



**Evolution du risk management ressources humaines en entreprise : une
mise au point conceptuelle**

**The evolution of human resources risk management in companies: a
conceptual review**

Alami Safae¹ et Achaba Allal²

¹Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Laboratoire de Recherche et d'Etudes en Tourisme, LARET
Ibn Zohr - Agadir - Maroc

²Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Laboratoire de Recherche et d'Etudes en Tourisme, LARET
Ibn Zohr - Agadir – Maroc

Résumé : Parler de risk management en matière des ressources humaines constitue une révolution. L'idée force 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. Pour tendre vers une vision approfondie du processus de gestion des risques RH, nous avons puisé dans les théories managériales afin d'en tirer les soubassements d'une telle pratique ayant pour objectif d'apporter une réponse à un besoin et une demande croissante au cours de la dernière décennie. Pour répondre à cette ambition, nous avons tenté d'affiner l'abondante littérature afin de cerner l'évolution de la notion de risque RH en entreprise, devenu un impératif incontournable.

Abstract: Talking about risk management in terms of human resources is a revolution. The idea is to replace a purely administrative activity by a human and strategic function, through a risk management process, which needs to follow a well-defined sequence in order to facilitate decision making in a perspective of performance and sustainability. In order to move towards an in-depth vision of the HR risk management process, we have drawn on managerial theories in order to derive the foundations of such a practice, whose purpose is to provide a response to a need and a growing demand over the last decade. To meet this ambition, we have attempted to refine the abundant literature in order to outline the evolution of the HR risk concept in companies, which has become an absolute must.

Mots-clés : Risk management ; Revue de littérature ; Ressources humaines ; Risques en entreprise ; Approches.

Keywords: Risk management; Literature review; Human resources; Enterprise risks; Approaches.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.7259298>

Published in: Volume 1 Issue 2



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Introduction

La prise en considération de la gestion des risques dans la stratégie de l'entreprise a contribué à renforcer la vigilance de toutes les parties prenantes sur les pratiques et les réflexions préventives à mettre en place. Pour l'entreprise, la question des risques est devenue déterminante (Beaurain, Frotiee et Towhill, 2000). Cette importance se justifie par le fait « qu'un risque concrétisé peut remettre en cause la pérennité de l'organisation, en fonction de la capacité de l'entreprise à le détecter, de sa sévérité et de son occurrence (Darsa, 2012). »

Dans ce sens, le risk Management, fondé sur une logique économique, apparaît comme un remarquable outil d'efficacité qui facilite la prise de décision et l'atteinte des objectifs. A cet égard, il importe de développer 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. En l'occurrence, les risques liés aux ressources humaines sont très divers et peuvent être envisagés comme une catégorie de risques très transverse. Si les politiques de gestion des ressources humaines sont censées améliorer la performance des entreprises, il serait sans doute intéressant d'aller voir du côté du risk management qui vise à traiter les dysfonctionnements relatifs à la sphère du capital humain qui a progressivement pris une place centrale dans les problématiques liées à la performance de l'entreprise. Celle-ci résulte ainsi d'un risk management qui se développe plus facilement dans une ambiance de bien-être, de confiance et de qualité de vie au travail. Si cette approche sature aujourd'hui l'actualité, de nombreux auteurs évoquaient déjà l'importance de ces enjeux il y a de cela plusieurs décennies (Savall, 1975).

Face à un tel état des lieux, nous pouvons affirmer que le risk management RH est un concept de plus en plus récurrent tant dans la littérature de gestion que dans les discours et les pratiques concrètes au sein des organisations. Il est donc admis que cette notion est omniprésente et gagne de plus en plus en légitimité.

Il est donc apparu opportun, dans cet article, d'affiner la littérature traitant du sujet du risk management RH comme étant l'architecture (Principes, cadres de référence et processus) d'une gestion de risque efficace, en se basant sur un ensemble d'approches afin d'avoir une vision synthétique du concept. Ce travail ouvre ainsi un vaste chantier de recherche et de réflexion sur la place stratégique que devrait occuper le risk management RH.

1. L'entreprise face à la gestion des risques

La finalité d'une gestion des risques est d'augmenter la probabilité de succès et de réduire la probabilité d'échec et l'incertitude qui s'y attache.

1.1 Définitions issues de la revue de littérature

Il importe de préciser que le débat théorique sur la gestion des risques a pris naissance à la suite de l'introduction des frictions de marché par le modèle classique de Modigliani et Miller (1958).

Selon d'autres chercheurs comme Dionne (2001), « La gestion des risques est un ensemble d'activités qui permet de maximiser la valeur d'une entreprise ou d'un portefeuille en réduisant les coûts associés à la volatilité de ses flux d'entrées et de sorties de fonds ». En d'autres termes, l'objectif de la gestion des risques est de maximiser la valeur de la firme via la réduction des coûts associés aux différents risques.

De son côté, Y., Pesqueux (2003) définit la gestion des risques comme « le processus appliqué tout au long d'un programme et qui regroupe des activités d'identification, d'estimation et de maîtrise des

risques. » On peut déduire de cette définition que la gestion des risques tend à être intégrée dans la stratégie globale afin de faire face à toutes les vulnérabilités pouvant entraver la bonne marche de l'entreprise.

Le standard ISO 31000 (2009) définit la gestion des risques comme « un processus d'optimisation qui fait l'accomplissement des objectifs plus probable. » Bien entendu, cette norme a pour but de « fournir une façon plus simple de penser les risques et leur gestion, tout en réglant les incohérences et les diverses ambiguïtés existant aujourd'hui à cause des différentes approches et définitions (Purdy, 2010) ».

De manière plus précise, la stratégie de gestion des risques dans l'entreprise est définie comme étant « le processus qui permet d'identifier, évaluer et gérer les risques et incertitudes, affectée par des événements internes et externes ou de scénarios qui pourraient entraver la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs. (Frigo et Anderson, 2011) ». Il apparaît clairement de cette définition que la vision managériale doit intégrer les risques les plus conséquents pour l'entreprise, doit estimer leurs probabilités de survenance, et leurs effets potentiels.

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises non financières investissent dans la fonction de gestion des risques et mettent en place des processus de gestion des risques, souvent connus sous l'acronyme ERM « Enterprise-wide Risk Management ». L'ERM est ainsi une approche intégrée cherchant à rompre avec une vision cloisonnée des risques (Culp, 2003).

Dans ce contexte, l'enjeu actuel des entreprises est d'agir sur ce qui les entrave pour évoluer vers une organisation saine en passant d'un contrôle des risques vers une « véritable » gestion des risques. Selon Naciri (2011), « la capacité de traiter les risque en termes quantifiables est une des forces de la gestion moderne ».

Si bien que Knight et Pretty (2000) estiment « qu'afin d'évaluer des risques et prendre des décisions de la meilleure façon possible, il faut que des sociétés déterminent leur appétence au risque pour des fins de protection ainsi que pour qu'ils créent de la valeur. Cette appétence définit la tolérance au risque que l'entreprise est prête à accepter ainsi que les dispositions avec lesquelles ils seront traités ». Fondamentalement, l'objectif ultime de la mise en œuvre d'une démarche de gestion des risques reste le même : assurer et/ou renforcer la pérennité de l'entreprise, chaque risque non ou mal maîtrisé pouvant engendrer un coût -coût du risque- plus ou moins conséquent (Darsa, 2016).

On peut aisément constater que la gestion des risques fait l'objet d'une littérature abondante et que de nombreux chercheurs se sont investis dans le sujet. Toutefois, même pour le praticien ou l'universitaire qui admet l'unicité fondamentale des pratiques de gestion des risques, il convient de reconnaître que les individus n'ont pas la même représentation face à un même environnement. Par conséquent, « ce n'est pas tant le risque que sa représentation par les acteurs qui importe » (Miles, Snow et Pfeffer, 1974). Ce qui veut dire que même si deux responsables perçoivent les mêmes signaux, ils seraient susceptibles d'en évaluer la portée de manière différente.

1.2 Processus de gestion des risques : approches en confrontation

Quelques précisions d'ordre méthodologique importantes s'imposent. En effet, cette même revue de littérature fait apparaître différentes approches particulièrement recommandées dans le cadre de l'analyse des risques. L'utilisation de ces méthodes pourrait servir de fondement pour agir avec plus d'exhaustivité afin de faciliter l'identification et le traitement des risques. Dans cette perspective, Tixier et al., (2002) proposent une classification des méthodes selon qu'elles manipulent des informations de type déterministe ou probabiliste, mais aussi qualitatif ou quantitatif.

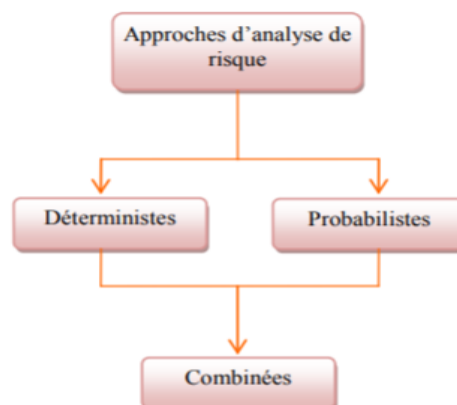
1.2.1 Approche déterministe

L'approche déterministe a souvent été adoptée dans les domaines à haut risque, où le moindre risque significatif est traqué et réduit à la source. Elle consiste à recenser les événements pouvant conduire à un scénario d'accident en recherchant le pire cas possible -The Worst Case- et en affectant une gravité extrême à ses conséquences potentielles. Cependant, du fait de l'absence d'éléments d'incertitude, la qualité de cette approche est conditionnée par l'état des connaissances et ne peut donc satisfaire l'analyse des risques émergents et liés à des situations nouvelles, complexes et non entièrement maîtrisées. Les approches déterministes se concentrent alors sur l'évaluation des conséquences d'un événement et sont organisées rigoureusement autour d'une stratégie de défense en profondeur.

1.2.2 Approche probabiliste

Selon les chercheurs Brenot et al., (1994), les approches probabilistes reposent sur l'estimation de la probabilité de survenue d'un événement non souhaité. Ce genre d'approches fait intervenir le calcul de probabilités relatives à l'occurrence d'événements faisant partie du processus de matérialisation d'un scénario d'accident donné. Il s'agit d'une approche complémentaire puisqu'elle permet d'analyser le dispositif de défense en profondeur décidé à l'issue d'une approche purement déterministe. On en déduit que les techniques probabilistes et déterministes sont complémentaires (figure 1).

Figure 1 : Approches d'analyse du risque



Source : Tixier et al (2002)

1.2.3 Méthodes quantitatives

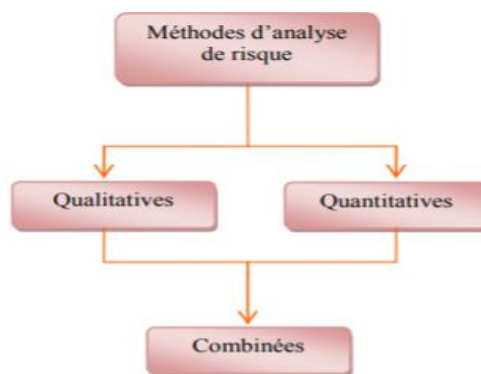
Les analyses quantitatives consistent à évaluer la sûreté de fonctionnement et entre autres, la sécurité en se basant sur des outils numériques. Cette évaluation peut se faire en déterminant par exemple la probabilité d'occurrence du risque ou les coûts des conséquences, ou bien par recours aux modèles différentiels probabilistes tels que les Chaines de Markov, les réseaux de pétri, etc.

En revanche, même si l'utilité des méthodes quantitatives est indiscutable, ces dernières présentent tout de même un certain investissement en temps, en efforts et également en moyens (logiciels, matériels, financiers...). Il peut s'avérer que cet investissement soit disproportionné par rapport à l'utilité des résultats attendus. Pourtant, il est indispensable de préciser que les résultats de l'analyse quantitative ne sont pas des mesures absolues, mais plutôt des moyens indispensables d'aide au choix des actions pour la maîtrise des risques.

1.2.4 Méthodes qualitatives

Selon Monteau et Favaro (1990), l'application des méthodes d'analyse de risque qualitatives fait systématiquement appel aux raisonnements par induction et par déduction. Contrairement à une analyse quantitative, une analyse qualitative ne consiste pas à quantifier mais à donner une appréciation. On peut citer à titre d'exemple l'APR, l'AMDEC, l'Arbre des Défaillances ou encore l'Arbre d'Evénements.

Figure 2 : Typologie des méthodes d'analyse de risque



Source : Tixier et al (2002)

Après avoir présenté les différents types d'approches, notre objectif est désormais de définir le processus de risk management puisqu'il intègre plusieurs activités qui, d'une part, permettent de viser une amélioration continue et d'autre part, commencent avec la définition de la stratégie et se poursuivent avec l'exécution de celle-ci.

2. De la gestion des risques traditionnelle au Risk Management : les modèles retenus

La théorie économique nous a appris que les imperfections des marchés amènent les entreprises à se couvrir contre les divers risques (Froot, Sharfstein et Stein, 1993). Ceci dit, la gestion traditionnelle visait avant tout un contrôle des risques afin de limiter les pertes dans une optique de conservation du capital, négligeant ainsi le profil rendement-risque de l'établissement, qui pourrait très bien être optimisé par une gestion dynamique de ces mêmes risques. En effet, le potentiel de création de valeur de la gestion des risques est encore largement inexploité.

Très globalement, les entreprises sont aujourd'hui progressivement devenues plus sensibles à la nécessité d'une gestion efficace des risques, à tel point qu'on peut désormais parler d'une nouvelle ère dans la prise en compte des risques de l'entreprise : celle du risk management. A ce niveau, plusieurs études insistent sur l'apport du Risk Management comme moyen de maîtriser l'environnement socio-économique entourant l'entreprise (Meric et al., 2009).

Force serait de constater l'apparition d'une nouvelle fonction dans l'organisation, celle de risk-manager. Elle cherche à échapper au contrôle de gestion comme fonction de l'entreprise pour accéder à une forme d'autonomie et devenir un des aspects fondamentaux de la pratique managériale. Pour ce fait, une analyse minutieuse des normes internationales actuelles en matière de Risk Management s'avère indispensable. C'est pourquoi nous avons opté pour deux cadres organisationnels qui devraient faire l'objet d'une discussion plus approfondie.

2.1 Principes du risk management selon la norme ISO 31000 (2009)

L'ISO¹, dans le but de créer des normes internationales, fournit des définitions importantes dans le domaine de la gestion des risques afin que les principes et les fondements du concept puissent être facilement compris et appliqués. Dans cette perspective, ces normes fournissent aux organisations un cadre à élaborer, à mettre en œuvre et à améliorer afin d'intégrer les principes et les processus de gestion des risques dans leurs activités. Les auteurs de cette norme précisent « qu'elle peut intéresser particulièrement les domaines pour lesquels la notion de risk management est nouvelle, ou peu réglementée. Ils considèrent en effet que son insistance sur les aspects culturels permet efficacité et souplesse d'application (Deleuze et Ipperti, 2013). »

Alors que tous les organismes gèrent le risque à différents niveaux, la norme ISO 31000 fixe un certain nombre de bases qui doivent être appliquées pour rendre le risk management plus efficace et efficient, à savoir : les principes, le cadre organisationnel et le processus. En effet, la gestion des risques doit être prise en compte à chaque étape du processus décisionnel. Bien entendu, si les principes fournissent les lignes directrices permettant à un organisme de gérer les effets de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs, le cadre organisationnel, quant à lui, présente le rôle des parties prenantes en particulier la Direction Générale dans l'intégration et le contrôle de la mise en œuvre du risk management dans toutes les activités de l'entreprise. Par la suite, il convient que le processus fasse partie intégrante du management et de la prise de décision et qu'il soit un processus systématique où la communication joue le rôle le plus important. Le processus se termine lorsque le risque est traité, ce qui déclenche le début d'un nouveau cycle de suivi des risques.

La présente norme a l'avantage de s'appliquer à tout type de risque, quelle que soit sa nature, que ses conséquences soient positives ou négatives. Par ailleurs, « cette double explosion de la gestion des risques, dans son périmètre et dans son intégration à tous les niveaux de décision, stratégique, tactique et opérationnelle, a donné naissance à un management global des risques étendu à tout l'organisme, appelé Enterprise-wide Risk Management, souvent connu sous l'acronyme ERM (J. D. Darsa, 2016) ».

2.2 L'entreprise risk management (ERM) selon le référentiel COSO 2

Selon le COSO 2² (2004), « la valeur est maximisée lorsque la direction fixe une stratégie et des objectifs permettant d'optimiser l'équilibre entre croissance, rentabilité et risques associés, ou encore lorsqu'un déploiement efficace et efficient des ressources permet d'atteindre les objectifs de l'organisation. » La philosophie sous-jacente était d'aider les entités à mieux protéger et accroître la valeur pour leurs parties prenantes dans le cadre de l'ERM.

Les enjeux d'une démarche transversale ERM (Enterprise Risk Management) sont majeurs, car elle permet d'identifier tous les événements potentiels pouvant affecter l'organisation (risques financiers, opérationnels, stratégiques), de maîtriser et de maintenir les risques dans les limites acceptables et de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation (Frigo et Anderson, 2011). A cet égard, l'ERM est un cadre de référence qui est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie, et ce, suite à l'élargissement du périmètre du risk management et à son intégration à tous les niveaux de décision : stratégique, tactique et opérationnel. Autrement dit, Le COSO ERM souligne l'importance de prendre en considération les risques tant dans le processus d'élaboration de la stratégie que dans le pilotage de la performance.

¹ ISO : the International Organization for Standardization

² COSO: Est l'acronyme de "Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission."

Il paraît que cette définition complète du COSO fournit des idées similaires à celles des principes de l'ISO. Toutefois, contrairement à l'ISO, le COSO invite à appréhender chaque catégorie comme une partie du risque global pour que les entreprises puissent évaluer les interactions entre les risques et identifier l'impact potentiel qu'ils peuvent y apporter. En d'autres termes, il s'agit d'examiner tous les risques à tous les niveaux de l'organisation. Il est, en effet, nécessaire de tenir compte de tous les risques, même mineurs, qui pourraient amener l'entreprise à dépasser le seuil de risque acceptable qu'elle s'est fixé. Le COSO s'appuie sur la catégorisation des objectifs (stratégiques, opérationnels, de reporting et de conformité) et les éléments qui contribuent à leur réalisation. Ces éléments constituent un critère d'efficacité du risk management au moment où tous les acteurs de la société adopteront un langage et un référentiel commun.

En effet, on peut constater qu'il existe une certaine similitude avec les différentes étapes du processus démontré par l'ISO à l'instar de l'analyse de l'environnement interne, l'information et la communication des risques. Néanmoins, on a pu relever quelques divergences comme le montre le tableau suivant (Tableau 1) :

Tableau 1 : Comparaison entre les deux cadres de référence

Éléments clés de divergence	ISO	COSO
Gestion des opportunités	Plus de concentration sur la création de valeur que sur les opportunités,	Saisir les opportunités est l'un des principes clés de l'ERM,
Stratégie	Aucune approche stratégique,	Stipule l'établissement d'objectifs stratégiques,
Style de management	Autoritaire,	Participatif,
Culture organisationnelle	Facteur important mais sans aucun impact sur la gestion des risques,	Plaide en faveur de l'intégration de la gestion des risques aux valeurs de l'organisation,
Rôle du facteur humain	En relation uniquement avec la culture d'entreprise.	Le potentiel humain joue un rôle primordial au sein de l'entreprise.

Source : conception personnelle

A ce niveau, la norme ISO et le référentiel COSO (ERM) fournissent un levier de développement des activités, d'amélioration de la performance et de maîtrise des risques.

En guise de conclusion, Porter (1996) estime que « S'il n'y avait qu'une position idéale, il n'y aurait pas de stratégie. » Dans ce cadre, on peut avancer qu'il n'existe pas et n'existera pas de définition parfaite de la gestion des risques. En l'occurrence, il existe une multitude de démarches dédiées au risk management en fonction des secteurs d'activité, des acteurs en présence et donc, des risques à couvrir.

3. Vers une politique de risk management RH

L'enjeu actuel des politiques de gestion des ressources humaines est de parvenir à instaurer un dialogue entre le risk management et la GRH pour développer une politique RH au service de la performance. En effet, la complémentarité entre ces deux champs de recherche prend une dimension particulière en raison de son caractère pouvant remettre en cause le bon fonctionnement de l'organisation. Désormais, on peut affirmer que le management, associé à la cartographie des risques humains est un outil déterminant d'aide à la décision. Par ailleurs, on peut noter que les pratiques relatives au risk management RH peuvent être qualifiées d'émergentes.

3.1 Les pratiques du risk management RH dans les entreprises

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.

Par ailleurs, même si les managers sont sensibles aux risques ressources humaines, il n'y a souvent pas d'indicateurs spécifiques suivis par le risk management. A cet effet, le potentiel de création de valeur de la gestion de tels risques est encore largement sous-exploité. Dans cette logique, une étude de l'Economist Intelligence Unit³ (2010) conclut que « le risk management est une activité immature dans de nombreuses entreprises et que cette fonction connaît trop peu d'investissements. »

Si l'articulation du risk management et des pratiques RH est de nature à faciliter les actions à définir dans le cadre de la gestion de ces risques, « beaucoup de risk managers estiment que les échanges directs restent le meilleur outil de mesure et de veille pour ces risques, l'humain pouvant difficilement se réduire à des modélisations statistiques (AMRAE, 2015) ». Ils mettent également en avant le fait que le risque RH est en soi important mais pas toujours prioritaire en termes de risque net par rapport à d'autres risques (financiers, industriels, ...).

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. Dans cette situation, le comportement professionnel d'un individu est influencé par de multiples facteurs précurseurs, que l'on peut regrouper en quatre familles (Barthelemy et Courrèges, 2004) :

- L'environnement de travail et plus généralement l'ergonomie du poste de travail :

Ces chercheurs soutiennent l'idée que, compte tenu de ces éléments, l'environnement de travail est en général le facteur précurseur le mieux contrôlé, car il est dans une grande mesure encadré par la réglementation.

- La personnalité qui peut être affectée par l'environnement social et familial :

Ces chercheurs affirment que dans son aspect stable et professionnel, la personnalité est assez bien cernée, sauf ses aspects personnels qui touchent à la vie privée. A ce niveau, il est évident que la personnalité a un impact positif ou négatif mais décisif dans le milieu de travail. Bien entendu, on ne peut mesurer la personnalité elle-même, mais on pourra utilement observer ses faits générateurs : la pyramide des âges, les formations reçues, l'absentéisme, la participation à des activités extra-professionnelles, la situation maritale et la distance du domicile.

- La nature de la tâche à accomplir, sa complexité, sa répétitivité, sa monotonie, son intérêt, sa durée, sa difficulté :

Il paraît évident que si les éléments précédents sont susceptibles de créer la stabilité d'esprit ou au contraire les soucis qui auront un impact sur la concentration et l'assiduité, cet impact sera en effet différent en fonction de la tâche affectée.

³ Est une entreprise britannique de prévisions et de conseil appartenant à « the Economist Group ».

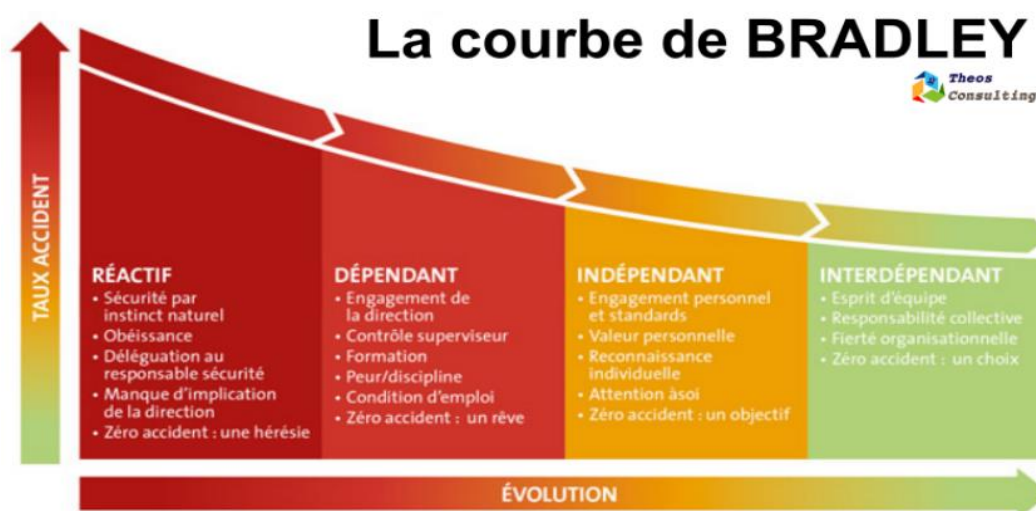
- Le management du travail, qui regroupe à la fois l'organisation directe (modes opératoires, moyens de communication, reconnaissance, rôle et statut dans l'équipe), et l'impact des décisions de direction :

Ces mêmes chercheurs insistent sur l'importance de ce quatrième facteur. Une mauvaise stratégie, un management inapproprié ou distant, la non-reconnaissance et la pression sur les équipes sont autant d'éléments qui contribuent à un mal-être au travail.

3.2 Les approches complémentaires du risk management RH

« Lorsqu'il s'agit de définir des risques, la science perd le monopole de la rationalité » nous disait U. Beck (1986). Il paraît aujourd'hui difficile d'imaginer une organisation sans risk management lié aux ressources humaines. Dans ce contexte transverse, il importe d'évaluer les risques RH les plus récurrents, puis de déterminer lesquels sont vraiment prioritaires quant à leur probabilité de survenance et leur impact sur la performance. Cette capacité de l'organisation à réduire ses risques RH est développée par Vernon Bradley en 1994 dans le groupe de recherche canadien Dupont, sous forme d'une courbe d'apprentissage (Figure 3).

Figure 3 : La courbe de Bradley



Source : N. Dufour et A. Bencheikh, 2019

De tels outils de suivi des risques sont donc indispensables au dynamisme du risk management RH puisqu'ils permettent de comprendre la survenance du risque, d'affiner la mesure de la criticité du risque, mais également de mesurer l'efficacité du dispositif de maîtrise mis en place et donc d'améliorer la stratégie de réponse. En effet, la courbe de Bradley agit sur les comportements individuels qui laissent place à l'initiative collective dans un climat où règne une culture commune de performance.

Dans ce contexte, N. Dufour et A. Bencheikh, (2019) ajoutent deux indicateurs qui peuvent étonner mais sont fréquemment mesurés à savoir : le taux de diplômés de formations qualifiantes et la répartition des collaborateurs par tranche d'âge. Selon ces auteurs, « le premier indicateur est intéressant pour donner une vision de l'employabilité des collaborateurs, tandis que le second permet de construire une pyramide des âges et d'anticiper sur la durée, le renouvellement des collaborateurs ». Nous tenons à préciser que « d'autres indicateurs à la fois qualitatifs et quantitatifs peuvent être considérés comme émergents au

titre de la mesure des risques RH et concernent en particulier les dysfonctionnements sur les processus support de la fonction RH (Ibid) ».

3.2.1 Les coûts et performances cachés

Cette approche en termes de coûts cachés trouve sa légitimité dans la problématique de mesure des coûts non identifiés en comptabilité. A ce titre, des études proposent un certain nombre de référentiels permettant de démontrer que « les risques liés aux ressources humaines, envisagés en tant que dysfonctionnement de l'organisation constituaient également des coûts cachés qu'il incombait à l'entreprise de révéler puis de quantifier et de convertir en vecteur de performance cachée (Cristallini, 2000 ; Estryn-Behar, 2004 ; Cappelletti, 2010 ; Beaucourt et Louart, 2011 ; Golla, 2015) ». En effet, ces risques impactent durement la performance de l'entreprise.

A cet égard, Savall, (1975), fondateur-président de l'ISEOR⁴, a identifié six familles de dysfonctionnement à l'origine de coûts cachés : mise en œuvre stratégique, conditions de travail, organisation du travail, gestion du temps, communication/coordination/concertation, et formation intégrée. A titre illustratif, l'ISEOR recense des dysfonctionnements RH de type comme les surconsommations de temps sur une activité (sous-productivité), les absences répétées, les coûts des arrêts de travail, du présentisme, des sursalaires, les surcoûts liés à une mauvaise gestion de l'organisation et à une répartition inefficace du travail, le coût des conflits sociaux, surcoûts liés à une mauvaise ergonomie sur le lieu de travail, etc. (J-D. Darsa, 2016).

De son côté, Gorlier (2020) propose quelques exemples de coûts cachés liés aux actions RH, qui sont rarement calculés et surtout ils n'apparaissent pas toujours dans la comptabilité des entreprises :

- Le coût d'un recrutement raté : il est vital économiquement de le rendre le plus efficace possible et d'éviter les coûts du mauvais recrutement ;
- Le coût du mal-être au travail : l'idée que des collaborateurs malheureux ont un impact négatif sur la productivité et l'efficacité de l'entreprise. Bien plus, la démonstration de l'intérêt d'améliorer la qualité de vie au travail peut également se faire en mesurant les coûts du stress ;
- Le coût du désengagement : Car le désengagement est souvent la conséquence d'un mal être au travail, vecteur notamment de l'absentéisme. Ce dernier s'explique par des conditions de travail dégradées, une organisation du travail défailante et surtout par des défauts de management ;
- Le coût de la mauvaise collaboration : En diminuant le nombre d'e-mails, en instaurant à la fois une confiance, une transparence et une traçabilité dans les échanges et en favorisant le partage de connaissances, les plateformes collaboratives sont de formidables leviers de performance. Pour naviguer dans l'incertitude, l'intelligence collective et participative est une compétence de plus en plus prisée ayant pour objectif de donner du sens au travail et de vivre le changement en assurant l'épanouissement de chacun.

Ceux-ci génèrent des coûts qui sont généralement sous-estimés, mais s'ils sont identifiés, ils permettent de comprendre les difficultés économiques et socio-organisationnelles d'une entreprise et constituent ainsi, des axes d'amélioration de la performance de l'entreprise par l'instauration d'un dialogue fluide et constructif entre tous les acteurs.

⁴ ISEOR : Institut de socio-économie des entreprises et organisations, centre de recherches expérimentales en gestion ; Université de Lyon.

3.2.2 Les surcharges ou coûts historiques

En se référant à la maigre littérature existante sur le sujet, Dufour et Bencheikh (2019) distinguent trois indicateurs permettant de faire ressortir l'information nécessaire, mais aussi de faire émerger des leviers de performance et de prise de décision :

- Sursalaires : une personne effectue une tâche à la place d'une autre personne, des salaires sont versés à des salariés absents sans contrepartie d'activité ou encore une personne est trop rémunérée par rapport à sa fonction ;
- Surtemps : il s'agit du temps passé à réguler un dysfonctionnement ;
- Surconsommations : des achats supplémentaires externes à cause d'un dysfonctionnement.

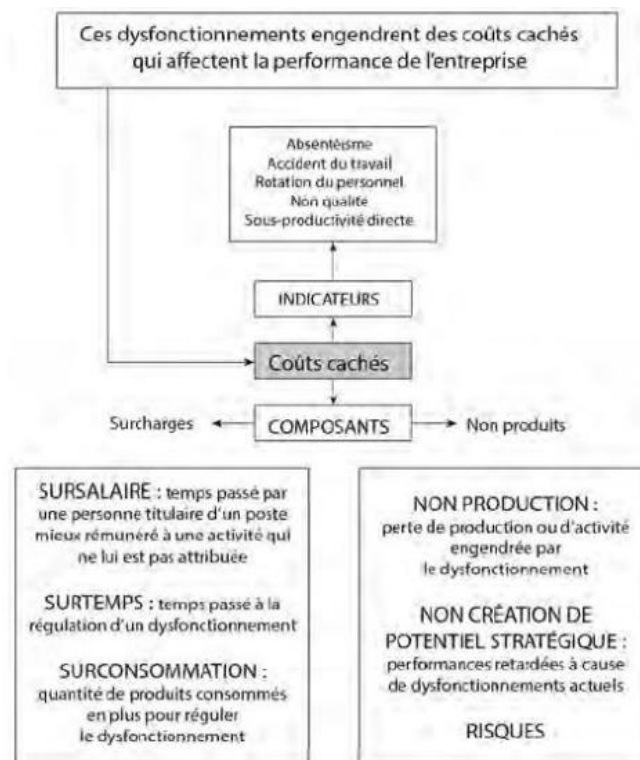
3.2.3 : Les non produits ou coûts d'opportunité

Dans la suite de cette logique, ces chercheurs proposent :

- Non-production : manque à gagner par un dysfonctionnement ;
- Non-crédation de potentiel : manque à gagner futurs, des idées d'innovation non exploitées ;
- Risques : risques non quantifiés provoqués par un dysfonctionnement (source de contre-performance), éventuelle non-qualité/sur-qualité.

En résumé, les coûts cachés se décomposent en deux familles, les surcharges et les non produits (Figure 4). Cette distinction s'avère donc pertinente et utile puisqu'elle concerne les dysfonctionnements sur les processus support de la fonction RH, dysfonctionnements qui constituent, une fois maîtrisés, des axes d'amélioration de la performance organisationnelle.

Figure 4 : Catégories de coûts cachés



Source : Savall et Zardet, 1987.

Nous pouvons conclure que ces travaux s'inscrivent dans le cadre d'une approche du management socio-économique, qui vise à démontrer qu'une alliance du domaine économique et du domaine social est tout à fait réalisable au sein de l'entreprise. En d'autres termes, cette approche stratégique mise sur le développement du potentiel humain perçu comme le principal moteur de l'entreprise et permet ainsi d'identifier cinq domaines de coûts cachés qui affectent la performance globale de l'organisation. Cela concerne : « la mesure de l'absentéisme, la mesure des accidents de travail, la mesure de la rotation du personnel, le défaut de qualité et les écarts de productivité directe (Savall et Zardet, 2003) ».

Conclusion

Ce tour d'horizon dévoile l'intérêt pour la fonction RH de suivre les nouvelles habitudes des clients qui deviennent de plus en plus pointilleuses. La mise en place d'une stratégie risk management RH apparaît donc comme l'ultime moyen de développement et de fidélisation du capital humain, mais aussi d'optimisation de la performance de manière continue, en favorisant l'adhésion des collaborateurs à la vision et à la mission de l'entreprise. Autrement dit, il importe d'évaluer les risques RH pour plus de performance car à l'heure actuelle, les entreprises se retrouvent face à une génération de collaborateurs qui ne fonctionne plus au « devoir de faire » mais qui exige de plus en plus de « plaisir de faire ».

De nombreuses études ont montré qu'une politique globale de risk management RH est plus qu'un concept théorique, elle se vit au quotidien ; c'est même la clé de voûte de toute la stratégie mise en place. En effet, les acteurs des ressources humaines et les risk managers doivent être à la manœuvre pour assurer à la fois le bien-être des collaborateurs et le bon fonctionnement de leur organisation. A ce propos, la notion du risk management RH, jusque-là insuffisamment prise en compte, mérite logiquement d'être évaluée pour que le risque lié au facteur humain ne soit plus une menace, mais une vraie opportunité stratégique, gage de performance organisationnelle.

Dans ce sens, le risk management RH apparaît, non seulement comme un concept au cœur des projets de transformation des entreprises, mais aussi comme un dispositif qui présente de nombreux atouts pour la prise de décision s'il est intégré systématiquement. L'entreprise agile d'aujourd'hui tient compte de l'évolution en matière de risk management RH et de son rôle plus étendu en son sein. En l'occurrence, le réel enjeu pour les risk managers est l'élaboration d'une méthodologie adaptée à la stratégie et au degré de complexité de l'activité de l'entreprise. Elle sera donc probablement plus résiliente et plus disposée à proposer un environnement de travail agréable et flexible. A cela s'ajoute le contexte actuel qui favorise le passage d'un management des risques à un management des crises. De ce fait, un modèle pérenne reste à inventer, qui repose sur une question essentielle : Comment créer de la valeur en tenant compte du bien-être individuel et collectif et contribuer ainsi au BIB (Bonheur Intérieur Brut) ?

Bibliographie

Article :

AMRAE, (2015). Cahier technique : La maîtrise des risques RH : vecteur de développement de l'entreprise, association pour le Management des Risques et l'Assurance des Entreprises (AMRAE), commission « risques RH». Dans [URL] : <https://www.faceaurisque.com/2019/07/08/la-gestion-des-risques-rh-vue-par-les-drh-belges-une-etude-de-perception/>. Consulté 08-09-2019.

Beaucourt, C. et Louart, P., (2011). Le besoin de santé organisationnelle dans les établissements de soins : l'impact du care collectif. Management & Avenir. Vol. 9, n°49.

Beurain, P., Frotiee, P. et Towhill, B., (2000). Nouvelles perspectives pour les entreprises. Dossier : L'art de la gestion des risques, supplément les Echos, 28 septembre.

- Brenot, J. et Hubert, P.H., (1994). Maitrise des risques : Au sujet de deux modes d'approche déterministe et probabiliste. Institut de Protection et de Sécurité Nucléaire. Note SEGR/LSEES-94/N°5.
- Cappelletti, L., (2010). Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain ? Capital immatériel : état des lieux et perspectives. Halshs-00526426.
- COSO, (2004). Le management des risques de l'entreprise, cadre de référence. Synthèse.
- Cristallini, V., (2010). Les coûts performances cachés : mesure scientifique de la santé et de la vitalité d'une organisation et contribution à la validité des concepts de gestion. Université Lyon 3. ISEOR.
- Culp, C.L., (2003). Modigliani-Miller propositions. In the Growth of Risk Management: A history. London, Risk Books.
- Dionne, G., (2001). Gestion des risques et assurance. HEC Montréal, Notes du cours.
- Estryng-Behar, M., (2004). Santé, satisfaction au travail et abandon du métier de soignant. Étude Presst-Next, partie 1. Assistance publique-Hôpitaux de Paris.
- Frigo, M.L. and Anderson, R.J., (2011). What is strategic risk management? Strategic finance.
- Froot, K., Scharfstein, D.S. and Stein, J.C., (1993). A Framework for Risk Management. Harvard Business Review, 72.6, 91 - 102.
- Golla, M., (2015). Travail : le coût du présentéisme plus élevé que celui... de l'absentéisme. Le Figaro. Economie.
- Gorlier, M., (2020). Le digital, une réponse efficace aux coûts cachés RH ? Publié dans digital, Transformation digitale et RH, le 5 janvier.
- International Organization for Standardization (ISO 31000). (2009). https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100426_fr.pdf. Consulté le 05-07-2019.
- Knignt, R.F. et Pretty, D.J., (2000). Définir une philosophie du risque. Les Echos-Supplément n°18299 (13 Décembre). Pages 6-7.
- Miles, R.E., Snow, C.C. and Pfeffer, J., (1974). Organization environments: concepts and issues. Industrial Relations, vol. B.
- Monteau, M. et Favaro, M., (1990). Bilan des méthodes d'analyse a priori des risques : Des contrôles à l'ergonomie des systèmes. Cahiers de notes documentaires, 138, 91-122.
- Moodigliani, F. and Miller, M.H., (1958). The Cost of Capital, Corporation Finance, and the Theory of Investment. The American Economic Review. Vol. 49, No. 4 (September 1959), pp. 655-669.
- Naciri, A., (2011). Traité de gouvernance d'entreprise : l'approche scolaire. Montréal. Presses de l'Université du Québec.
- Pesqueux, Y., (2003). Le concept de risque au magasin des curiosités. Communication congrès publiée par l'Association Française de Comptabilité (AFC). Mai 2003.
- Porter, M.E., (1996). What is strategy? Harvard Business Review. From the November–December 1996 Issue.
- Purdy, G., (2010). ISO 31000: 2009. Setting a New Standard for Risk Management. Risk Analysis, Vol. 30, n°6.

Savall, H. et Zardet, V., (2003). Maitriser les coûts et performances cachés. Economica ; 4^eÉdition. Collection : Gestion, 412 pages ; [URL] <file:///C:/Users/Admin/Downloads/53e522368d6af.pdf>, consulté le 12/01/2020.

The Economist Intelligence Unit, (2010). Four out of five companies say threats to corporate reputation are rising. 8th of December.

Tixier, J., Dusserre, G., Salvi, O. and Gaston. D., (2002). Review of 62 risk analysis methodologies of industrial plants. Journal of Loss Prevention in the Process Industries, Elsevier, 15 (4), pp.291-303.

Ouvrage :

Barthélemy, B. et Courrèges, P., (2004). Gestion des risques : méthodes d'optimisation globale, 2^{ème} Edition. Editions d'Organisation.

Beck, U., (1986). La société du risque, sur la voie d'une autre modernité. Editions Flammarion.

Darsa, J-D., (2012). 365 risques en entreprise. Gereso Edition.

Darsa, J-D., (2016). La gestion des risques en entreprise : identifier, comprendre, maitriser. 4^{ème} édition, Gereso Edition.

Deleuze, G. et Ipperti, P., (2013). L'analyse des risques. Edition : Management et Société. Edition EMS.

Dufour, N. et Bencheikh, A., (2019). Comprendre les risques RH, véritable enjeu et création de valeur pour l'entreprise. Gereso Edition, p 281.

Méric, J., Pesqueux, Y. et Solé, A., (2009). « La société du risque : analyse et critique ». Economica, Paris. Dans [URL] : <https://journals.openedition.org/vertigo/12214#bibliography>. Consulté le 10-05-2018.

Savall, H., (1975). Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations. Dunod. Paris.

Savall, H. et Zardet, V., (1987). Maîtriser les coûts et les performances cachées, Economica, 2010, 1^{ère} édition.