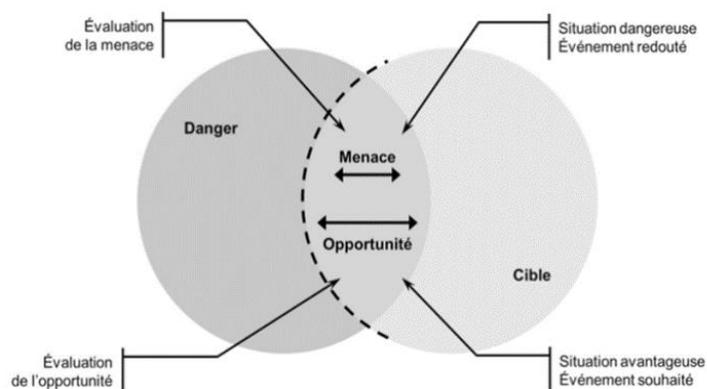
Selon Knight, l'incertitude est une situation où non seulement l'avenir n'est pas connu, mais ne peut l'être, contrairement au risque qui désigne une situation où les possibilités de l'avenir sont connues et probabilisables. Autrement dit, dans un paradigme knightien, le risque désigne une situation où les possibilités de l'avenir sont connues et probabilisables. Ajoutons que, selon Persais (2003), « décider, c'est choisir, en univers incertain notamment, c'est prendre un risque en espérant que le choix s'avèrera a posteriori judicieux. » Pour cela, le risque apparaît comme inhérent à toute décision.

Parallèlement, selon Bressy (2004), « les risques d'entreprise sont tous les événements pouvant survenir et qui sont de nature à réduire sa rentabilité, voire à remettre en question son existence. Il peut s'agir de menaces qui se réalisent, d'erreurs de gestion ou de prévisions ou encore de la survenance d'aléas défavorables ».

De cette définition on remarque que le risque est considéré comme étant péjoratif. En revanche, on remarque que le terme menace remplace celui de danger, car une menace peut révéler une opportunité, ce qui n'est pas le cas pour un danger. La notion de danger introduit ainsi la notion de menace : « Il s'agit d'un signe, d'un indice qui laisse prévoir un danger

(Darsa, 2016) ». Nous pouvons alors compléter la modélisation du risque proposée précédemment pour y faire figurer les notions d'opportunité (Figure 2).

Figure 2 : Modélisation de la menace et de l'opportunité



Source : Le Ray, J., 2015

Chemin faisant, nous espérons avoir montré qu'il était à la fois possible et utile de rendre compte de l'existence de concepts communs liés à la notion de risque qui paraît difficilement saisissable. A cet égard, il ressort de cette analyse que le concept de risque recouvre des contenus particulièrement disparates. D'ailleurs, (Hansson, 2005) montre bien qu'il n'existe aucune définition du risque qui soit communément acceptée et qui permette de caractériser son statut. Ces observations révèlent qu'il n'existe pas de consensus à propos de la notion du risque.

1.2 La culture du risque

La mise en place d'une culture de risque est une condition organisationnelle nécessaire à une gestion efficace des risques. Si l'organisation existe aujourd'hui, c'est que sa « culture du risque » quelle que soit sa forme, est adaptée. De ce fait, nous tentons de mettre en évidence la notion de culture organisationnelle du risque à travers un puisement dans la littérature.

La culture du risque pourrait être définie comme la volonté de l'organisation de prendre des risques, comme le perçoit ses dirigeants. C'est cette perception qui crée la culture plus que toute autre décision tangible prise par les acteurs de l'organisation. C'est parce que ce sont les perceptions qui fournissent les signes d'un comportement acceptable (Bozeman & Kingsley, 1998). L'une des conclusions qu'on pourrait tirer de cette définition est l'idée qu'une culture de prise de risque est positivement liée à la volonté des supérieurs hiérarchiques d'accorder leur confiance à leurs collaborateurs.

De cette manière, ils encouragent les employés qui désirent prendre des risques calculés. Même s'il existe par ailleurs un niveau élevé de contrôle interne, la confiance est susceptible d'entraîner une prise de risque. Ceci dit, si les objectifs sont clairs, les gens prennent des risques.

Les recherches de Michael Thompson (1980) l'amènent à constater que les stratégies d'acceptation ou de refus des risques sont déterminées par la culture. C'est en effet, Michael Thompson qui, le premier, dégage une systématisation explicite de la problématique du risque dans un cadre culturaliste. La thèse centrale de la théorie culturaliste du risque postule que les perceptions, les opinions et les conceptions en matière de risque font partie intégrante, au même titre que les autres valeurs et croyances, des biais culturels générés de manière à stabiliser les formes sociales dans le cadre desquelles elles se développent (Douglas, 1982a, p. 6)¹.

Ce sont les individus en interaction avec leurs formes sociales, qui sont à l'origine de l'élaboration d'une représentation du risque (Rayner, 1992). On peut en déduire que l'approche culturaliste met l'accent sur un aspect essentiel à savoir l'établissement de la confiance et la construction de sens partagé par les individus et les organisations.

En résumé, l'aspect clé pour créer une culture de risque souple dans laquelle les individus prennent la responsabilité des résultats, est de percevoir le risque comme une opportunité. Une gestion efficace des opportunités peut donner des résultats meilleurs qu'une gestion défensive des risques. Il s'agit principalement d'insuffler une culture de risque pour favoriser le partage des connaissances en s'appuyant sur des méthodologies s'articulant autour de la gestion des risques.

Dans ce contexte, (Darsa, 2016) estime que « la culture de la gestion du risque doit donc intégrer une capacité consciente de ses acteurs à accepter de prendre des risques et saisir les opportunités qui se présenteront, sans adopter par défaut une vision restrictive du risque et de ses impacts potentiels. » En effet, une bonne gestion des risques relève autant de la culture que des systèmes et des contrôles.

2. Les risques ressources humaines : quels enjeux pour l'entreprise

Un risque ressources humaines peut être défini comme « un dysfonctionnement social, une perturbation affectant le fonctionnement d'une organisation, qui touche tout ou partie de ses

¹ Céline Kermish, « les paradigmes de la perception du risque », Edit Tec & Doc, 2010, p. 117.

origines dans une modification du comportement des salariés (Martory & Crozet, 2013). ». D'où l'importance, pour l'entreprise, de valoriser son capital humain en établissant des relations humaines saines d'une part. D'autre part, de considérer le risk management liés aux ressources humaines comme un vecteur essentiel de son développement. Par ailleurs, « la situation actuelle du monde des affaires occasionnée par des politiques économiques de gestion des coûts de main-d'œuvre des entreprises amène à des situations de précarité des salariés notamment par des conditions de travail difficiles mais également les difficultés pour certains à le pourvoir dans la durabilité (Anouar, H. et al., 2020) ».

2.1 Capital humain : élément clé de l'entreprise

L'économiste américain Gary Becker (1964), définit le capital humain comme « l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire, etc. » En résumé, selon lui, le capital humain est un actif, un patrimoine, un stock susceptible de procurer un revenu. C'est ainsi qu'il développe la théorie du capital humain. En effet, cette théorie mettait déjà l'accent sur l'importance accordée à la formation et à l'apprentissage durant le travail comme formes principales d'investissement.

Selon (Martory & Crozet, 2013), « gérer les hommes, ce n'est pas réagir à court terme et sans vue synthétique à des sollicitations momentanées, c'est plutôt effectuer des choix à la fois stratégiques et tactiques. La fonction RH est ainsi conçue dans son rôle de preneur de décisions.» Ces chercheurs soutiennent l'idée que la fonction RH ne se limite plus à une vision traditionnelle et purement administrative. En effet, l'environnement change, la gestion des hommes aussi.

Peretti (2012), affirme que « les hommes sont moins maniables que les choses.» Il est évident qu'on ne peut pas changer le comportement des Hommes, mais on peut toujours les orienter. Dès lors, même si on cherche toujours à rentabiliser le travail humain, miser sur les ressources humaines et non plus sur le personnel, implique d'envisager le potentiel humain de l'entreprise comme source d'avantage concurrentiel durable.

Dans cette course à l'adaptation, la ressource humaine est donc l'atout de base qui constitue un avantage concurrentiel (Wright & McMahan, 1992). Ce qui nous invite à appréhender l'homme comme la ressource la plus riche de l'entreprise. Par ailleurs, s'il existe un lien entre le capital humain et la gestion des risques, c'est tout simplement parce que les erreurs humaines contribuent largement aux risques. Ainsi, gérer les risques RH, c'est dépasser

l'illusion du risque « zéro ». Autrement dit, la gestion du risque humain est primordiale mais source de risques infinis.

2.2 Le risk management RH dans l'entreprise

Les travaux d'analyse des entreprises dans le domaine du risk management ressources humaines sont rares. Toutefois, ils convergent tous vers les mêmes conclusions de la réalité de ces pratiques au sein des entreprises. En effet, ces travaux révèlent que la démarche risk management RH est bien reconnue au sein des grandes entreprises qui conviennent de l'importance de relayer une politique interne en matière de prévention du bien-être au travail. Il s'agit d'envisager une exploitation de tout le potentiel de l'intelligence collective au sein de l'entreprise à travers des échanges authentiques, des gestes et des paroles de reconnaissance, la création d'un climat de confiance ainsi qu'une vision partagée qui donne un cap porteur de sens à chacun. C'est en effet cette perte de sens dans le travail qui érode toute l'énergie de l'employé et fragilise sa santé mentale. Ce malaise est capable de démotiver la personne la plus motivée à la base ; En voici le récapitulatif : un comportement à la dérive. Dans ce contexte, (Clot, 2010) avait déjà alerté dans ses travaux, sur la perte de sens et le phénomène de désengagement au travail.

A cet effet, une politique globale de maîtrise des risques RH mise en œuvre conjointement par le DRH et le Risk Manager, avec le sponsoring de la Direction Générale, permettra de transformer des contraintes en un formidable moteur de performance pour l'entreprise. En définitive, dans un environnement de plus en plus complexe, les entreprises sont contraintes d'évoluer en permanence, et sont désormais convaincues que la gestion intégrée des risques RH nécessite, à présent, de comprendre les comportements humains au travail afin de faire valoir une démarche responsable et d'être en anticipation.

On peut conclure que « le risk management RH n'est pas une science dure. Ne pas avoir de mesure statistique ne signifie pas pour autant que ces risques ne sont pas significatifs pour l'entreprise. Les managers, décideurs mais aussi ingénieurs traitant les risques doivent s'emparer de cette problématique. De nombreux outils et moyens peuvent être mis en place pour objectiver la démarche² ». Il advient alors que le succès d'un processus de risk management RH est fortement conditionné par la façon dont ses responsables savent identifier les risques potentiels, les analyser et les contrecarrer. Plus clairement, actualiser la

² Retours d'expérience : table ronde AMRAE, 6 novembre 2014 ; voir également l'article dans *Entreprise & Carrières*, novembre 2014 : « Les ressources humaines, trop peu prises en compte par les risk managers ».

cartographie des risques RH et les appréhender de manière efficace constituent une source de performance.

Conclusion

Parler de risk management en matière des ressources humaines constitue une révolution. A l'issue de cette revue de littérature, nous avons exposé une panoplie de définitions du concept de risque tout en essayant de porter des éclaircissements quant aux concepts qui lui sont associés afin d'enlever toute ambiguïté. Par la suite, nous avons montré que le capital humain occupe désormais une place centrale dans une fonction ressources humaines devenue stratégique et que les risques RH sont, en l'occurrence, envisagés comme une catégorie des risques très transverse. Finalement, nous avons développé les avantages que peut procurer un dialogue entre le risk management et la GRH afin de mieux comprendre l'essence de cette pratique car peu d'entreprises sont réellement convaincues de son potentiel de création de valeur. A l'évidence, parler de pilotage de la performance, c'est faire en sorte que l'entreprise rayonne avec le savoir-faire, la créativité, les compétences et l'actif de coopération de ses ressources humaines.

In fine, il serait intéressant de procéder à la validation empirique de ces concepts afin de vérifier leur utilité pour l'entreprise. L'idée est de remplacer une activité purement administrative par une fonction humaine et stratégique, à travers un processus risk management, qui nécessite de suivre un enchaînement bien précis pour faciliter la prise de décision dans une optique de performance et de pérennité. Toutefois, très peu d'entreprises s'attaquent de front à cette problématique et la mise en place de dispositifs adaptés reste rare, même si la majorité reconnaît que la performance de l'entreprise et le bien-être des collaborateurs sont conciliables.

BIBLIOGRAPHIE

Anouar, H., Attou, A. et Khihel, F., (2020). La valorisation des Ressources Humaines : Quelles pratiques pour une gestion Socialement Responsable ? Revue Internationale du chercheur, 1(3). Available at: <https://www.revuechercheur.com/index.php/home/article/view/80> (Accessed: 29September2020).

Becker, G.S., (1964). Human Capital, a Theoretical and Empirical Analysis. Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research. New York.

Besson, B. et Possin, J.C., (2006). L'Intelligence des Risques. Management, IFIE.

Bozeman, B. and Kingsley, G., (1998). Risk culture in public and private organizations. *Public Administration Review*.

Bressy, G., (2004). *Economie d'entreprise*, Dalloz.

Clot, Y., (2010). *Le travail à cœur : Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Editions La découverte.

Darsa, J-D., (2016). *La gestion des risques en entreprise : identifier, comprendre, maîtriser*. 4ème édition, Gereso Edition.

Douglas, M., (1982). Dans Céline Kermish, *les paradigmes de la perception du risque*. Edition Tec & Doc, 2010, p. 117.

Dupichot, J., (1986). *Regards sur le nouveau juriste d'entreprise et la gestion du risque juridique*. Etudes réunies en l'honneur de Michel de Juglart : Aspects de droit privé à la fin du 20ème siècle, Litec, p 121.

European Commission EC., (2000). *First report on the harmonization of risk assessment procedures*. http://ec.europa.eu/food/fs/sc/ssc/out83_en.pdf.

Hansson, S., (2005). *The epistemology of technological risk*. *Techné*, vol. 9, n° 2, pp. 68-80.

Kerven, G-Y. et Rubise, P., (2001). *L'archipel du danger - Introduction aux cindyniques*. Paris, Eyrolles.

Keynes, J.M., (1936). *La Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie* (trad. De Largentaye). Paris. Payot.

Knight, F.H., (1921). *Risk, uncertainty and profit*. University of Chicago Press, Chicago.

Le Ray, J., (2015). *De la gestion des risques au management des risques, pourquoi ? Comment?* Afnor.

Martory, B. et Crozet, D., (2013). *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances*. Edt Dunod. Paris.

Méric, J., Pesqueux, Y. et Solé, A., (2009). « *La société du risque : analyse et critique* ». Economica, Paris.

Peretti, J.M., (2012). *Ressources Humaines*. Vuibert. Paris.

Persais, E., (2003). Le développement durable de l'entreprise : vers une diminution du risque éthique ? Colloque ORIANE sur le risque, IUT de Bayonne, 23-24 Octobre.

Pesqueux, Y., (2003). Le concept de risque au magasin des curiosités. Communication congrès publiée par l'Association Française de Comptabilité (AFC). Mai 2003.

Pesqueux, Y., (2011). Pour une épistémologie du risque. Dans Management et Avenir. 2011/3 (n°43).

Rayner, S., (1992). Cultural theory and risk analysis. In: Krimsky, S. and Golding, D., Editions. Social Theories of Risk. Greenwood Press.

Smith, A., (1776). An Inquiry into the Nature and the Causes of the Wealth of Nations, traduction française de Germain Garnier : Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations. Garnier Flammarion, réédition 1991.

Thompson, M., (1980). An Outline of the Cultural Theory of Risk. IIASA Working Paper. IIASA, Laxenburg, Austria: WP-80-177. <http://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/1292/>. Consulté le 24-08-2019.

Thompson, M. and Wildavsky, A., (1982). A proposal to create a cultural theory of risk. Kunreuther H., E. Ley, The risk analysis controversy: an institutional perspective, Berlin, Springer-Verlag, pp. 145-161.

Véret, C. et Mekouar, R., (2005). « Fonction: risk manager ». Dunod.

Wright, P. and McMahan, G.C., (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. Journal of Management. Vol 18, n°2. Pages 295-320.