
JULIE C. MAYER

Université Paris-Dauphine,
PSL Research University



Influencer l'attention des décideurs

Les pratiques d'« issue-selling »
des *risk managers*

Dans un environnement complexe et surchargé d'information, gérer l'attention des décideurs constitue un défi pour les entreprises. Cet article étudie l'« issue-selling », c'est-à-dire la façon dont un acteur peut influencer l'attention décisionnelle en s'appuyant sur différents canaux. L'analyse des pratiques des risk managers, en tant que coordinateurs de la gestion des risques, met en avant quatre postures d'issue-selling (pédagogue, superviseur, challenger, impulseur). Ces résultats affinent le concept d'issue-selling et éclairent sur les rôles du risk manager.

Face à la rapide évolution des environnements et à l'abondance informationnelle, la capacité des organisations à capter l'émergence de risques et d'opportunités constitue un enjeu stratégique majeur (Citton, 2014). Cette capacité nécessite d'orienter l'attention des décideurs de l'organisation, c'est-à-dire l'allocation de leurs efforts cognitifs, ceux-ci étant limités (Simon, 1947).

La littérature met en avant deux sources influençant l'attention dans les organisations : les activités et dispositifs formels et informels (Ocasio, 1997, 2011), nommés canaux d'attention (e.g. outils managériaux, supports de communication, réseaux), et les pratiques d'influence exercées par les acteurs (e.g. managers, experts), nommées « *issue-selling* » (Dutton et Ashford, 1993). Toutefois, la littérature articule peu ces deux concepts, rendant ambigu le rôle des canaux d'attention dans l'*issue-selling*. En effet, si le choix d'un canal d'attention semble une étape cruciale pour exercer une influence (Dutton et al., 2001), la théorie reste floue sur le rôle de ce canal dans l'orientation de l'attention. Nous proposons ainsi d'étudier le rôle des canaux d'attention dans les pratiques d'*issue-selling*.

Pour cela, nous analysons l'influence exercée par les *risk managers* sur les décideurs. Le *risk manager* est l'acteur en charge de coordonner la démarche de gestion globale des risques d'une entreprise, dite « Enterprise Risk Management » (ERM). L'ERM consiste à identifier,

évaluer et gérer de façon globale et coordonnée l'ensemble des risques de l'organisation.

Les pratiques du *risk manager* constituent un cas pertinent d'*issue-selling* pour deux raisons. D'une part, des travaux sur l'ERM ont observé des actions d'influence de cet acteur auprès des décideurs (Hall et al., 2015 ; Mikes, 2008). D'autre part, son rôle de coordinateur lui confère un accès à de nombreux canaux d'attention de natures variées (e.g. outils d'évaluation des risques, comité risques, réseau de correspondants, outils de *reporting*, échanges avec les décideurs).

Cet article vise ainsi à répondre à la question suivante : quelles sont les pratiques des *risk managers* pour orienter l'attention portée aux risques par les décideurs ?¹ Notre démarche s'appuie sur l'analyse d'entretiens menés auprès de onze *risk managers* d'organisations distinctes. Nous dressons ainsi une panoplie de pratiques d'*issue-selling*, caractérisées par l'intention du *risk manager* et le canal d'attention mobilisé. En analysant les pratiques selon ces deux dimensions, une typologie de quatre postures d'*issue-selling* est proposée².

Cette recherche apporte deux contributions. Sur le plan théorique, elle explicite le rôle des canaux d'attention dans les pratiques d'*issue-selling* et montre qu'il existe différentes natures d'intention. Sur le plan empirique, elle contribue à enrichir les connaissances sur le rôle du *risk manager* dans les décisions des entreprises.

1. L'auteur tient à remercier les rapporteurs pour leur aide dans la reformulation de la question de recherche.

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

I – CONSTRUCTION D'UN CADRE D'ANALYSE DE L'« ISSUE-SELLING »

Dans une première partie, nous présentons le concept d'*issue-selling* et soulignons la nécessité de comprendre le rôle joué par les canaux d'attention. Dans une seconde partie, nous justifions l'intérêt d'étudier les pratiques des *risk managers* pour enrichir les connaissances sur l'*issue-selling*.

1. L'« issue-selling », un cadre d'analyse de l'influence d'acteurs sur l'attention des décideurs

L'attention des décideurs est une ressource limitée. En effet, la rationalité limitée des individus (Simon, 1947) restreint leur capacité à traiter toute l'information reçue. L'attention renvoie alors à l'allocation du temps et de l'effort cognitif des décideurs sur un nombre limité d'objets de leur environnement (Ocasio, 1997). Cette attention est façonnée à trois niveaux, par les cadres cognitifs des décideurs, les stimuli de l'environnement et la structure de l'organisation (e.g. règles, ressources).

Pour orienter l'attention de ses décideurs, l'organisation peut alors développer un ensemble d'activités et dispositifs formels et informels (Ocasio, 1997, 2011), nommés ici canaux d'attention. Au travers de ces canaux, l'organisation définit et met à disposition des décideurs des répertoires d'informations et des modalités d'action spécifiques. Les ateliers de travail, les outils d'analyse ou encore les supports de communication constituent des exemples de canaux orientant l'attention décisionnelle.

En outre, les acteurs de l'organisation peuvent engager des actions pour influencer l'attention des décideurs : ce comportement est conceptualisé sous la notion d'« *issue-selling* » (Dutton et Ashford, 1993). L'*issue-selling* s'opère en deux principales étapes (Dutton et Ashford, 1993). Il débute par une *intention* d'exercer une influence : un acteur, l'*issue-seller*, fait le choix de se lancer dans une action d'*issue-selling*, après avoir évalué ses chances de succès et les risques encourus. Ensuite, l'*issue-seller* entreprend ses actions d'influence. Il établit alors la façon dont il va exercer cette influence en réalisant trois choix, de façon plus ou moins implicite : il mobilise des ressources (e.g. expérience, compétences spécifiques), sélectionne des canaux d'attention, et définit des tactiques, telles que la production de discours ou l'activation de réseaux d'acteurs (Detert *et al.*, 2013). La littérature met ainsi en avant la coexistence dans l'organisation de deux sources d'influence de l'attention : les canaux d'attention et les acteurs, sans toutefois les articuler clairement. D'une part, la notion de canaux d'attention développée par Ocasio suggère implicitement l'intervention d'acteurs pour construire et mettre en action ces canaux, mais cette mise en action n'est pas explicitée. D'autre part, la notion d'*issue-selling* de Dutton et Ashford mentionne explicitement la mobilisation de canaux d'attention, sans en donner de définition. Les auteurs mentionnent uniquement une liste d'exemples, tels que des réunions d'équipe hebdomadaires ou des interactions directes (1993, p. 418). Le rôle de ces canaux d'attention n'a pas fait l'objet de recherches dédiées. Pourtant, on observe une diversité de canaux d'une situation d'*issue-selling* à l'autre, depuis les

conversations jusqu'à la production de textes, en passant par la mobilisation de réseaux (Detert *et al.*, 2013 ; Dutton *et al.*, 2001). Cette diversité de canaux engendre des pratiques d'*issue-selling* distinctes, suggérant que l'attention décisionnelle n'est pas influencée de la même manière selon la nature du canal mobilisé. Ces réflexions nous incitent à interroger le rôle des canaux utilisés par l'*issue-seller* dans l'orientation de l'attention.

Nous proposons donc de focaliser cette recherche sur la façon dont s'exerce l'*issue-selling* à l'aide de la mobilisation de différents canaux d'attention. Pour cela, il convient d'étudier une situation où un *issue-seller* peut mobiliser de nombreux canaux d'attention. À cet effet, nous introduisons dans la partie suivante la fonction de *risk manager*.

2. Le *risk manager*, un *issue-seller* disposant d'une pléthore de canaux d'attention

Le *risk manager* est l'acteur en charge de coordonner la démarche de management global des risques d'une entreprise, dite « Enterprise Risk Management » (ERM). L'ERM consiste à identifier, évaluer et gérer de façon globale et coordonnée l'ensemble des risques auxquels l'organisation est confrontée (COSO, 2004). Nous choisissons de considérer le *risk manager* comme un *issue-seller* pour deux raisons.

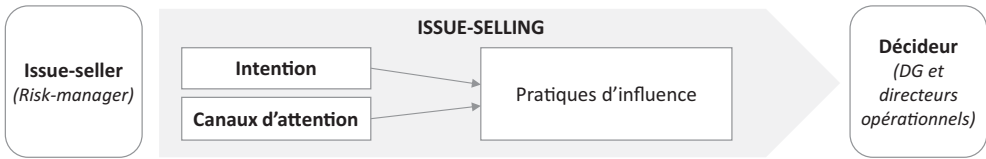
D'une part, le *risk manager* exerce une influence croissante auprès des décideurs, comme en témoigne le rattachement croissant de la fonction d'ERM à la direction générale et l'augmentation du nombre d'effectifs dédiés (AMRAE, 2013). Des

recherches sur l'ERM soulignent d'ailleurs l'influence potentielle du *risk manager* auprès des décideurs (Mikes, 2008) : au-delà de l'application de la réglementation, de la consolidation de données et de contrôle, le *risk manager* tient une fonction de conseil stratégique *via* laquelle il challenge les décisions et conseille la direction générale en apportant des expertises. Ce rôle d'expert consiste à influencer la prise de décision en produisant et diffusant des outils qui incarnent les savoirs du *risk manager* (Hall *et al.*, 2015). Le *risk manager* cherche ainsi à orienter l'attention des décideurs sur la question des risques, l'une de ses missions étant d'assurer la prise en compte des risques dans les processus de décision (AMRAE, 2013).

D'autre part, le *risk manager*, en tant que coordinateur de l'ERM, dispose d'une pléthore de canaux d'attention. Il participe à différentes instances de gouvernance, contribue à l'élaboration de règles et d'outils, et interagit avec divers réseaux d'acteurs à différents niveaux de l'organisation. Son activité consiste ainsi à mobiliser ces divers canaux.

Ainsi, au regard de la littérature, nous pouvons élaborer le modèle suivant, qui décrit les pratiques d'*issue-selling* opérées par le *risk manager* (figure 1). Ces pratiques sont caractérisées par deux dimensions : l'intention du *risk manager* et les canaux d'attention mobilisés.

Ce modèle permet ainsi d'appréhender le « gap » théorique soulevé, en articulant les concepts d'*issue-selling* et de canaux d'attention. Nous proposons de l'appliquer en posant la question de recherche suivante : quelles sont les pratiques des *risk managers* pour orienter l'attention portée aux risques par les décideurs ?

Figure 1 – Cadre d'analyse : les pratiques d'*issue-selling* par le *risk-manager*

MÉTHODOLOGIE

Cette recherche est basée sur étude qualitative menée auprès de onze *risk managers* (RM1 à RM11) d'organisations de grande taille (> 5000 salariés) et de secteurs variés (agro-alimentaire, cosmétique, services dont banque, biotechnologie, énergie, secteur public). Cette diversité de contextes vise à couvrir une panoplie large de canaux d'attention. Les *risk managers* ont été sélectionnés au regard de l'intitulé de leur poste (« risk manager » ou « directeur des risques ») ainsi que de la description de leur activité (coordination de la démarche d'ERM).

Des entretiens semi-directifs centrés ont été menés auprès de chaque *risk manager* (Romelaer, 2005) : une question d'entame a ouvert la discussion sur la démarche d'ERM, et des relances ont été réalisées sur les thèmes suivants : caractéristiques de l'ERM, dispositifs déployés, rôles du *risk manager*, interactions avec les décideurs, modalités de prise de décision. Les entretiens, d'une durée moyenne de 80 minutes, ont été enregistrés et intégralement retranscrits. Certains ont été complétés par l'analyse d'outils évoqués par les interviewés.

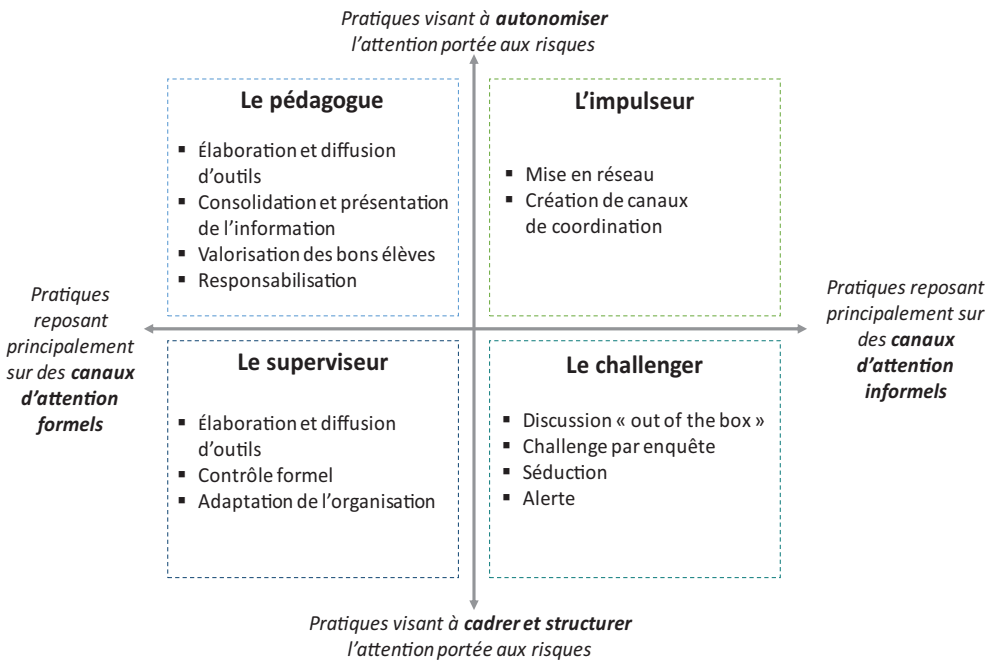
L'analyse des données s'est déroulée en trois étapes. Premièrement, un codage descriptif ouvert (Strauss et Corbin, 1998) a permis de recenser 79 actions réalisées par les *risk managers* pour influencer les décideurs (entre 6 et 9 par *risk manager*). En comparant leurs similarités et leurs différences, ces actions ont été agrégées en 12 pratiques. Deuxièmement, ces pratiques ont été codées selon un « plan général préétabli » (Saubesty, 2006), à partir des deux dimensions de notre cadre théorique (intention et canal d'attention mobilisé). Enfin, un codage axial (Strauss et Corbin, 1998) a permis de catégoriser les pratiques en 4 « postures » d'*issue-selling*.

II – LES POSTURES ET PRATIQUES D'ISSUE-SELLING DU RISK MANAGER

L'analyse a fait émerger douze pratiques d'*issue-selling*, mobilisées par les *risk managers* pour influencer l'attention portée aux risques par les décideurs. Ces pratiques

ont été agrégées et structurées en une typologie de quatre postures, selon la nature des canaux d'attention mobilisés et les intentions du *risk manager*. Dans un premier temps, nous présentons les dimensions retenues pour construire la typologie. Puis, nous détaillons les pratiques au sein de chaque posture.

Figure 2 – Les quatre postures d'*issue-selling*



1. Présentation de la typologie

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

La première dimension (axe horizontal) permet de distinguer les pratiques mobilisant des canaux d'attention formels et celles mobilisant des canaux informels, prolongeant ainsi la distinction proposée par [Dutton et al. \(2001\)](#). En effet, certaines pratiques s'appuient plutôt sur des *canaux*

formels, c'est-à-dire s'inscrivant dans la structure formelle de l'organisation : les règles et la hiérarchie, les outils officiellement déployés dans l'organisation. Ces canaux formels peuvent préexister dans l'organisation, mais également être créés par le *risk manager* : c'est le cas des outils de gestion des risques produits par le *risk manager*, comme observé par [Hall et al. \(2015\)](#). Les outils de *reporting*, les questionnaires d'auto-évaluation des risques, sont autant de canaux permettant d'assurer que les décideurs prêtent une attention aux risques, a minima, durant l'utilisation de ces outils. Ces outils sont ainsi souvent accompagnés de règles (*i.e.* obligation de *reporting* tous les six mois). La posture d'expert du *risk manager* ne lui confère que rarement une autorité formelle : il doit donc

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

La deuxième dimension d'analyse est celle de l'intention du *risk manager* : dans la littérature sur l'*issue-selling*, l'intention est définie comme une décision « binaire » d'influencer ou non le décideur. Or, en analysant nos données, nous avons observé que l'action des *risk managers* était orientée par différentes intentions. En effet, l'objectif commun des pratiques de ces *risk managers* est d'assurer que les décideurs prennent en compte les risques dans leurs activités et leurs décisions. Pour y parvenir, les *risk managers* peuvent viser à *cadrer, structurer* directement les actions et les représentations cognitives des directeurs, ou au contraire à les *rendre autonomes*, en créant les conditions nécessaires ou en leur transmettant des

réflexes et savoirs. Cette tension entre cadrage et autonomisation permet de catégoriser les pratiques des *risk managers* en fonction de leurs intentions. L'intention orientant l'action du *risk manager* peut avoir des conséquences importantes, tant sur la façon dont l'attention des décideurs est allouée, que sur le fonctionnement global de la gestion de risques dans l'organisation : si la plupart des pratiques exercées par le *risk manager* sont orientées vers le cadrage, l'organisation développe de plus en plus de moyens de supervision et de formalisation de la gestion des risques, conduisant à une gestion des risques globalement centralisée. Si le *risk manager* opère principalement pour autonomiser les décideurs, de nouveaux canaux de coordination semblent émerger progressivement, tels que des réseaux formels ou informels, conduisant à une gestion des risques plus décentralisée.

Dans la réalité, les *risk managers* interrogés ne se positionnent pas sur une seule de ces postures. Alors que certains se positionnent de façon marquée sur une posture particulière, la plupart s'engagent dans des pratiques appartenant à différentes postures (tableau 1).

2. Les quatre postures d'*issue-selling* et leurs pratiques

La posture de superviseur

La posture de superviseur renvoie à la mobilisation de canaux d'attention formels, dans l'intention de structurer et cadrer la façon dont les décideurs appréhendent les risques. Les pratiques du *risk managers* sont ici orientées vers l'utilisation adéquate des outils de gestion des risques ou la fiabilité

Tableau 1 – Répartition des pratiques d'*issue-selling* identifiées chez les *risk managers*

	Superviseur	Pédagogue	Challenger	Impulseur
RM1	1	2	2	4
RM2	4	2	1	1
RM3	4	2	1	0
RM4	1	2	4	0
RM5	2	0	4	0
RM6	4	3	1	1
RM7	3	1	1	0
RM8	2	3	3	0
RM9	2	3	2	1
RM10	4	1	2	0
RM11	1	2	1	1

des évaluations de risques. Premièrement, la *pratique d'élaboration et de diffusion d'outils* permet de cadrer les pratiques décisionnelles, en y intégrant des méthodes, des concepts ou des règles. Les *risk managers* mobilisent notamment l'exercice de cartographie des risques pour orienter les réflexions des décideurs : « On est en train de faire cette démarche-là, pour que les gens ne marchent plus en aveugle, [...] se posent les bonnes questions, intègrent ces questions dans les éléments de réflexion. » (RM8). L'utilisation de canaux formels que sont les outils (matrice de risques, check-list) permet d'incarner des schémas de pensée, tels que la prise en compte « à 360° » des risques, la recherche des sources et conséquences possibles, ou l'évaluation des moyens de maîtrise existants. Ces schémas façonnent ainsi l'attention des décideurs en guidant l'ampleur des risques

considérés, et en encourageant un effort cognitif approfondi lors de l'évaluation des risques.

Deuxièmement, la posture de superviseur s'appuie sur des modes de contrôle tels que le suivi des plans d'action de risques, par la *pratique de contrôle formel*. Le contrôle formel vise à vérifier que le décideur a bien évalué ses risques et suit les modalités prescrites. Lorsque le décideur ne suit pas les instructions ou semble « tricher » dans l'évaluation de ses risques, certains *risk managers* effectuent un rappel à l'ordre, en mobilisant la hiérarchie formelle : « Et si c'était pas mis à jour, on mettrait la pression par la hiérarchie, c'est la carotte et le bâton... » (RM3). Pour contrôler la façon dont les décideurs évaluent les risques, des canaux formels sont mobilisés, tels que la consolidation de cartographie des risques ou de questionnaires d'évaluation des risques,

permettant de tracer et formaliser l'attention portée aux risques par les décideurs. Cette attention transparait en effet dans la façon dont les décideurs renseignent leur cartographie ou dans les plans d'actions lancés pour gérer leurs risques (e.g. degré de détail des descriptions de risques).

Enfin, les *risk managers* interrogés ont engagé des *pratiques d'adaptation de l'organisation*, visant à faire évoluer les organigrammes, les fiches de poste ou encore les procédures, pour « greffer » des activités de gestion de risques directement dans le fonctionnement formel de l'organisation. Par exemple, RM6 a élaboré un nouveau processus métier et a ajouté des fonctions de gestion des risques dans certaines fiches de postes. En faisant évoluer l'organigramme, le *risk manager* « entoure » au quotidien les décideurs par des relais. La présence même de ces relais rappelle au décideur l'importance donnée à la gestion des risques par l'organisation. Par exemple, au sein de l'organisation de RM10, des correspondants participent ainsi aux instances de décision et de pilotage des niveaux opérationnels (comités de direction, comités projets).

La posture de pédagogue

La posture de pédagogue se réfère aux pratiques mobilisant des canaux d'attention formels, dans l'intention de rendre les décideurs autonomes dans la prise en compte des risques. Elle englobe quatre pratiques d'*issue-selling*. Premièrement, le *risk manager* peut chercher à apporter aux décideurs des méthodes et informations à mobiliser par eux-mêmes et à intégrer à leur prise de décisions. Dans ce cas, le *risk manager* s'attèle à *élaborer des outils* qui

soient perçus comme pratiques et utiles par les décideurs. Il s'appuie également sur des dispositifs formels pour promouvoir et diffuser ces outils, tels que des *booklets* ou des supports de formation. On retrouve ici la modalité d'influence identifiée par [Hall et al. \(2015\)](#) : ces outils incarnent les savoir-faire et techniques du *risk manager*. Ils explicitent des critères d'évaluation des risques, des échelles de mesure, des règles de calcul ou un référentiel commun de risques. La co-conception des outils avec les décideurs semble alors garante d'une bonne appropriation : dans le cas de RM2, les questionnaires d'évaluation des risques destinés aux décideurs étaient initialement peu utilisés. RM2 a alors retravaillé l'outil en collaboration avec les décideurs : « ils n'y voyaient pas l'intérêt, ils pensaient que les questions qu'on leur posait, c'était trop loin de leurs préoccupations [...] on l'a bien revu depuis, on l'a travaillé avec eux, on a beaucoup intégré leurs remarques. Et aussi, ça a permis de mieux se l'approprier ».

Deuxièmement, par définition, les *risk managers* jouent un rôle de consolidation des risques, et fournissent régulièrement aux décideurs une information globale et synthétique de l'état des risques (*pratique de consolidation et présentation de l'information*). Les *risk managers* interrogés alimentent périodiquement une cartographie des risques, et la présentent une à plusieurs fois par an aux directeurs, en comité des risques ou en comité de direction. Ces comités sont l'occasion de montrer l'évolution des risques, mais également de faire passer des messages. La manière dont le *risk manager* ordonne l'information, illustre les données, ou construit les règles d'évaluation peut modifier l'interprétation des risques faite par les décideurs : « Le problème du [de

l'échelle] "3-3", c'est qu'on est tout le temps-là, au milieu [de la cartographie]. Donc c'est pas assez précis, et puis là [échelle 5-5] ça oblige à se poser des questions. » (RM2).

Troisièmement, le *risk manager* peut s'engager dans des *pratiques de valorisation des « bons élèves »* : pour inciter les décideurs à s'impliquer dans la gestion des risques, certains *risk managers* mettent en avant les acteurs faisant preuve d'initiative ou au comportement exemplaire, et offrent des moyens de comparaison aux décideurs : « Ce qu'ils aiment bien aussi, c'est se comparer aux autres. Donc ça on leur dit : "voilà comment vous êtes par rapport aux autres" (RM7). Le *risk manager* attire ainsi l'attention du décideur en créant un levier de motivation, une récompense aux décideurs fournissant un investissement sur la question des risques.

Enfin, les *risk managers* interrogés ont recours à des *pratiques de responsabilisation* : ils attribuent officiellement une responsabilité aux décideurs. C'est le cas dans la plupart des entreprises étudiées, où des « propriétaires de risque » ont été désignés parmi les membres du comité exécutif, afin qu'ils portent les plans d'actions liés aux risques : « ça fait une couche supplémentaire de responsabilités sur lesquelles les dirigeants s'engagent directement » (RM7). Affecter un tel rôle aux décideurs les engage à garder un œil attentif et à rendre des comptes sur les risques dont ils ont la responsabilité. L'attention des décideurs semble ainsi étroitement liée aux objectifs qui leur sont fixés : lorsque la gestion des risques devient un objectif, directement (e.g. propriétaires de risque) ou indirectement (e.g. gestion des risques comme moyen d'assurer l'atteinte

d'un autre objectif de performance), elle est alors plus naturellement prise en compte par les décideurs.

La posture de challenger

Cette posture comprend les pratiques basées sur des canaux d'attention informels, et dont l'intention est de structurer et cadrer l'attention des décideurs. Dans cette posture, le *risk manager* cherche davantage à modifier les représentations cognitives des décideurs en mobilisant des discours, en jouant avec la rhétorique, en invoquant des symboles et des croyances. Les *risk managers* interrogés ont insisté sur l'importance des échanges directs avec les directeurs généraux et opérationnels. Ces échanges prennent souvent la forme de questions pour *challenger* la vision du décideur (pratique de challenge par enquête) et l'amener à interroger sa capacité à faire face à l'ensemble des risques qui concernent son activité. Cette pratique peut toutefois être perçue comme intrusive par les décideurs. En effet, les *risk managers* peuvent rencontrer des blocages voire déstabiliser leurs interlocuteurs, en particulier lorsqu'ils bousculent des schémas solidement préétablis, tels que le *business model* actuel de l'entreprise : « on est en train de parler du risque de ce qui va se passer d'ici 5 à 10 ans. [...] ce sont des gens qui à un moment donné deviennent paralysés, parce que ce en quoi ils ont toujours cru, d'un seul coup pourrait s'effondrer. » (RM4).

En outre, le *risk manager* peut tenter d'amener le décideur à penser au-delà de ses préoccupations habituelles, afin d'identifier de nouveaux risques (*pratique de discussion « out of the box »*) : « on se rend

compte qu'on n'a pas nécessairement les réponses. Voire même qu'on s'était pas franchement posé ces questions-là. » (RM4).

Dans le cadre de ces échanges, le *risk manager* peut chercher à sensibiliser le décideur en tentant de susciter son intérêt pour un risque particulier (*pratique d'alerte*). Il s'agit alors de mettre en évidence l'existence d'une vulnérabilité, en faisant prendre conscience au décideur que le risque touche directement sa propre performance, ou qu'il est en train de se produire « chez le voisin ». Cette sensibilisation se fait *via* des échanges verbaux : le *risk manager* mobilise la rhétorique du danger (« mort », « catastrophe », « tsunami », etc.) ou apporte des éléments factuels pour créer un sentiment d'étonnement et d'urgence.

Enfin, le *risk manager* peut chercher à démontrer l'intérêt d'intégrer le management des risques à l'activité du décideur (*pratique de séduction*). Dans plusieurs cas, les *risk managers* construisent leur argumentaire autour des gains de performance que génère la gestion des risques : soit parce qu'ils éclairent les décideurs sur de nouvelles opportunités, soit parce qu'ils aident à protéger ou à améliorer le fonctionnement de l'activité. Les *risk managers* doivent alors démontrer que leur intervention ne vise pas à empêcher le décideur de prendre des risques : « les DG c'est souvent ça leur premier blocage : 'ah lala vous venez nous empêcher de prendre des risques !' » (RM3). Il s'agit de démontrer que le temps dédié à identifier et évaluer les risques apporte, en contrepartie, une valeur ajoutée. Dans la plupart des cas, ces interactions informelles restent toutefois ponctuelles : si les décideurs ne sollicitent pas le *risk*

manager de leur propre initiative, ces échanges peuvent se limiter à une simple rencontre annuelle dans le cadre de la mise à jour de la cartographie ou du comité risque.

La posture d'impulseur

Cette posture caractérise les pratiques visant à rendre les décideurs autonomes, en mobilisant des canaux informels. Dans cette posture, les *risk managers* ne se contentent pas de jouer les intermédiaires en remontant les informations, mais cherchent à développer des canaux de communication et de coordination directs et autogérés, de telle sorte qu'ils n'aient pas à intervenir. Pour cela, les *risk managers* peuvent connecter de façon informelle certains acteurs pour qu'ils s'échangent de l'information (*pratique de mise en réseau*) : « on va lancer l'information au niveau national et on a un petit réseau dans lequel il y a toujours un collègue qui vous dit : "est-ce que t'as pensé à appeler machin ?" Et donc on a une espèce de chaîne qui se crée et on obtient une réponse. » (RM1). La mise en réseau permet d'élargir l'univers des risques considérés du décideur, dans la mesure où elle le confronte à des acteurs d'autres unités ou niveaux hiérarchiques, pouvant lui apporter une vision complémentaire.

Lorsque le *risk manager* connecte de façon permanente un nombre plus important d'acteurs, il en découle la création de véritables canaux de communication et de coordination (*pratique de création de canaux de coordination*). RM1 a ainsi instauré une communauté de correspondants relativement autonome, où les acteurs proactifs poussent les moins avenants : « Il y en a un qui essaye de faire des choses et si il y en a un qui avance pas, il y en a un autre

qui pousse derrière... ». Cette communauté reste relativement informelle : elle ne préexistait pas dans l'organigramme et n'est pas officiellement recensée dans l'organisation.

CONCLUSION

Cette étude s'inscrit dans le champ théorique de l'attention décisionnelle, auquel elle apporte deux contributions. D'une part, elle apporte un éclairage sur le rôle des canaux d'attention dans les pratiques d'*issue-selling*. Si les canaux d'attention sont indiqués dans le modèle initial de l'*issue-selling* (Dutton et Ashford, 1993), leur rôle n'avait pourtant pas été clairement interrogé. Nos résultats montrent que la nature formelle ou informelle des canaux d'attention mobilisés aboutit à des logiques d'influence distinctes. Par exemple, un *risk manager* souhaitant cadrer et structurer l'attention des décideurs peut être amené à adopter deux postures assez contrastées, selon les canaux d'attention qu'il choisit de mobiliser : des canaux formels (outils de *reporting*, etc.) lui permettent d'exercer un contrôle direct sur les décideurs. Ils lui confèrent ainsi une posture de superviseur. Des canaux informels (discussions, etc.) déclenchent plutôt des situations l'amenant à argumenter face au décideur, lui conférant une posture de challenger. Le choix d'un canal ou d'un autre peut reposer sur les préférences personnelles du *risk manager*, sur son intuition, mais également sur son expérience et sa connaissance du contexte, comme le suggèrent Dutton et al. (2001). D'autre part, les résultats suggèrent que l'intention de l'*issue-seller* ne se limite pas à une décision d'influencer ou non, mais

peut être de nature différente. Ici, deux logiques d'intention se distinguent : cadrer ou autonomiser les décideurs. Ce résultat a une implication importante sur la conception-même de l'*issue-selling* : il ne se résume pas au fait d'attirer l'attention, mais plus généralement de l'orienter. Cette orientation prend différentes formes : focaliser, déplacer, élargir, approfondir ou stabiliser l'attention.

Nos résultats offrent enfin une contribution empirique dans le champ de l'ERM. Nous avons mis en évidence la façon dont le *risk manager* mobilise la variété des dispositifs managériaux que sa fonction de coordinateur lui confère. Notre recherche élargit donc les résultats de Hall et al. (2015) en mettant en lumière de nouveaux mécanismes d'influence : l'*issue-selling* ne s'effectue pas uniquement au travers de l'incarnation d'une expertise dans des outils, mais également par des pratiques telles que l'impulsion de réseaux, l'adaptation de la structure organisationnelle, la responsabilisation ou la séduction des décideurs.

Plusieurs implications managériales découlent de cette recherche. D'une part, la typologie proposée permet aux *risk managers* de mener une réflexion sur leur influence auprès des décideurs de leur organisation. La matrice proposée peut constituer une base de réflexion pour évaluer la pertinence de leurs pratiques et déterminer quelles sont les postures les plus pertinentes selon la situation rencontrée. D'autre part, la mise en lumière du rôle des canaux d'attention permet aux entreprises d'appréhender des leviers managériaux pour canaliser l'attention de leurs décideurs. Cette étude comporte des limites qui ouvrent des voies de recherches futures.

D'une part, les résultats proposés mettent en avant l'intention du *risk manager* derrière chaque pratique. Or, rien n'indique de façon certaine que cette intention ait un effet réel. Une étude plus approfondie des impacts du *risk manager* permettrait de rendre compte de son influence réelle. Cette étude nécessiterait toutefois d'affiner davantage le cadre théorique proposé. En effet, le modèle de l'*issue-selling* conçoit l'attention comme un état où le décideur tient effectivement compte de l'enjeu mis en avant par l'*issue-seller*. Dans certains cas, l'attention des décideurs est définie de façon vague par le fait de se focaliser sur un problème, sans préciser ce qu'implique cette focalisation. Dans d'autres cas, l'attention est associée uniquement à la priorisation de l'idée par le management (Bundy *et al.*, 2013). Or, la priorisation des risques dans une décision n'est pas nécessairement l'objectif poursuivi par le *risk manager* : celui-ci peut intervenir simplement pour intéresser le décideur sur un risque le temps d'une conversation, ou encore s'assurer qu'il a

intégré une analyse robuste des risques dans sa décision.

D'autre part, les entretiens réalisés ont été menés uniquement avec des *risk managers*, et ne constituent qu'un entretien par entreprise. La véracité des propos des *risk managers* n'a donc pas été vérifiée par une triangulation des données. Dès lors, la validité interne des résultats est limitée par les biais cognitifs des *risk managers* (oubli et déformation, information incomplète, subjectivité). Des recherches futures pourront observer plus robustement les pratiques décrites dans cette recherche. Par ailleurs, certains facteurs organisationnels tels que la culture ou le soutien du dirigeant semblent jouer un rôle important qu'il conviendra d'explorer ultérieurement. Une démarche qualitative et longitudinale permettrait ainsi de trianguler les données pour montrer les relations de causalité (observation directe, entretiens avec des décideurs), de capter davantage d'éléments informels et de déterminer l'évolution des pratiques d'*issue-selling* dans le temps.

BIBLIOGRAPHIE

- AMRAE. (2013). *Le Baromètre du Risk Manager 2013*.
- Bundy J., Shropshire C. et Buchholtz A.K. (2013). "Strategic cognition and Issue salience: Toward an Explanation of firm responsiveness to stakeholder concerns", *Academy of Management Review*, vol. 38, n° 3, p. 352-376.
- Citton Y. (2014). *L'économie de l'attention*, La Découverte, Sciences Humaines.
- Committee of Sponsoring organizations of the treadway commission (2004). *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*.
- Detert J.R., Burris E.R., Harrison D.A. et Martin S.R. (2013). "Voice Flows to and around leaders: understanding when units are helped or hurt by employee voice", *Administrative Science Quarterly*, vol. 58, n° 4, p. 624-668.
- Dutton J.E. et Ashford S.J. (1993). "Selling Issues to Top Management", *The Academy of Management Review*, vol. 18, n° 3, p. 397-428.

- Dutton J.E., Ashford S.J., O'Neill R.M. et Lawrence K.A. (2001). "Moves That Matter: Issue Selling and Organizational Change", *Academy of Management*, vol. 44, n° 4, p. 716-736.
- Hall M., Mikes A. et Millo Y. (2015). "How do *risk managers* become influential? A field study of toolmaking in two financial institutions", *Management Accounting Research*, vol. 26, p. 3-22.
- Mikes A. (2008). "Chief officers at crunch time: Compliance champions or business partners?", *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, vol. 2, n° 1, p. 7-25.
- Ocasio W. (1997). "Towards an attention-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 1, p. 187-206.
- Ocasio W. (2011). "Attention to attention", *Organization Science*, vol. 22, n° 5, p. 1286-1296.
- Romelaer P. (2005). « L'entretien de recherche », *Management des ressources humaines*, Roussel P. et Wacheux F. (Eds), De Boeck Supérieur.
- Saubesty C. (2006). « Quels apports du codage des données qualitatives ? », *XV^e Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, Annecy*, p. 1-25.
- Simon H.A. (1947). *Administrative Behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations*, New York, Macmillan.
- Strauss A. et Corbin J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage.