

Introduction

L'objet de ce chapitre est de mettre en pratique les notions et concepts fondamentaux abordés tout au long de notre recherche, particulièrement l'appréciation et l'analyse d'efficacité et d'adéquation de cadre organisationnelle de management du risque au sein de l'entreprise Orascom Télécom Algérie « OTA ». Il s'agit donc d'une étude de cas sur laquelle nous tentons d'analyser les caractéristiques du cadre conceptuel de management du risques en se référant aux principaux normes internationaux, plus précisément le COSO-II et l'ISO 31000, afin d'évaluer si le système de management du risques au sein d'OTA est à même de promouvoir une approche globale et systémique de management du risque. Nous suivons une démarche de mesure basée sur un guide d'entretien et un check liste.

Notre chapitre pratique s'articule autour de trois sections reliées entre elles. La première section va traiter la description de l'entreprise OTA, après avoir parlé du marché de la téléphonie mobile d'une façon globale et rapide.

La deuxième section démontre notre méthodologie de la recherche. Elle porte essentiellement sur deux types d'études : l'étude descriptive et une étude comparative basée sur un benchmark avec les bonnes pratiques tirées par des récentes enquêtes internationales.

La troisième section portera sur les résultats de recherche sur le terrain, en tenant compte les indicateurs d'efficacité et de la performance de management du risque et sur le statut de cette performance que nous allons déterminer le degré de maturité de cadre organisationnel de management du risque au sein de l'entreprise OTA.

Section 1 : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

Dans cette section nous allons présenter l'entreprise sujette de l'étude et ses concurrents ; mais avant, nous allons faire une présentation rapide du marché Algérien de la téléphonie mobile.

1. L'importance du secteur de la téléphonie mobile en Algérie:

Les services de la téléphonie mobile sont disponibles en Algérie depuis la mise en service d'un réseau cellulaire analogique NMT en 1991 et par la suite le réseau GSM¹ a été quand à lui, mis en service en 1997. Les services de téléphonie mobile ont été fournis par Thuraya, qui fournit des communications GMPCS² dans le monde entier.

La loi n° 2000-03 du 5 août 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications a mis en place une « autorité de régulation indépendante, dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière ».

Les principales missions de cette autorité consistent à :³

- Veiller à l'existence d'une concurrence effective et loyale sur le marché des télécommunications ;
- Veiller à fournir le partage d'infrastructures de télécommunications ;
- Octroyer les autorisations d'exploitation ;
- Se prononcer sur les litiges en matière d'interconnexion
- Arbitrer les litiges qui opposent les opérateurs entre eux ou avec les utilisateurs.
- L'ARPT est consultée par le ministre chargé de la Poste et des Télécommunications pour préparer tout projet de texte réglementaire relatif aux secteurs de la poste et des télécommunications et préparer les cahiers des charges.
- L'ARPT donne aussi son avis sur toutes les questions relatives à la poste et télécommunications, la fixation des tarifs maximum du service universel de la poste et des télécommunications et les stratégies de développement du secteur.

Le marché de la téléphonie mobile en Algérie a connu une forte croissance ces dernières années, la pénétration du marché est passée de 0,06% en 2001 à 90,30% en 2010.

Le chiffre d'affaires du secteur de la téléphonie mobile en Algérie est à forte croissance. Il a enregistré de 222 milliards de DA pour l'année 2010 contre 14 milliards de DA en 2002.

La contribution du secteur de téléphonie mobile au PIB a connu une hausse entre 2002 et 2010, elle est passée de 0.31% à 1.84% en 2010.⁴

Ce dynamisme dans la téléphonie mobile est expliqué par l'ouverture du marché à la concurrence ce qui a rendu les services de la téléphonie mobile disponibles au consommateur Algérien.

¹ **GSM** : Global System for Mobile Communications.

² **GMPCS** : Global Mobile Personal Communication by satellite.

³ www.kpmg.com/ « Guide investir en Algérie 2007 ».

⁴ www.arpt.dz.

Les services de la téléphonie mobile sont proposés dans plusieurs canaux de distribution. Les tarifs de communication ont connu une baisse importante depuis 2004 avec l'arrivée du troisième concurrent, ce qui a poussé les opérateurs à se lancer dans une campagne compétitive des prix qui a eu un impact sur les tarifs :

- Les tarifs d'accès ont diminué considérablement, en passant de 17 750 DA à 500 DA pour les offres prépayées « type budget moyen », pour les offres « petit budget » de 2500 DA à entre 250 à 500 DA et les tarifs d'accès aux post-payés ont passé de 22 000 DA à moins de 5000 DA¹ ;

- La diminution des tarifs de type on net et off net et des communications vers l'international ;

- La proposition de plusieurs formules de tarification (tarification par seconde après la première minute, par palier de 30 secondes...)

- La gratuité de certains services.

Le nombre d'abonnés aux réseaux fixes et mobiles avait atteint les 35,7 millions en 2010. La téléphonie mobile enregistre la plus grande part avec 32,78 millions d'abonnés alors que le réseau de téléphonie fixe n'en compte que 2,923 millions.

A l'instar de ce qui est constaté à travers le monde, la téléphonie mobile continue de se substituer à la téléphonie fixe, le rapport du mobile/fixe est passée de 1270% en 2009 à 1122% en 2010 c'est-à-dire qu'en face de chaque abonné fixe correspondent 12 abonnés mobiles. Et en termes de part de marché, la téléphonie mobile représente 92% du parc téléphonique national contrairement au fixe qui ne représente que 8% seulement.²

Cet écart est dû au nombre important des services que la téléphonie mobile offre aux consommateurs contrairement à la téléphonie fixe qui quand à elle offre moins de services.

Le revenu engendré par abonné sur un réseau mobile, a baissé de 8,76% en passant de 619,3 DA/mois en 2009 à 565 DA/mois en 2010. Le marché de la téléphonie mobile est arrivé à son niveau de maturation, ce qui a produit une stagnation des revenus générés par ce marché.

Les opérateurs ont participé à la création et le développement de dizaine de milliers d'emplois. L'année 2009 enregistre environ 9280 emplois dans le segment de la téléphonie mobile avec un taux d'accroissement de 7%. Notant que l'emploi total induit par l'exploitation de la téléphonie mobile est beaucoup plus important.

En matière d'équipements installés sur le territoire national, le nombre de BTS³ a teint les 15685 , le nombre de BSC⁴ a atteint 471 et le nombre de MSC⁵ est de 64 pour les trois opérateurs confondus.⁶

2. Présentation de l'entreprise « Orascom Telecom Algérie »

Djezzy est la dénomination commerciale qui a été retenue pour représenter le réseau GSM d'Orascom Télécom en Algérie.

¹ www.arpt.dz.

² Idem

³ **BTS** : Base Transceiver Station équipement.

⁴ **BSC** : Base Station controller.

⁵ **MSC** : Mobile switching center.

⁶ www.ARPT.dz.

2.1. Présentation de Djezzy

C'est en juillet 2001 que le groupe Orascom Télécom remporte la deuxième licence de téléphonie mobile en Algérie, après une rude concurrence avec les plus grands mondiaux du domaine et ce pour un montant de 737 millions de dollars.

Le label « **Djezzy** » est inspiré du nom du pays, El Djazair et l'adjectif Djazâa qui veut dire don ou récompense.

Depuis son installation, Djezzy s'est positionné, avec son réseau Djezzy GSM, dans l'innovation, la performance.

Djezzy, dès son lancement, offre la possibilité à ses clients de choisir l'offre qui convient au rythme et au style de chacun. Un vrai choix pour que chacun trouve une solution adaptée à ses attentes.

OTA a commencé son opération par le lancement des services post payés en février 2002 pour les particuliers et intervenants dans les affaires. Le service Prépayé dénommé Djezzy Carte a été introduit sur le marché algérien en août 2002. Puis en Août 2004, OTA vient renforcer son offre prépayé en lançant la nouvelle offre Allo OTA.

Dans le but d'offrir un système de communication de la plus haute qualité, OTA a mis en place un réseau utilisant les meilleurs standards techniques existants, avec une couverture couvrant 93% de la population sur l'ensemble du territoire national, grâce aux 5000 BTS.

L'ambition d'OTA est que le réseau mis en place touche le plus grand nombre de personnes et que les communications GSM soient accessibles en Algérie ou depuis l'étranger avec l'option Roaming pour l'émission et la réception des appels en toute liberté dans 128 pays avec 304 opérateurs partenaires.

Durant dix ans d'exercice, OTA a enregistré plusieurs performances qui sont résumées ci-dessous :

- **Juillet 2001** : Attribution de la licence pour un montant de 737 millions de dollars.

- **Novembre 2001** : Lancement de la marque Djezzy qui évoque en arabe " Djazâa " (*récompense*) et Djazair (*Algérie*). C'est au cours d'une conférence de presse que Orascom Télécom Algérie a fait sa première sortie médiatique depuis l'acquisition de la licence de la téléphonie mobile en juillet 2001. Pendant cette conférence de presse Orascom Télécom Algérie a dévoilé la dénomination commerciale d'Orascom Télécom en Algérie : Djezzy GSM.

- **Décembre 2001** : Déclinaison de la stratégie commerciale. La fin du monopole inaugurerait une nouvelle ère : celle de l'ouverture et de la démocratisation du mobile. C'est pourquoi OTA s'est positionné, avec son réseau Djezzy GSM, dans l'ouverture, l'innovation, et la performance.

- **Décembre 2001** : Ouverture du premier point de vente, au Palais des Expositions, où des milliers de personnes ont pris d'assaut la boutique.

➤ **Février 2002** : Mise en marche du réseau GSM « Djezzy GSM », et ouverture du premier Centre d'Appel en Algérie. Dès son lancement, la priorité stratégique d'OTA était de se déployer avec une technologie de pointe pour couvrir plus de 90% de la population avant la fin 2005. Une année plus tard, OTA a couvert les 48 chefs lieux de Wilayas. Avec toujours cette norme de l'excellence qui a caractérisé les communications de Djezzy GSM. Il ne s'agit pas seulement pour OTA de couvrir les wilayas, mais surtout de connecter tous les Algériens à un réseau de niveau mondial.

➤ **Août 2002** : Lancement de la carte prépayée « Djezzy carte » pour la première fois en Algérie.

C'est à partir d'août 2002, avec le lancement de la carte prépayée qu'OTA a démocratisé en profondeur le marché de la téléphonie mobile en Algérie. En moins de 8 mois, l'engouement est tel que plus de 70% des clients ont opté pour ce produit qui leur donne une liberté totale : pas de facture, pas d'abonnement, pas de contrainte.

➤ **Août 2003** : OTA couvre les 48 wilayas du pays.

➤ **Septembre 2003** : Lancement des plans Postpayé « Djezzy Classic ».

Après le lancement du forfait Liberté, le forfait Business, le forfait Loisir et de la Djezzy Carte, OTA avait lancé une nouvelle gamme, l'abonnement libre : *Classic ONE* et trois nouveaux forfaits : *Classic 100*, *Classic 200* et le *Classic 300*. Cette gamme de forfaits, inclue des minutes de communication et des SMS adaptés pour chaque type de consommation. Cette offre inédite en Algérie a été très appréciée par les cadres et hommes d'affaires.

➤ **Septembre 2003** : OTA a atteint 1 million d'abonnés.

➤ **Février 2004** : OTA fête ses deux ans.

Après le lancement de son réseau le 15 février 2002, OTA a fêté ses deux ans d'existence. OTA connaît une croissance permanente : 48 wilayas sont couvertes, 1.500.000 Abonnés, 23 Centres de Services, 8 Distributeurs, 3000 Points de Ventes, 1500 Employés, 144 opérateurs et 75 pays.

➤ **Juillet 2004** : OTA atteint deux millions d'abonnés

En un peu plus de deux ans seulement après le lancement du réseau commercial, OTA a atteint les deux millions d'abonnés et procède au lancement technique du service Multimédia " Le GPRS ".

➤ **Août 2004** : Lancement de la nouvelle offre prépayé **ALLO OTA** comme réponse stratégique à l'implantation du troisième opérateur de téléphonie mobile « Wataniya Télécom » sur le marché Algérien.

➤ **26 Septembre 2004** : OTA lance la nouvelle formule « Entre Nous » avec la meilleure tarification : 5 Dinars l'appel.

➤ **Décembre 2004 : OTA atteint trois millions d'abonnés**

Cinq mois après avoir atteint les deux millions d'abonnés, OTA a fêté ses trois millions d'abonnés avec ses partenaires distributeurs et revendeurs d'est, d'ouest et du centre. Un chèque de trois millions de dinars a aussi été remis aux trois millionnièmes abonnés Djezzy.

➤ **Mars 2005 : OTA atteint quatre millions d'abonnés**

Un nouveau record est enregistré et un nouveau million est atteint, trois mois après avoir fêté ses trois millions d'abonnés, OTA compte déjà quatre millions d'abonnés.

➤ **Juin 2005 : OTA atteint cinq millions d'abonnés**

OTA ne cesse d'impressionner ses concurrents et enregistre un nouveau record, un autre million atteint en deux mois pour élargir la famille d'abonnés qui atteint les cinq millions.

➤ **Mai 2005 : Lancement du produit Call & Control**

Après le Classic, Djezzy carte et Allo, OTA vient enrichir sa gamme de produits diversifiés par le lancement de son nouveau produit « Djezzy Control ».

Ce produit, hybride, offre une autre liberté de consommation vu qu'il permet au client d'accéder à plus de communication en rechargeant son compte à l'aide des cartes de recharge utilisées pour le Prépayé et cela après l'épuisement du forfait.

➤ **Septembre 2005 : OTA atteint six millions d'abonnés**

Un chiffre historique qui vient s'ajouter aux précédents exploits de l'opérateur.

➤ **Janvier 2006 : OTA atteint sept millions d'abonnés**

Nouvel an, nouveau million, nouveau défi. OTA passe à sept millions d'abonnés, 3000 sites installés, 40 Centres de services et 4600 points de ventes.

➤ **Avril 2006 : OTA atteint huit millions d'abonnés**

Trois mois à peine après la célébration des sept millions d'abonnés, OTA compte un nouveau million pour atteindre huit millions d'abonnés.

➤ **Juin 2006 : OTA atteint neuf millions d'abonnés**

Succès après succès, million après million, OTA compte neuf millions d'abonnés.

➤ **Septembre 2006 : OTA atteint dix millions d'abonnés**

OTA vient de franchir la barre symbolique des dix millions d'abonnés, elle réussit à doubler le nombre de ses abonnés de cinq à dix millions en un peu plus d'une année, ce qui représente un véritable défi.

Grâce à une équipe dynamique constituée de plus de 3000 employés, OTA vient renforcer son image de marque avec 64% de part de marché, 10 000 points de vente, 60 centres de service, couverture réseau à plus de 93% de la population, un centre d'appels opérationnel

7j/7 et 24h/24, 5000 sites installés, 301 partenaires Roaming dans 126 pays et 8 distributeurs : OTA ne cesse de prouver qu'elle est le leader incontesté de la téléphonie mobile en Algérie avec un investissement global de 2.4 milliards de dollars, et le défi ne s'arrête pas là, l'opérateur continue à avancer plus loin encore.

➤ **Décembre 2006 : OTA offre aux abonnés les tarifs de communication les moins chers sur le marché**

Toujours dans l'esprit d'offrir la meilleure qualité de service, OTA annonce un nouveau changement sur la tarification qui permettra aux abonnés de bénéficier des meilleurs tarifs d'appels en Algérie « 3.99 Dinars l'appel », une première en Algérie.

➤ **Décembre 2006 : OTA baisse les tarifs de d'appels de son offre Allo.**

Innovation après innovation, voila qu'OTA annonce son tarif le plus compétitif sur le marché, 3DA l'appel pour son offre Allo qui vient révolutionner le marché des télécoms en Algérie.

Au lancement, l'investissement global de l'opérateur est estimé à **1.7** milliards de dollars, comprenant le prix de la licence de 737 millions de dollars.

Aujourd'hui, l'investissement global de l'opérateur OTA est estimé à 3.5 Milliards de dollars.

➤ **Avril 2011** : Wind Telecom S.p.A et VimpelCom Ltd décide de combiner leur deux entités pour créer un nouveau groupe global de télécommunication donnant naissance au sixième groupe international de télécommunication mobile à l'échelle mondiale, couvrant 20 pays, et une population total de 868 million d'individus. En conséquence de cette transaction, VimplCom possède à travers Wind Telecom, 51.7% d'Orascom Telecom Holding (OTH), qui possède une population sous licence d'approximativement 515 million avec un taux de pénétration mobile d'environ 47% à juin 2011.

Tableau N°18 : Indicateur sur volumétrie d'OTA

Désignation	Valeur (au 31 juillet 2011)
Investissement pour le déploiement du réseau	Plus de trois milliards de dollars
Nombre total clients	16123215
Nombre total clients prépayé	15410720
Nombre total clients postpayé	712495
Nombre total employés	4004
Nombre d'heures de formation	1.005.200
Nombre de BTS	7549
Nombre de BSC	337
Nombre de MSC	38
Nombre de centres d'appels (Alger, Constantine et Oran)	3
Nombre de centres de services	87
Nombre de points de vente	Plus de 60000

Source : Document interne d'OTA

De nos jours, Djezzy dispose:¹

- de 87 centres de service à travers tout le territoire national ;
- de 08 distributeurs avec un réseau de plus de 61 953 points de vente ;
- 97% du territoire Algérien est couvert par le réseau Djezzy ;
- de plus de 370 opérateurs Roaming dans plus de 174 pays.

La vision :

La vision de Djezzy est d'être l'opérateur de télécommunication préféré des Algériens, leader sur son marché et référence pour son orientation client et la qualité de ses services.

La mission :

La mission de Djezzy est de maintenir la position du leader sur le marché des télécommunications et contribuer de manière active au bien être des Algériens dans leur vie quotidienne.

2.2. L'organisation de Djezzy

L'entreprise compte six directions, chacune a des tâches et missions spécifiques.(Annexe N°3)

2.2.1. Le Secteur Administration : il est composé de quatre Départements:

➤ **Facilities :**

Le Département des infrastructures (Facilities) est un service de soutien pour des solutions logistiques et techniques à l'ensemble des structures de Djezzy. Il assure le bon fonctionnement de tout le patrimoine, réalise des aménagements et réaménagements des structures et apporte des améliorations continues pour le bien-être des employés en matière d'équipements et mobiliers.

➤ **La direction des Ressources Humaines**

Les principales missions de cette direction sont :

- Gérer la relation de travail des employés au double plan administratif et disciplinaire ;
- Calcul et établir la paie et gère le système de rémunération variable ;
- Gérer les prestations sociales avec les organismes sociaux ;
- Représenter et assurer la fonction HR au niveau des régions dans ses divers domaines d'intervention ;
- Communiquer clairement la vision et les valeurs tout en assurant un agréable environnement de travail.
- Veiller au bien être et à la santé des employés ;
- Offrir de multiples voies de développement de carrières ;
- Sélectionner et recruter le bon candidat au bon poste.
- Suivre et développer des compétences, performances et carrières des employés, organisation structurelle de la compagnie.

¹ Document interne de Djezzy.

- **Government Relations.**
- **Legal & Corporate Affairs.**

2.2.2. Le secteur des Finances:

Le secteur des Finances s'intéresse aux décisions et opérations financières, outils financiers et équilibres financiers.

Ce secteur est composé de six (06) départements:

- Accounting.
- Budgeting, Planning & Reporting.
- Financial Analysis & system.
- Logistics.
- Purchasing.
- Treasury.

2.2.3. Le secteur Corporate Strategy & Business Development

Ce Secteur a pour responsabilité de préparer, évaluer et réviser le plan stratégique de Djezzy à long et moyen terme basé sur la vision et mission du top management, quant au développement futur des activités de la compagnie. Il est le garant ainsi que le guide des différents secteurs pour l'accomplissement des objectifs tracés par Djezzy aussi bien quantitatifs comme la position sur la scène des télécoms en terme de parts de marché, image développement de nouvelles opportunités que qualitatifs comme le management de la qualité et de l'environnement, ainsi que le management de la performance des projets de Djezzy.

Pour se faire, ces missions sont réparties sur les trois entités composant le secteur à savoir :

- le Strategic Planning & Business Development (SP&BD),
- le Project Performance Support & Audit (PPSA / PMO)
- et le Total Quality Management (TQM) dont vous trouverez les tâches et missions détaillées sur les pages dédiées à chacun.

2.2.4. Le secteur commercial :

A l'instar de toute entreprise, le Secteur Commercial a pour principal objectif le gain. Liée étroitement aux ventes, ce secteur représente le trait d'union des produits ou services de l'entreprise avec le consommateur.

Son rôle est la conception et la réalisation d'un produit et/ou service, de faire sa promotion, et enfin le commercialiser.

De ce fait, plusieurs départements œuvrent de manière permanente au sein de la Commerciale, il s'agit du Marketing, des Ventes Directes, des Ventes Indirectes et de la Communication, dont les activités sont complémentaires.

➤ Le département communication :

Le Département Communication a comme principale mission de faire préférer les Marques de Djezzy sur le marché de la téléphonie en Algérie, et de maintenir son image de leader:

- ✓ En interne : travailler en étroite collaboration avec le Marketing, les Ventes et les Ressources Humaines.

- ✓ En externe : travailler avec des agences, des créateurs d'événements...

Le Département Communication a pour but :

- Établir la stratégie de communication globale des Marques de Djezzy.
- S'assurer de l'implémentation correcte de la stratégie globale de communication.
- Construire et diffuser les valeurs de l'entreprise et de ses Marques tant en externe qu'en interne.
- Communiquer aux cibles les nouvelles offres produits et services de façon pertinente et compétitive.
- Communiquer une image constante et cohérente de Djezzy et de ses Marques.

➤ **Le département service clients :**

Se compose de :

- Centre de Services.
- Credit & Retention.
- Customer Care.
- Support.

➤ **Le department commercial business planning and pricing :**

Ce service s'occupe essentiellement de la planification du budget du secteur commercial.

➤ **Le département de la vente indirecte :**

Ce dernier a pour mission de veiller au bon déroulement de la distribution et la commercialisation des produits Djezzy sur le territoire national afin d'augmenter la part de marché tout en essayant de cerner la concurrence.

Cette mission est accomplie grâce aux efforts fournis par ces deux départements à savoir :

- **La distribution :** IPOS, Grand compte.
- **Sales support :** Reporting & Analyse, Finance & Budget, Channel Support, Incentive & compensation.

➤ **Le département marketing :**

Créer de la valeur pour les clients, mettre l'accent sur l'ouverture vers l'extérieur, la connaissance précise du marché, les relations de proximité avec les consommateurs, et la volonté de l'ampleur sur la concurrence est le principal rôle du département marketing.

Le département marketing se décompose en :

- **Mass market :** ce service est chargé des offres prépayé et post payé.

Les missions de ce service sont :

- La mise en œuvre des promotions ;
- L'étude du cycle de vie des produits ;
- L'élaboration et la proposition des offres ;
- La révision des tarifs.

- **Professional market :** ce service est chargé des offres destinées aux entreprises pour répondre aux attentes et aux besoins de ce marché.

- **Le VAS (services à valeur ajoutée) :** ce service est chargé de création de la valeur pour les clients. Il s'occupe essentiellement du développement et suivie des services, il a pour but de transformer les caractéristiques en véritables avantages afin de répondre aux attentes des clients en procédant au lancement des services pour faire la différence entre Djezzy et ses concurrents.

- **Loyalty :** En charge de l'élaboration et de la gestion des programmes de fidélisation des abonnés pour leur offrir le meilleur de la téléphonie mobile en les remerciant de leur fidélité, en proposant un système d'attribution de points qui leur permette de les échanger contre des cadeaux à l'instar des plus grandes compagnies internationales.

- **Commercial strategy :** commercial strategy se fonctionne en Géo marketing et marketing intelligence qui est chargé de vérifier de l'état et la qualité du réseau, travailler en amont sur les actions commerciales, étudier la densité de la population de chaque région et mettre à la disposition l'ensemble des outils entrant dans le cadre des actions de veille concurrentielles et benchmarking... Et market research se charge de créer de nouvelles formules, trouver des idées innovantes, faire des études de marché afin de répondre mieux aux attentes des clients.

2.2.5. Le secteur technologie :

Il s'occupe de l'extension du réseau, gère les plates formes de facturation des clients, contiens aussi le centre d'appel et toute la gestion des éléments supplémentaires mis à la dispositions des clients. Elle a aussi pour rôle d'offrir un support technique sans lequel le département marketing ne peut élaborer ses offres.

3. Les concurrents de Djezzy : sont

3.1. ATM MOBILIS :

ATM Mobilis, filiale du groupe Algérie Télécom, est le premier opérateur de la téléphonie mobile en Algérie, devenu autonome en août 2003.

ATM Mobilis est une société par action (SPA) au capital social de 100.000.000,00 DA divisé en 1000 actions, entièrement détenue par Algérie télécom.

Mobilis s'affirme aujourd'hui en entreprise dynamique, innovante, loyal et transparente. Avec presque de 10 million d'abonnés, Mobilis propose un panel de produits et de services avec pour objectifs : la satisfaction clients, la fidélisation client, l'innovation et le progrès technologique.¹

De nos jours, Mobilis dispose:

- ✘ De Plateformes de Service des plus performantes ;
- ✘ D'un réseau commercial dense dépassant les 120 Agences Mobilis ;
- ✘ De plus de 52 500 points de vente ;
- ✘ De 3271 bureaux de poste ;
- ✘ D'une couverture réseau de 94,80%,
- ✘ D'environ 4000 employés.

Les missions : Ses missions sont :²

- Maintenir le leadership sur le réseau ;

¹ www.mobilis.dz

² Document interne d'ATM Mobilis.

- Renforcer la relation avec ses clients, pour cela développer leur satisfaction et leur proposer le service et les offres répondant le mieux à leurs attentes ;
- Gagner la préférence de nouveaux clients sur le marché de la téléphonie mobile et pour cela parfaire les fonctions marketing commercial ;
- Améliorer l'image de l'entreprise, renforcer l'impact de sa communication, pour garantir la compétitivité de la marque Mobilis dans un marché de plus en plus exigeant ;
- Moderniser l'entreprise dans son organisation, son fonctionnement et ses outils de gestion ;
- Traduire quotidiennement en actes, ses valeurs.

3.2. Wataniya Télécom Algérie :

Wataniya Telecom Algérie (WTA), est une société par action au capital sociale de 15 milliards de DA dont 34% est détenue par National Mobile Télécommunication company (Koweït) et 66% par Unite Golf Bank (UGB). Elle a obtenu une licence de desserte nationale des services de téléphonie sans fil en Algérie le 2 décembre 2003 grâce à une soumission gagnante de 421 millions US\$.

Le 25 août 2004, Wataniya a procédé au lancement commercial de sa marque Nedjma.

WTA est une filiale de Wataniya Telecom, société koweïtienne de télécommunications fondée en 1997 qui fait partie des sociétés de Koweït projects company (KPICO) la plus importante entreprise privée du Koweït avec un actif de plus de 10 milliards USD. WTA a connue une croissance fulgurante dans le domaine de télécommunication au Moyen Orient et Afrique du nord.

Dotée d'une licence d'une durée de 15 ans, WTA a adopté un programme d'investissements accéléré comportant des projets de 1 milliard USD sur trois ans. Grâce à ces investissements, Nedjma se taille la place de leader de l'innovation et de la plus-value : elle rend la technologie multimédia accessible à tous et facile à utiliser.¹

De nos jours, Nedjma dispose:

- ✎ De 85 show room, 24 city shop et 13 kiosks ;
- ✎ De 05 distributeurs avec un réseau de plus de 61 641 points de vente ;
- ✎ 91% du territoire Algérien est couvert par le réseau Nedjma.

Mission : Nedjma est le premier opérateur multimédia en Algérie qui propose les dernières innovations applicables à la téléphonie mobile. Son objectif est d'offrir les services de télécommunication mobiles les plus performantes et les plus innovants partout en Algérie. Nedjma adopte une approche différente du marché : elle propose un accès facile aux services multimédia, une transparence dans la tarification et la communication, un réseau de qualité grâce à des équipements de dernière technologie.

Sa mission est de procurer une expérience client unique en misant sur des ressources humaines hautement compétentes et une marque forte, en offrant les services de télécommunication mobiles les plus performantes et les plus innovants avec des prix hautement concurrentielle partout en Algérie.

¹ Document interne de WTA.

Section 2 : Méthodologie d'évaluation d'efficacité du dispositif de management du risque

Afin de répondre aux questions liées à notre problématique de recherche, ainsi de tester nos hypothèses, nous avons décomposé notre recherche sur le terrain à trois phases d'analyse, à savoir :

☞ *Une phase de conception*, vise à acquérir une bonne compréhension des activités de l'organisation, des éléments du dispositif de management du risque, objet de l'évaluation. Aussi bien, la planification et l'intégration de management du risque au sein des processus organisationnels d'OTA ;

☞ *Une phase de déploiement*, permet d'apprécier le fonctionnement réel du dispositif de management du risque, ainsi les méthodes, les procédures et les outils qui permettent le déploiement de ses processus de maîtrise des risques ;

Et enfin, *une phase de pilotage et de surveillance* des processus de management du risque dans l'entreprise et l'évaluation de leur efficacité en déterminant leur niveau de maturité.

Les étapes de cette démarche ont déjà fait l'objet d'une description détaillée dans les deux chapitres précédents. Nous allons maintenant nous orienter vers la mise en pratiques des lignes directives proposées par les normes internationales (ISO 31000 et le référentiel COSO-II), en plus de quelques enquêtes qui nous semblent adéquates avec notre problématique de recherche.

1. L'objectif de l'étude et la méthodologie de l'enquête

Nous présenterons ci-après les grandes lignes constituant nos objectifs d'étude ainsi la méthodologie qui nous servira au recueil des données lors des entretiens directs et semi direct, sans oublier l'exploitation des documentations disponibles.

1.1. L'objectif de l'étude

La recherche vise à identifier, apprécier et comparer les pratiques en vigueur dans l'entreprise OTA, notamment en matière d'organisation, de répartition des rôles et responsabilités, de mise en œuvre des dispositifs de management du risque et l'implication des administrateurs dans la surveillance et le suivi des risques d'entreprise avec le cadre normatif et les bonnes pratiques généralement reconnues en la matière. Nous nous sommes aussi référés aux enquêtes élaborées par les associations professionnelles et des cabinets de conseil, telles que FERMA, AMRAE, KPMG, IFACI, IFA, Ernst & Young et d'autres, abordant les pratiques de management du risque.

En fait, cette recherche consiste à s'intéresser aux modalités managériales de la mise en œuvre du Risk management au sein d'une entreprise leader telle que « OTA », de même, d'identifier les bonnes pratiques exemplaires en matière de management du risque, en tenant compte : les stratégies, les approches, les méthodes, les outils et les techniques utilisés et qui s'ont avérés particulièrement efficace pour aider l'entreprise OTA à atteindre ses objectifs en matière de maîtrise et de surveillance des risques.

1.2. La méthodologie de l'enquête : Une approche descriptive et comparative

Notre étude a suivi une approche descriptive, à comprendre et explorer les pratiques de l'entreprise en matière de management du risque. Les données analysées seront la représentation d'une réalité à la fois observable (une organisation, des comportements...) et non observable (des attitudes, des croyances...). Notre approche fondamentalement liée à l'exploration sera exclusivement qualitative.

Plusieurs éléments étayant ce choix. L'approche qualitative s'inscrit bien dans la démarche d'étude d'un contexte particulier, celui de l'observation d'une entreprise et des réponses organisationnelles qu'elle apporte à la problématique du risk management.

Or, l'approche qualitative offre l'opportunité d'une confrontation et comparaison avec des réalités multiples, telles que les pratiques exemplaires des autres entreprises et des benchmarks. L'étude qualitative, nous a permis d'avoir une place privilégiée aux acteurs de l'entreprise et à leurs représentations.

Dans le cadre de notre problématique, l'évaluation d'efficacité du dispositif de management du risque en terme de sa conception, déploiement et surveillance, est réalisée au regard des normes établies par la direction de l'entreprise OTA pour chaque élément du cadre organisationnel de management du risque, dont le but ultime étant de déterminer si le processus en place permet d'avoir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs définis, d'apprécier son adéquation et efficacité au regard des référentiels de risk management et de comparer les résultats d'étude avec des benchmarks internationales.

1.3. Le recueil des données et l'examen d'adéquation de la méthodologie retenue

La méthode des entretiens semble particulièrement bien adaptée à notre approche retenue. Ils constituent un procédé privilégié pour appréhender la complexité du sujet étudié.

L'entretien est centré autour des composantes du cadre organisationnel de management du risque présentés précédemment, lequel est introduit par l'intermédiaire des questions du guide d'évaluation sous forme d'entretien (voir annexe N°4).

L'intérêt de centrer l'entretien autour des thèmes préétablis est d'éviter un trop grand dispersément des réponses des répondants et la collecte de nombreuses informations superflues.

Durant l'entretien, nous avons ouvert des espaces pour une discussion plus libre, suscitant parfois des réactions par des questions qui n'apparaissent pas dans le guide d'entretien.

Pour notre étude, nous avons utilisé un questionnaire structuré, ordonné, incluant des questions centrées et ouvertes. Nous avons adapté quelques attitudes dans notre entretien : des interventions non directives, l'empathie, des reformulations, des synthèses...etc.

Pour garantir la fiabilité et la pertinence de l'étude, Les interrogés sont sélectionnés sur un critère de leur responsabilités adéquates avec notre problématique ; Les questions servant de guide d'entretien sont communiquées et revues avec les interlocuteurs afin d'examiner l'adaptabilité des questions avec le contexte de l'entreprise ainsi nous avons organisé des séances introductive et explicative auprès des responsables interrogés sur les objectifs de l'étude, les avantages et les principaux éléments d'analyse.

Nous avons consulté les sources de données secondaires disponibles : livres, thèses, articles, publications, les données internes de l'entreprise, les rapports et publications de l'ARPT, les enquêtes, les normes et référentiels en matière de management du risque.

Concernant les informations primaires, nous les avons collecté à travers les séances et les réunions de travail, l'entretien et l'observation directe ; nous avons consulté certaines documentations internes, disponibles, telles que :

- ✎ L'organigramme ;
- ✎ Les manuels de principes et politiques de l'organisation ;
- ✎ Quelques procédures opérationnelles et les références au sein de l'entreprise ;
- ✎ La cartographie des processus de l'entreprise ;
- ✎ Les indicateurs clés de performance ;
- ✎ Les documents liés à la réglementation du secteur de télécommunication en Algérie.

Les résultats présentés dans cette étude s'appuient sur une analyse croisée de différentes sources d'information : revues documentaires, enquêtes d'opinion et entretiens qualitatifs.

2. L'étude descriptive : Les indicateurs d'adéquation et d'efficacité de management du risque

Afin de mener à bien notre étude d'évaluation d'efficacité de management du risque, nous avons intégré à notre guide d'entretien un check liste servant d'outil d'appréciation des composantes du dispositif de management du risque au sein d'OTA afin de vérifier son adéquation aux exigences et lignes directives définies par les standards étudiés précédemment.

Notre démarche d'enquête porte sur :

- ✎ Utilisation de référentiel
- ✎ Entretien avec les responsables
- ✎ Examen du dispositif documentaire
- ✎ Contrôle et observation sur le terrain

Objectif du guide d'entretien

Le guide d'entretien visait à permettre de cerner les meilleures pratiques en matière de management risque au sein de l'entreprise, notamment les stratégies, approches, méthodes, outils et techniques, ainsi que la façon dont OTA pourrait y avoir recours.

Trois responsables d'OTA ont été interviewées. On leur a demandé d'indiquer pour chaque questions du guide d'entretien, les pratiques qui selon elles, se sont avérées particulièrement efficaces et qui ont permis à l'entreprise d'atteindre ses objectifs en matière de management du risque et qui représentent aussi un intérêt pour d'autres organisations.

Un modèle des meilleures pratiques a été utilisé en vue d'orienter les discussions tenues avec les responsables. Ce modèle renfermait une liste de stratégies à appliquer par un grand nombre d'organisations qui pourraient vraisemblablement tirer avantage des meilleures pratiques s'y rapportant.

Vingt et une (21) meilleures pratiques ont été signalées, et elles sont toutes utiles et pertinentes. Les stratégies énoncées dans le modèle des meilleures pratiques sont liées de façon logique à l'élaboration d'une nouvelle initiative. Le groupement par élément stratégique a donc été considéré comme étant une méthode efficace de présentation et d'analyse des meilleures pratiques. Les regroupements effectués sont présentés ci-dessous :

Tableau N°19 : Tableau de référence des meilleures pratiques

Stratégies du modèle des meilleures pratiques	Meilleures pratiques
Stratégies structurelles :	
Communication des objectifs et des valeurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Engagement de la haute direction</i> ▪ <i>Ateliers face à face pour assurer l'adhésion des cadres supérieurs</i> ▪ <i>Messages relatifs aux « assises » et à la surveillance</i>
Responsabilité partagée quant au management du risque et à l'encouragement à l'adhésion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Comité des risques</i> ▪ <i>Bureau indépendant</i>
Ensemble de l'organisation	
Diverses stratégies	
Contrôle et communication aux cadres supérieurs, au conseil d'administration et aux parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Planification/communication des risques</i> ▪ <i>Attention soutenue à l'égard du processus de gestion des risques</i>
Stratégies de mise en œuvre :	
Définition du modèle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Modèle des risques (déterminer les sources)</i>
Politique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Cadre stratégique de management du risque</i>
Champion des risques	
Groupe de travail	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Cibler des domaines se prêtant « naturellement » au management du risque</i> ▪ <i>Développer d'abord sur une compétence de base</i> ▪ <i>Initiative dirigée par des cadres compétents et engagés</i> ▪ <i>Utiliser des éléments clés de l'organisation les plus solides</i>
Directives/formation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Méthode de formation et soutien axés sur « l'apprentissage par l'action »</i> ▪ <i>Manuel complet sur le management du risque</i> ▪ <i>Programme de formation sur mesure</i>
Processus normal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Séances d'auto-évaluation des risques/du contrôle</i> ▪ <i>Attention soutenue à l'égard du processus de gestion des risques</i> ▪ <i>Planification par scénarios</i> ▪ <i>Perception et communication des risques</i>
Logiciels	<i>SIGR</i>
Définition des paramètres	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Définir clairement « risque »</i>

Source : KPMG ; Op.cit ; 1999.

Afin de donner une orientation à la collecte des renseignements et d'en assurer la comparabilité en ce qui concerne les « meilleures pratiques » en matière de management des

risques, voici une définition de « meilleure pratique » et de « cadre relatif à une meilleure pratique ».

Une « *meilleure pratique* » est une stratégie, une approche, une méthode, un outil ou une technique qui s'est avérée particulièrement efficace et qui a permis à l'entreprise/organisation d'atteindre ses objectifs en matière de gestion des risques. On attend également d'une meilleure pratique qu'elle ait de la valeur aux yeux d'autres entreprises ou organisation. Par exemple, une pratique qui a été spécialement utile à l'établissement d'orientations serait utile à de nombreuses autres organisations.

Un « *cadre relatif à une meilleure pratique* » détermine les domaines où on s'attendrait à ce que les meilleures pratiques soient d'intérêt commun à diverses organisations. Le principe de base est qu'une organisation investit des ressources dans la gestion de ses risques, à la fois en matière de stratégie et d'exploitation, afin d'obtenir les avantages escomptés. Ces avantages, qui sont souvent définis comme objectifs relativement à la gestion des risques, pourraient être n'importe quelle combinaison de :

- communication en vue de l'engagement
- accroissement de la valeur des parties prenantes, réalisation des objectifs globaux
- mesure de la gestion améliorée
- soutien en ce qui a trait à une responsabilité véritable et à une gestion efficace
- renforcement des processus de planification et de prise de décisions (synergie, communications, etc.)
- confiance accrue des intéressés
- taux de rendement mesurables

Structure et utilisation du check liste

Le check liste a pour objectif de permettre l'identification des mesures mises en œuvre vis-à-vis des bonnes pratiques en matière de management du risque afin d'élaborer des constatations et recommandations.

☞ La colonne « Éléments attendus de management du risque » : présente une liste des éléments (95 questions) requis pour chacune des composantes du cadre organisationnel ;

Tableau N°20: Éléments du check liste sur le management du risque

ÉLÉMENTS ATTENDUS DE MANAGEMENT DU RISQUE
Politique de management du risque
Les responsabilités de management du risque
Identification des risques
Analyse/évaluation des risques
Activités de contrôle et de réduction des risques
Financement des risques
Reporting sur le dispositif de management du risque
Surveillance et revue du dispositif de management du risque
Système d'information de gestion des risque « SIGR »

Source : Élaboré par étudiante

☒ La colonne « Notation » inclut l'évaluation de la qualité et l'adéquation des éléments requis pour les diverses composantes sur la base de l'échelle suivantes :

- 1- *Élément inexistant ;*
- 2- *Élément existant, mais pas d'une manière formalisée*
- 3- *Élément existant de manière formalisée, mais nécessite des améliorations ;*
- 4- *Élément existant de manière développée et vérifiable ;*
- 5- *Élément existant, de manière optimisée (stratégie et performance).*

☒ La colonne « Réponses / commentaires », permet à inclure des explications en relation avec la notion donnée, ainsi de réponses aux choix liées à l'étude descriptive et comparative.

Cependant, l'exploitation des résultats sera sous forme d'un radar, nous permettra de déceler les insuffisances existantes, de connaître les causes d'insatisfaction éventuelle, et de donner un certain nombre de propositions et recommandations afin de contribuer modestement à l'améliorer de la performance de et d'efficacité du dispositif de management du risque au sein d'OTA.

3. L'étude comparative « le benchmarking » : l'enquête d'opinion sur l'efficacité et la maturité de management du risque

L'enquête a pour objet de recueillir les informations nécessaire afin de positionner les pratique de management du risque au sein d'OTA au regard d'autres entreprise à l'échelle international.

Le guide d'évaluation présenté sous la forme d'un questionnaire intégré au check liste, regroupées sous 9 blocs de questions principales et 9 questions complémentaires en plus.

❖ Les objectifs du benchmark

L'étude comparative consiste à :

☛ Déterminer le niveau de maturité des pratiques de risk management dans l'entreprise d'OTA :

Les trois blocs d'analyse sont :

• Gouvernance des risques

- ☒ Rôle de l'audit dans le développement de l'approche des risques
- ☒ Le reporting sur le dispositif de management du risque aux instances dirigeantes
- ☒ Niveau de rattachement et reporting
- ☒ Évaluation indépendantes des processus de management du risque
- ☒ Relation entre les fonctions de management du risque et audit interne

• Pratiques et outils de management du risque

- ☒ Domaines d'intervention de management du risque
- ☒ Exercice de cartographie des risques
- ☒ Évaluation et quantification des risques
- ☒ Processus de prise de décision

- ***Le reporting et la communication sur les risques***

- ✘ Rôle et activités de management du risque
- ✘ Utilisation par les comités / conseils de l'information « risque »
- ✘ Communication externe sur les risques
- ✘ Coordination avec les autres fonctions en charge de gestion des risques

Définition du degré de maturité des éléments de dispositif de management du risque :

- ✘ ***Émergent*** : un niveau faible ou basic de maturité ;
- ✘ ***Modéré*** : un niveau moyen de maturité ;
- ✘ ***Mature*** : un bon niveau de maturité ;
- ✘ ***Avancé*** : un niveau élevé de maturité.

➡ Illustrer le lien entre le degré de complexité de l'entreprise et leur niveau de maturité de management du risque ;

➡ Vérifier l'adéquation du processus de management du risque

Section 3 : Appréciation de l'efficacité du dispositif de management du risque et son degré de maturité

La présente étude avait pour objet de rechercher et de documenter les « meilleures pratiques » au sein d'OTA. Notre objectif était d'examiner à la fois le contexte dans lequel s'inscrivait leur exercice de management du risque et de demander aux interrogés de déterminer les pratiques et les processus qui, selon eux, les avaient particulièrement aidées à atteindre leur niveau actuel de maturité des dispositifs de management du risque.

L'évaluation du dispositif doit avoir acquis une bonne compréhension de chacun des activités de l'entreprise, et de chacun des éléments du dispositif de management du risque objet de l'évaluation. Il peut être utile de s'attacher en premier lieu à la manière dont le dispositif de management du risque est censé fonctionner, en autres termes, s'attacher en premier lieu, à la pertinence de sa conception.

L'évaluation doit apprécier le fonctionnement réel du dispositif. Pour cette fin nous avons interrogé certain nombre du personnel exécutant et concerné par le dispositif de management du risque, en examinant les données et rapports afférents à ces activités de management du risque.

L'analyse est réalisée au regard des normes établies par la direction pour chaque élément, le but ultime étant de déterminer si les processus permet d'avoir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs déclarés.

1. Diagnostic du dispositif de management du risque au sein d'OTA

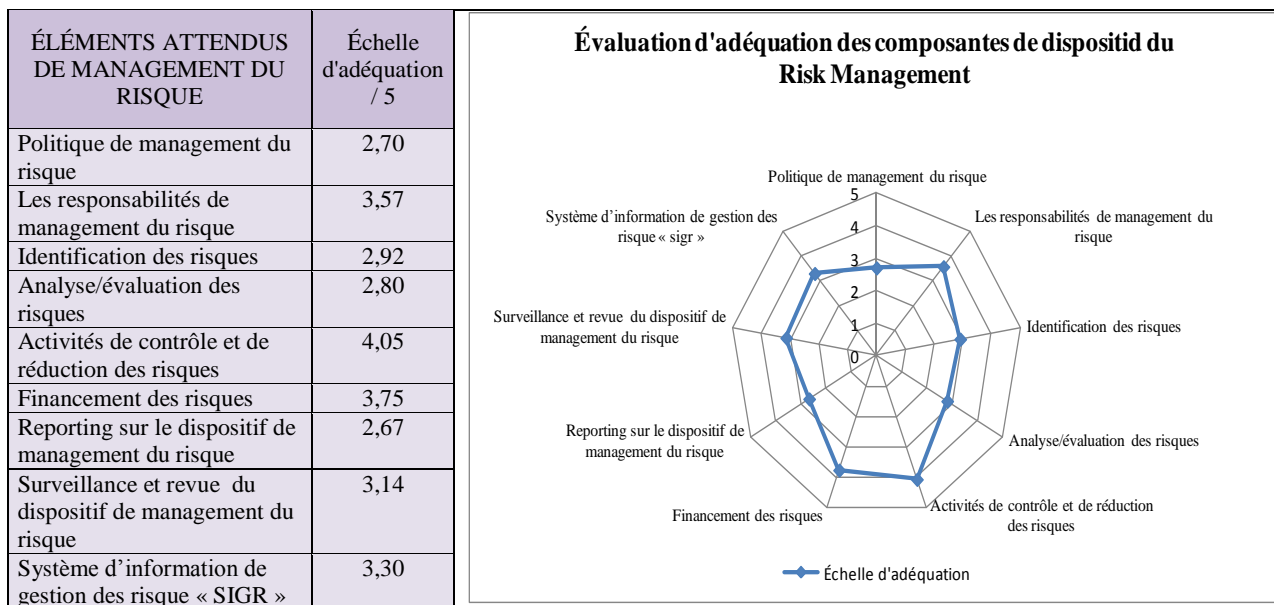
Dans le cadre de notre étude, nous avons obtenu des renseignements sur les meilleures pratiques auprès des responsables interviewés, nous avons également établi le contact avec divers autres personnels de l'entreprise.

Au cours d'une séance de travail, Le guide d'entretien à été présenté aux trois responsables au sein d'OTA sous forme de questionnaire incluant au même temps un check liste.

Nous avons procédé à un examen de la documentation et des autres ouvrages de référence simultanément à la tenue des entrevues. Les questions posées font ressortir le contexte de management du risque au sein de l'entreprise, traitant généralement de l'objectif et de l'approche de l'organisation dans le cadre des pratiques de management du risque ainsi que des avantages que cette dernière en retire.

Nous présenterons les résultats d'évaluation par le check liste ci-dessous :

Figure N°49 : résultats d'analyse d'adéquation du dispositif de management du risque



Source : élaboré par l'étudiante

L'échelle d'adéquation illustre la moyenne pondérée des notations portant pour chacun des composantes du dispositif de Risk management inclus sous notre guide d'évaluation.

Dont, L'exploitation des résultats a été sous forme d'un radar, qui nous a permet de déceler les points fortes et les lacunes existantes dans le dispositif de risk management d'OTA.

Rappelons que l'échelle d'adéquation inclus 5 niveau, à savoir :

- 1 *Non / N'existe pas*
- 2 *Existe mais pas d'une manière formalisée*
- 3 *Formalisée, mais nécessite des améliorations*
- 4 *Existe de manière développée et vérifiable*
- 5 *Existe d'une manière optimisée*

En général, l'entreprise dispose de manuel de procédures, d'organigramme formalisé, de descriptions de postes écrites, d'instructions opérationnelles, de schémas opérationnels des systèmes d'information, etc.

De nombreux aspects du dispositif de management du risque reposent sur des processus informels et non documentés, qui néanmoins peuvent être mis en œuvre régulièrement avec une grande efficacité.

L'absence d'une documentation pour certains éléments du dispositif de management du risque n'est pas un signe de leur inefficacité ou l'impossibilité de les évaluer. Toutefois, un niveau de documentation approprié rend généralement les évaluations plus efficaces et efficientes.

Les défaillances affectant les dispositifs de maîtrise peuvent être identifiées de différentes façons : par le bais d'opérations courantes de pilotage, d'évaluations spécifiques ou de tiers à l'organisation.

Une défaillance dans le dispositif de management du risque nécessite que l'on y prête attention puisqu'il peut s'agir de perception d'une difficulté, potentielle ou avérée, à atteindre les objectifs de l'organisation ou d'une occasion de renforcer les chances de les atteindre.

Par ailleurs, nous présenterons les principales observations, comme suit :

- ✎ L'engagement de la haute direction : Cet engagement, exprimé dans une lettre du directeur général (DG) au personnel et énoncé avec plus de détails dans le document de planification stratégique d'OTA, s'est manifesté de plusieurs façons dont l'une des plus notables était de préciser que l'initiative exigeait un décloisonnement des traditionnels « silos fonctionnels ».
- ✎ Ce degré d'engagement est nécessaire lorsqu'une initiative laisse entrevoir des changements stratégiques dans les méthodes de management d'OTA ainsi que des changements dans la culture organisationnelle.
- ✎ On considère l'engagement et l'attention soutenue de la haute direction à l'égard du processus de management du risque comme l'une des meilleures pratiques d'OTA en ce qu'elle contribue à mieux répartir la surveillance des risques.
 - ✎ La réalisation de projets pilotes avec l'aide de centres de compétence est considérée comme une bonne pratique. La stratégie de mise en œuvre adoptée par l'OTA consiste notamment à cibler des groupes qui possèdent déjà de bonnes compétences en gestion des risques pour les projets pilotes initiaux.
 - ✎ Un programme de formation sur mesure, obligatoire pour le personnel de première ligne et les gestionnaires, est également considéré comme une pratique exemplaire d'OTA. Ce programme comporte plusieurs éléments intéressants, dont des études de cas, une vidéo réalisée à l'interne, une formation en milieu de travail et la participation des managers aux exposés présentés au personnel (preuve de l'engagement de la haute direction). La formation est interactive, et ce, pour favoriser la participation directe du personnel, et la majeure partie de la matière est dispensé par des spécialistes de l'entreprise.
 - ✎ Le management d'OTA définit clairement les risques liés à l'atteinte de ses objectifs généraux avant d'affecter des ressources à la mesure et au management de ces risques.
 - ✎ Les mécanismes mis en place pour identifier les risques issus de facteurs internes et externes. Ces mécanismes entrent dans la plupart des cas dans les processus opérationnels des activités d'OTA.
 - ✎ OTA cherche continuellement à améliorer sa structure organisationnelle afin de pouvoir surveiller et mesurer ses risques actuels et progressifs et prendre les mesures requises.
 - ✎ Pour les principaux facteurs de risque stratégique, OTA utilise des indices de mesure perfectionnés et complets tant pour informer la direction des questions à régler que pour faire le suivi des résultats des mesures d'atténuation des risques. Le résultat général du processus est communiqué aux parties intéressées dans le rapport annuel de l'entreprise.
 - ✎ La philosophie de l'organisation d'OTA a évolué en plusieurs étapes, à commencer par l'établissement d'une politique sur la sécurité personnelle pour aboutir à une politique sur le management du risque.
 - ✎ Le processus de management du risque est entièrement supervisé par l'audit interne, composé de membres représentatifs de l'ensemble des cadres supérieurs d'OTA, qui se réunissent deux(2) fois par an pour examiner les tendances observées et les résumés

d'incidents, déterminer les nouvelles mesures et vérifications nécessaires et faire une analyse rétrospective des incidents graves.

✎ L'entreprise OTA compte effectuer une analyse de risques. Pour ce faire, elle examinera les pratiques actuelles de management du risque stratégiques dans l'ensemble de l'entreprise et déterminera l'incidence de ces pratiques. Les résultats de cette analyse serviront à évaluer l'écart entre les besoins constatés et les compétences et pratiques actuelles. OTA possède déjà certains paramètres bien définis, des compétences et des outils de mesure des risques ainsi que des mécanismes généraux de communication des risques.

✎ OTA a élaboré et appliqué une méthode systématique d'évaluation et de gestion des risques. En plus d'assurer une meilleure analyse des risques et des possibilités, cette méthode permet d'obtenir plus facilement les renseignements nécessaires pour planifier les vérifications ultérieures, lesquelles viennent confirmer l'efficacité des mesures d'atténuation des risques.

✎ OTA considère l'auto-évaluation des risques par des groupes de travail avec l'aide d'un animateur ou consultant externe comme une de ses meilleures pratiques. Elle a élaborée des outils et des modèles pour assurer l'efficacité et l'efficience de l'analyse systématique. L'utilisation d'outils et de modèles uniformes permet également de produire un rapport détaillé des résultats obtenus par les groupes de travail. Cette méthode structurée comprend un mécanisme de quantification des risques qu'on adapte au cadre opérationnel du client. Cet outil facilite à l'entreprise OTA la prise des décisions concernant le degré de priorité des risques ainsi que des décisions ultérieures pour gérer les risques résiduels prioritaires.

✎ OTA considère la planification par scénarios, par exemple le Business plan ou le plan budgétaire annuel, comme une de ses pratiques exemplaires. Ces scénarios consistent en des situations futures possibles et plausibles; on examine diverses incertitudes et risques, et on détermine les risques que l'entreprise est le mieux préparée à gérer et ceux qui posent le plus de gravité. Cette technique permet de dégager des points de vue essentiels sur la tournure possible des risques et de prendre des décisions appropriées en matière d'investissements.

✎ OTA compte aussi la participation des provider et partenaires à la planification au nombre de ses meilleures pratiques. La concertation avec des divers intervenants donne une perspective plus large et permet de mieux déterminer les risques; on profite aussi de leur expérience, qui utilisent des techniques divergentes pour gérer le même risque. Outre la formulation de stratégies efficaces d'identification et de traitement des risques, cette participation procure des avantages certains ; Elle contribue à améliorer la communication et à instaurer un climat de confiance entre l'entreprise et ses partenaires, ou à révéler les signes d'une relation vouée à l'échec.

✎ Les séances de contrôle et d'évaluation des risques, qui aident les différentes structures à intégrer le management du risque à leur planification opérationnelle. Les séances de contrôle et d'évaluation des risques constituent en soi un cadre structuré qui permet au personnel de l'entreprise de repérer les risques et de déterminer les moyens de contrôle appropriés. Cette démarche structurée a aidé le personnel à définir les principaux processus à examiner et a conféré plus de crédibilité aux résultats.

✎ Le recours à des ateliers face à face pour assurer l'adhésion des cadres supérieurs est aussi au nombre des meilleures pratiques mentionnées par OTA. La communication face à

face s'est révélée très efficace pour aider les dirigeants d'OTA à comprendre l'initiative pour pouvoir ensuite s'engager à créer un environnement stimulant fondé sur cette compréhension.

✎ Une des meilleures pratiques d'OTA, consiste à faire passer un message selon lequel le personnel, les systèmes et les mécanismes de contrôle actuels forment des fondements d'une grande valeur et les nouvelles approches ou méthodes de management du risque devront faire l'objet d'une mise à l'essai et d'une surveillance et pilotage rigoureux.

✎ OTA a adopté une vision plus globale des risques liés à ses activités dans les domaines de la santé, de la sécurité, de l'environnement et de management des risques opérationnels et stratégiques.

✎ L'apprentissage par l'action est aussi au nombre des meilleures pratiques d'OTA. La méthode utilisée consiste à faire participer les groupes ciblés à des séances avec des spécialistes (consultants, ingénieurs, auditeurs externes, conseillers juridiques, etc.). Non seulement les compétences et l'expérience de ces intervenants sont utiles au processus, mais leur participation s'inscrit aussi dans l'objectif voulant que l'on intègre la prise de décisions basée sur les risques aux activités et aux raisonnements quotidiens, à tous les niveaux organisationnels. En examinant des scénarios qu'ils connaissent ou auxquels ils peuvent s'identifier, ces intervenants sont en mesure de mieux déterminer quelles approches ou méthodes ils doivent utiliser (quantitative, semi-quantitative ou intuitive).

2. Appréciation du degré de maturité des pratiques de management du risque au sein d'OTA

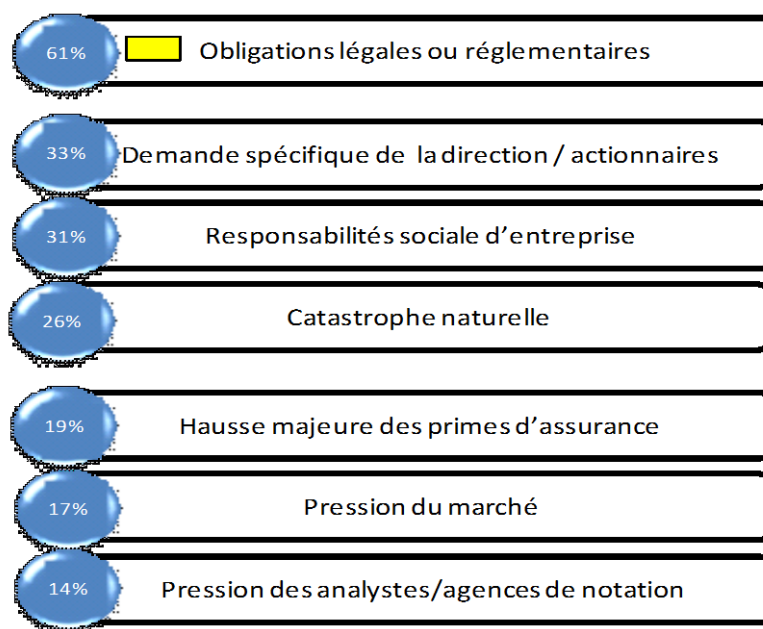
Nous présenterons dans cette partie de notre étude une réflexion sur les pratiques de management du risque au sein de l'entreprise OTA, ainsi un benchmarking au regard des résultats des enquêtes de AMRAE 2010 et 2011 ainsi l'enquête FERMA 2012¹ sur les pratiques du risk management.

Rappelons, que notre objectif de l'étude comparative est de déterminer et analyser le degré de maturité des pratiques d'OTA en matière de management du risque au regard des critères figurés sous les enquêtes étudiées.

Les principaux facteurs/éléments déclencheurs de la mise en œuvre de management du risque

Mais avant d'entamer l'analyse de maturité, il nous semble utile de déterminer les principaux éléments déclencheur de la mise en œuvre du risk management au sein les entreprise, notamment OTA.

Figure N°50 : Les principaux facteurs/éléments déclencheurs de la mise en œuvre de management du risque



Source : préparé par l'étudiante

Pour 61% des réponses, notamment pour OTA, le respect des exigences légales et réglementaires demeure le principal élément déclencheur de la mise en œuvre d'un processus de management du risque.

Toutes ces entreprises ont reconnu qu'elles ne pouvaient résister aux importantes pressions qui ont donné lieu à leurs investissements stratégiques aux fins d'un management du risque plus systématique : le rythme global du changement; les ressources limitées; l'insistance des parties prenantes sur une plus grande ouverture, une transparence et une responsabilisation accrues; et les pressions continues en faveur de changements organisationnels (réduction des

¹ FERMA en collaboration avec AXA Corporate Solutions et Ernest & Young; Benchmarking Survey 2012 : Keys to Understanding the Diversity of Risk Management in a Riskier World; 6th Edition FERMA European Risk Management; October 2012.

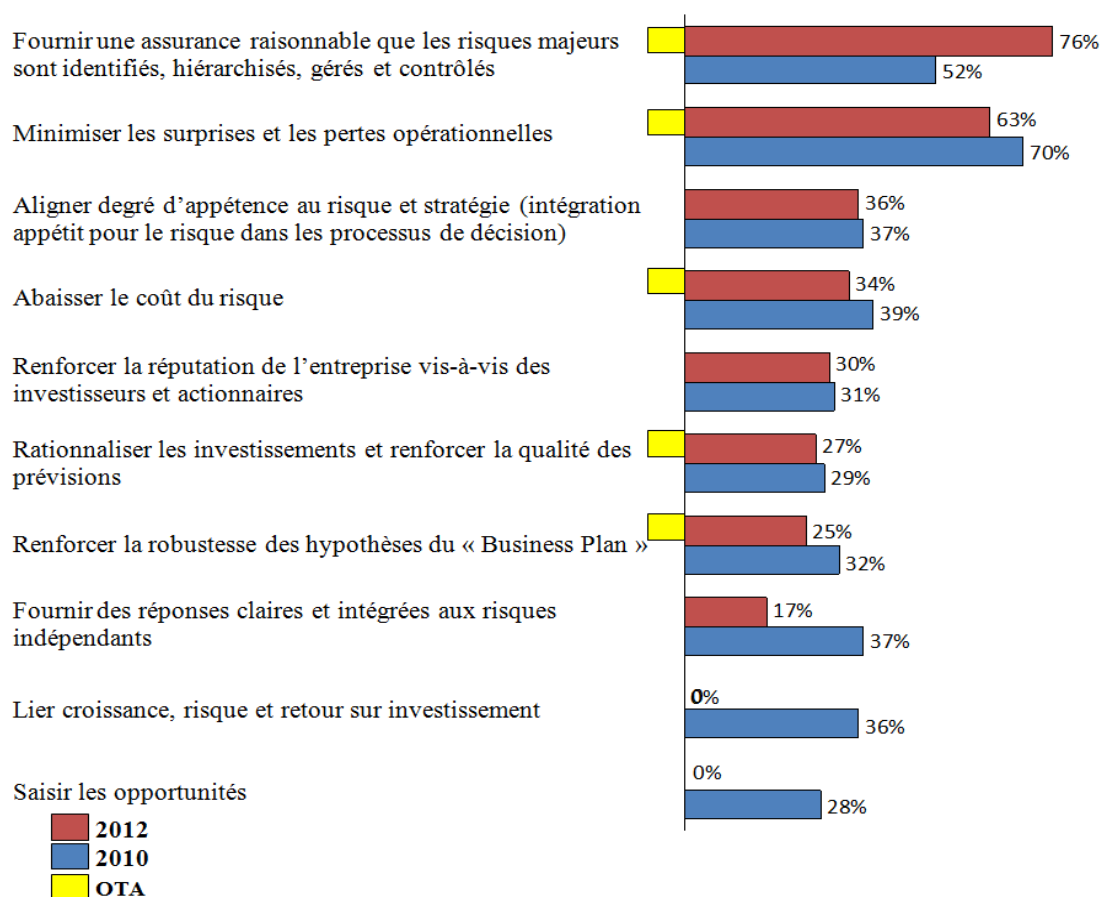
effectifs, autorité, solutions de rechange quant à la prestation des services, etc.). Ces mêmes types de pressions – peut-être même des pressions plus importantes – sont exercés sur les entreprises.

Certaines pressions ont été exercées dans le secteur privé en vue d'une plus grande ouverture et d'une plus grande transparence relativement à la reddition de compte en matière de management du risque par suite des directives établies par les marchés boursiers pour les entreprises cotées.

➤ **Les attentes du Top management concernant les objectifs de management du risque**

Q : À votre avis, quelles sont les attentes du « Top management » concernant les objectifs de management du risque ?

Figure N°51 : Les attentes du Top management concernant les objectifs de management du risque



Source : préparé par l'étudiante

En effet, les objectifs assignés au management du risque demeurent traditionnels : Fournir une assurance raisonnable que les risques majeurs sont identifiés, hiérarchisés, gérés et contrôlés 76% en 2012 versus 52% en 2010; diminuer les pertes opérationnelles et identifier/gérer les risques transverses 63% (2012), 70% (2010).

Toutefois, les résultats de l'étude soulignent le rôle croissant accordé au management du risque comme outil de sécurisation de la stratégie et de l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

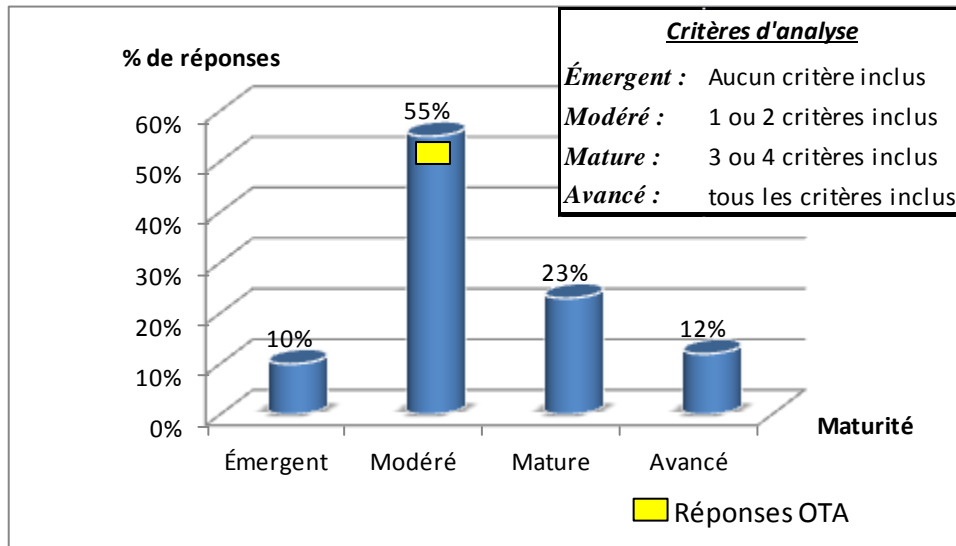
Par ailleurs, parmi les attentes du Top management au sein d'OTA, est de rationaliser les investissements et de renforcer la qualité des prévisions ainsi la robustesse des hypothèses du business plan.

- **LA gouvernance des risques**

- ✎ **Rôle de l'audit dans le développement de l'approche des risques**

Q : L'audit interne joue-t-il un rôle important dans le développement de l'approche des risques de votre entreprise ?

Figure N52 : le rôle de l'audit interne dans le développement de l'approche des risques



Source : préparé par l'étudiante.

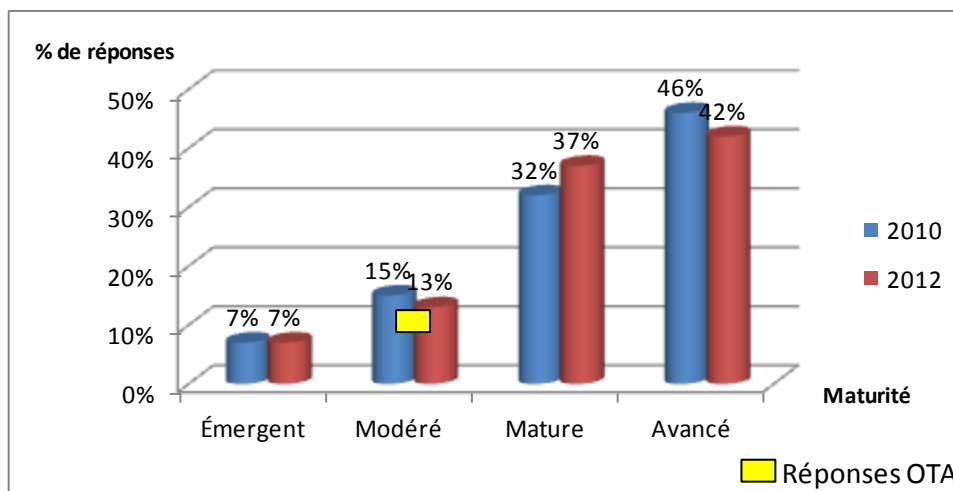
Selon les résultats de l'enquête Ferma 2012, le rôle assigné à l'audit interne demeure limité à des domaines spécifiques 55% ou à clarifier 10%.

Pour 55% des personnes interrogées, le rôle assigné à l'audit reste limité à une seule des deux missions soulignées dans l'étude.

- ✎ **Le reporting sur le dispositif de management du risque aux instances dirigeantes**

Q : Un reporting de synthèse sur le dispositif de management du risque est-il régulièrement communiqué aux instances dirigeantes?

Figure N°53 : Le reporting sur le dispositif de management du risque aux instances dirigeantes



Source : préparé par l'étudiante.

Les résultats d'analyse sont basés sur les critères ci-dessous :

Tableau N°21 : les critères d'analyse Le reporting sur le dispositif de management du risque aux instances dirigeantes

<i>Critères d'analyse</i>			
<i>Émergent</i>	<i>Modéré</i>	<i>Mature</i>	<i>Avancé</i>
Absence de reporting	Le thème de management du risque est abordé lorsque nécessaire (ex: projets ou investissements importants)	Le thème de management du risque est abordé au moins une fois par an	Le management du risque est pleinement intégré dans le reporting réalisé auprès du conseil d'administration/de

Source : préparé par l'étudiante

L'enquête soulève que pour L'activité management du risque est globalement bien intégrée dans le reporting effectué auprès des conseils 42% (2012), et le thème de management du risque est généralement abordé à minima une fois par an au sein du conseil d'administration.

Tandis que nous avons constaté que le reporting des risques au sein de l'entreprise OTA reste encore limité et à développer.

Niveau de rattachement et reporting

Les deux enquêtes, FERMA et AMRAE, ont constatés que la fonction de management du risque ou Risk manager, rend globalement de son activité au plus haut niveau de l'entreprise, 53% en 2012 Vs 45% en 2010.

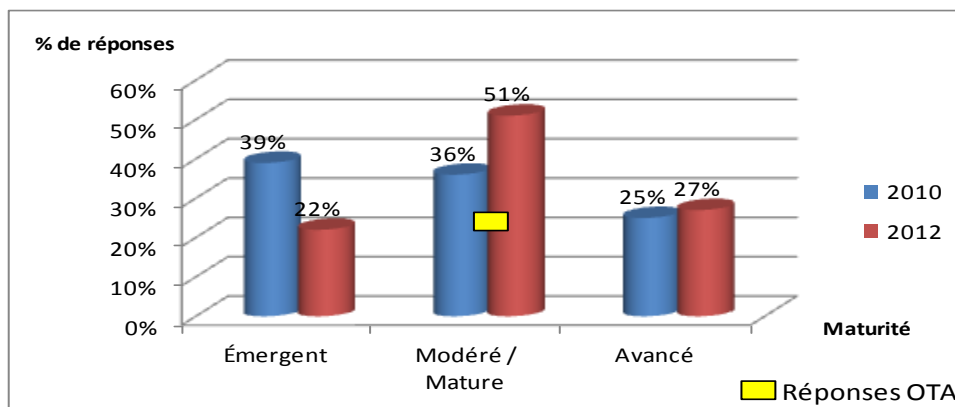
Par ailleurs, le rattachement au directeur financier demeure encore assez largement répondu 40% en 2012/2010.

Il est à noter que nous n'avons pas abordé cette question, le faite que l'entreprise OTA ne dispose pas d'une fonction spécifique au management du risque.

Évaluation indépendante des processus de management du risque

Q : Existe-t-il une évaluation indépendante des processus de management du risque assurée par l'audit interne (avec un programme d'audit adéquat ou sur la base de référentiels d'audit préétablis et validés) ?

Figure N°54: Évaluation indépendante des processus de management du risque



Source : préparé par l'étudiante.

Les résultats d'analyse sont basés sur les critères ci-dessous :

Tableau N°22 : les critères évaluation indépendante des processus de management du risque

Critères d'analyse		
Émergent	Modéré / Mature	Avancé
Absence d'évaluation indépendante	Oui, partiellement, et en collaboration avec d'autres départements ou fonctions	Oui, assurance indépendante fournie par l'audit interne

Source : préparé par l'étudiante.

L'audit interne est globalement impliqué dans le processus d'évaluation indépendante de la qualité et de l'efficacité du dispositif de management du risque, toutefois, son rôle dans ce cadre à vocation à être clarifié.

Comme si le cas pour OTA, l'audit interne est totalement ou partiellement impliqué dans le processus d'évaluation de la robustesse et de l'efficacité du dispositif de management du risque pour 51% de personnes interrogées par l'enquête en 2012.

• Pratiques et outils de management du risque

Cette partie inclut les éléments ci-après :

Domaines d'intervention de management du risque

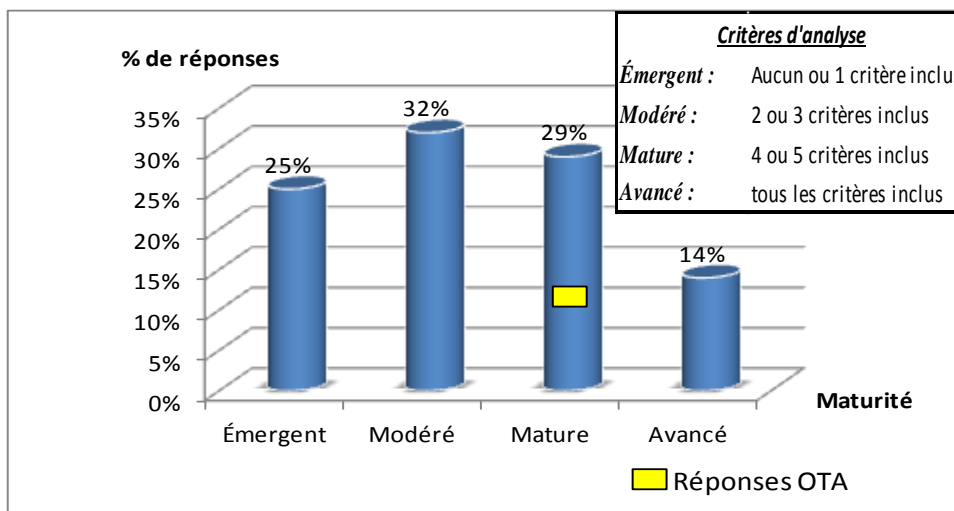
La réponse à cette question est menée par une synthèse des observations lors de l'entretien.

Q : Les actions suivantes font-elles partie de vos activités de management du risque ?

1. Coordination des politiques de management du risque
2. Identification et quantification des risques et des contrôles

3. Pilotage continu de l'amélioration des pratiques de management du risque opérationnel
4. Définition et mises en place de solutions de financement des risques
5. Audit de conformité de qualité des procédures et standards de management du risque
6. Existence d'un reporting des risques « industrialisé » (intégré aux SI)

Figure N°55 : Domaines d'intervention de management du risque



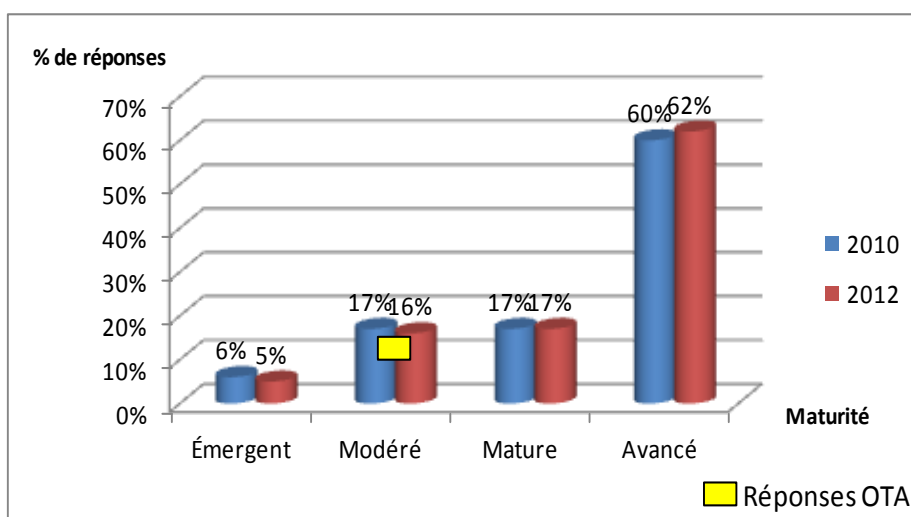
Source : préparé par l'étudiante

Selon l'enquête AMRAE, 2010, le domaine d'intervention est élargi de management du risque pour un nombre croissant de sociétés (43%), mais, un dispositif encore trop cantonné à des domaines de pure conformité.

Exercice de cartographie des risques

Q : Existe-t-il une cartographie des risques globale ou spécifique (détaillée)?

Figure N°56 : L'exercice de cartographie des risques



Source : préparé par l'étudiante

Les résultats d'analyse sont basés sur les critères ci-dessous :

Tableau N°23 : Les critères d'analyse de l'exercice de la cartographie des risques

Critères d'analyse			
Émergent	Modéré	Mature	Avancé
Aucune approche de ce type n'a été mise en place	Exerce mené seulement au sein de certaines divisions ou départements	Exerce mené au niveau Corporate (Stratégique, Financier; Opérationnel; Conformité réglementaire...)	Exerce mené au niveau du Groupe dans son ensemble (déclinaison au niveau des fonctions Corporate et les divisions)

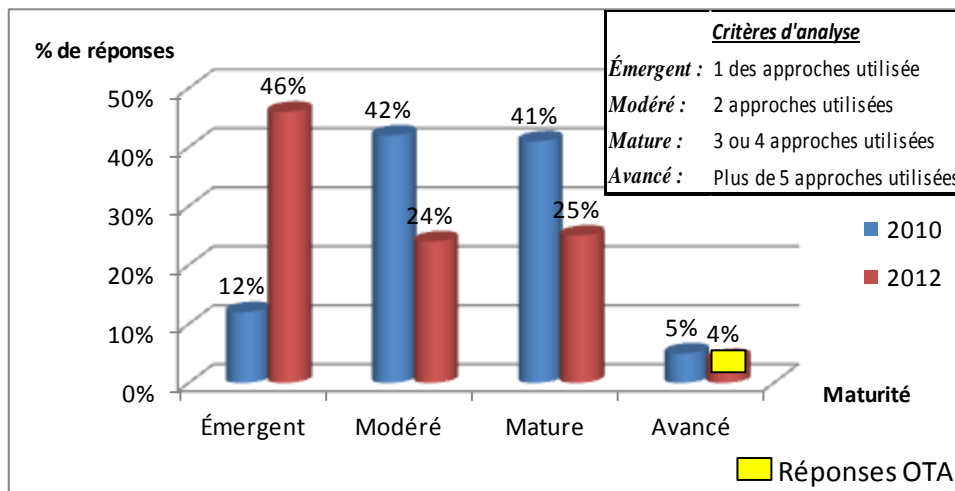
Source : préparé par l'étudiante.

La cartographie des risques est menée seulement au sein de certain processus et fonctions critiques dans l'entreprise OTA. Tandis quelle s'est imposée comme un standard incontournable par les entreprises interrogées par les enquêtes FERMA et AMRAE.

➤ Évaluation et quantification des risques

Q : Au cours des cinq dernières années, quelles approches/méthodes ont été mises en œuvre par l'entreprise pour réaliser son évaluation des risques ?

Figure N°57 : Évaluation et quantification des risques



Source : préparé par l'étudiante.

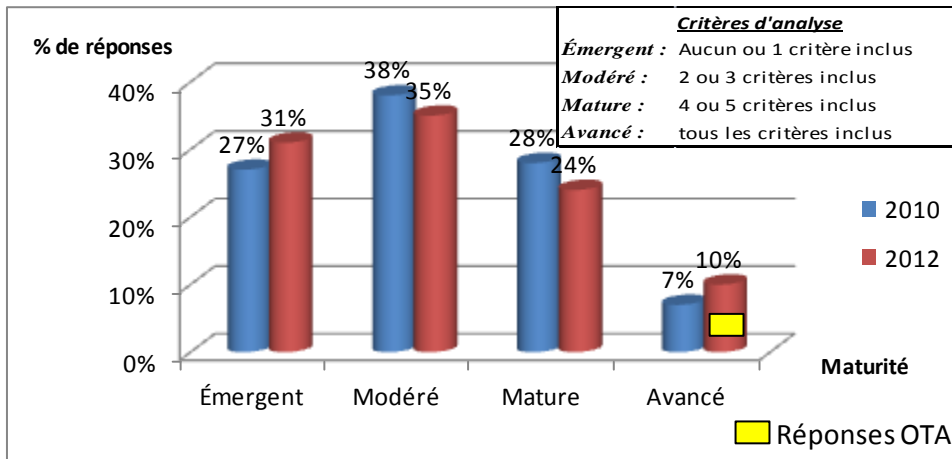
Nous constatons, une méthodologie minimale en place mais des outils quantitatifs avancés toujours peu utilisés.

La tenue d'ateliers de hiérarchisations des risques s'est imposée comme la pratique de référence dans beaucoup des entreprises, en revanche, les outils quantitatifs d'analyse plus évolués peu utilisés

➤ Processus de prise de décision

Q : Le programme de management du risque constitue-t-il une composante appropriée des processus organisationnels et de prise de décision ?

Figure N°58 : le management du risque et le processus de prise de décision



Source : préparé par l'étudiante.

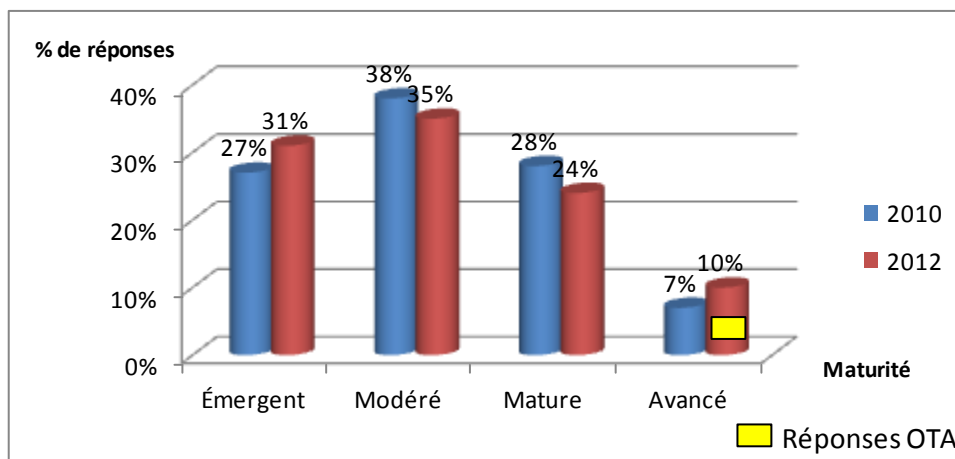
Il est à constater que les décisions majeures d'entreprise n'incluent pas systématiquement une analyse des risques spécifiques.

Principalement, au sein d'OTA, l'analyse des risque s'intégrée fortement dans les processus de planification stratégique et les décisions budgétaires et d'investissement.

Relation entre les fonctions de management du risque et audit interne

Q : Y a-t-il une coordination entre les différentes fonctions en charge de la maîtrise des risques « les gestionnaires des risques » et l'audit interne ?

Figure N°59 : Relation entre les fonctions de management du risque et audit interne



Source : préparé par l'étudiante.

Les résultats d'analyse sont basés sur les critères ci-dessous :

Tableau N°24 : Les critères d'analyse relation entre les fonctions de management du risque et audit interne

<i>Critères d'analyse</i>			
<i>Émergent</i>	<i>Modéré</i>	<i>Mature</i>	<i>Avancé</i>
Absence de coordination et fonctionnement « en silos »	Reporting commun, coordination et coopération sur une base limitée	Coordination et coopération dans le cadre du plan d'audit	Forte coordination/coopération entre les fonctions

Source : préparé par l'étudiante.

Nous avons constaté une forte coordination et coopération entre les différentes fonctions chargées par la maîtrise des risques et l'audit interne au sein d'OTA.

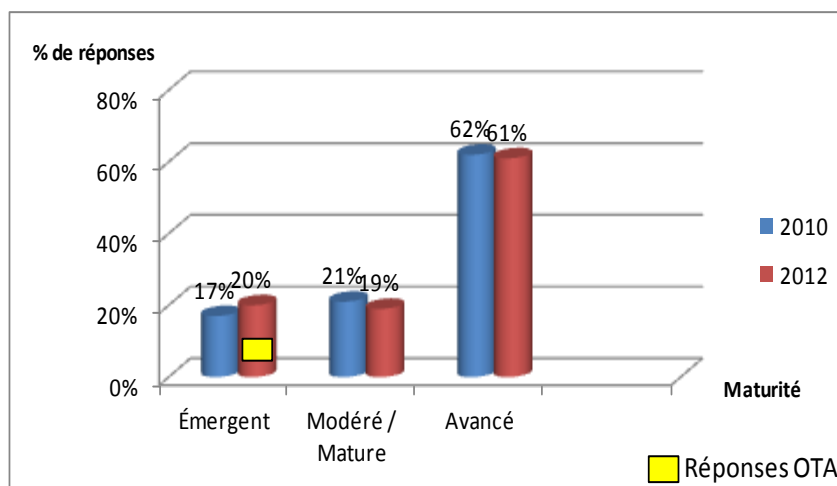
- **Le reporting et la communication sur les risques**

Cette partie inclus les éléments ci-après :

➤ **Rôle et activités de management du risque**

Q : Votre entreprise possède-t-elle une politique (ou charte/procédures) en matière de management du risque approuvée par la Direction Générale ou le conseil ?

Figure N°60 : La politique/charte de management du risque



Source : préparé par l'étudiante

Les résultats d'analyse sont basés sur les critères ci-dessous

Tableau N°25 : Les critères d'analyse de la politique/charte de management du risque

<i>Critères d'analyse</i>		
<i>Émergent</i>	<i>Modéré / Mature</i>	<i>Avancé</i>
Absence de procédure écrite ou de charte/Politique de management du risque	Une procédure écrite ou une charte/Politique est en cours de préparation	Une procédure écrite ou une charte/Politique a été officiellement publiée

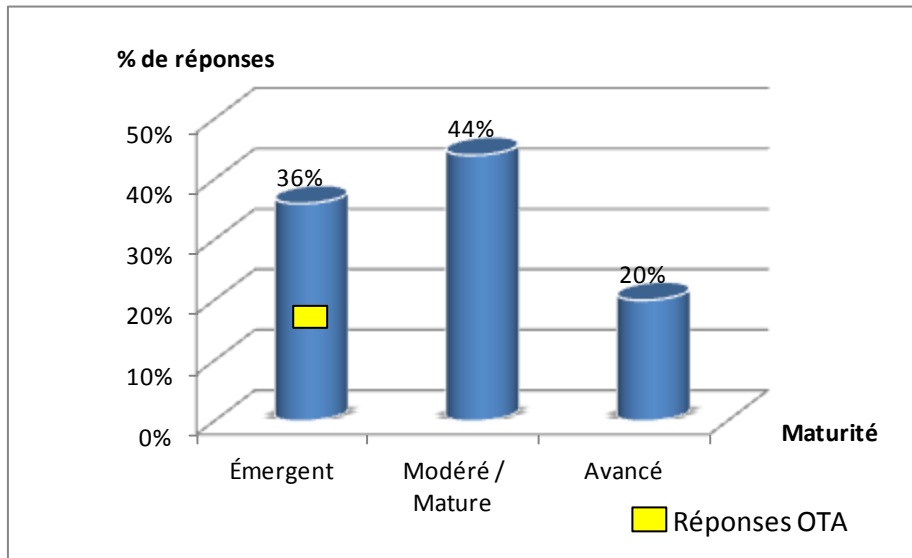
Source : préparé par l'étudiante.

Nous avons constaté l'absence d'une politique/charte de management du risque au niveau de l'entreprise OTA, malgré la présence des procédures de maîtrise des opérations.

☒ Communication externe sur les risques

Q : Existe-t-il une communication externe sur les risques d'entreprise ?

Figure N°61 : Communication externe sur les risques



Source : préparé par l'étudiante.

Les résultats d'analyse sont basés sur les critères ci-dessous

Tableau N°26 : Les critères d'analyse de la communication externe sur les risques

<i>Critères d'analyse</i>		
<i>Émergent</i>	<i>Modéré / Mature</i>	<i>Avancé</i>
Absence ou niveau minimal de communication	Communication autour des risques spécifiques majeurs de l'entreprise	Communication autour des risques spécifiques majeurs, évaluation de leur importance et de la qualité de leur niveau de maîtrise

Source : préparé par l'étudiante.

Nous constatons que les modalités de communication externe autour des risques demeurent assez hétérogènes au sein des entreprises.

En effet, OTA pratique une communication très limitée, voir minimal sur le sujet de risque.

Au cours de notre recherche, nous avons essayé de déterminer le degré de maturité des pratiques de Risk Management au sein de l'entreprise OTA, pour chacun des critères abordés sous les enquêtes de référence. Nous les synthétisons sur ce le tableau :

Tableau N°27 : Synthèse des résultats du benchmark ERM « OTA Vs FERMA 2012 »

Synthèse du benchmark ERM « OTA Vs FERMA 2012 »	Émergent	Modéré	Mature	Avancé
Gouvernance des risques	13%	31%	29%	27%
Rôle de l'audit dans le développement de l'approche des risques	10%	55%	23%	12%
Le reporting sur le dispositif de management du risque aux instances dirigeantes	8%	13%	37%	42%
Évaluation indépendantes des processus de management du risque	22%	51%		27%
Pratiques et outils de management du risque	28%	28%	24%	20%
Domaines d'intervention de management du risque (AMRAE 2010)	25%	32%	29%	14%
Exercice de cartographie des risques	5%	16%	17%	62%
Évaluation et quantification des risques	46%	24%	25%	4%
Processus de prise de décision	31%	35%	24%	10%
Relation entre les fonctions de management du risque et audit interne	31%	35%	24%	10%
Le reporting et la communication sur les risques	28%	16%	16%	41%
Rôle et activités de management du risque : Politique et charte d'ERM	20%	19%		61%
Communication externe sur les risques	36%	44%		20%

Source : préparé par l'étudiante.

3. Observation et synthèse des résultats

L'entreprise OTA a amorcé des initiatives visant à remanier les activités de planification et à y intégrer des fonctions de repérage et d'évaluation des risques.

La conclusion tirée de ces initiatives est que le management du risque doit se faire de façon continue et non pas seulement dans le cadre des activités de planification opérationnelle, et qu'elle doit faire partie des compétences obligatoires pour tout le personnel. On a aussi observé que le temps consacré à la formation du personnel sur la maîtrise des risques et le contrôle représente un investissement rentable car, pour être efficace, le management du risque doit d'abord être bien compris.

L'entreprise OTA, pratique le management des risques financiers, qualité, sécurité et environnement depuis longtemps. On souligne toutefois qu'OTA a toujours suivi une méthode très spécialisée, principalement axée sur la valorisation des risques et leur lien avec le capital de base de l'entreprise.

L'entreprise OTA a reconnu les avantages d'une gestion intégrée de tous les risques liés à ses activités. De façon générale, l'objectif fixé pour améliorer le management du risque au sein d'OTA consiste à établir, dans l'ensemble de l'entreprise, un processus global permettant de déterminer les risques externes et internes et d'en assurer la gestion par une analyse systématique des risques, des conséquences et des possibilités.

OTA a également mentionné, parmi ses bonnes pratiques, le fait de choisir les personnes les mieux qualifiées pour amorcer l'initiative ainsi que l'élaboration d'un plan de management du risque. L'apport de personnes qualifiées connaissant bien le management des risques est essentiel dans les premiers stades. Dans le cas présent, les personnes choisies travaillaient pour la plupart dans les domaines des finances, systèmes d'information, des services juridiques et management de la qualité. La formulation d'un plan de management du risque permet aux intervenants de s'entendre sur les plans et objectifs à établir, puis de les élaborer en consultation avec la haute direction d'OTA.

Le management du risque n'est pas pratiqué de façon globale dans l'ensemble d'OTA. Parmi les avantages prévus de la globalisation du processus de management du risque, OTA mentionne l'assurance d'avoir des garanties adéquates, de prendre des mesures appropriées en cas d'atteinte à sa réputation et de tenir compte de tous les risques clés.

On a constaté que les risques classiques comme les risques commerciaux et financiers sont bien gérés, mais qu'on aurait avantage à gérer l'ensemble des risques de façon plus

systématique, y compris les risques sociopolitiques et technologiques. Les efforts faits par l'entreprise OTA pour examiner les risques secondaires de façon plus systématique ont mené à l'élaboration et à l'application de nouveaux outils et méthodes d'analyse, et on prend davantage soin de s'assurer que les nouveaux risques sont gérés dans une juste mesure.

L'entreprise OTA s'est maintenant fixé comme objectif d'élargir la portée de sa gestion systématique des risques pour y intégrer d'autres activités et opérations comme la sécurité, l'informatique, la gestion des risques liés aux ressources humaines, la réglementation, les services juridiques, etc. On considère ces activités comme des domaines d'avant-garde et on reconnaît que la principale difficulté associée à cette nouvelle orientation réside dans le changement de culture organisationnelle. L'évolution de la culture d'entreprise demande du temps, dont OTA estime que l'étape de la mise en œuvre prendra un an ou deux.

L'entreprise OTA, souhaite habiliter son personnel à agir de façon plus proactive dans des situations défavorables, mettant un code déontologique écrit comme un mécanisme de communication des valeurs d'entreprise et des risques y afférents, aussi bien des actions ayant trait au développement durable et à la responsabilité sociale, qui participent à la construction d'une culture commune visant un meilleur traitement des risques au sein d'OTA.

Dans l'ensemble, on considère que l'entreprise en est aux premières étapes du processus d'intégration d'une approche globale de risk management et qu'il reste encore beaucoup à faire. La prochaine étape consistera à effectuer une analyse des besoins afin de déterminer les acquis de l'entreprise et ce qui lui manque pour pouvoir atteindre ses objectifs de management des risques.

CONCLUSION

Le management du risque est un processus permanent et dynamique. Malheureusement, trop souvent, une fois réalisé le plan de gestion de risques, les dirigeants considèrent le travail terminé. Or tel n'est pas le cas. Au fur et à mesure que changent les besoins et les risques opérationnels, de nouveaux processus ou outils de maîtrise et de surveillance des risques sont nécessaires.

Ce chapitre nous a permis d'apprécier l'approche de risk management au sein de l'entreprise OTA, en se référant aux principales normes internationales, plus précisément le COSO-II et l'ISO 31000 ainsi aux enquêtes élaborées par des associations professionnelles et des cabinets de conseil abordant les pratiques de risk management.

A travers cette étude nous avons essayé d'identifier, d'apprécier et de comparer les modalités managériales de la mise en œuvre du risk management au sein d'OTA, ainsi les bonnes pratiques en tenant compte les stratégies, les approches, les méthodes, les techniques adaptées par l'entreprise pour qu'elle atteigne ses objectifs.

Cette étude nous a permis d'analyser certains indicateurs d'efficacité et de performance du dispositif de risk management et sur le statut de cette performance que nous avons déterminé le degré de maturité du cadre organisationnel de management du risque au sein de l'entreprise OTA.