

Gestion des risques : fondements théoriques et analyse critique

Risk management: theoretical underpinnings and critical analysis

Saida Amansou

Volume 86, numéro 2-3, décembre 2019

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1068509ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1068509ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Faculté des sciences de l'administration, Université Laval

ISSN

1705-7299 (imprimé)

2371-4913 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Amansou, S. (2019). Gestion des risques : fondements théoriques et analyse critique. *Assurances et gestion des risques / Insurance and Risk Management*, 86(2-3), 265–287. <https://doi.org/10.7202/1068509ar>

Résumé de l'article

La gestion des risques s'inscrit dans un cadre transdisciplinaire. Elle est née dans les sciences exactes puis s'est nourrie de multiples sciences avant de prendre place dans les sciences de gestion. Selon la littérature pertinente, la gestion des risques s'est révélée insuffisante sur le plan fonctionnel. Elle a fait l'objet d'un ensemble de critiques qui ont permis l'émergence de nouvelles perspectives dans le domaine. Le présent travail a pour objectif de répondre à la problématique suivante : Comment la gestion des risques a-t-elle évolué tout au long des fondements théoriques transdisciplinaires ? Pour répondre à cette problématique, il faut franchir trois grandes étapes. La première consiste à identifier les disciplines qui ont nourri et mûri le concept de gestion des risques. La deuxième étape consiste à situer la gestion des risques parmi les sciences de gestion. La troisième étape a pour objectif de porter une analyse critique de la gestion des risques et de présenter quelques perspectives et ouvertures de recherche.

GESTION DES RISQUES : FONDEMENTS THÉORIQUES ET ANALYSE CRITIQUE

Saida AMANSOU¹

■ RÉSUMÉ

La gestion des risques s'inscrit dans un cadre transdisciplinaire. Elle est née dans les sciences exactes puis s'est nourrie de multiples sciences avant de prendre place dans les sciences de gestion. Selon la littérature pertinente, la gestion des risques s'est révélée insuffisante sur le plan fonctionnel. Elle a fait l'objet d'un ensemble de critiques qui ont permis l'émergence de nouvelles perspectives dans le domaine. Le présent travail a pour objectif de répondre à la problématique suivante : Comment la gestion des risques a-t-elle évolué tout au long des fondements théoriques transdisciplinaires ? Pour répondre à cette problématique, il faut franchir trois grandes étapes. La première consiste à identifier les disciplines qui ont nourri et mûri le concept de gestion des risques. La deuxième étape consiste à situer la gestion des risques parmi les sciences de gestion. La troisième étape a pour objectif de porter une analyse critique de la gestion des risques et de présenter quelques perspectives et ouvertures de recherche.

Concepts clés : Gestion des risques, transdisciplinarité, approche fonctionnelle, sciences de gestion, théorie du risque.

■ SUMMARY

Risk management: theoretical underpinnings and critical analysis

Risk management enrolls in a transdisciplinary framework. It has issued from exact sciences then has been nourished by manifold of sciences before landing within management sciences. According to relevant literature, risk management revealed to be insufficient in its functional aspect. It has been addressed by a cluster of critiques which has permitted to new perspectives to emerge in the field. The present work purports to respond to the following problematic: How has risk management evolved throughout the transdisciplinary theoretical underpinnings? Responding to this problematic necessitates passing across three main

stages. The first consists in the identification of the disciplines having nourished and matured the concept of risk management. The second stage consists in situating risk management among management sciences. The objective of the third stage is to undertake a critical analysis of risk management and to display some perspectives and apertures for research.

Key concepts: Risk management, transdisciplinarity, functional approach: management sciences, theory of risk.

INTRODUCTION

Le risque est omniprésent. Il est actuellement le maître mot des cadres (ou gestionnaires), qu'ils agissent dans la sphère commerciale (risque d'obsolescence des produits, risque concurrentiel, risque de prix, etc.), financière (le risque de change, risque de taux, etc.), sociale (risque d'absentéisme, risque de conflits, etc.) ou de production (risque de panne, risque de défaut, etc.). Ce faisant, les décideurs l'ont incorporé dans leurs décisions. Ils ont même inventé des modèles d'analyse majoritairement, pour ne pas dire exhaustivement, techniques faisant du risque une variable essentielle. Ils ont ainsi inventé la roue, mais ils ont omis de montrer qu'il est possible d'appliquer un raisonnement général de management du risque, quel qu'en soit le domaine d'application.

À son tour, la gestion des risques n'est pas nouvelle. Elle remonte au 18^e siècle, sauf que l'approche utilisée depuis ce temps a changé. Elle ne repose plus seulement sur le calcul mathématique et technique, mais elle a essayé d'intégrer de nouveaux éléments tels que l'aspect humain en général le rôle de l'acteur en particulier. Cette évolution est due à un changement dans le contexte de l'entreprise, un changement qui a induit des modifications dans la structure même de l'entreprise et dans ses modes de gestion. MARMUSE et MONTAIGNE avancent déjà en 1989 qu'«une attitude» «gestionnaire» face au risque s'impose en évitant l'écueil inverse d'ignorer les conséquences néfastes de l'incertitude sous prétexte qu'il n'est plus possible de faire la moindre prévision.

Étudier la gestion des risques seulement dans les sciences de gestion peut s'avérer lacunaire. La gestion des risques, comme nous allons le voir ultérieurement, née dans une autre science que la gestion s'est nourrie de plusieurs autres sciences avant de prendre place dans les sciences de gestion. Elle intègre des savoirs thématiques différents générés souvent à l'intérieur des champs disciplinaires spécialisés.

La pluridisciplinarité se trouve donc à la base et au sommet de notre démarche. Ainsi, la recherche dans la gestion des risques se trouve inscrite dans un cadre transdisciplinaire. Pour travailler ensemble et durablement sur la même problématique dans ces différentes disciplines/sciences, il ne suffit pas d'agrèger les connaissances disciplinaires, il s'agit bien plus d'adopter ou de façonner, le cas échéant, les outils conceptuels communs, fruits d'une négociation théorique, qui permettent d'organiser les différents apports disciplinaires en un même paradigme. Cela confère à la recherche en gestion des risques un caractère transdisciplinaire. Les recherches de terrain ont pour objectif de proposer, dans chaque cas de figure, des outils transdisciplinaires adaptés, afin de répondre spécifiquement aux problèmes rencontrés, par un acteur ou un réseau d'acteurs particuliers.

L'objectif de ce travail est de répondre à la question suivante : Comment la gestion des risques a-t-elle évolué à travers des soubassements théoriques transdisciplinaires? Répondre à cette problématique nécessite le passage par trois grandes étapes. La première consiste à identifier les disciplines ayant nourri et mûri le concept de gestion des risques. Cette étape fera bien entendu l'objet du premier point de ce travail qui sera dédié aux soubassements théoriques de la gestion des risques. Telle gestion va être positionnée dans les sciences de gestion dans un second point. S'agissant de la troisième étape, elle aura pour objectif de faire une analyse critique de la gestion des risques et de présenter quelques perspectives et ouvertures se rapportant à cette recherche.

1. SOUBASSEMENTS THÉORIQUES DE LA GESTION DES RISQUES

Le concept de risque ne date pas d'aujourd'hui. L'histoire de l'humanité et celle du risque sont congruentes. Dans les temps préhistoriques, l'humanité subissait des risques redoutables, mais peu nombreux et facilement identifiables (LE RAY J. 2015).

Selon KERVERN (1998), on peut distinguer trois grands âges cindyniques² :

- **L'âge du sang** : où l'homme donnait en sacrifice des animaux ou des êtres humains pour réduire la possibilité de survenance de catastrophes telles que les séismes, les inondations...

- **L'âge des larmes** : avec l'avènement du christianisme, les sacrifices des êtres vivants vont céder la place à l'imploration de la Providence par les larmes.
- Ce n'est qu'en 1755 qu'un nouvel âge a pris naissance. Celui de la prise de conscience de la responsabilité humaine et de l'utilisation de la raison face au risque. C'est **l'âge des neurones**. En effet, en 1755 ROUSSEAU fait remarquer que la décision d'implanter les villes dans des zones sismiques met en cause l'intelligence et la responsabilité des hommes dans le caractère catastrophique des séismes. Ce fut le cas lors du célèbre tremblement de terre de Lisbonne à cette époque.

1.1. Apport des sciences exactes à la gestion des risques

La première pierre à l'édifice de la gestion des risques a été apportée par les sciences exactes qui ont joué un rôle fondateur. Nous avons essayé dans ce qui suit de présenter les passages cruciaux et déterminants, sans toutefois prétendre à l'exhaustivité.

L'enseignement devant être retenu à ce niveau est que la gestion des risques trouve sa source dans les sciences exactes. Cette discipline nous a permis une analyse du risque fondée sur une approche dite normative de la prise de décision.

L'enseignement le plus révélateur dans la gestion des risques nous a été donné par PASCAL en 1654³, qui a soulevé les conséquences d'un mauvais choix et leur primauté sur le calcul de la probabilité. Les « mauvais choix » selon BERNSTEIN (2005) ne conduisent pas nécessairement à des pertes, mais parfois à des opportunités manquées.

La traduction mathématique du concept de risque selon PIERANDREI (2015) trouve ainsi son développement lors du XII^e siècle, dans plusieurs domaines. Notamment à travers l'émergence de la théorie des probabilités, grâce aux travaux de PASCAL et FERMAT qui s'intéressaient à la notion du hasard en traitant le problème des partis : partage entre joueurs des enjeux lorsqu'un jeu est interrompu. Ils ont formulé selon CHAIPPORI (1997) le principe général suivant : pour calculer la valeur du jeu pour chacun des joueurs, il faut faire la somme des gains possibles, multipliée par leurs chances respectives d'apparition, et en retrancher les pertes possibles pondérées de même.

Par la suite, un tourbillon d'innovations et de découvertes s'ensuivit cinquante ans plus tard. Les outils d'évaluation des risques utilisés aujourd'hui tels que l'inférence statistique et l'application des probabilités ont été développés.

En 1738, la théorie de la probabilité a été enrichie en introduisant la notion de l'utilité, et ce, grâce au mathématicien suisse BERNOULLI. Ce concept consiste à définir la valeur ou l'attrait de chaque scénario. Cela vient renforcer l'énoncé de Blaise Pascal pour la primauté des conséquences des différentes possibilités prévues dans une situation sur leurs probabilités d'occurrence.

Un autre concept concernant la théorie des probabilités a été introduit en 1855 par GATLON. Il s'agit de la régression à la moyenne qui traduit l'idée que tout, à long terme, revient à la moyenne.

Ce n'est qu'en 1952 qu'un nouvel enseignement a permis d'ajouter une pierre à l'édifice de la gestion des risques. Il s'agit de l'apport de Markowitz et le concept de la diversification, utilisé en finance pour faire face aux risques du marché financier. Les travaux portant sur des fondements mathématiques de la stratégie de diversification des placements ont permis de montrer l'importance d'une telle stratégie, pour minimiser la variance du retour sur investissement.

Cette science débouche en fin de compte sur la quantification ou encore le calcul du risque. Elle est dite normative, car selon CASES (2000), elle consiste dans l'élaboration de modèles dits « objectifs » se caractérisant par l'évaluation du risque à partir des probabilités d'apparition de certains événements.

Les théories principales tirées de cette science sont celles de la théorie des probabilités et de l'utilité espérée. Cette dernière consiste à représenter les préférences des acteurs en situation de risques. Il est à noter alors que, certes, les sciences exactes ont permis l'émergence de la maîtrise du risque mais le cœur de la gestion des risques se trouve ailleurs (BERNSTEIN, 2005). Les découvertes mathématiques ne sont que des outils d'analyse. S'attacher aux désordres des équations et des modèles risque de faire perdre de vue la question même du risque, d'où la nécessité de recourir à d'autres disciplines.

Les sciences exactes raisonnent, selon BECK (1998), en termes de probabilités, ce qui n'exclut pas le pire des cas. C'est encore plus vrai lorsqu'on identifie et que l'on gère le risque. En cas des conflits, les

politiques ne peuvent plus s'en remettre aux experts scientifiques. Un premier problème auquel se heurte cet apport est celui d'une gestion incomplète due à la négligence de l'aspect humain. Le risque étant considéré comme un fait objectif, selon NIFFLE (2004), c'est toute la dimension humaine qui est éliminée. L'intentionnalité, les choix, les responsabilités, l'expérience, la décision, l'action deviennent subordonnés mécaniquement au calcul de l'aléa. En effet, selon BECK (1998), le risque semble n'être qu'une partie d'un calcul essentiel, un moyen de fermer hermétiquement les frontières à mesure que le futur est envahi. L'apport de cette discipline constitue la forme initiale de la gestion du risque sous l'angle statistique.

1.2. Apport des sciences de l'ingénieur à la gestion des risques

Une autre discipline ayant enrichi l'édifice est celle des sciences de l'ingénieur. Les activités industrielles n'échappent pas au besoin de sécurité qui a toujours habité les hommes et les sociétés, ce besoin étant plus ou moins ressenti suivant les époques et les types d'activités.

Le besoin de travailler en toute sécurité peut être perçu de différentes manières selon que l'on évoque des activités telles que le nucléaire, la production d'explosifs, la chimie ou d'autres activités moins dangereuses comme les transports, le bâtiment ou la mécanique.

Les sciences de l'ingénieur partent d'un processus avec un pôle téléologique et d'un descriptif détaillé des différentes étapes / séquences pour en vérifier le déroulement et la réalisation avec le minimum d'erreur. L'attitude développée est d'abord celle de la protection. C'est ainsi que cette notion s'est développée. Les prémices vont apparaître à propos des accidents aériens. La sécurité dans les mines et la pressurisation des avions vont également donner naissance à des interventions techniques de l'administration. D'ailleurs en 1916, FAYOL voyait déjà aux opérations de sécurité visant la protection des biens et des personnes l'une des six fonctions de l'administration.

La gestion des risques s'est manifestée dans un premier temps sous l'optique de maîtrise des risques. Elle a pris la forme de lutte contre les pannes et les défaillances des systèmes mécaniques et électriques. À partir des années 1930, la notion de retour d'expérience⁴ va connaître un intérêt grandissant.

La notion de protection va se développer dans plusieurs domaines comme l'aéronautique⁵, l'électronique⁶... ce qui va donner naissance à l'époque à un concept nouveau qui est la sûreté de fonctionnement. Cette dernière est, selon HEURTEL (2003), une action de réduction des risques, et par voie de conséquence, du coût de l'achèvement. Elle s'exerce essentiellement pendant les phases de projets, jusqu'à la mise en production. Ce principe de sûreté de fonctionnement constitue ainsi une activité d'ingénierie qualitative et quantitative. Elle consiste en une palette de méthodes et de concepts au service de la maîtrise des risques.

Selon VILLEMEUR⁷ (1988), les techniques de la sûreté de fonctionnement ont pour objectifs :

- La fiabilité : aptitude d'une entité à accomplir une fonction requise, dans des conditions données pendant une durée donnée.
- La disponibilité : aptitude d'une entité à être maintenue ou rétablie dans un état dans lequel elle peut accomplir une fonction requise, dans des conditions données et à un instant donné.
- La maintenabilité : aptitude d'une entité à être maintenue ou rétablie dans un état dans lequel elle peut accomplir une fonction requise, lorsque la maintenance est dans des conditions données avec des procédures et des moyens prescrits.
- La sécurité : aptitude d'une entité à éviter de faire apparaître dans des conditions données des événements critiques ou catastrophiques.

Toutefois, de nombreux outils de systématisation de la collecte d'information ainsi que leurs processus de quantification ont été développés après la Seconde Guerre mondiale.

Selon VERDEL, deux écoles ont développé la gestion des risques dans les sciences de l'ingénieur :

- MADS : la méthodologie d'analyse des dysfonctionnements dans les systèmes. Cette école s'est développée, à l'université de Bordeaux-I. Son objectif est d'appréhender des événements non souhaités, dans le cadre de ce qu'appellent les auteurs de cette école « science du danger ». Ces événements sont des dysfonctionnements qui peuvent entraîner des effets indésirables dans l'organisation.
- Les cindyniques : créé en 1998, ce pôle a pour mission de contribuer à la formalisation et à l'unification des savoirs dans le domaine de la prévention des risques et de la gestion des crises. Il conduit

des recherches en étroit partenariat avec des industriels, les pouvoirs publics et l'Union européenne. Il rassemble une expertise scientifique multidisciplinaire: sciences de l'ingénieur, gestion, géographie, droit, informatique...

Ainsi, la science de l'ingénieur a développé plusieurs concepts: protection, sûreté de fonctionnement, retours d'expériences..., qui ont permis l'émergence de plusieurs méthodes et outils.

Parmi les solutions développées par les sciences de l'ingénieur, on trouve l'assurance. En effet, les sciences exactes ont réussi à quantifier le risque en termes de probabilité d'occurrence et de gravité. Ces deux éléments permettent de déterminer la prime de risque, c'est-à-dire son coût. Le calcul de cette prime ouvre la possibilité d'un transfert mutuellement avantageux à une société d'assurance. Mais elle n'a pas remédié aux failles des sciences exactes.

Toutefois, l'apport des sciences de l'ingénieur reste limité dans la mesure où il n'a pas également pris en considération l'être humain, sa perception du risque, sa culture... dans son développement, éléments qui ont fait l'objet des recherches de la sociologie et la psychosociologie sur le risque.

1.3. Apport de la sociologie et de la psychosociologie à la gestion des risques

La sociologie des organisations a le mérite d'intégrer dans l'édifice de la gestion des risques le facteur humain à travers l'apprentissage, la culture du risque, et le comportement face au risque. L'idée centrale est que les risques ne relèvent pas de la fatalité et de la providence, mais sont les conséquences du champ d'action des individus.

Selon le sociologue PUCCI (2002), «si le risque est lié à l'activité humaine, sa perception est profondément liée à des facteurs sociaux et psychologiques. La perception du risque, en particulier les niveaux dans lesquels celui-ci devient acceptable, sera fonction des positions occupées par un individu ou un groupe dans la société, les rôles joués, des systèmes de représentation existants et des valeurs mises en œuvre».

La sociologie a le mérite de traiter la problématique du risque dans deux sens indissociables, l'un quantitatif: la société actuelle comme société de risque et l'autre qualitatif: le risque en tant que construction sociale.

En ce qui concerne l'aspect quantitatif, BECK et GIDDENS, repris par RAMANONTSOA (2005), soulèvent le concept de société du risque dans le sens de la prolifération de la quantité des risques subis. BECK (1998) parle de l'incertitude fabriquée ce qui signifie que le risque constitue un élément incontournable auquel tout le monde est confronté, alors qu'il est difficilement calculable ce qui nécessite de l'approcher sous un autre angle, celui de son aspect qualitatif.

L'aspect qualitatif, quant à lui, considère que le risque est une construction sociale (STAHL et MANGAN, 2003). BECK (1998) a montré que le risque n'est pas une donnée objective, mais plutôt un construit social dont l'établissement repose sur des normes spécifiques. La mesure objective du risque est faite sur les facteurs de risque physiques, chimiques et biologiques. La mesure subjective du risque est faite sur des facteurs de risque psychique, c'est-à-dire propre à un sujet, à un individu donné.

Cette réfutation de la possibilité de quantification des risques par des méthodes exactes a déjà été soulevée par MUNIER en 1995. La mesure « objective » d'un risque n'a qu'une signification technique dépourvue de sens pour l'action. Le choix des axiomes doit permettre d'aboutir à une expression de ce que l'on cherche à cerner du point de vue de la psychologie du risque, non à en donner une expression qui occulte ce que l'on considérerait au départ comme essentiel.

NIFFLE (2004) ajoute que « si le risque est existentiel, il dépend non seulement d'aléas exogènes, mais principalement des dispositions prises, c'est-à-dire des conditions de maîtrise des situations ». Il s'agit notamment de la perception du risque propre à chaque individu qui conditionne, entre autres, la reconnaissance même de l'existence du risque. Il parle de modèle psychométrique qui fait état de la perception du risque. Ce modèle a tendance à s'accommoder du postulat selon lequel les risques seraient seulement psychologiquement perçus par les individus isolés et indépendants de toute forme sociale ou culturelle. Il est toutefois insuffisant, car il dépend également du contexte social et culturel.

La sociologie et la psychologie ont bouleversé l'essor de la gestion des risques. La quantification que les sciences exactes ont appliquée à la gestion des risques a été réfutée par ces deux sciences, sous preuve que cette quantification est impossible quand il s'agit de personnes humaines qui vont la faire. La culture, l'apprentissage, la perception du risque... jouent désormais un rôle important quant à la gestion des risques.

2. GESTION DES RISQUES DANS LES SCIENCES DE GESTION ET THÉORIE GÉNÉRALE DU RISQUE

LASSAGNE (2004) remarque que la gestion des risques n'a été étudiée que périphériquement ou partiellement par les sciences de gestion, alors que l'objet même de la gestion des risques est l'étude de l'organisation.

Toutes les organisations, quelle que soit leur taille, leurs structures, la nature de leur activité et le secteur économique dans lequel elles évoluent, sont confrontées à des risques, et ce, à tous les niveaux, d'où la nécessité de leur gestion. Cela sera exposé dans le premier point.

En outre, la littérature nous a permis de relever l'émergence d'une théorie générale du risque qui fera l'objet du deuxième point.

2.1. Gestion des risques dans les sciences de gestion

Les risques peuvent mettre en cause la survie de l'entreprise, sa compétitivité au sein du secteur économique, sa situation financière, son image de marque, la qualité de ses produits, de ses services et le bien-être de son personnel. Dans une économie de marché concurrentiel, «une société qui, selon BECK et GIDDENS, ne manifeste qu'un faible appétit pour les risques a peu de chances de générer des rendements» d'où la nécessité de les gérer et non de les supprimer.

En effet, le monde des affaires est indissociable du risque. Gérer les incertitudes constitue une priorité cruciale pour les entreprises qui sont de plus en plus exposées aux risques humains, commerciaux, économiques et politiques. La mondialisation et les progrès techniques, l'adaptation au changement et à l'incertitude... sont les défis auxquels l'entreprise doit faire face. Dans une telle situation, les organisations doivent insister sur l'intégration des pratiques de la gestion des risques, pour pouvoir traiter l'incertitude de manière stratégique et de tirer profit des occasions.

Selon DIONNE et GARAND (2000), les principaux arguments donnés sur le plan théorique pour justifier le pourquoi d'une gestion des risques sont:

- La maximisation de la valeur de l'entreprise;
- La protection des gestionnaires riscophobes (qui ont de l'aversion pour le risque).

MEULBROEK (2002), confirme que la gestion des risques a le potentiel de créer de la valeur en diminuant la probabilité qu'un risque se produise et l'ampleur de son impact en cas d'apparition.

La gestion des risques doit faire ainsi partie intégrante de l'activité de l'entreprise, car selon ANTHONY et NIGEL (2002) «en procédant à l'évaluation et au contrôle de ces risques, les sociétés s'assurent de saisir toutes les opportunités existantes, de renforcer leur avantage concurrentiel et de passer moins de temps à «éteindre les incendies».

Toutefois, les premières recherches sur le risque en général et sur la gestion des risques en particulier se sont préoccupées de la relation entre le risque et la rentabilité. Ces recherches ont pris naissance dans la théorie financière⁸. Mais depuis les années 70, elles ont regagné un nouveau champ autre que la finance, il s'agit du champ de la stratégie.

La plupart de ces recherches ont conclu une relation positive entre le risque et la rentabilité. BARTHÉLEMY (2002), avance quant à lui, trois éléments en faveur de la gestion globale des risques : l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, l'assurance de sa pérennité et le renforcement de son image. La gestion des risques « permet de remplacer une perception diffuse des vulnérabilités par une connaissance rationnelle ». Cette connaissance rationnelle permet d'optimiser le traitement des risques. Elle se concrétise grâce à un programme global et cohérent qui s'appuie sur des outils et des instruments d'identification et de traitement des risques. L'identification des risques dont la survenance pourra être catastrophique et leur traitement permet à l'entreprise de réduire sa vulnérabilité et par là assurer sa pérennité. Concernant l'image, BARTHELEMY (2002) suppose que « l'entreprise qui gère ses risques est une entreprise qui ne fonce pas dans le brouillard, mais qui sait à la fois se protéger des dangers qu'elle maîtrise mal, et analyser les impondérables de ses activités et de ses décisions pour mieux les contrôler. Elle est moins vulnérable que d'autres. Ses partenaires sont plus confiants. Son image est meilleure, car elle est plus pérenne et protège l'emploi de ses salariés ».

Toutefois, la finalité de la gestion des risques ne doit pas être seulement d'éviter des pertes, mais d'exploiter de façon plus éclairée des opportunités de prise des risques, afin de créer de la valeur pour l'entreprise. Les dirigeants qui prennent des décisions stratégiques en connaissant les risques induits et qui en communiquent clairement leur appréciation, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, se dotent de meilleures chances de trouver un équilibre optimal entre risques et résultats, ce qui est un fondement essentiel de la création de valeur.

2.2. Théorie générale du risque

Selon KAST (1992), la théorie du risque vise à analyser et à automatiser en partie la prise de décision dans un univers incertain à travers la formalisation de l'incertitude et l'essai de représenter le comportement des décideurs.

Elle est dite normative, car elle permet la description et la prédiction. Elle repose sur deux bases, l'une mathématique (science exacte) et l'autre comportementale (science psychosociologique). La base mathématique concerne la théorie des probabilités qui permet de développer et quantifier l'incertitude pour la présenter sous forme d'un risque. La base psychosociologique se manifeste dans la théorie axiomatique de la représentation du comportement des décideurs. C'est la théorie de l'utilité espérée de NEUMANN et MONGENSTERN : les agents portent une évaluation sur la probabilité d'occurrence et sur les conséquences de leurs décisions.

Selon KAST (1992), la théorie du risque constitue un développement de la théorie décisionnelle individuelle. Ceux qui ont constitué la théorie du risque, telle qu'elle a été présentée par KAST, sont les théoriciens de la décision dont l'objectif est la représentation de l'incertitude relative à la prise de décision.

L'incertitude concernant l'impact d'une décision est associée à une expérience aléatoire « situation de risque » pour laquelle est élaborée une distribution de probabilité définie sur les conséquences aléatoires possibles. Ces distributions, ainsi que la quantification des choix et des conséquences dans une situation incertaine, sont élucidées par l'utilisation de l'algèbre et de l'analyse mathématique.

Dans son ouvrage «Théorie Générale du Risque», BOUYSSOU (1997) est parti d'un questionnement sur la possibilité d'une théorie du risque : «l'entreprise est hasardeuse, pourtant, il paraît nécessaire de fixer quelques principes communs, de préciser certaines règles du jeu, d'expliquer la manière d'évaluer, de gérer, et de réduire les risques».

Pour fonder sa théorie du risque, BOUYSSOU soulève cinq fondements. Le premier fondement stipule l'application des règles de la méthode de Descartes qui consiste à «diviser chacune des difficultés en autant de parcelles qui possibles et faire partout des dénombrements et des revues générales : conduire par ordre ses pensées est une nécessité quand on évalue des risques, ou quand on gère un système de risques». Ce fondement permet de décrire, classer, comparer les

différents ensembles de risques dont il est nécessaire d'apporter une part de rationalité dans leurs inventaires et leurs études. Le deuxième axiome consiste à prévoir l'existence possible de certains risques pour le moment. Ces risques sont les conséquences inconnues à plus ou moins long terme d'un risque connu à un instant donné. BOUYSSOU donne l'exemple du SIDA. Cela nous amène à la nécessité de cerner la logique de développement particulière à tout risque et d'évaluer ses probabilités de croissance par différents modes de propagation, même si la connaissance du risque est partielle et incertaine. Cela constitue le troisième fondement de la théorie générale du risque. Toutefois, la quatrième repose, quant à lui, sur la volonté d'agir face à un risque. Autrement dit, à chaque risque étudié et évalué doit correspondre une volonté politique de décision et d'action. Le cinquième et dernier fondement consiste en l'évaluation du coût et des conséquences du risque. Ces coûts peuvent être provoqués par l'évaluation et les mesures prises pour gérer ce risque, ou par défaut du coût des conséquences engendrées par la non-considération de ce risque.

Cependant, la construction d'une telle théorie du risque rencontre quelques limites telles que la rationalité limitée des acteurs, l'existence d'outils d'analyse incomplets, de mécanismes et conséquences du risque difficiles à décrire, et de la part imprévisible du hasard. De ce fait, les évaluations des risques restent souvent peu fiables et peuvent être à l'origine de décisions mal adaptées, voire dangereuses. En effet, l'analyste doit en permanence remettre en question ses certitudes et savoir être critique pour l'étude d'un nouveau risque, car personne ne ressemble totalement à une autre même si la méthode de raisonnement sur les différents risques repose sur des fondements identiques. L'évaluation du risque demande également une certaine maîtrise du temps, car le risque connaît une évolutivité et des déformations dans le temps augmentant la difficulté de l'analyse.

Compte tenu des enjeux qui découlent souvent de ce type d'analyse, le système d'évaluation du risque doit être construit de façon réfléchie, et le décideur doit comprendre ces méthodes d'estimation en raison du caractère manipulateur que peut parfois avoir la connaissance du risque.

Toutefois, on remarque que la théorie générale du risque de BOUYSSOU se caractérise par une approche cartésienne en matière de gestion de risque. Le point suivant explicitera en quoi consiste cette approche.

3. GESTION DES RISQUES : ANALYSE CRITIQUE

L'objectif de ce point est d'élucider en quoi consiste l'approche fonctionnelle de la gestion des risques en mettant en exergue son fondement et pourquoi a-t-elle été critiquée.

3.1. Gestion des risques : une approche fonctionnelle

Les risques sont généralement gérés au travers des procédures classiques qui consistent à mettre en place une définition des risques, des normes d'analyse, des outils de mesure, des systèmes sécurisés, des contrôles permettant de réduire les risques et des procès-verbaux destinés à la direction.

L'approche fonctionnelle repose sur la séparabilité des fonctions. Ce concept de séparabilité correspond au principe cartésien selon lequel l'étude d'un phénomène ou la résolution d'un problème nécessite sa décomposition en éléments simples.

Ainsi, dans le développement de sa réflexion sur la possibilité d'élaboration d'une « théorie générale du risque », BOUYSSOU propose une étude du risque par une approche qui fait fortement référence au Discours de la Méthode de Descartes, établissant les quatre préceptes que l'on pourrait exposer de la manière suivante :

- Premier précepte : être ordonné dans sa réflexion.
- Deuxième précepte : diviser les difficultés.
- Troisième précepte : ne pas tenir pour vrai les choses peu claires.
- Quatrième précepte : faire de temps à autre des bilans de ce sur quoi on a réfléchi.

Ainsi, chaque risque est analysé séparément des autres. Ce type d'approche vise à réduire l'exposition aux pertes inattendues ou excessives résultant du risque, quelle que soit sa nature en l'analysant au niveau où il a été détecté.

La plupart des travaux réalisés dans ce sens prônent la nécessité de la mise en place d'une gestion des risques pour la réussite de l'entreprise. L'objectif commun de ces travaux est la gestion même des risques et de son utilité. La préoccupation majeure de ces travaux étant de convaincre l'entreprise de l'intérêt de la gestion des risques en présentant les différentes étapes qui lui sont afférentes. Notons que ces

travaux diffèrent les uns des autres dans les outils et les méthodes préconisées et dans la manière de concevoir la gestion des risques en tant que telle.

Cette démarche consiste à prendre chaque risque et à le traiter isolément. Parmi les travaux qui font état d'idées semblables, on peut citer ceux de CAREY et TURNBULL, les travaux de KOENIG (1989) et KOENIG et JOFFRE (1985)...

Le vocable commun à ces chercheurs est celui de la gestion des risques et la problématique soutenue est celle de la nécessité de faire de cette gestion une partie intégrante de l'activité de l'entreprise.

Ainsi CAREY et TURNBULL (2002) insistent sur la nécessité de la prise en compte des risques et non la rétention de leur suppression. Ils invitent les entreprises à identifier les risques importants liés à la réalisation des objectifs et à mettre en place un système de contrôle interne fiable pour les gérer efficacement. «Dans leur identification des risques, les dirigeants, selon CAREY et TURNBULL (2002), ne se contenteront pas de sélectionner certains risques potentiels sur une base générique. Ils devront s'attacher uniquement aux risques spécifiques à leur secteur et aux circonstances de la société à un moment précis».

Après l'identification de l'ensemble des risques de l'entreprise, il s'agit de les répertorier selon leur degré d'importance. Ceci peut être réalisé sur la base de la mesure des deux composantes d'un risque: à savoir sa probabilité d'occurrence et sa gravité. La détermination du degré d'importance se base alors sur la probabilité qu'un évènement ou une situation se produise, associé à l'évaluation de son impact avant de prendre en compte l'application des stratégies de contrôle. Les conséquences potentielles seront analysées non seulement en termes financiers, mais aussi sous l'angle plus large de la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ensuite, définir les stratégies de contrôle adéquates à chaque cas considéré:

- soit accepter le risque donné;
- soit le céder en tout ou en partie à un tiers par une assurance ou un cabinet de conseil;
- soit l'éliminer en adoptant une stratégie de sortie;
- ou le contrôler en prévoyant des dispositifs de protection dans le processus opérationnel et en s'assurant que le personnel est apte à le gérer.

Cette même démarche a été présentée par KOENIG (1989). Ce dernier parle de processus de gestion des risques comprenant plusieurs étapes et ne se limitant pas au seul contrôle interne. Ainsi, pour la mener à bien, trois types d'actions différentes, selon cet auteur, doivent être élaborés :

- L'identification et l'appréciation des risques ;
- Le traitement économique du risque en le transférant, l'assurant ou le conservant. Il porte alors sur les effets financiers du risque ;
- Et enfin, la gestion opérationnelle du risque qui consiste à maîtriser ces deux paramètres que sont le sinistre maximum et la fréquence du risque maximum. Celle-ci s'intéresse aussi bien à la probabilité d'un risque qu'au risque réalisé.

Selon cet auteur, la gestion du risque repose sur l'examen critique et analytique des événements dont l'apparition peut causer des pertes à l'entreprise. C'est un processus de décision destiné à sélectionner et à mettre en œuvre les techniques qui présentent le meilleur bilan des avantages et des coûts. Ce processus repose sur l'opérationnalisation, dans le sens de répétitivité, stabilité et susceptibilité d'une gestion statique des fonctions. En effet «réduire la complexité du projet en le décomposant et en l'autonomisant, abaisser aussi rapidement que possible l'exposition au risque et utiliser l'expérience disponible au sein ou à l'extérieur de l'organisation sont des suggestions qu'il convient d'appliquer avec doigté, afin que la réduction du risque n'aboutisse pas à dénaturer profondément le projet» KOENIG (1989).

Il en va de même avec les travaux de BARTHELEMY (2002), BOUYSSOU (1997), SLUTZ, SAVVIDES (1994), HEURTEL (2003), et VERDEL (2002)...

Toutefois, nous pensons, avant même d'entamer la question de la séparabilité sur laquelle reposent ces travaux, que certaines remarques peuvent leur être adressées. Ainsi, deux points peuvent être reprochés à l'apport de CAREY et TURNBULL :

- D'une part: le fait de ne prendre en compte que les risques jugés importants peut paraître non fiable. Certains risques, quoiqu'ils paraissent moins importants lorsqu'ils se matérialisent en corrélation avec d'autres risques, peuvent affecter la valeur de l'entreprise.
- D'autre part: la gestion des risques selon ces deux auteurs se limite aux risques spécifiques et aux circonstances de la société à un moment précis.

Pour KOENING, KOENIG et JOFFRE, bien qu'ils aient considéré la gestion des risques comme un processus et non comme un simple contrôle interne, leur apport reste dans le cadre d'une gestion fractionnée des risques. Celle-ci consiste à traiter les risques de manière isolée, c'est-à-dire chaque fonction traite ses risques indépendamment des autres fonctions. Ce mode de gestion des risques sera remis en cause par la suite. D'ailleurs, une gestion qui met l'accent sur un risque spécifique, sans tenir compte des interactions potentielles, peut créer ou aggraver d'autres types de risques. C'est ce qu'AUBERT et autres (2004) appellent «l'externalité négative».

3.2. Remises en cause de l'approche fonctionnelle : vers de nouvelles perspectives

Selon la littérature, la gestion des risques dans son aspect fonctionnel s'est révélée insuffisante, d'où la nécessité d'une gestion transverse qui exploite les synergies existantes entre les risques, lesquelles étaient négligées par le premier mode de gestion (AMANSOU, 2019).

En reposant sur un mode cartésien traitant chaque risque de manière isolée, l'approche traditionnelle, selon MUNIER (2002), qui consiste à effectuer des choix partiels en une série non intégrée a échoué. Les auteurs témoignent de cet échec en s'appuyant sur l'affaire ENRON⁹, la « bulle » Internet¹⁰, la catastrophe de l'ERIKA¹¹ etc.

D'un côté, cette approche apparaît comme une stratégie défensive qui consiste, d'une part, au traitement de chaque risque de manière fonctionnelle et d'autre part, dans la réduction des risques, en les transférant aux assureurs et aux cabinets de conseils pour les traiter. Une telle démarche peut être, selon Barthélemy (2002), dangereuse et onéreuse pour l'entreprise.

Elle peut être dangereuse dans le sens où certains risques échappent au domaine des assurances. Celles-ci « ne sont que la compensation d'une perte financière mesurable qui ne vise qu'à remplacer l'entreprise dans la situation où elle se trouvait avant le sinistre, et néglige le caractère dynamique de l'entreprise » (BARTHÉLEMY 2002).

La gestion des risques sous l'angle de cette approche ne prend en considération que les risques purs, c'est-à-dire les risques quantifiables, et néglige les risques dits spéculatifs, c'est-à-dire liés à la gestion même de l'organisation, dont les conséquences sont généralement mal quantifiées.

Elle peut être dangereuse, car «tous les risques n'ont pas le même impact sur les objectifs fondamentaux de l'organisation après sinistre et les plus graves ne sont pas toujours les plus évidents» BARTHÉLEMY (2002). Un risque dont l'évaluation de sa gravité a prouvé ses faibles conséquences peut être la cause d'une crise une fois combiné avec d'autres risques.

Aussi, la gestion des risques peut être onéreuse, car d'une part les entreprises subissent les conséquences des risques non évalués et non assurés, et d'autre part l'assurance en tant qu'instrument de gestion des risques peut ne pas être la plus économique et que les autres outils, instruments de contrôle et d'inspection sont moins coûteux. En effet, le coût de tous ces instruments s'ils ne servent pas de base à une approche globale de sécurité¹² peut être lourd pour l'entreprise.

Munier (2002) soulève le caractère obsolète de la gestion des risques traditionnelle. Cette dernière n'est plus restreinte à des choix en série de décisions partielles, mais elle est devenue une politique totalement intégrée à la stratégie de l'entreprise. KLOMAN (2003) avance que la division de la gestion des risques en compartiments n'a pas de sens. L'incertitude doit être prise en considération dans sa globalité ainsi que les corrélations entre les risques avant de prendre toute mesure ou décision responsable.

DUFOURN et POUTEAUX (2014) parlent de l'inefficacité des normes traditionnelles de gestion du risque à faire face à la complexité et l'irrationalité. D'ailleurs, certains chercheurs suggèrent que la gestion du risque avance vers une approche linéaire de cause à effet et tient compte des connaissances apportées par la théorie de complexité, il s'agit notamment de COOKE- DAVIES (2007) et SMITH et IRWIN (2006).

À cet égard, le management des risques est une intervention sur un système complexe que l'on ne peut certainement pas traiter par fraction. Le traiter de cette manière peut être dangereux dans la mesure où les risques ne sont pas indépendants de l'autre. Les risques sont rarement indépendants, les covariances de leurs distributions ou au moins les variations dans le même sens de leur conséquence sont décisives. C'est pour cette raison que leur gestion doit être intégrée. L'intégration (AUBERT et autres, 2004) permet de saisir des interactions entre les risques qui ne sont pas toujours apparentes, particulièrement lorsqu'elles sont issues d'entités qui n'ont pas de liens directs entre elles.

L'élargissement des contours du management des risques donne une complexité autre que celle liée à l'interdépendance statistique des risques. Le management intégré du risque s'interroge sur les couplages techniques et sociaux des mécanismes d'incertitudes dans l'organisation, et fait des anticipations à un terme plus long que d'habitude.

Les travaux effectués à ce propos prônent que « la gestion des risques doit être faite dans le cadre d'une démarche globale et transversale totalement intégrée à la gestion quotidienne et prospective de l'entreprise » BARTHÉLEMY (2002).

Les systèmes complexes sont difficiles à prévoir et dépendent souvent de l'action d'autrui. Toutefois, selon MORIN (1995), « depuis un quart de siècle se sont développées des sciences systémiques qui relient ce qui est étudié séparément par les disciplines traditionnelles. Leur objet est constitué par des interactions entre éléments et non plus sur leur séparation ».

Face aux difficultés, les artisans du domaine ont réagi sur les fronts suivants : celui de la globalité et celui du nombre de variables. Le concept de gestion globale des risques qui s'est développé repose sur le recensement des risques vécus par l'entreprise, soit les classer par ordre de priorité et traiter les plus critiques d'entre eux en premier lieu. Sur la globalité, l'accent a été mis, selon MUNIER (2000), sur la prise en considération du nombre de variables.

4. CONCLUSION

Au terme de ce travail, nous rappelons que l'objectif assigné était d'analyser l'évolution de la gestion des risques en remontant à ses origines dans différentes disciplines et de faire une analyse critique du concept.

On a constaté que la gestion des risques est transdisciplinaire. Elle a émergé dans les sciences dures pour s'enrichir à travers d'autres disciplines. La gestion des risques dans les sciences de gestion a connu un regain d'intérêt au point de parler d'une théorie générale du risque.

Cependant, avec l'émergence de la société de risque, la gestion fractionnée des risques s'est montrée lacuneuse dans la mesure où elle ne prend pas en considération l'aspect systémique des risques dans

l'organisation. Ainsi, la gestion fractionnée des risques a été remise en cause en faveur d'une approche transversale connue sous le vocable de la gestion intégrée des risques. L'ère actuelle est celle d'une analyse transversale dans le fonctionnement et la structuration générale de l'organisation, et dans la gestion des risques qui constitue désormais un outil nécessaire pour faire face à la société de risque.

On note également que les recherches dans ce sens ne s'arrêtent pas à ce niveau. Plusieurs développements soulevés à travers la littérature répondent aux différents changements perçus dans l'environnement.

5. BIBLIOGRAPHIE

[1] Amansou, Saida. (2019). Le rôle de l'acteur dans la gestion intégrée des risques : vers un nouveau dimensionnement du risque. *Revue du Contrôle, de la comptabilité et de l'audit*. Numéro 8: Mars 2019 / Volume 3, numéro 4, p. 932- 956.

[2] Aubert, A. Benoit. et autres. Intégration des mesures du risque. In : *Mesure intégrée du risque dans les organisations*. Sous la direction de Aubert, A. Benoit et Bernard, Jean Grégoire. Les éditions de l'Université de Montréal, 2004.

[3] Carey, Anthony et Turnbull, Nigel. Plutôt prévenir que guérir. 2002. LES ECHOS. N° 18.246 du jeudi 28 septembre 2000. Disponible sur Internet : www.pwcglobal.com

[4] Barthélemy, Bernard. *Gestion des Risques : Méthodes d'optimisation globale*. Paris, éditions des organisations, deuxième tirage, 2002.

[5] Bou Nader, Raymond. *Modélisation du management des risques industriels et de la responsabilité sociale des entreprises : Cas des entreprises libanaises*. Gestion et management. Université de Toulon ; Université Saint-Joseph (Beyrouth), 2017. Français. NNT : 2017TOUL2001.

[6] Bouyssou, Jacques. *Théorie Générale du Risque*. Édition Economica. Paris, 1997, Carey ; N. Turnbull. Plutôt prévenir que guérir. Disponible sur Internet : www.pwcglobal.com

[7] Cases, Sylvaine. Facteurs explicatifs de la perception, de la variation du risque. Cahiers de recherche du CREGO, Numéro 3, Juillet, Novembre. Disponible sur Internet In : <http://www.univ-montp2.fr/~crego/cahiers/32.pdf> (Consulté le : 09/06/2005)

- [8] Dionne, Georges et Garand, Martin. *Une mesure empirique des déterminants qui affectent la gestion des risques des entreprises non financières*. Cahier de recherche 00-09 octobre 2000. Disponible sur Internet : www.strategie-aims.com (Consulté le : 10/03/2006)
- [9] Dufourn, Nicolas et Pouteaux, Claire. *Vendre le risque en entreprise: vers un «marketing du risque» adapté pour les établissements financiers*. 2014, Revue de Management et de Stratégie, www.revue-rms.fr, VA Press.
- [10] Kloman, Felix. Integrated Risk Assessment: current views of risk management. Editor: risk management report of 2003. Disponible sur Internet In : <http://www.garp.com/library/Articles/RiskAsse.PDF>
- [11] Kast, Robert. (1992) «Risque», Encyclopédie du Management, Vuibert, Paris.
- [12] Koenig, Gérard. Joffre, Patric. *Stratégie d'entreprise*. Paris, édition Economica, 1985.
- [13] Koenig, Gérard. *La gestion des risques*. In: Encyclopédie de gestion. Paris, édition Economica, 1989.
- [14] Lacoste, Denis. *Risque et Rentabilité: Comment expliquer le paradoxe de Bowman?* ESC Toulouse. Disponible sur Internet : www.strategie-aims.com/montreal/com1651.pdf
- [15] Lassagne, Marc. *Management des risques, stratégies d'entreprise et réglementation: le cas de l'industrie maritime*. Thèse de Doctorat. École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers. Spécialité: Sciences de Gestion, 2004.
- [16] Le Ray, Jean. De la gestion des risques au management du risque. AFNOR, 2015
- [17] Munier, Bertrand. Le management des risques: un défi global. Cahiers français, N° 306 – Janvier-février, 2002.
- [18] Marmuse, Christian et Montaigne, Xavier. *Management du risque*. Collection dirigée par J. P. Helfer et J. Orsoni. Edition Vuibert entreprise : Paris, 1989.
- [19] Munier, Bertrand. *Méthodes expérimentales d'évaluation des théories du risque*. Revue économique, 1995, Volume 46, Numéro 3. Disponible en ligne sur : www.persee.fr . p. 939-949.
- [20] Munier, Bertrand. *L'«ingénierie du subjectif», véritable fondement du management des risques*. PCM-Le Pont, vol. 102. Disponible sur Internet In : http://www.grid.ensam.estp.fr/fr/article.php?id_article=111

[21] Niffle, Roger. La maîtrise des risques : Les rapports humains au risque. Le Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique : 3 Territoires – 5 Prévention des risques. Première publication : juillet 1999, et mis en ligne le vendredi 9 juillet 2004. Disponible sur Internet In : http://journal.coherences.com/IMG/_article_PDF/article_49.pdf. P.6.

[22] Nuffelen, Dominique Van. La construction sociale du risque. Scientific bulletin, 2004. Agence fédérale de contrôle nucléaire. Belgique. Disponible sur Internet In : www.fanc.fgov.be/download/Construction%20sociale%20du%20risque.pdf

[23] Meulbroek, Lisa. Gérer le risque global. 2002. LES ECHOS. N° 18.246 du jeudi 28 septembre 2000. Disponible sur Internet www.pwcglobal.com

[24] Pierandrei, Laurent. Risk management : gestion des risques en entreprises, banque et assurance. Édition DUNOD, 2015.

[25] Savvakis ; C. Savvides. Risk Analysis in Investment Appraisal. Published in «Project Appraisal». Volume 9, number 1, March 1994.

[26] Stahl, Bernd Carsten et Mangan, Anita. The limits of risk management – A social construction approach. Montfort University, 2003. Disponible sur Internet In : www.cse.dmu.ac.uk/~bstahl/publications/2003_Limits_of_Risk_Management.PDF P.18.

[27] Verdel, Thierry. Méthodologies d'évaluation globale des risques. Applications potentielles au Génie Civil. Colloque International Risques et Génie Civil. Paris, 8-9 Novembre 2000, Presses de l'École Nationale des Ponts et Chaussées, ISBN : 2-85978-334-2. Disponible sur Internet In : www.mines.u-nancy.fr/~verdel/cindy/opensupport/risquesgc.pdf

[28] Wybo, Jean-Luc. Introduction aux Cindyniques. Paris, 1998, p.79-89.

NOTES

1 Professeure chercheuse, Laboratoire de Recherche en Gestion Appliquée et Intelligence Marketing (LARGAIM), École Nationale de Commerce et de Gestion – Université Mohammed 1^{er} – Oujda, amansousaida@gmail.com.

2 Le mot « Cindyniques » est apparu depuis une dizaine d'années pour nommer les sciences du danger, en même temps qu'une volonté d'approcher le problème du danger dans son ensemble, par la prise en compte de toutes ses dimensions, qu'elles soient techniques, fonctionnelles (comme le comportement humain ou les procédures de gestion) ou plus systémiques (comme les finalités, les réglementations ou les valeurs). Jean-Luc Wybo, *Introduction aux Cindyniques*, Paris, 1998, p.79-89.

3 En 1650, ce dernier s'est retiré dans un monastère où il commença à se poser la question sur l'existence de Dieu et sur le choix à faire. En effet, Blaise Pascal a insisté sur la nécessité de faire la différence entre décision et foi. La décision vient de la raison alors que la croyance vient du cœur. La décision de choisir d'agir comme si Dieu existait en se souciant des conséquences de ce choix doit être prise, selon Blaise Pascal, indépendamment de la probabilité de l'existence de Dieu, car attendre pour savoir si Dieu existe ou

non va retarder la prise de décision et avoir des conséquences néfastes. On remarque déjà les prémices de l'importance de la perception des risques bien que cela reste implicite.

4 Le retour d'expérience est une démarche consistant à regrouper l'ensemble des informations concernant un système afin d'évaluer par traitement statistique ses performances effectives dans un environnement donné (V. Font, J. CHANPANET).

5 Dans les années 40, l'industrie aéronautique anglaise souleva la nécessité de fixer les normes quantitatives aux fréquences d'accidents d'aviation.

6 Les années 50 ont été marquées par l'étude de fiabilité des composants électroniques. Et c'est ainsi que la logique protection s'est développée dans cette discipline.

7 Repris par LASSAGNE. Management des risques. Stratégies d'entreprise et réglementation : le cas de l'industrie maritime. Thèse de Doctorat. École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers. Spécialité : Sciences de Gestion. 2004. P.16

8 Les premières recherches réalisées dans ce sens sont menées sur les marchés financiers. Deux types de risques liés à un titre peuvent être distingués dans ce domaine : le risque systématique qui traduit la sensibilité d'un titre à l'évolution du marché et le risque spécifique qui est lié au comportement de la firme. Le second type de risque étant contrôlable par l'entreprise grâce à la diversification de son portefeuille de placement. C'est ce premier type de risque qui fait l'objet de la théorie financière. En effet, le MEDAF (Modèle d'évaluation des actifs financiers) suppose une relation linéaire positive entre le risque systématique lié à une action et sa rémunération dans l'hypothèse d'un marché concurrentiel et efficient (SHARP, 1964 ; LINTNER 1969). In : D. Lacoste. Risque stratégique et rentabilité : Comment expliquer le paradoxe de Bowman ? ESC Toulouse. Disponible sur Internet : www.strategie-aims.com/montreal/com1651.pdf

9 ENRON : entreprise américaine très influente aux États-Unis notamment en ce qui concerne l'électricité, les pipelines, le gaz... et qui a falsifié ses résultats, ce qui a entraîné sa faillite.

10 La bulle Internet est une bulle spéculative qui s'est formée à la fin des années 1990. Elle a concerné les valeurs des secteurs des technologies de l'information, des nouveaux médias et des télécommunications alors que les ménages se connectaient massivement à Internet. L'éclatement de la bulle a entraîné la disparition d'un grand nombre de sociétés proches de la « nouvelle économie » et a provoqué un choc boursier qui a secoué les grandes places financières.

11 L'Erika, navire battant pavillon maltais, piloté par un équipage indien, armé par une société italienne et affrété par une société française, responsable d'une cargaison de près de 30 000 tonnes de fioul n° 2, a subi lors de la traversée par gros temps, une avarie majeure entraînant la cassure de sa coque. Le naufrage a eu lieu le 12 décembre 1999, à environ trente milles nautiques de la côte française. L'ensemble de l'équipage en difficulté a été secouru par la Marine nationale française.

12 Par « sécurités », nous voulons désigner les mesures de préventions et de réactions mises en œuvre pour faire face à une situation d'exposition au risque.