



---

---

## ***PLAN DE COURS***

# **La gestion intégrée des risques d'entreprise (*Enterprise Risk Management, ERM*)**

ADM9938-10

---

---

Camelia Dumitriu (Ph.D.)  
ESG, département de stratégie et responsabilité sociale et environnementale  
Bureau: R 2750  
Téléphone: (514) 987-3000, poste 4862  
Courriel: [dumitriu.camelia@uqam.ca](mailto:dumitriu.camelia@uqam.ca)

“The industry now faces major risk challenges (better treatment of operational, strategic, and reputational risks and better integration of risk in planning, human capital management, and external reporting) that are not addressed by recent investments and that will require development of **significant new risk disciplines**.” [Drzik, J. (2005). New Directions in Risk Management. *Journal of Financial Econometrics*, 3 (1), 26-36].

Officers and/or directors who are appointed to newly created risk management positions and the managers who have specific responsibilities within the ERM process should (a) have “substantive capability in business fundamentals,” (b) “understand the intangible, softer risks” (The Conference Board of Canada, 2008, p. 9), and (c) have “a solid understanding of the financial statements, business processes, and IT” (The Institute of Internal Auditors, 2008, p. 35).

## I. CONTEXTE DU COURS

Dans le contexte turbulent marqué par plusieurs crises économiques et financières, guerres, rappels de produits défectueux, scandales de corruption, mouvements sociaux et erreurs de gestion survenues à cause de la pression à la performance à laquelle sont soumis à la fois les dirigeants et les employés, chaque risque assumé par l’entreprise peut contribuer à créer ou à détruire de la valeur.

Les conclusions du rapport «NYSE CEO AGENDA: New Realities for Global Leaders» (NYSE, 2006), qui s’appuient sur les résultats d’un sondage auprès des membres de la haute direction des plus grandes entreprises cotées au NYSE, montrent que «tous les managers, peu importe la taille de leur entreprise et l’industrie dans laquelle elle opère, sont convaincus du fait que le milieu global des affaires est plus compétitif et plus risqué que jamais» (NYSE, 2006, p. 5). Les résultats du sondage effectué démontrent que les gestionnaires s’intéressent d’abord aux *risques stratégiques* et à ceux liés aux changements des contextes, et ensuite aux risques bien connus tels que le risque financier, le risque de change et le risque de marché. En effet, les chercheurs et les managers s’entendent sur le fait que l’époque de la gestion des risques, historiquement fondée sur une approche strictement financière et sur le simple transfert des risques vers les assureurs ou vers d’autres partenaires de l’entreprise, est révolue, et qu’on entre dans une nouvelle ère, celle de la gestion intégrée des multiples risques croisés auxquels sont confrontés les entreprises, les États-nations et la société civile dans son ensemble.

Les trente dernières années ont montré que l’approche financière du risque, qui a pris le dessus sur les autres approches provenant d’autres disciplines, bien qu’extrêmement utile, ne peut pas modéliser tous les risques complexes auxquels sont confrontés les entreprises, les États nations et la société dans son ensemble. Ainsi, les années 70 ont marqué le début de la prise de conscience du risque politique auquel étaient confrontées les entreprises multinationales (Shrader *et al.* 2000; Tong et Reuer, 2007). En réponse à ce nouveau défi de la mondialisation, on a vu émerger de nombreuses agences de notation de risque pays. Ensuite, au début des années 90, les entreprises ont découvert l’effet bénéfique de la stratégie d’impartition (Leavy, 2004; Barki et Rivard, 2003). Toutefois, chaque contrat d’impartition s’accompagne de nombreux risques, dont plusieurs ne sont pas assurables. Plusieurs entreprises en ont payé le prix d’un tel choix qui s’est révélé non approprié dans leurs cas. Vers le milieu des années 90, la course à la croissance a poussé les entreprises du secteur technologique à s’engager dans des projets de fusion et d’acquisition sans porter d’attention particulière aux risques propres à la phase de *due diligence* (Perry et Herd, 2004) et au processus d’intégration de la cible (Maden, 2011). Toutefois, la théorie financière du risque n’a pas pu prédire l’effondrement de ce secteur qui s’est produit en 2001 (Schultz et Battalio, 2006; Park et Mezias, 2005). Enfin, après 2000, les entreprises ont eu à composer

avec une panoplie de nouveaux risques, tels que le risque lié aux nouvelles technologies (Barki, Rivard, et Talbot, 2001), le risque dit « éthique et d'image » (Deniau *et al.*, 2002), le risque de non-conformité (Hutter et Power, 2002; Fraser et Henry, 2007), le risque de produit défectueux (Hunt, 2002), le risque induit par le contexte en mutation, par les crises économiques et financières, par le terrorisme, etc. Les scientifiques ont tardé à proposer des outils de gestion pour ces nouveaux types de risques. Nous pourrions même dire que, durant ces dernières années, la théorie et l'innovation scientifique n'ont pas réussi à tenir le rythme face à la complexité croissante des risques qui se sont manifestés « dans la pratique ». Ce paradoxe est d'ailleurs expliqué par Janet (1888) qui montre qu'à certaines périodes, « les conceptions théoriques se retrouvent menacées par l'expérimentation pure [...] en ayant de la peine à se défendre elles-mêmes contre l'envahissement d'un certain positivisme pratique » (Janet, 1888, p. 584).

En manque de repères scientifiques durant les dernières années marquées par la croissance exponentielle des risques et par la dernière crise financière mondiale, les entreprises ont commencé à gérer les risques « par silos »; ainsi, chaque département est devenu responsable de la gestion des risques spécifiques, tels que le risque opérationnel (Bhattacharyya *et al.* 2010; Shuguang *et al.* 2010), les risques financiers et de crédit (Burke, 2010), le risque fournisseur (Matook *et al.* 2009; Atkinson, 2006), etc., et ce, sans tenir compte de l'effet imbriqué des risques et du fait que les conséquences d'un certain risque peuvent constituer les sources d'un autre risque.

C'est dans ce contexte nébuleux que le concept de *gestion intégrée des risques* d'entreprise (GIR) est apparu.

La gestion intégrée des risques (*Enterprise Risk management, ERM*) est un processus continu et dynamique qui comprend quatre étapes : l'identification des risques; l'analyse et l'évaluation des risques (y compris l'élaboration du *profil de risque* de l'entreprise); le traitement des risques, et; la communication des risques. À part ces étapes propres aux situations de continuité des contextes (« *business as usual* »), ERM propose des outils et méthodes pour la modélisation et la gestion des risques « extrêmes » propres à une situation de *crise*.

Plusieurs écoles des sciences de la gestion aux États-Unis, en Australie et dans certains pays européens (le Royaume-Uni, la France, la Belgique, l'Autriche et les pays scandinaves) ont mis en place ce que l'université Stanford appelle « l'initiative ERM ». Conformément à cette initiative du milieu académique, nonobstant le caractère transdisciplinaire de la GIR (ERM), ce domaine d'étude est intrinsèquement lié au champ disciplinaire de la stratégie.

Dans leur article « *Strategic Risk Management: Creating and Protecting Value* » paru dans *Strategic Finance* (88(1): 24), Beasley, Frigo et Litman (2007) montrent qu'il faut développer de nouvelles théories et pratiques visant à aider les entreprises à mieux gérer les risques complexes auxquels elles sont confrontées. Ils soulignent que l'approche de *gestion intégrée des risques* (ERM) représente une manière holistique d'appréhender les risques de l'entreprise, leur interdépendance et leurs interactions, qui contraste avec l'approche « traditionnelle » selon laquelle les risques sont appréhendés en termes de silos d'informations. Dans le même sens, dans son article « *New Directions in Risk Management* » paru dans *Journal of Financial Econometrics*, John Drzik (2005) montre que, pour supporter cette nouvelle approche de gestion des risques à caractère transdisciplinaire, il faut investir dans le développement des connaissances, voire même, dans le développement d'un nouveau champ disciplinaire.

## II. OBJECTIFS DU COURS

### 2.1 Objectifs généraux

Ce cours de doctorat s'adresse aux étudiants du programme conjoint de doctorat qui désirent acquérir des connaissances fondamentales et pragmatiques en gestion intégrée des risques (ERM). En adoptant une approche transdisciplinaire, le cours permettra aux étudiants de comprendre et de comparer les diverses approches et théories du risque qui émanent de disciplines différentes et d'acquérir une maîtrise des concepts et théories propres à la gestion intégrée des risques (GIR/ERM).

En plus de se proposer de développer des compétences spécifiques, le cours se propose d'enrichir les habilités de recherche des étudiants, afin de leur permettre d'analyser les résultats de la recherche portant sur la gestion intégrée des risques, de faire un échange continu de connaissances, et de contribuer à la production de nouvelles connaissances dans le domaine.

### 2.2 Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques de ce cours sont formulés en accord avec notre approche pédagogique selon laquelle « il ne suffit pas de comprendre et de maîtriser un concept, une théorie, une méthode ou un outil; pour se rendre utiles, les connaissances acquises doivent servir à produire de nouvelles connaissances et/ou à résoudre des problèmes spécifiques ».

À la fin de ce cours, l'étudiant sera capable de :

- comprendre, analyser et comparer les diverses *théories* du risque provenant de plusieurs disciplines, ainsi que les diverses approches *d'identification* des risques d'entreprise, et; les intégrer dans un cadre cohérent d'identification des risques utilisé à la résolution de problèmes ERM.
- comprendre et faire une analyse critique des modèles et méthodes *d'analyse* des risques d'entreprise, et; les intégrer dans un cadre d'analyse cohérent permettant d'évaluer les risques et de les prioriser selon l'approche ERM (« Risk Mapping »).
- comprendre et comparer les modèles, méthodes et outils *de gestion* des risques d'entreprise, et les intégrer dans un plan stratégique de *gestion des risques*.
- comprendre, comparer et analyser les différentes approches, théories et manières d'appréhender et de classer les *crises organisationnelles*, ainsi que les outils d'analyse et diagnostic, et les moyens d'intervention visant à *les prévenir ou à les gérer*, et; les intégrer dans un plan stratégique de *gestion des crises* pour la résolution de problèmes ERM.
- utiliser les connaissances acquises dans le cadre du cours et ses habilités de recherche et d'analyse, afin de réaliser des projets de recherche visant à développer de nouvelles connaissances dans ce domaine de recherche en émergence qu'est la gestion intégrée des risques (GIR/ERM).

Pour atteindre ces objectifs, le contenu du cours est organisé en quatre modules, comme suit :

- **Module I (séances 1-4) : Les enjeux de la théorie du risque et le processus de gestion intégrée des risques (ERM). Méthodes et approches d'identification des risques.**  
 Dans le cadre de ce module de cours, nous présentons diverses théories, approches et méthodes pour l'identification des risques d'entreprise. Le premier objectif de ce module de cours consiste à inciter les étudiants à débattre les controverses entourant ces divers paradigmes théoriques et à choisir ceux qui sont appropriés à la gestion intégrée des risques (ERM), et qui sont susceptibles de contribuer au développement des nouvelles connaissances ERM et/ou à la résolution des problèmes spécifiques ERM. Le but final de ce premier module de cours est de fournir aux étudiants une méthode et un outil servant à l'identification des risques d'entreprise (« la grille intégrée d'identification des risques d'entreprise ») fondés sur l'intégration des divers concepts, théories, et façons d'appréhender le risque.
  
- **Module II (séances 5-9) : Analyse des risques**  
 Ce module de cours a pour but de débattre et comparer les diverses méthodes (quantitatives et qualitatives) d'analyse du risque et de cartographie des risques (tracer le profil de risque d'une entreprise). Les étudiants devront saisir la portée de chacune de ces méthodes d'analyse et son utilité dans le cadre de l'approche ERM. Le but final de ce module de cours est de fournir aux étudiants une méthode de cartographier les risques d'entreprise (« risk mapping ») fondée sur l'intégration des diverses méthodes d'analyse du risque.
  
- **Module III (séances 10-12) : Gestion des risques**  
 Ce module de cours a pour but de discuter et comparer les diverses approches et méthodes de prévention et de traitement des risques. Son but ultime est d'aider les étudiants à intégrer dans un cadre d'analyse cohérent des concepts, des méthodes et des outils de gestion des risques provenant de la finance (tels que les instruments dérivés), de la gestion des opérations (tels que les arbres de décision et le diagramme d'Ishikawa), du droit et de l'éthique des affaires (tel qu'il est suggéré par la loi de la gouvernance corporative des entreprises), de la stratégie (outils de planification stratégique et théorie du positionnement), etc.
  
- **Module IV (séances 13-15) : Gestion des crises**  
 Dans un premier temps, ce module de cours introduit l'étudiant aux divers types de crises organisationnelles et aux diverses approches (organisationnelle/technique/de communication/industrielle, etc.) et façons d'appréhender et de classifier les crises organisationnelles en fonction de leurs sources, de leurs caractéristiques ou de leur impact sur la performance de l'entreprise. Dans un deuxième temps, ce module de cours vise à discuter et à comparer les diverses méthodes d'analyse et de diagnostic, ainsi que les stratégies d'évitement et de prévention des crises. Enfin, dans un troisième temps, les méthodes et outils de gestion et communication de crise seront exposés aux étudiants.

### III. APPROCHE PÉDAGOGIQUE

En termes d'approche pédagogique, il faut mentionner que la relation entre l'enseignant, l'apprenant et le savoir s'articule autour de trois axes : celui d'enseigner (*relation enseignant-savoir*), celui de transmettre les connaissances (*relation enseignant-apprenant*) et celui d'apprendre (*relation apprenant-savoir*). Plusieurs modèles ont été proposés dans la littérature scientifique pour décrire cette relation triangulaire. Dans le cadre de ce cours, nous utilisons le *modèle systémique* proposé par Altet (1997), afin d'assurer la congruence avec la vision systémique du concept GIR/ERM et avec l'approche transdisciplinaire du cours.

En termes d'objectifs pédagogiques, notre approche pédagogique est fondée sur les quatre piliers des « besoins éducatifs de la planète au XXI<sup>e</sup> siècle » tels qu'ils ont été décrits dans le cadre du rapport « *Learning: the Treasure Within* », élaboré par *The International Commission on Education for the Twenty-first Century* (Unesco, 1996). Il s'agit de : a) « apprendre à savoir » (*learning to know*); b) « apprendre à faire » (*learning to do*); c) « apprendre à être » (*learning to be*); d) « apprendre à collaborer » (*learning to live together*). Par conséquent, le cours est dispensé sous diverses formes : enseignement magistral; discussions critiques d'articles scientifiques; mini-séminaires applicatifs de 20 minutes ou moins; mise en situation; jeux de rôle; simulation à l'aide de logiciels; utilisation de la *méthode de résolution de problème*; de la méthode « *Six chapeaux à la pensée rationnelle* » (*Six Hats Thinking*), etc. Une participation individuelle active est exigée de la part des étudiants.

#### IV. ÉVALUATION

L'évaluation des connaissances acquises dans ce cours se fera selon quatre axes, définis en harmonie avec les objectifs et le contenu du cours.

**Axe 1** : échange de connaissances et capacité d'analyser, résumer et discuter les résultats de la recherche portant sur la gestion intégrée des risques : **15 %**

**Axe 2** : capacité d'intégrer les connaissances acquises dans un cadre cohérent d'analyse et d'appliquer ce cadre d'analyse à la résolution de problèmes ERM : **30 %**

**Axe 3** : capacité de développer des connaissances nouvelles : savoir utiliser les connaissances acquises dans ce cours et les habilités de recherche en vue de la réalisation d'un mini-projet de recherche ERM : **45 %**

**Axe 4** : participation active : **10 %**

##### ***Axe 1 : discussion critique d'articles***

Chaque étudiant devra déposer trois rapports écrits à caractère intégrateur, comme suit :

- une analyse critique des articles portant sur un thème choisi parmi les thèmes discutés dans le cadre du premier module de cours (théories, méthodes et modèles d'identification des risques; séances 1-4) : à déposer au début de la séance 5.

- une analyse critique des articles portant sur un thème choisi parmi les thèmes discutés dans le cadre du deuxième module de cours (théories, méthodes et modèles d'analyse des risques; séances 5-9) : à déposer au début de la séance 10.

- une analyse critique des articles portant sur un thème choisi parmi les thèmes des deux derniers modules de cours (théories, méthodes et modèles de gestion des risques et des crises organisationnelles; séances 10-12 ou 13-15) : à déposer au début de la séance 15.

Chaque rapport comportera un maximum de cinq pages écrites en caractère de 12 points et à interligne et demi.

## ***Axe 2 : résolution de problème (étude de cas dans le sens de Yin, 2003)***

Chaque étudiant devra utiliser les connaissances théoriques pour réfléchir sur des pratiques propres au milieu des affaires. Plus précisément, les étudiants devront appliquer les concepts, théories et méthodes d'analyse apprises dans ce cours pour analyser une situation réelle. Il s'agit de cartographier et d'évaluer les risques d'une entreprise, à un certain moment de son existence, et de montrer comment les théories et les méthodes d'analyse s'appliquent à ce cas concret, quelle est leur portée et quelles sont leurs limites.

Vous trouverez, dans *le Guide de l'étudiant*, une liste de plus de 10 études de cas de la *Harvard Business School*. La liste comprend (mais ne se limite pas à) : Enron; Barings Bank; Merck; Exxon; British Petroleum. Il s'agit de cas très représentatifs de la discipline, car dans chaque cas, une mauvaise gestion des risques complexes de l'entreprise a été la cause d'une importante crise organisationnelle et, dans plusieurs de ces cas, l'entreprise concernée a fait faillite.

Tous ces cas sont très complexes, et vous permettent d'analyser une vaste panoplie de risques. Par conséquent, le travail sera partagé entre trois étudiants. Chaque groupe de trois étudiants devra choisir un cas dans la liste de cas et se partager les responsabilités, selon les trois questions formulées pour chaque cas. L'évaluation sera donc individuelle.

L'analyse de cas fera l'objet d'une présentation en classe à la séance 13 et sera suivie d'un débat et d'un compte rendu fourni par le professeur.

## ***Axe 3 : mini-projet de recherche (travail de fin de session)***

Le travail **de fin de session** est un mini-projet de recherche qui présente un double défi. Premièrement, vous devrez mettre à l'épreuve les courants de pensée, théories, méthodes et modèles d'analyse étudiés dans ce cours. Deuxièmement, vous devrez jumeler vos connaissances avec vos habilités de recherche, afin de développer des nouvelles connaissances.

Vous trouverez, dans *le Guide de l'étudiant*, une liste de 20 thèmes pour ce mini-projet de recherche. Chaque thème est accompagné d'un objectif de recherche spécifique et d'une méthode de recherche appropriée pour atteindre l'objectif de recherche choisi.

Les méthodes de recherche parmi lesquelles vous pouvez choisir (dépendamment, bien sûr, de leur adéquation pour le thème choisi) sont : a) la méthode d'étude de cas (Yin, 2003); b) la méthode d'enquête Delphi (Linstone et Turoff, 2002); c) la méthode d'analyse ethnographique de contenu (Altheide, 1987); d) la méthode ACP; e) la méthode ANOVA; f) la méthode de classification hiérarchique; e) la méthode de recherche-action. Votre choix doit donc porter sur un tandem « *thème de recherche-méthode de recherche* » et non pas sur chacun de ces deux éléments. Ensuite, pour chaque tandem « *thème-méthode* » vous avez plusieurs choix concernant les données secondaires (et, éventuellement, primaires) à collecter : diverses organisations; divers secteurs industriels; diverses industries; divers types de données – quantitatives ou qualitatives, etc. Chaque étudiant pourra ainsi particulariser son mini-projet de recherche en fonction de ses propres intérêts de recherche et de ses propres habilités de recherche (méthodes qualitatives ou méthodes quantitatives de recherche; données primaires et secondaires ou seulement données secondaires; approche inductive ou approche déductive, etc.).

Le travail de fin de session devra comprendre un maximum de 20 pages (écrites en caractère de 12 points et à interligne et demi) et une annexe avec les résultats détaillés. Ce rapport en version numérique (un fichier Word ou RTF, et, dépendamment du thème choisi, un fichier Excel), devra être remis à votre professeur par courriel dans un délai maximum de 30 jours après la dernière séance du cours.

### ***Autres consignes***

La forme de présentation de chaque travail doit respecter les normes APA (5<sup>e</sup> édition) pour les travaux universitaires.

« Le guide de l'étudiant » sera disponible à la COOP UQAM (C. Dumitriu, 2014, « La gestion intégrée des risques : le guide de l'étudiant »).

Tout étudiant qui ne respecte pas la date fixée pour le dépôt des travaux se verra pénalisé de 30 % de la note méritée pour ce travail. Les retards de plus d'une semaine ne seront pas acceptés.

***Infraction de nature académique :*** Les étudiants sont priés de lire les règlements des programmes sur le plagiat et de noter les formes multiples que prend le plagiat ainsi que les sanctions à appliquer, qui peuvent aller jusqu'à l'exclusion de l'étudiant (de l'étudiante), du programme auquel il (elle) est inscrit (inscrite). Toute infraction sera signalée aux instances concernées, qui analyseront la situation et les circonstances et décideront de la sanction à appliquer.

## **V. ENCADREMENT**

- Consultation sur rendez-vous à mon bureau : R : 2750, poste 4862.

## **VI. LISTE DES SÉANCES DE COURS**

### **MODULE I : Théorie du risque. Méthodes et approches d'identification des risques**

**Séance 1. La notion d'incertitude et la notion de risque. Plusieurs définitions et approches qui émanent de disciplines différentes.**

*La théorie du risque. Réductionnisme et généralisation versus « déterminisme imprévisible » (théorie du chaos); approche behaviouriste versus approche économique; approche holistique et analyse systémique des risques de l'entreprise.*

#### Lectures

- Dumitriu, C., & Dumitriu, A. (2014). The Emerging Academic Discipline of Enterprise Risk Management (ERM). Trends in Academic Education in North America. *The 14th Annual Hawaii International Conference on Business*. Honolulu, Hawaii, May 22<sup>nd</sup> to May 25<sup>th</sup>, 2014.
- Roeser, S., Hillerbrand, R., Sandin, P., & Peterson, M. (Eds.), 2012. *Handbook of Risk Theory: Epistemology, Decision Theory, Ethics, and and Social Implications of Risk*. NY: Springer. Lire: Chapitre 2 (A Panorama of the Philosophy of Risk) et Chapitre 3 (The concepts of risk and safety).



- Oestreich, T., Buytendijk, F., et Hatch, T. (2011). Uncertainty Management: Risk and Performance, Two Sides of the Same Coin. *Cost Management*; Jan/Feb, 25(1): 5-13.
- Kahneman, D., Tversky, A. (1979). Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47 (1979), p. 262-291.
- Todd, M. (2008). Risk and procedural rationality: a behavioral theory perspective. *Journal of Strategy and Management*, 1(2): 198-217.
- Beasley, M. S., Frigo, M. L., et Litman, J. (2007). Strategic Risk Management: Creating and Protecting Value. *Strategic Finance*, 88(11): 24-53.
- He, Ying., Huang, Rui-Hua (2008). Risk attributes theory: Decision making under risk. *European Journal of Operational Research*, 186 (1): 243-260.
- Ooi, Ai-Yee, et Ghazali, M. F. (2011). The Standard Theory of Economic Behavior Towards Risk: Large Risks versus Small Risks. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, (June), 3(2): 1023-1031.
- Hunt, B. (2002). L'irrésistible ascension de la gestion du risque. Dans «L'art de la gestion des risques», Les Échos, en ligne [<http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/>]

#### Autres lectures recommandées

- Roeser, S., Hillerbrand, R., Sandin, P., & Peterson, M. (Eds.), 2012. *Handbook of Risk Theory: Epistemology, Decision Theory, Ethics, and Social Implications of Risk*. NY: Springer
- Gleick, J. (1999). *La théorie du chaos : vers une nouvelle science*. French Edition by Christian Jeanmougin. Paris : Flammarion, 1999.
- Shefrin, H. (2000). *Beyond Greed and Fear: Understanding Behavioral Finance and the Psychology of Investing*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Modigliani, F. et M. Miller (1958). The Cost of Capital, Corporation Finance, and the Theory of Investment. *American Economic Review*, 48:261-297.

### **Séance 2. Gestion intégrée des risques (GIR/ERM) : une approche systémique et holistique**

*Stratégie, industries, et concurrence. Gestion stratégique et processus de gestion intégrée des risques (ERM).*

#### Lectures

- Porter, M. E. (1983). Note on Structural Analysis of Industries. Harvard Business School Background Note 376-054.
- Porter, Michael E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Special Issue on HBS Centennial. *Harvard Business Review* 86, no. 1 (January 2008).
- Porter, M. (1996). What Is Strategy?, *Harvard Business Review*, Nov.- Déc. 1996, reprint 96608.
- Wheelen, T., Hunger, D., & Wicks, D. (2005). *Concepts in Strategic Management*. NJ: Prentice Hall. Lire chapitres 6 (*Strategy Formulation: Corporate Strategy*) et 7 (*Functional Strategies and Strategic Choice*), p. 138-153 et 167-180.
- Stuckey, K., & White, D. (1993). When and When Not to Vertically Integrate. *Sloan Management Review*, spring 1993, p.71-83.

- John Fraser and Betty J. Simkins, Editors. 2010. *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives* (Robert W. Kolb Series) - John Wiley & Sons, 2010. ISBN 978-0-470-49908-5. Lire: Chapitre 24 (Enterprise Risk Management. Lessons from the Field), p. 441-461.
- Sheehan, N. (2010). A Risk-Based Approach to Strategy Execution. *The Journal of Business Strategy*, 31(5): 25-37.
- Burnaby, P., Hass, S. (2009). Ten steps to enterprise-wide risk Management. *Corporate Governance*, 9(5): 539-550.

#### Autres lectures recommandées

- Galloway, D., Funston, R. (2000). The challenges of enterprise risk management. *Balance Sheet*, 8(6): 22-25.
- Beasley, M. S., Branson, B. C., et Bonnie V. (2009). ERM: Opportunities for Improvement. *Journal of Accountancy*, 208(3): 28-33.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004. Enterprise Risk Management —Integrated Framework. Executive Summary.
- The Institute of Internal Auditors, 2005. Putting COSO's Theory into Practice. *Tone at the Top*, Issue 28, 2005.

### **Séance 3. Identification des risques : approches, théories et outils**

*Les divers cadres conceptuels pour identifier les risques de l'entreprise (par fonction; selon le modèle des parties prenantes ("the stakeholder model"); par catégorie d'actifs touchés; etc.)*

#### Lectures

- Dumitriu, C. (2006). How to build a company risk profile: a methodology based upon the risks disclosed by Fortune 500 companies. *Risk Analysis*, 91 (5), p. 129-142.
- Tchankova, L. (2002). Risk Identification - basic stage in risk management. *Management of Environmental Quality*, 13(2/3): 290-297.
- Simons, R.I. (1999). A Note on Identifying the Strategic Risk. *Harvard Business School*, 9-199-031, Nov. 5, 1999.
- Ojasalo, J. (2009). A Model of Risk Management in Globalizing Companies. *The Business Review*, Summer 2009, 13(1): 200-209.
- Slywotzky, A. (2004). Exploring the strategic risk frontier. *Strategy & Leadership*, 32(6): 11-19.
- Slywotzky, A., Drzik, J. (2005). Countering the Biggest Risk of All. *Harvard Business Review*, April, 83(4): 78-88.

#### **Séance 4. Identification des risques : méthodes de recherche**

- *Comment mener une étude de type Delphi pour identifier les risques d'entreprise? Comment identifier les risques d'entreprise en appliquant la méthode d'analyse ethnographique de contenu aux documents corporatifs de dissémination des risques? Comment identifier les risques d'entreprise en utilisant la technique des entrevues et les groupes de discussion (focus group)?*
- *Séminaire applicatif. Mise en situation. La méthode de résolution de problèmes.*

#### Lectures

- Mitroff, Ian I., Turoff, M. (2002). Philosophical and Methodological Foundations of Delphi, dans Linstone et Turoff, (éditeurs), *The Delphi Method, Techniques and Applications*. Addison Wesley Publishing. Chapitre I (p. 7-34).
- Altheide, D. (1987). Ethnographic Content Analysis. *Qualitative Sociology*, 10 (1): 65-77.
- Sodhi, M. S., & Lee, S. (2007). An analysis of sources of risk in the consumer electronics industry. *Journal of the Operational Research Society*, 58: (1430-1439).
- Sutton, G. S., Hampton, C., Khazanchi, D., & Arnold, V. (2008). Risk Analysis in Extended Enterprise Environments: Identification of Critical Risk Factors in B2B E- Commerce Relationships. *Journal of the Association for Information Systems*, Special Issue, 9(3/4): 151-174.

#### Autres lectures recommandées

- Krueger, R., & Casey, M. (2000). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research* (3<sup>e</sup> ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Scheele, D. (2002). Reality Construction as a Product of Delphi Interaction, dans Linstone et Turoff, (éditeurs). *The Delphi Method: Techniques and Applications*. Addison Wesley Publishing, p. 35-67.

### **MODULE II : Analyse et évaluation des risques (séances 5-9)**

#### **Séance 5. Les méthodes d'analyse qualitative des risques**

- *Le paradigme cognitif et ses outils : les cartes cognitives. Méthodes pour cartographier les risques et tracer le profil de risque d'une entreprise.*
- *Simulation : comment cartographier les risques? (Veuillez apporter vos ordinateurs)*

#### Lectures

- Fraser, J., & Simkins B., J.. (2010). *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*. (Robert W. Kolb Series) - John Wiley & Sons. Chapitre 11 (John Fraser): "How to prepare a risk profile", p. 171-188.
- Prakash Shimpi (2001). *Integrating Corporate Risk Management*. New York: Textere, ISBN 1-58799-061-X. Chapter 4: Risk Mapping (p.55-75; 92-93).
- Emblemvag, J., & Kjolstad, L., E. (2002). Strategic risk analysis--a field version. *Management Decision*, 40(9): 842-852.

- Eden, C. (1988). Cognitive Mapping. *European Journal of Operational Research*, 36 : 1-13.
- Harris, C., Daniels, K., & Briner, R., B. (2002). Using Cognitive Mapping for Psychosocial Risk Assessment. *Risk Management* (2002), 4: 7–21.
- Al-Shehab, A. J., Hughes, R.T., & Winstanley, G. (2005). Modelling Risks in IS/IT Projects through Causal and Cognitive Mapping. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 8 (1): 1-10.

## Séance 6. Les méthodes d'analyse quantitative des risques

- *Le risque d'entreprise, sa fréquence d'occurrence et son impact.*
- *Théorie de la décision : décision multicritère en condition de risque et incertitude. Théorie des jeux. La méthode des arbres de décision; la simulation Monte-Carlo; la VaR.*

### Lectures

- Parris, G., E. (1987). Risk Assessment-Defining the Process. *Risk Management*, Dec, 34(12): 40-48.
- Damodaran, A. (2008). *Strategic Risk Taking: A Framework for Risk Management*. Pearson Education.
  - o Chapitre 6: “Probabilistic approaches. Decision trees, Scenario analysis, Simulation” (pp. 145-199).
  - o Chapitre 7: “Value at Risk ” (pp. 201-227).
- Fraser, J., & Simkins, B. J. Éditeurs (2010). *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives* (Robert W. Kolb Series), John Wiley & Sons. Chapitre 13 (John Hargreaves): “Quantitative Risk Assessment in ERM”, p. 219-236.
- Roeser, S., Hillerbrand, R., Sandin, P., & Peterson, M. (Eds.), 2012. *Handbook of Risk Theory: Epistemology, Decision Theory, Ethics, and and Social Implications of Risk*. NY: Springer. Lire: PART III, Decision Theory and Risk (Chapitres 15-21).
- Sollis, R. (2009). Value at Risk: a Critical Overview. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 17(4): 398-414.

### Autres lectures recommandées

- Cox, Jr., L. (2009). Game Theory and Risk Analysis.. *Risk Analysis*, 29(8): 1062-1068
- Thompson, J. Colin, & McCarthy M. A. (2008). Alternative Measures to Value at Risk. *The Journal of Risk Finance*, 9(1): 81-88.

## Séance 7. Cadre d'analyse des risques. Le « risque fournisseur »

*Approche structurelle de la relation avec les fournisseurs; les vulnérabilités de l'entreprise concernant son processus d'achat; l'approche ABC (Activity-Based Costing); Processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs.*

### Lectures

- Chopra, S., & Sodhi, M. (2004). Managing Risk to Avoid Supply-Chain Breakdown. *MIT Sloan Management Review* 46, 53-61.

- Shuguang Liu & Jun Lin (2010). An agile and diversified supply chain: reducing operational risks. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 20(3):222-234.
- Matook S., Rainer, L., Tamaschke, R. (2009). Supplier development with benchmarking as part of a comprehensive supplier risk management framework. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(3): 241-267.
- Atkinson, W. (2006). Supply Chain Management: New Opportunities for Risk Managers. *Risk Management*, June 2006, 53 (1):6-15.
- Ferhan Çebi, F., et Bayraktar, D. (2003). An integrated approach for supplier selection". *Logistics Information Management*, 16(6): 395 – 400.
- De La Villarmois, O., et Levant, Y. (2007). Le Time-Driven ABC: la simplification de l'évaluation des coûts par le recours aux équivalents - un essai de positionnement. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 2007, 10 (1) : 149-182.
- Gosselin, M., & Pinet, C. (2002). Dix ans de recherche empirique sur la comptabilité par activités: état de la situation actuelle et perspectives. *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 2002, 8(2) : 127-146.

### **Séance 8. Cadre d'analyse des risques. Risque opérationnel et risque technologique**

-Le risque de produits défectueux et le rappel des produits. Méthodes et outils d'analyse et prévention (TQM, RFID, etc.)

-Analyse des risques technologiques : risque industriel; de transport; du nucléaire; de rupture de barrage, etc.

-La théorie du feedback positif, les économies de réseaux et le risque des nouvelles technologies (risque informatique; projet technologique/biotechnologique, etc.)

### Lectures

- Fraser, J., et Simkins, B. J. Éditeurs (2010). *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives* (Robert W. Kolb Series), John Wiley & Sons. Chapitre 16 (Diana Del Bel Belluz): "Operational Risk Management", p.279-301
- Roeser, S., Hillerbrand, R., Sandin, P., & Peterson, M. (Eds.), 2012. *Handbook of Risk Theory: Epistemology, Decision Theory, Ethics, and Social Implications of Risk*. NY: Springer. Lire: Chapitre 7 (Risk and scientific responsibility in Nanotechnology); Chapitre 10 (Management of the risk of transports) et Chapitre 12 (Risk of Nuclear Energy).
- Bhattacharyya, K., Datta, P., Offodile, O, F. (2010). The Contribution of third-party indices in assessing global operation risks. *Journal of Supply Chain Management*, 6(4): 25- 43.
- Jones, A. (2007). A framework for the management of information security risks. *BT Technology Journal*, January 2007, 25(1): 30-36.
- Scott, J. E. (2004). Measuring dimensions of perceived e-business risks. *Information Systems and e-Business Management*. 2: 31-55
- Tsohou, A., Karyda, M., Kokolakis, S., Evangelos, K. (2006). Formulating information systems risk management strategies, through cultural theory. *Information Management & Computer Security*, 14(3): 198-217.

- Barki, H., Rivard, S.,; Talbot, J.(2001). An integrative contingency model of software project risk management. *Journal of Management Information Systems*, Spring 2001, 17(4) : 37-69.
- Barki, H., et Rivard, S. (2003). The information technology outsourcing risk: a transaction cost and agency theory-based perspective. *Journal of Information Technology* (September 2003) **18**, 211–221.
- Leavy, B. (2004). Outsourcing strategies: opportunities and risks. *Strategy & Leadership*, 32(6): 20-25.

### Autres lectures recommandées

- Shapiro, C., et Varian, H.R. (1999). *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Boston: Harvard Business School Press. Chapitre I (pp.1-19) et Chapitre 6 (pp.173-227).
- Willcocks, L., et Sauer, C. (2002). “Externaliser les technologies de l'information”. Dans : «L'art de la gestion des risques», Les Échos, en ligne[<http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/>]

### **Séance 9. Cadre d'analyse des risques. Risque de crédit; risque financier; risque de marché**

*Risque de crédit. Risque de marché et risque financier : approche stratégique versus approche financière du risque ; risque systématique versus risque non systématique. Différents modèles d'évaluation des risques et de leur impact sur la performance de l'entreprise (DCF; CAPM; APM; modèles multifactoriels). Le paradoxe de la relation rendement-risque. L'approche de Bowman versus le modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF/ CAPM).*

### Lectures

- Fraser, J., et Simkins, B. J. Éditeurs (2010). *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives* (Robert W. Kolb Series), John Wiley & Sons. .
  - Chapitre 14 (Rick Nason): Market Risk Management, p. 239-244.
  - Chapitre 15 (Rick Nason): “Credit Risk Management”, pp. 261-272.
  - Chapitre 18 (Daniel A. Rogers) Managing Financial Risk and Its Interaction with ERM, pp. 321-326
- Pin-Huang Chou, Robin K. Chou., Kuan-Cheng Ko. (2009). Prospect theory and the risk-return paradox: some recent evidence. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 33: 193-208.
- Fatemi, A., et Fooladi, I. (2006). Credit risk management: a survey of practices. *Managerial Finance*; 2006, 32(3):227-233
- Bowman, E.H. (1980). A risk–return paradox for strategic management. *Sloan Management Review*, 1980, 21: 17–31.
- Fiegenbaum, A., et Thomas, H. (1988). Attitudes toward Risk and the Risk-Return Paradox: Prospect Theory Explanations. *The Academy of Management Journal*, 31(1): 85-106.
- \*\*\* , Financial leverage, the Capital Asset Pricing Model and the Cost of Equity Capital. Harvard Business School, 1 octobre 1980.

- Diana R. Harrington (1983). Stock prices, Beta and Strategic *Planning*, *Harvard Business Review*, mai-juin 1983.
- Donald R. Lessard, D.,R., Lighstone, J.,B. (1986). Volatile Exchange Rates Can Put Operations at Risk. *Harvard Business Review*, juillet-août 1986.

#### Autres lectures recommandées

- Wagner, N., 2008. “Credit Risk: Pricing, Measurement, and Management ”. *Chapitre 10: “Investigating the role of Systematic and Firm Specific Factors in Default Risk: Lessons from Empirically Evaluating Credit Models* ( Darrell, D. & Singleton, K. J), p. 157-181 Chapman &Hall: Boca Raton
- McNamara, G., Bromiley, P. (1999). “Risk and return in organization decision making”. *Academy of Management Journal*, June 1999; 42(3): 330-339.

### **MODULE III : Approches et méthodes de gestion des risques (séance 10-12)**

#### **Séance 10. La gestion des risques : méthodes, approches et outils**

*La gestion des risques : approche proactive et approche réactive. Les méthodes de prévention des risques. Les méthodes de mitigation des risques: quatre options (éviter-assumer-transférer-partager). La gestion du risque de marché par les instruments dérivés : une approche stratégique.*

#### Lectures

- Lam, J. (2001). Top ten requirements for operational risk management. *Risk Management*; Nov. 2001, 48: 11:58
- Anghelache, G., Olteanu A-C.,& Radu, A-N. (2010). Operational Risk Measurement. *European Research Studies*, XIII(1): 215-223.
- Van Mieghem, I. A. (2003). Capacity Management, Investment, and Hedging: Review and Recent Developments. *Manufacturing & Service Operations Management*, Fall, 5(4): 269-302.
- Klimczak, K. M. (2008). Corporate hedging and risk management theory: evidence from Polish listed companies. *The Journal of Risk Finance*, 9(1): 20-39.
- Fehle, F. (2009). Panel evidence on corporate hedging. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Sep. 2009, 16(3): 229-242.
- Burke, J. B., & Xu, W. (2010). Strategic Option Protection Increases Return, Decreases Risk. *Journal of Financial Planning*, July 2010, 23(7): 64-70.

#### Autres lectures recommandées

- Dumitriu, C. (à paraître en 2012/13, PUQ). “La gestion intégrée des risques et des crises”, Chapitre 7, “*Instruments dérivés et stratégies de couverture des risques : une approche stratégique*”.
- Barthélémy, B. (2002). “Gestion des risques”. Paris : Ed D’Organisation. 337 pages.

## Séance 11. La gestion du « risque pays » (*Country Risk*)

*Risque de marché et entreprises multinationales; agences de rating du risque pays. Risque pays et diversification géographique des activités; risque pays, croissance organique et croissance externe (franchise, joint-venture, OFA).*

### Lectures

- Kwok, C., Reeb, C Y., &David M. (2000). Internationalization and firm risk: An upstream-downstream hypothesis. *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter 2000; 31 (4): 611-629.
- Faseruk, A., &Mishra, D. R., (2008). An examination of US dollar risk management by Canadian non-financial firms, *Management Research News*, 31(8): 570-582.
- Eckert, S., & Trautnitz, G.(2011). A Commentary on Risk Reduction by Geographic Diversification. *Multinational Business Review*; Winter 2010/2011; 18 (4): 95-107.
- Hsu, H., C. (2011). Global Risk Diversification: An Empirical Investigation From The U. S. Perspective *.The International Business & Economics Research Journal*; Aug 2011; 10(8): 57-65.
- Bhattacharyya, K., Datta, P., & Offodile, O. F. (2010). The Contribution of third-party indices in assessing global operation risks. *Journal of Supply Chain Management*, 6(4): 25- 43.
- Reuer, J. J., & Leiblein, M. J., (2000). Downside risk implications of multinationality and international joint ventures. *Academy of Management Journal*, April 2000, 43(2): 203-214.
- Shrader, R. C., Oviatt, B. M., & McDougall, P. (2000). How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated Internationalization of the 21st Century”. *Academy of Management Journal*, Dec, 43(6): 1227-1247.
- Maden, C. (2011). Dark Side of Mergers & Acquisitions: Organizational Interventions and Survival Strategies . *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 17(1): 188-195.

### Autres lectures recommandées

- Perry, J. S., & Herd, T., J.(2004). Mergers and acquisitions: Reducing M&A risk through improved due diligence. *Strategy & Leadership* (2004), 32(2):12-19.
- Tong, T. W., & Reuer, J. J. (2007). Real options in multinational corporations: organizational challenges and risk implications. *Journal of International Business Studies*, 38:215-230.

## Séance 12. La gestion stratégique des risques : gouvernance corporative et monitoring du risque; aspects organisationnels et responsabilités

*Le plan de gestion intégrée des risques : partie intégrante du plan stratégique de l'entreprise. Gouvernance et gestion des risques : le rôle des conseils d'administration. Le monitoring des risques et la nouvelle profession de gestionnaire de risques. Le rôle du CRO (« Chief Risk Officer »). La dissémination des risques. Le contrôle interne et l'activité d'audit. La culture de risque.*



## Lectures

- Fraser, J., & Simkins, B. J. Éditeurs (2010). *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives* (Robert W. Kolb Series), John Wiley & Sons. Chapitre 20 (Steven Ramirez): "Legal Risk post-SOX and the Subprime Fiasco", pp. 351-359.
- Daud, Wan N. W., Yazid, A.S., & Hussin, H.M. R. (2010). The Effect Of Chief Risk Officer (CRO) On Enterprise Risk Management (ERM) Practices: Evidence From Malaysia. *The International Business & Economics Research Journal*; Nov 2010; 9(11): 55-64.
- Fraser, I., & Henry, W. (2007). Embedding risk management: structures and approaches. *Managerial Auditing Journal*, 22(4): 392-409.
- Kleffner, A. E., Ryan B. L., & McGannon, B. (2003). Stronger corporate governance and its implications on risk management. *Ivey Business Journal Online*, May/June 2003.
- Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2011). Strategic Risk Management: A Foundation for Improving Enterprise Risk Management and Governance. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, Mar/Apr 2011, 22(3): 81-88.
- Bowlin, Kendall, (2011). Risk-Based Auditing, Strategic Prompts, and Auditor Sensitivity to the Strategic Risk of Fraud. *The Accounting review* (American Accounting Association), 86(4): 1231–1253.
- Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Accounting and Public Policy* (2005), 24(6): 521-531

## Autres lectures recommandées

- Freeman, R. E. (1999). Response: Divergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review* 24(2), 233–236.
- Jansson, E. (2005). The Stakeholder Model: The Influence of the Ownership and Governance Structures. *Journal of Business Ethics* 56: 1–13, 2005.
- Goodfellow, J. L., & Raynor, M. E. (2004). Managing strategic risk: a new partnership between the board and management. *Strategy & Leadership*, 32(5): 45-47.
- Deniau, P., Barnèche, F., & Flury, G. (2002). Le développement futur passe-t-il par l'éthique ?- Dans «L'art de la gestion des risques», Les Échos, en ligne [<http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/>]
- Hutter, B., & Power, M. (2002). Pouvoir et influence dans la réglementation des risques. Dans : «L'art de la gestion des risques», Les Échos, en ligne, <http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/>

## **MODULE IV. La gestion des crises**

### **Séance 13. Les risques extrêmes et les crises organisationnelles**

- *Première partie : Travail 2. Présentations, débats et discussions*
- *Deuxième partie : Le concept de crise organisationnelle. Gestion des crises versus gestion des catastrophes. Gestion des crises versus gestion des urgences (Emergency Management). Crise systémique versus crise organisationnelle.*

#### Lectures

- Boin, A., & Lagadec, P. (2000). Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management* (Blackwell Synergy): Special Issue on Crisis Preparation and Training, 8 (4):185-191
- Lagadec, P. (2003). La recherche confrontée à la question des crises. Pour des ruptures créatrices, dans Claude Gilbert dir., «*Risques collectifs et situations de crise. Apports de la recherche en sciences humaines et sociales*». Paris : L'Harmattan. Collection *Risques collectifs et situations de crise*, pp. 297-316.
- Schannon, M. (2006). Risk, Issue and Crisis Management. Ten Observations on Impediments to Effectiveness and What Can Be Done About Them. *Journal of Promotion Management*, 12(4): 7-38.
- Smith, D. (2005). Business (not) as usual: crisis management, service recovery and the vulnerability of organisations. *The Journal of Services Marketing*, 19(5): 309-320
- Ehsan, K. (2009). Crisis management. *Disaster Prevention and Management*, 18(5): 523-528.
- Wybo, J., L., & Latiers M., (2006). Exploring complex emergency situations' dynamic: theoretical, epistemological and methodological proposals. *International Journal for Emergency Management*, 3(1) : 40-51.

#### Autres lectures recommandées

- Schultz, P., & Battalio, R.(2006). Options and the Bubble, *Journal of Finance*, 61, October (4th Quarter/Autumn), 2006, 2071 – 2102.
- Park, N., K., &Mezias, J., M. (2005). Before and after the technology sector crash: the effect of environmental munificence on stock market response to alliances of e-commerce firms. *Strategic Management Journal* 26 (11): 987-1007. Nov. 2005

### **Séance 14. La gestion des crises organisationnelles : méthodes d'analyse, de diagnostic et de prévention**

- Comprendre la nature des crises, leurs sources et leur impact : une analyse de type Output/Input. Modélisation des crises organisationnelles en utilisant la théorie du chaos et l'effet papillon (Laplace). Les étapes du processus de gestion des crises. Le plan de prévention de crise : un outil de gestion des risques extrêmes.*

## Lectures

- Mitroff, I. I., Pauchant, T. C., & Shrivastava, P. (1988). Conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crisis management. *Technological Forecasting and Social Change*, 33: 83-107.
- Borodzicz, E. P., & Kees van Haperen (2002). Individual and Group Learning in Crisis Simulations. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Blackwell, 10(3) 139-147.
- Hargis, M., & Watt, J. D. (2010). Organizational Perception Management: A Framework to Overcome Crisis Events. *Organization Development Journal*, Spring, 28(1): 73-87.
- Yu. D. Shmidt, (2007). Express Diagnostics of Crises at an Industrial Enterprise, *Studies on Russian Economic Development*, 18(6): 634-640.
- Pearson, C., & Mitroff, I. (1993). From crisis: prone to crisis prepared: a framework for crisis management. *The Academy of Management Executive*, February, 7(1): 48-59.
- Hurst, D. (1995). Crisis and renewal: Ethical anarchy in mature organizations. *Business Quarterly*, Winter 1995, 60(2): 32-41.
- Chong, John K., S. (2004). Six steps to better crisis management. *The Journal of Business Strategy*, 25(2): 43-46.
- Pearson, C., M., & Clair, J. (1998). Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, Jan. 1998, 23(1): 59-76.

## Autres lectures recommandées

- Lagadec, P. (1995). *Cellules de crise : les conditions d'une conduite efficace*. Paris: Ed. Organisation.
- Roux-Dufort, C. (2000). *Gérer et décider en situation de crise : Outils de diagnostic de prévention et de décision*. Paris : Dunod.

## **Séance 15. La gestion des crises organisationnelles : méthodes et outils de gestion et communication de crise**

*Le processus de gestion des crises : modélisation cognitive versus système expert. Plusieurs types de réponses à une crise : gestion de crise et gestion post-crise. Communication de crise.*

## Lectures

- Wei-Tsong Wang (2009). Knowledge management adoption in times of crisis. *Industrial Management & Data Systems*, 109(4): 445-462.
- Elliott, D., McGuiness, & M., Smith, D. (2000). Exploring the failure to learn: crisis and the barriers to learning". *Review in Business*, Fall 2000, 21(3/4): 17-23.
- Mei, J. S., Bansal, N., & Pang, A. (2010). New media: a new medium in escalating crises? *Corporate Communications: An International Journal*, 15(2): 143-155.
- Kovoov-Misra, S., & Nathan, M. (2000). Timing is everything: The optimal time to learn from crises. *Review of Business*, Fall 2000, 21(3/4): 31-36.

- Duening, T. N., & Ivancevich, J. (2003). Leading during chronic crises. *Leadership Excellence*, Jul. 20(7): 8-9.
- Simon, L., & Pauchant, T. C. (2000). Developing the Three Levels of Learning in Crisis Management: A Case Study of the Hagersville Tire Fire. *Review of Business*, 21(3/4): 6 – 11.
- Wybo, J.,L. (2004). Le rôle du retour d'expérience dans la maîtrise des risques et des crises. *Qualitique*, juin 2004, pp. 27-30.

#### Autres lectures recommandées

- Libaert, T. (2001). *La Communication de Crise*. Les Topos, Dunod : Paris.
- Mitroff, I.I., & Pearson C. M.,et Harrington, K., L. (1996). *The essential guide to managing corporate crises: A step-by-step handbook for surviving major catastrophes*. New York: Oxford University Press.
- Mitroff, I. (2005). *Why some companies emerge stronger and better from a crisis: 7 essential lessons for surviving disaster*. New York: American Management Association AMACOM.