

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

-Pôle universitaire, KOLEA-

Thèse pour l'obtention du diplôme de Doctorat en sciences de Gestion

- option : comptabilité-

**Le management des risques : État des lieux
et démarche**

CAS : Les entreprises de la téléphonie mobile en Algérie

Présentée par : **DJEFAFLIA Sihem**

Encadrée par : **Pr. BOUHADIDA Mohamed**

(Professeur à l'Ecole Supérieure de Commerce)

Soutenue le 23/03/2022

Membres du jury

Pr Abdelkrim MOKRANI..... Président
Pr Nesrine BOUDOUR..... Examinatrice
Dr Hamza AL AREBI Examineur
Dr Moussa OUADAI..... Examineur
Dr Mohamed HOUASS..... Examineur

Année universitaire : 2021/2022

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE
-Pôle universitaire, KOLEA-

Thèse pour l'obtention du diplôme de Doctorat en sciences de Gestion
- option : comptabilité-

**Le management des risques : État des lieux
et démarche**
CAS : Les entreprises de la téléphonie mobile en Algérie

Présentée par : **DJEFAFLIA Sihem**
Encadrée par : **Pr. BOUHADIDA Mohamed**
(Professeur à l'Ecole Supérieure de Commerce)

Membres du jury

Pr Abdelkrim MOKRANI..... Président
Pr Nesrine BOUDOUR..... Examinatrice
Dr Hamza AL AREBI Examineur
Dr Moussa OUADAI..... Examineur
Dr Mohamed HOUASS..... Examineur

Année universitaire : 2021/2022

*Je dédie ce travail à toutes les personnes qui,
de près ou de loin, ont contribué à sa réalisation*

REMERCIEMENTS

En tout premier lieu, je remercie le bon DIEU, tout puissant, de m'avoir donné le courage, la volonté et la patience pour achever ce travail.

Je tiens à exprimer ma sincère gratitude au directeur de la thèse, Professeur Mohamed BOUHADIDA, pour ses précieux conseils qui ont permis de mener à bien ce travail. Je lui suis éternellement reconnaissante pour m'avoir fait confiance et encouragé.

Je remercie ensuite l'ensemble des membres du jury, qui m'ont fait l'honneur de bien vouloir étudier avec attention mon travail : Pr Nesrine BOUDOUR, Dr Hamza AL AREBI, Dr Moussa OUADAI et Dr Mohamed HOUASS, pour avoir accepté d'examiner cette thèse et Pr Abdelkrim MOKRANI pour m'avoir fait l'honneur de présider ce jury.

Je remercie profondément Mme Souad Saci, chef de département fiscalité au niveau Watania Algérie Télécom et Mr FAID directeur risk management au niveau Watania Algérie Télécom.

Je remercie du fond du coeur Mr Hicham LAMOUDI directeur management des risques au niveau Optimum Télécom Algérie qui a été dispensée par lui.

J'adresse aussi mes profonds remerciements à Aienass Mohamed, quoi que je dis, je ne lui rend pas ses faveurs.

Mes remerciements vont ainsi à tous les personnes qui ont participé à l'enquête par questionnaire.

Je remercie énormément les enseignants et les employés de l'Ecole Supérieure de Commerce pour les efforts qu'ils déploient et le temps qu'ils consacrent pour répondre au besoin de l'enseignement supérieur.

J'adresse enfin un remerciement spécial et du fond du cœur à mes parents pour leur immense soutien, Mon mari, Mes deux enfants, Mes sœurs.

Enfin, que tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail, trouvent ici le témoignage de ma profonde reconnaissance.

Résumé

L'évolution sans précédent imposée par le changement de l'environnement des entreprises a considérablement contribué à la multiplication et à la complexification des risques. Dans la même trajectoire, le marché de la téléphonie mobile en Algérie, connaît des menaces liées aux progrès technologiques et concurrentielles entre l'opérateur historique ATM, et les deux opérateurs OTA et WAT. Ces opérateurs qui livrent une bataille acharnée, sont à la recherche de savoir-faire et de solutions innovantes pour se démarquer des menaces et d'attirer les opportunités. Dans ce contexte, le management des risques crée et préserve la valeur, sécurise la prise de décision et les processus de l'entreprise pour soutenir l'atteinte des objectifs ; et, enfin, Mobilise les collaborateurs de l'entreprise autour d'une vision commune des principaux risques. Conséquemment, cette thèse se propose de répondre aux trois objectifs suivants : apprécier l'utilité du management des risques, apprécier le degré de maturité de cette pratique dans les entreprises de la téléphonie mobile et attirer les exigences essentielles pour son efficacité. Pour ce faire, une enquête par questionnaire a été menée auprès d'un échantillon de 30 cadres et cadres supérieur des trois opérateurs.

L'analyse montre que les entreprises de la téléphonie mobile considèrent que le management des risques utile et représente une grande importance en matière de performance, pour cela elles s'engagent efficacement et développent une politique bien définie sur cette pratique, elles disposent aussi d'une structure organisationnelle risk manager déliée au management des risques. Cette fonction assure un processus continu d'analyse, de traitement, de suivi et de communication autour de risques. En effet, pour maintenir le management des risques, les entreprises de la téléphonie mobile assurent l'évaluation de ce dispositif et en lui développant une culture sur les risques qui soutient la compréhension à l'appétence aux risques et la réaction face à leurs survenances.

Mots clés : Risque, management des risques, téléphonie mobile, risk manager, appétence aux risques.

المخلص

ساهم التطور غير المسبوق الذي فرضه التغيير في بيئة الأعمال بشكل كبير في مضاعفة وتعقيد المخاطر. في نفس الاتجاه، يعرف سوق الهاتف المحمول في الجزائر تهديدات متعلقة بالتقدم التكنولوجي والمنافسة الشديدة بين المتعاملين الثلاث ATM، WAT و OTA. حيث يبحث هؤلاء المشغلون، الذين يخوضون معركة شرسة، عن المعرفة والحلول المبتكرة لتجنب التهديدات وجذب الفرص المرتبطة بالمنافسة. في هذا السياق، تخلق إدارة المخاطر القيمة المضافة للشركة وتحافظ عليها، وتؤمن اتخاذ القرار والعمليات لدعم تحقيق الأهداف؛ وأخيراً، حشد موظفي الشركة حول رؤية مشتركة للمخاطر الرئيسية. ومن هنا، تهدف هذه الأطروحة إلى تحقيق الأهداف الثلاثة التالية: تقييم فائدة إدارة المخاطر، تقييم درجة نضج هذه الممارسة في شركات الهاتف المحمول ومعرفة المتطلبات الأساسية لفعاليتها. للقيام بذلك، تم إجراء استبيان على عينة من 30 إطار من إطارات شركات الهاتف المحمول.

يوضح التحليل أن شركات الهاتف المحمول تعتبر أن إدارة المخاطر مفيدة وتمثل أهمية كبيرة من حيث الأداء، لذلك فهي تلتزم وتطور سياسة محددة جيداً بشأن هذه الممارسة، ولديها أيضاً هيكل تنظيمي مديرية المخاطر، تضمن هذه الوظيفة عملية مستمرة للتحليل، المعالجة، المراقبة والتواصل حول المخاطر. في الواقع، للحفاظ على إدارة المخاطر، تقوم شركات الهاتف المحمول بتقييم هذا النظام وتطوير ثقافة مخاطر تدعم فهم العمال درجة قبول المخاطر وتضمن ردة الفعل عند حدوثها.

الكلمات المفتاحية: الخطر، إدارة المخاطر، شركات الهاتف المحمول، مديرية إدارة المخاطر، درجة قبول الخطر.

TABLE DES MATIERES

DEDICACES

REMERCIEMENT

TABLE DES MATIERES

RESUME

Liste des figures

Liste des tableaux

INTRODUCTION GENERALE.....	I
Chapitre 1 : L'entreprise et la mise en risque	01
Section 1 : L'entreprise face aux risques	01
1- La société du risque	01
2- L'aversion aux risques dans la décision de l'entreprise	02
3- La prise de risque.....	04
4- L'entreprise et ses enjeux.....	04
Section 2 : Définitions autour de risque	06
1- Définition de risque	06
2- La notion du risque	09
3- Termes autour de risque	11
3-1 Incertitude	11
3-2 L'aléa	13
3-3 Le danger.....	14
3-4 La vulnérabilité	15
3-6 Dommage	16
Section 3 : Le développement des risques	17
1- L'étymologie du risque	17
2- clin d'oeil sur les risques	18
3- La Typologie de risque	21
3-1- Les risques selon les fonctions d'entreprise	22
3-2- Les risques selon leurs positions par rapport à l'entreprise	22
3-3 Les risques selon la vision de l'auditeur.....	23
3-4- Les risques selon le caractère systémique	23
3-5- Les risques selon la vision de knight.....	24
3-6- Les risques selon le temps	24
4- La relation des risques aux objectifs.....	25
5- La place des risques dans la sélection de la stratégie	25
Conclusion.....	27
Chapitre 2 : Le management du risque dans la réflexion de l'entreprise.....	28
Section 1 : Etat de l'art sur le management de risque	28
1- Définition de Management des risques	28
2- Le management global des risques et l'ERM A.....	32
3- Les approches de management des risques	33
3-1 L'approche traditionnelle de gestion des risques.....	34
3-2 La gestion intégrée des risques.....	34
4- Les bénéfices du management des risques intégré dans toute l'entreprise.....	36
5- Les objectifs de management des risques	37
6- Les limites de la gestion des risques	41
7- Les incitations sur le management des risques.....	42
8- Les incitations sur le management des risques	43
Section 02 : Le cadre de référence de management des risques	46
1- La norme, le standard, le référentiel et la réglementation	46
2- Présentation des normes et référentiels de management des risques.....	47
2-1- Le COSO, COSO 1, COSO 2, COSO 3.....	48
2-2- AS/NZS 4360 (Risk management, 2004)	53

2-3- ISO guide 73 : 2009 intitulée “Management du risque- Vocabulaire”	54
2-4- La norme ISO 31000 version 2009	55
2-5- ISO/TR 31004:2013 : Management du risque -Lignes directrices pour l’implémentation de l’ISO 31000	57
2-6- ISO 31010:2009 : Gestion des risques - Techniques d’évaluation des risques	57
2-7- Le cadre de gestion des risques de l’AMF	60
2-8- Le cadre de référence « FERMA »	61
3- Comparaison entre le cadre de gestion des risques de COSO et ISO 31000	63
4- Les critères de cadre de management des risques	66
Section 03 : la pratique de management des risques	67
1-L’adoption des référentiels de management des risques en Europe	67
2- Les associations et organismes traitant de la gestion du risque	70
3- Analyse comparative des pratiques de gestion des risques dans le secteur publique	71
Chapitre 3 : Le risk manager et le processus de gestion des risques.....	76
Section 01 : définition et évolution de la fonction risk manager.....	76
1- Définition du risk manager	76
2- Les titres correspondants au poste risk manager	78
3- Les origines de la fonction	80
4- L’évolution de la fonction risk manager	81
Section 02 : périmètre de la fonction risk manager et le profil du risk manager	82
1- Missions du risk manager	82
2- Rôles du risk manager	83
3- Compétences et qualités de risk manager	84
4- Les référentiels de risk manager	85
5- Le profil du risk manager	86
6- L’organisation de la fonction risk manger	88
6-1 Absence d’organisation	88
6-2 Organisation en « électron libre »	89
6-3 Le rattachement hiérarchique et fonctionnel de la fonction risk manager	89
6-4 les niveaux du poste risk manager	90
7- la panoplie des risques gérés par le risk manager	91
8- l’implication du risk manager dans la stratégie	92
Section 03 : le processus de gestion de risque.....	93
1- L’identification des risques	95
1-1 Les approches d’identification des risques	96
1-1-1 L’Approche Bottom-up	96
1-1-2 L’approche « top-down »	97
1-1-3 L’approche combinée	99
1-2 Les outils pour l’identification des risques	99
1-2-1 Les ateliers	101
1-2-2 Les entretiens	103
1-2-3 Visites de site	103
1-2-4 Les questionnaires	104
2- L’évaluation des risques	104
2-1 L’évaluation qualitative des risques	104
2-1-1 La Probabilité ou L’éventualité	105
2-1-2 L’impact, la sévérité ou la gravité	106
2-2 L’évaluation quantitative des risques	107
2-3 Les techniques d’évaluation des risques	108
2-3-1 Benchmarking	108
2-3-2 Contrôle, visite et observatoire	109
2-3-3 L’analyse historique, le retour d’expériences et la traçabilité	109
2-3 La Criticité du Risque	109
3- L’hiérarchisation des risques et le choix du seuil d’acceptabilité du risque	110

3-1- Le choix du seuil d'acceptabilité de risque ou « tolérance ».....	110
3-2 La cartographie des risques ou représentations numériques.....	112
3-2-1 Représentations numériques.....	112
3-2-2 La cartographie des risques.....	112
4- Traitement des risques.....	114
5- Suivi et communication.....	116
Conclusion	117
Chapitre4 : Le management des risques au sein de la gouvernance des risques.....	121
Section 01 : La gouvernance des risques.....	121
1- Etat de l'art sur l'origine de la gouvernance.....	121
2-Les modèles de gouvernance.....	123
3-Définition de la gouvernance.....	125
Section 02 : Gouvernance des risques.....	128
1-Définition de la gouvernance des risques « risk governance ».....	128
2-Relation entre le management des risques et la gouvernance.....	129
3-Le rôle du management des risques dans la gouvernance d'entreprise.....	133
4-Le rôle de la gouvernance dans le management des risques.....	134
5-La crise financière et la gouvernance des risques.....	135
Section 2: les systèmes de contrôles de l'entreprise et le management des risques.....	138
1-Le management des risques et le contrôle interne	138
2-L'audit interne et le management des risques.....	140
3-La collaboration de l'audit interne et le management des risques.....	145
4-Le conseil d'administration et le management des risques.....	147
5-La direction générale et le management des risques	149
6-Le rôle des manager « management » dans le management des risques.....	150
7-Le modèle de trois lignes de maitrises.....	151
Section 03 : Culture de risque, les critères de l'efficacité de management des risques et son évaluation	153
1-Instauration d'une culture de risque.....	153
2-Le pilotage dela démarche de gestion des risques.....	157
Conclusion.....	159
Chapitre 5 : Le marché de la téléphonie mobile en Algérie et leurs risques.....	161
Section 1 : présentation du secteur du service de la téléphonie mobile	162
1-Notions utiles.....	162
2-Présentation du secteur.....	162
3- L'opérateur d'ATM « MOBILIS ».....	164
3-1-Présentation historique de MOBILIS.....	164
3-2-Mission de l'opérateur MOBILIS.....	164
4- L'opérateur d'OTA DJEZZY.....	164
4-1-Présentation historique.....	164
4-2-Mission de l'opérateur DJEZZY.....	166
5- L'opérateur Wataniya Telecom Algérie(WTA) OOREDOO.....	166
5-1-Présentation historique.....	166
5-2-Mission de l'opérateur.....	167
5-3- Objectif de OOREDOO.....	167
Section 02 : La concurrence entres les acteurs de marché	168
1- Evolution du parc global des abonnés mobile.....	168
1-1 Taux de pénétration de la téléphonie mobile.....	168
1-2 Répartition par type d'abonnement.....	169
1-3 Nombre d'abonnés par technologies.....	170
1-4 La répartition des parts de marché (abonnés) par opérateur.....	171
Section 03 : Les risques menaçants le marché du service de la téléphonie mobile.....	173
I-1-1 Définition	173
I-1-2 Facteurs de risques pays en Algérie	174

I-1-2-1 L'incertitude politique et les hydrocarbures pèsent sur la croissance	174
I-1-2-2 Un financement du déficit budgétaire incertain	175
I-1-2-3 Réserves de change en chute libre	175
2- Risques industrielle	175
3- Risque de sureté.....	175
4- Risque du HSE Hygiène, sécurité et environnement:.....	176
5- Risque professionnel » travail ».....	176
II- Les risques liés au télécom	177
II-1 Les risques liés au secteur, à l'environnement économique et à la stratégie	177
II-2 Risques concernant les ressources humaines	177
II-3 Autres risques opérationnels	177
II-4 Risques Juridiques	177
Conclusion.....	178
Chapitre 06 : Méthodologie de recherche et propriétés de l'échantillon	179
Section 1 : La méthodologie de la recherche	179
1-Structuration et mode d'administration du questionnaire	180
1-1 Organisation de l'ensemble du questionnaire	180
1-1-1 Partie 01 : le corps	180
1-1-2 Partie 2	181
1-2 Techniques et méthodes d'analyse statistique des données	181
1-2-1 Logiciel SPSS et la pertinence de son choix	181
1-2-2 Méthodes d'analyse utilisées	181
2- Population visée	182
2-1 Méthode d'échantillonnage	182
Section 02 : Analyse de la qualité et la fiabilité du questionnaire.....	183
1-La Fiabilité de questionnaire » coefficient Alpha Cronbach ».....	183
1-2 Examen de la Fiabilité : Alpha de Cronbach en demi-partie.....	184
1-3L'examen de fiabilité pour chaque axe.....	184
2-L'examen de cohérence interne	185
Section 03 : Analyse descriptive de l'échantillon	193
1- Analyse de la répartition par sexe	194
2- répartition de l'échantillon selon le grade »qualité ».....	194
3- Répartition des répondants selon le nombre d'année d'expérience.....	195
4- Nombre d'années d'expérience au niveau de la fonction actuelle.....	196
Conclusion	197
Chapitre 07 : Analyse et discussion des résultats	198
Section 1 : Analyse et étude de la première, la deuxième et la troisième hypothèse	198
I- Analyse et étude de la première hypothèse	198
II- Analyse et étude de la deuxième hypothèse	206
III- Etude et analyse de la troisième hypothèse	215
Section 2 : Etude et analyse de la quatrième, la cinquième et la sixième hypothèse	221
I- Analyse et étude de la quatrième hypothèse	221
II- Etude et analyse de la cinquième hypothèse	231
III- Analyse et étude de la sixième hypothèse	240
Section 03 : Etude et analyse de la septième hypothèse et la question ouverte du questionnaire	247
I- Etude et analyse de la septième hypothèse	247
II- L'analyse de la question ouverte.....	254
Conclusion.....	256
CONCLUSION GENERALE.....	257
BIBLIOGRAPHIE	268
ANNEXE	275

Listes des figures

Numéro de figure	Nom de figure	Page
Figure n° (01-01)	La notion du risque	09
Figure n° (02-01)	Exemples de facteurs internes et externes de risque	10
Figure n° (03-01)	relation entre le niveau d'information et le risque	12
Figure n° (04-01)	La relation risque, vulnérabilité et aléa	16
Figure n° (05-01)	L'évolution de la perception du risque	21
Figure n° (06-01)	Les risques en future	25
Figure n° (01-02)	Evolution du management des risques	41
Figure n° (02-02)	Représentation graphique du COSO version 2017	53-54
Figure n° (03-02)	Le processus de gestion des risques selon AS/NZS 4360 (Risk management, 2004)	55
Figure n° (04-02)	Le lien entre les normes ISO 3100, ISO 31004 et ISO 31010	58
Figure n° (05-02)	Les éléments de management des risques selon ISO 31000 :2018	60
Figure n° (06-02)	Le cadre de référence de gestion de risque FERMA	62
Figure n° (07-02)	Evolution du nombre de participants au sondage de FERMA concernant le management des risques	67
Figure n° (08-02)	Les facteurs externes incitants la pratique de gestion des risques	68
Figure n° (01-03)	Les titres occupant le post risk manager	80
Figure n° (02-03)	les profils de risk manager	88
Figure n° (03-03)	Les formations du risk manager	89
Figure n° (04-03)	Implication des risk managers dans la stratégie de l'entreprise	94
Figure n° (05-03)	Les approches top down et bottom up	98
Figure n° (06-03)	Répartition des méthodes d'évaluation des risques par secteur d'activité	108
Figure n° (07-03)	Analyse de risques liés à la concentration des clients	112
Figure n° (08-03)	Présentation d'une cartographie des risques	113
Figure n° (09-03)	Classification des risques	113
Figure n° (10-03)	la prévention et la protection du risque selon la matrice des risques	115
Figure n° (01-04)	Présentation de la gouvernance	124
Figure n° (02-04)	Les composants de système de gouvernance	128
Figure n° (03-04)	La place de contrôle interne et le management des risques comme mécanisme de gouvernance d'entreprise	137
Figure n° (04-04)	Le rôle de l'audit interne dans le management des risques	140
Figure n° (05-04)	Les rôles et responsabilités des principaux acteurs liés au management des risques	149
Figure n° (06-04)	Modèle de trois lignes de maîtrise	150
Figure n° (07-04)	La place de management des risques	155
Figure n° (01-05)	Evolution d'abonnés de la téléphonie mobile (GSM, 3G et 4G)	165
Figure n° (02-05)	l'évolution des abonnées selon la formule prepaid et postpaid	166
Figure n° (03-05)	Répartition des abonnées par type de technologie	167
Figure n° (04-05)	Les parts de marché des opérateurs	168
Figure n° (01-06)	Répartition des répondants	180
Figure n° (02-06)	Répartition des répondants selon le sexe	191
Figure n° (03-06)	Répartition des répondants selon leurs grades	191
Figure n° (04-06)	Expérience des répondants	192
Figure n° (05-06)	Nombre d'années d'expérience au niveau de la fonction actuelle	193

Liste des tableaux

Numéro de tableau	Nom de tableau	page
Tableau n° (01-01)	Les définitions de risque	06-07
Tableau n° (01-02)	Définitions de management des risques	29
Tableau n° (02-02)	Les objectifs de management du risque d'entreprise en fonction du secteur d'activité.	42
Tableau n° (03-02)	Les points de convergences entre le cadre de management des risques de COSO et la norme ISO 31000	63
Tableau n° (04-02)	Résultats de l'étude Norman Marks ISO 31000 vs COSO	65
Tableau n° (01-03)	Evolution des pratiques de risk manager	82
Tableau n° (02-03)	Les critères et les compétences du risk manager	85
Tableau n° (03-03)	les risques gérés par le risk manager	92
Tableau n° (04-03)	Comparaison entre les deux approches	99
Tableau n° (05-03)	les critères d'évaluation des risques	106
Tableau n° (01-04)	le périmètre de l'audit interne et le management des risques	142
Tableau n° (01-05)	Les principaux secteurs économiques	158
Tableau n° (02-05)	le parc d'abonnés mobiles actif	164
Tableau n° (03-05)	Nombre d'abonnés dans les deux formules du paiement	165
Tableau n° (04-05)	Répartition des abonnées par type de technologie	167
Tableau n° (05-05)	Répartition des parts de marché	168
Tableau n° (01-06)	Répartition en nombre et en pourcentage des répondants selon chaque entreprise	179
Tableau n° (02-06)	Récapitulatif de traitement des observations	180
Tableau n° (03-06)	Statistiques de fiabilité	180
Tableau n° (04-06)	Statistiques de fiabilité	181
Tableau n° (05-06)	les valeurs d'alpha Cronbach pour les axes du questionnaire	181
Tableau n° (06-06)	Examen de corrélation	182-190
Tableau n° (07-06)	Répartition des répondants selon le sexe	190
Tableau n° (08-06)	Nombre d'année d'expérience	192
Tableau n° (09-06)	Nombre d'année d'expérience au niveau de la fonction actuelle	192
Tableau n° (01-07)	Je considère que le management des risques soit un vecteur d'une meilleure performance au sein de mon entreprise	195
Tableau n° (02-07)	Item : Sur quels aspects améliore-t-il la performance de l'entreprise ?	196-197
Tableau n° (03-07)	Item : les bénéficiaires d'une bonne gestion des risques	198-199
Tableau n° (04-07)	Item : les objectifs attendus du management des risques	200-201
Tableau n° (05-07)	Tableau récapitulatif de l'item	201
Tableau n° (06-07)	Tableau récapitulatif de la variable « le management des risques est utile »	202-203
Tableau n° (07-07)	les items constituant la variable « engagement et politique du management des risques »	204-205
Tableau n° (08-07)	Item : Le management des risques bénéficie d'un engagement officiel, fort et durable de la direction et des acteurs de la gouvernance de votre entreprise	205
Tableau n° (09-07)	item : Votre entreprise possède une politique (ou charte/procédures) en matière de management du risque approuvée par la Direction Générale ou le conseil »	206

Tableau n° (10-07)	Item « La direction vérifie que les principes de management du risque sont traduits en procédures adéquates aux différents niveaux de l'entreprise »	207
Tableau n° (11-07)	L'item le management des risques de l'entreprise est intégré dans la stratégie et le business plan	207-208
Tableau n° (12-07)	Item : Les objectifs généraux en matière de management des risques sont définis et communiqués.	208
Tableau n° (13-07)	Item : Le management des risques est appréhendée par la direction générale et le Top Management, comme	209
Tableau n° (14-07)	Analyse de l'item : le management des risques est pris dans votre entreprise	210
Tableau n° (15-07)	résultat d'item : Les principaux facteurs / éléments déclencheurs (possibles) pour motiver la mise en œuvre du management des risques dans votre entreprise.	211
Tableau n° (16-07)	Tableau récapitulatif item Les principaux facteurs/ éléments déclencheurs	212
Tableau n° (17 -07)	Etat récapitulatif pour la variable « engagement et politique de management des risques »	213
Tableau n° (18-07)	Item : Les responsabilités en matière du management des risques sont définies et communiquées aux personnes concernées	214
Tableau n° (19-07)	l'item « Les responsables du management des risques disposent des qualifications suffisantes pour exercer leurs autorités auprès des opérationnels et des dirigeants	215
Tableau n° (20-07)	Analyse de l'item « La fonction Risk manager »management » dédiée dans l'entreprise est clairement définit »	215
Tableau n° (21-07)	Item « La fonction Risk manager »management » dédiée dans l'entreprise est clairement définit »	216
Tableau n° (22-07)	l'item : Il y a une coordination entre les différentes fonctions en charge de la maîtrise des risques « risk manager » et l'audit interne	217
Tableau n° (23-07)	l'item : L'entreprise dispose un système d'information de gestion des risques SIGR.	217
Tableau n° (24-07)	l'item dans quel contexte votre entreprise a introduit « introduira » la fonction risk manager	218-219
Tableau n° (25-07)	Etat récapitulatif pour l'hypothèse	219-220
Tableau n° (26-07)	l'item : Il existe un processus formel d'identification des risques menaçants les objectifs de votre entreprise.	221
Tableau n° (27-07)	l'item «Votre entreprise dispose des indicateurs des risques (indicateurs d'alerte, de manque de sécurité et de perte »	222
Tableau n° (28-07)	l'item pour les principaux risques identifiés, votre entreprise réalise une analyse des conséquences possibles (chiffrées ou non, financière ou non financière), de l'occurrence et du degré de maîtrise estimé.	224
Tableau n° (29-07)	item «l'utilisation des méthodes quantitative et qualitative pour l'évaluation des risques »	224
Tableau n° (30-07)	l'item : L'analyse des risques est partagée par la direction générale et le management de l'entreprise avec les personnes intéressées.	225
Tableau n° (32-07)	l'item « Les risques dépassants les limites acceptables définies par la société sont traités en priorité »	226

Tableau n° (33-07)	l'item : Votre entreprise a-t-elle mis en place un plan de gestion de crise	227
Tableau n° (34-07)	l'item «L'entreprise adopte une norme spécifique du management des risques »	227
Tableau n° (35-07)	Item « L'entreprise forme ses employés sur le processus du management des risques d'entreprise »	228
Tableau n° (36-07)	Etat récapitulatif de la variable	228-230
Tableau n° (37-07)	l'item : Dans votre entreprise la déclaration des pratiques du management des risques sont limitées.	231
Tableau n° (38-07)	l'item : pourquoi l'utilisation et la déclaration des pratiques du management sont limitées	232
Tableau n° (39-07)	l'item : «Dans votre entreprise, il existe une documentation appropriée sur les risques »	234-235
Tableau n° (40-07)	l'item : Existe-t-il un système de reporting périodique sur les risques	235
Tableau n° (41-07)	l'item : Quel système de reporting	237
Tableau n° (42-07)	Item : La direction reçoit des informations sur les caractéristiques essentielles des actions engagées pour gérer les principaux risques de l'entreprise	238
Tableau n° (44-07)	l'Item : Votre entreprise communique à ses employés ce qu'elle attend d'eux et le degré d'initiative dont ils disposent en face des risques.	239
Tableau n° (45-07)	l'item : la communication dans quel domaine	240
Tableau n° (45-07)	Etat récapitulatif pour la variable « communication efficace »	241
Tableau n° (46-07)	l'item : Il existe un dispositif permettant d'identifier les principales faiblesses du dispositif de gestion des risques et de les corriger	243
Tableau n° (47-07)	l'item : Il existe un dispositif permettant d'identifier les principales faiblesses du dispositif de gestion des risques et de les corriger	243
Tableau n° (48-07)	Etat récapitulatif de la variable	244
Tableau n° (47-07)	Item : Quels aspects de la gestion des risques constituent un défi et un frein pour votre entreprise ?	245
Tableau n° (48-07)	l'ordonnancement des défis et freins pour Djezzy	247
Tableau n° (49-07)	l'ordonnancement des propositions d'Ooredoo	247
Tableau n° (50-07)	l'ordonnancement des défis et freins pour Mobilis	248
Tableau n° (51-07)	Items de la culture de risques	249
Tableau n° (52-07)	l'item : Selon vous que signifie un risque	249
Tableau n° (53-07)	Item « Les risques sont pris dans la sélection de la stratégie »	250
Tableau n° (54-07)	Item : « Les risques sont pris en compte dans toute la prise de décision »	250
Tableau n° (55-07)	l'item : Les expériences passées de l'entreprise (ou d'acteurs comparables) en matière de risques sont prises en considération	250
Tableau n° (56-07)	Les personnels de votre entreprise sont conscients des risques dont ils sont responsables.	251
Tableau n° (57-07)	l'item : Votre entreprise dispose d'un « langage commun en matière des risques »	251
Tableau n° (58-07)	l'item : que concerne le langage commun ?	252
Tableau n° (59-07)	Tableau croisé Nom de l'opérateur * Typologie homogène	252
Tableau n° (60-07)	Tableau croisé Nom de l'opérateur * Critères de classification	253

Tableau n° (61-07)	l'item : Il existe des moyens permettant aux employés de faire part des écarts dans votre entreprise	253
Tableau n° (62-07)	l'item « Lors de la mise en œuvre de la gestion des risques au niveau de votre entreprise, il était bien accepté par les utilisateurs directs et indirects »	254
Tableau n° (63-07)	Tableau croisé Lors de la mise en œuvre de la gestion des risques au niveau de votre entreprise, il était bien accepté par les utilisateurs directs et indirects	254
Tableau n° (64-07)	Etat récapitulative sur la variable	255
Tableau n° (65-07)	présentation des réponses selon opérateur	257

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Pour assurer son efficacité, sa productivité, sa rentabilité, donc la pérennité, toute entreprise doit se fixer des objectifs. Dans nos environnements économiques actuels instables, l'atteinte des objectifs n'est évidemment pas certaine. L'entreprise est quotidiennement confrontée à une multitude des risques d'importances et de natures très différentes qui peuvent perturber ou voire rendre impossible la réalisation de ces objectifs.

Les entreprises d'aujourd'hui opèrent dans un monde complexe et connecté. Elles s'exposent à des difficultés diverses (instabilité politique, pays sanctionnés, fluctuation des taux de changes, contraintes administratives, criminalité locale, révolutions populaires, épidémie, ...) entravant sérieusement des opportunités de croissance (part de marché, installation de filiales). Par ailleurs, les menaces peuvent cependant venir de l'intérieur de l'entreprise (les risques industriels, les risques technologiques, les risques liés aux opérations financières...).

Le risque n'est pas resté le seul danger sur la marchandise en mer, mais il s'est développé et accru d'une manière exponentielle, on trouve en parallèle des risques existait déjà au paravent et qui a pris de nouvelles dimensions et de nouvelles causes, et des nouvelles formes de risques. Toutes ces nouvelles formes de risque se justifient par les caractéristiques des sociétés industrielles et technologiques avancées. Ce n'est pourtant pas la présence du risque, en tant que tel, qui les défie, puisqu'il est l'essence même de leurs activités, mais c'est plutôt son caractère dynamique, protéiforme évolutif et parfois même insaisissable qui les fragilise au plus haut degré.

Sans conteste, pour faire face aux différents risques, toutes les entreprises, grandes, moyennes ou petites, se retrouvent dans l'obligation de mettre en œuvre des règles de gestion plus pertinentes et plus rigoureuses. Même les organisations qui n'appartiennent pas aux secteurs concurrentiels sont confrontées à la nécessité de mettre en place des dispositifs de pilotage rigoureux. Dans ce sens, la prise des risques est inhérente à toute entreprise, qui se devra de les gérer et de les maîtriser. En continuant à prévenir et à gérer les risques, les dispositifs de management des risques deviennent de ce fait accomplis, un levier essentiel dans la conduite et le pilotage des différentes activités. Il offre la possibilité d'apporter une réponse efficace aux risques, aux opportunités associées et aux incertitudes auxquelles l'entreprise fait face, renforçant de la sorte, la capacité de création de valeur de l'entreprise.

Ainsi, le management des risques vise à être globale et couvre l'ensemble des activités, des processus et des actifs de l'entreprise, pour cela, ce dispositif participe de manière complémentaire à la maîtrise des activités de l'entreprise.

Les entreprises algériennes ne sont pas à l'abri des risques, car elles sont actives dans un environnement de mondialité. Le secteur de la télécommunication en Algérie est l'un des plus importants secteurs de l'économie nationale, par son caractère structurant des réseaux de télécommunications qui font partie des infrastructures essentielles, et la qualité des services mis à la disposition des utilisateurs qui a des retombées sur l'ensemble de l'économie. Ce secteur connaît beaucoup d'évolutions, particulièrement, après, l'ouverture à la concurrence et à la promotion de l'investissement privé, qui était consacrée par la loi n° 2000-03 du 5 août 2000, fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications. Cette loi a été marquée par la séparation des deux piliers du secteur en donnant naissance à deux entités distinctes :

INTRODUCTION GENERALE

Algérie poste et Algérie télécom. Elle a donné lieu à l'émergence de nouvelles prestations répondant aux exigences d'un marché dynamique et aux besoins d'une nombreuse clientèle, ce qui a ouvert le champ pour trois opérateurs de la téléphonie mobile qui sont, Algérie Télécom Mobile (ATM) sous sa marque MOBILIS qui est détenue à 100% par la société mère Algérie télécom, Orascom Télécom Algérie (OTA), sous le nom DJEZZY et Wataniya Algérie Télécom (WAT) le dernier entrant, sous le nom OOREDOO.

Ces trois opérateurs livrent une bataille acharnée, ils sont à la recherche du savoir-faire et de solutions innovantes pour se démarquer de la forte concurrence. Cet environnement sensible génère de nombreux risques, qui peuvent empêcher la réalisation des objectifs. Pour cela les trois opérateurs doivent mettre en place des dispositifs afin de maîtriser leurs risques.

- **But et intérêt de l'étude**

Etant donné que le management des risques présente une pratique d'organisation, qui découle de l'aspect de contrôle et de la maîtrise des activités de l'entreprise, il apparaît pertinent de procéder à la fois à une réflexion sur sa conception, ses fondements, ses exigences, et sa réalité en tant que dispositif émergent qui maintient la valeur d'une l'entreprise.

Pour ce faire, cette étude a pour ambition d'apprécier l'utilité du management des risques, pour ce qui est des différentes modalités de déploiement mais aussi d'analyser ces interactions organisationnels, en vue d'avoir une vision claire sur ses applications dans le cadre théorique et dans le cadre expérimental au niveau des entreprises de la téléphonie mobile en Algérie, pour aboutir à une compréhension approfondie du management des risques et ses enjeux au niveau organisationnel et culturel, qui s'avère un outil précieux aux entreprises souhaitant affiner leur stratégie en matière du management des risques.

Ce pourquoi l'importance de ce travail s'inspire en premier lieu, du contexte actuel car le recours au management des risques va améliorer l'efficacité des systèmes de contrôle interne et contribuer donc à pérenniser les activités de l'entreprise face à différentes contraintes. Non seulement que depuis ces dernières années, les dirigeants ont compris que le management des risques doit faire partie intégrante des activités, mais, parce qu'il est un phénomène transversal qui touche tous les acteurs de l'entreprises et tous les niveaux organisationnels, ou on assiste à de véritables changements structurels par la naissance d'une nouvelle profession, celle de risk manager.

Aussi, l'importance de ce sujet s'aperçoit par rapport à sa nouveauté où les recherches dans le domaine du management des risques en Algérie se concentrent, essentiellement, sur les banques et les institutions financières.

En plus, l'étude pratique de ce sujet est menée au niveau des entreprises de la téléphonie mobile, qui ont un poids prédominant dans l'économie Algérienne et évoluent dans un secteur fortement concurrentiel où les technologies et l'innovation s'accroissent à pas de géants en engendrant ainsi un environnement d'incertitude avéré. Chaque opérateur saisit les opportunités offertes et analyse les risques existants, soit par des procédés internes ou en faisant appel à des moyens externes, pour trouver des réponses adéquates aux différents menaces.

INTRODUCTION GENERALE

- Problématique

La présente recherche, ayant pour thème « **Le management des risques : état des lieux et démarche - cas les entreprises de la téléphonie mobile en Algérie -** », et s'efforce de répondre, principalement, à la question suivante :

« **Quelle est la réalité de la pratique du management des risques dans les entreprises de la téléphonie mobile en Algérie ?** »

De cette principale question, découle les sous-questions, déclinées comme suit :

- 1- Dans un environnement radicalement incertain, les entreprises de la téléphonie mobile considèrent-elle que le management des risques est utile ?
- 2- Les entreprises de la téléphonie mobile disposent-elles d'une politique sur le management des risques qui traduit leurs engagements dans ce dispositif ?
- 3- Les entreprises de la téléphonie mobile déploient-elles un processus de management des risques formel et complet soutenu par une organisation structurelle bien déterminée ?
- 4- Les entreprises de la téléphonie mobile procurent – elles une communication efficace sur le management des risques ?
- 5- Comment procèdent les entreprises de la téléphonie mobile pour assurer l'amélioration et la mise à jour du management des risques ?
- 6- Quelle est la conception des entreprises de la téléphonie mobile pour ce qui est dû au développement d'une culture sur les risques ?

- Hypothèses

Pour répondre à ces différentes questions, nous posons les hypothèses suivantes :

Hypothèse générale : Les entreprises de la téléphonie mobile en Algérie mettent en œuvre un cadre adéquat du management des risques.

Hypothèse 01 : Les entreprises de la téléphonie mobile considèrent que le management des risques utile et représente une grande importance en matière de performance.

Hypothèse 02 : Les entreprises de la téléphonie mobile s'engagent et développent une politique bien définie sur le management des risques.

Hypothèse 03 : Les entreprises de la téléphonie mobile disposent d'une structure organisationnelle adéquate chargée du management des risques.

Hypothèse 04 : Les entreprises de la téléphonie mobile disposent d'un processus complet et formel du management des risques selon les normes de cette pratique.

Hypothèse 05 : Les entreprises de la téléphonie mobile, communiquent efficacement sur les risques auprès des instances de gouvernance et tous les employés.

Hypothèse 06 : Les entreprises de la téléphonie mobile disposent d'un cadre pour évaluer le dispositif du management des risques en présences des freins et des défis.

Hypothèse 7 : Les entreprises de la téléphonie mobile, développent une culture sur les risques qui soutient la compréhension et la réaction face aux risques.

INTRODUCTION GENERALE

La confrontation de nos hypothèses ainsi énoncées, issue de la littérature académique sur le Management des risques à la pratique professionnelle, s'inscrit dans l'approche défendue par Van de Ven et Johnson en ce qui concerne le concept d'engaged scholarship : analyser l'écart entre théorie et pratique en posant des problématiques de recherche enracinées dans la réalité.

- **Méthodologie suivie**

Pour répondre à la problématique et aux questions secondaires, on aura recours à un certain nombre de méthodes : méthode descriptive, analytique et comparative. Le choix de la méthode s'inspire de la nature de ce présent travail. Étant donné que ces méthodes de recherche reposent sur la collecte de faits et d'informations, leur comparaison, leur analyse et leur interprétation, fait appel à deux méthodes complémentaires dont la collecte de données primaires et secondaires.

La première méthode est menée à travers la recherche documentaire, qui fournit à l'étude des sources de données secondaires, devant s'appuyer sur une variété d'outils tels que les livres, les références, les études, les lettres et la recherche webographie.

La deuxième méthode c'est celle l'étude de cas, qui a fourni les données primaires pour l'étude. Cette méthode repose sur un ensemble d'outils, tels que les documents internes, les rapports annuels des autorités de régularisation de la poste et les télécommunications et les rapports annuels des entreprises de la téléphonie mobile en Algérie (Djezzy, Mobilis, Ooredoo), afin de déterminer le niveau de développement du marché étudié et comprendre la nature et les caractéristiques de ce secteur dynamique caractérisé par une rude concurrence entre les trois opérateurs pour arriver à apprécier l'utilité fondamentale du management des risques. Ceci, hormis, l'enquête par questionnaire auprès des cadres et cadres supérieurs activant au sein de les métiers du contrôle, audit, risk manager et conformité au niveau des trois opérateurs. Les données collectées depuis cette enquête sont l'objet d'analyse quantitative et comparative via le logiciel de traitement statistique SPSS (23) et Excel.

- **Etudes antérieures**

En vue de répondre à l'objet de cette étude, nous nous sommes reposés principalement sur les études suivantes :

- Thèse de Henda LOUATI sous le titre analyse des déterminants de la qualité de la gestion intégrée des risques d'entreprise et impact sur la valeur des entreprises canadiennes, thèse en vue de l'obtention de titre de docteur, institut supérieur de comptabilité et d'administration des entreprises, université de la Manouba (2016). L'objectif de cette recherche est de construire et de valider un instrument de mesure de la qualité de la gestion intégrée des risques d'entreprise GIRE, analyser les déterminants de la qualité de la GIRE, et vérifier empiriquement l'impact de la qualité de la GIRE sur la valeur des firmes. L'étude empirique porte sur un échantillon de 203 firmes canadiennes cotées n'appartenant pas au secteur financier. L'étude commence par la construction d'un indice composé de 24 items les plus représentatifs de la qualité de la GIRE et dont la répartition se fait selon trois dimensions : la culture de la GIRE, la structure de la fonction de gestion des risques et le traitement des risques. Une fois établi, cet indice a été appliqué aux entreprises de l'échantillon.

INTRODUCTION GENERALE

La deuxième étape consistait à conduire une analyse descriptive pour dresser un portrait général des caractéristiques statistiques des différentes variables de l'étude. Troisièmement le chercheur a considéré l'effet simultané de l'ensemble des variables explicatives à travers le recours à une analyse multi variée pour estimer deux modèles empiriques, l'un relatif aux facteurs explicatifs de la qualité de la GIRE et l'autre relatif à l'impact de la qualité de la GIRE sur la valeur de la firme.

Cette étude est très riche en cadre théorique ainsi l'étude empirique présente beaucoup d'outil d'analyse de données.

-L'étude de Mohamed Habib Mazouni intitulée : Pour une meilleur approche de management des risques : de la modélisation ontologique du processus accidentel au système interactif d'aide à la décision, 2008 : l'objectif de cette recherche et de définir une approche générique de l'analyse de risque, qui soit appropriable par tout acteur d'un projet industriel et qui permette d'emboîter facilement des différentes analyses de ces acteurs pour construire le dossier globale de risque du système. Ainsi, la thèse propose un prototype d'outils logiciel support qui devrait faire l'objet d'un dépôt de brevet.

Les principales conclusions des résultats de cette étude qui révèlent que l'Analyse Préliminaire des Risques ne se limite pas à la phase d'analyse des risques, mais elle fournit en sortie des mesures de maîtrise de ses risques, ce qui fait d'elle une méthode de management des risques. Cette méthode assure plus de complétude et de cohérence et permet de trouver les points d'ancrage dans le cycle de vie du système pour accompagner son développement de la phase de spécification à la phase de démantèlement.

-L'étude de Laurence Baillif, Arcans, Patrick Naïm, Elseware, La quantification en gestion globale des risques – Enjeux et apports méthodologiques de l'industrie et de la banque (2008) : ils proposent une démarche de quantification analytique d'une vulnérabilité, basée sur les réseaux bayésiens pratiqués avec des établissements bancaires.

La discussion présentée dans cet article a pour but de promouvoir une approche des risques à la fois quantitative et analytique. La quantification, telle qu'elle est pratiquée par le secteur financier et bancaire, est exigeante dans sa formulation.

Parmi les conclusions de cet article, que l'approche des risques ne doit pas cependant être abordée sous un angle purement statistique ou mathématique, mais doit profiter de la démarche analytique pratiquée par l'industrie. La difficulté principale de l'évaluation quantitative des risques rares est l'acquisition de données : à cet égard, seule une approche analytique de décomposition peut apporter une solution.

- **Structure de la thèse**

Le plan se présente comme le produit d'une conciliation délicate entre la clarté du texte et la reconstitution rigoureuse du processus de recherche. A cet effet, nous nous sommes efforcés d'adopter, dans ce travail doctoral, un plan qui permette d'assurer à la fois un enchaînement cohérent et fluide entre les chapitres tout en essayant d'offrir une aisance de lecture et une vision globale et homogène des objectifs et de la structuration générale de cette recherche.

Ce travail s'articule, donc, en sept chapitres que nous décrivons ici brièvement. Dans le premier chapitre nous procéderons à une clarification des origines étymologiques du concept de risque ainsi les différents types de risque. Le second chapitre concerne un état de l'art sur

INTRODUCTION GENERALE

le management du risque et les cadres de référence du management des risques. Le troisième chapitre présente la fonction risk manager et son périmètre ainsi que les différents composants du processus de gestion des risques. Le quatrième chapitre présente les notions liées à la gouvernance des risques, ainsi que les différentes interactions entre le risk manager et les autres fonctions de l'entreprise. Le cinquième chapitre vise à présenter les trois opérateurs de la téléphonie mobile, et la concurrence entre eux au niveau de ce marché ensuite nous allons présenter les risques menaçants le marché du service de la téléphonie mobile. Le sixième chapitre expose la méthodologie utilisée dans cette recherche et les propriétés de l'échantillon. Le septième chapitre vise à analyser et étudier la validité des hypothèses produites dans cette introduction et les différents résultats dégagés à propos des progrès de cette pratique au niveau des trois opérateurs, ainsi il procure une démarche proposée par les questionnés afin d'implanter un dispositif de management des risques intégré et efficace.

**CHAPITRE 01 : L'ENTREPRISE
ET
LE RISQUE**

CHAPITRE 01 : L'ENTREPRISE ET LE RISQUE

Chapitre 1 : L'entreprise et le risque

Toutes les organisations ont pour raison d'atteindre leurs objectifs, de nombreux facteurs internes et externes influencent sur ces objectifs, d'où l'incertitude à la possibilité que l'organisation atteigne ses objectifs est le facteur primordial. L'incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation, l'effet engendré par cette incertitude sur les objectifs de l'organisation se nomme « risque ». Le concept du risque est désormais au cœur des préoccupations des organisations. Dans ce premier chapitre, qui tient lieu de propos synthétique et introductif, nous proposons une courte confrontation des notions clés tel que le risque, l'aléa et la vulnérabilité, en commençant par sensibiliser de la conjoncture de la variable risque dans la vie de l'entreprise.

Section 2 : Définitions autour de risque

1- Définition de risque

On dit :

- Il y a un risque de séisme (situation) ;
- L'usine risque une surcharge électrique (cause) ;
- Je risque de perdre mes actions (conséquence) ;

De ces différentes acceptations du langage courant et selon le domaine ou on utilise ce terme, Il importe d'adopter une définition précise.

Une analyse synthétique de la littérature montre que une multitude de définitions: académiques (Knight, 1921Anthony Giddens, 2000; Gourc, 2006), mais aussi de la part d'organisations telles que International Organization for Standardization ISO, IFACI , Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO, AFNOR .

Tableau n°(01-01) : Les définitions de risque

Source	Définition	Domaine
Daniel Bernoulli, en 1738, dans Specimen theoriae novae demensura sortis	apporte la première définition scientifique : « le risque est l'espérance mathématique d'une fonction de probabilité d'événements ». En termes plus simples, il s'agit de la valeur moyenne des conséquences d'événements affectés de leur probabilité.	Définition scientifique
Guide ISO/CEI 51, 1999	Combinaison de la probabilité d'occurrence d'un dommage et de sa gravite.	Approche générale
Anthony Giddens, 2000	Le risque correspond a tout événement dommageable susceptible de modifier un état de chose. en d'autre terme, dans un contexte d'entreprise (pouvant être une collectivité ou une industrie), le risque pourra être défini comme l'ensemble des facteurs qui pourraient affecter l'atteint des objectifs d'une organisation a court, moyen ou long terme.	Management

CHAPITRE 01 : L'ENTREPRISE ET LE RISQUE

Paul Henry, Burrelier Guy Deneufbourg, Bernadette de Vanssay ,2000	On définit le risque comme les effets d'un alea sur des biens ou des personnes vulnérables	Naturelle
Craig Churchill et Dan Coster 2001	Le risque est l'exposition à une forte probabilité de perte. La profession définit aussi plus précisément la variété de ses risques : risque de solvabilité, risque de crédit risque change, risque de marché, risque de taux, risque de liquidité et le risque opérationnel ;	La banque
ISO/IEC GUIDE 73, 2002	Combinaison de la probabilité d'un événement et ces conséquences ;	Approche générale
Office of Government Commerce, 2003	Les risques sont des choses proviennent a un point dans le future, est exige une action positive de management pour diminuer leurs possibilités d'occurrence et leurs impacts sur le projet.	Gestion de projet
Dictionnaire Environnement, 2003	Le risque naturel est l'estimation de la réalisation du danger de certains aléas naturels sur des valeurs.	Nature
COSO, 2004	Un risque représente la possibilité qu'un événement survienne et nuise à l'atteinte des objectifs.	Management
Cathérine Véret et Richard Mekouar, 2005	Le risque est l'éventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou toute autre dommage.	Assurance
ISO 31000, 2009	l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs ;	Approche générale
Ali Nabil Belouard, 2013 ¹	il signifie l'incertitude statistique résultant de la variabilité des rendements d'une population connue.	Finance

Source : Adapté de plusieurs sources.

L'analyse de tableau résulte que :

- Cet ensemble de définitions, confirme que la notion du risque, couramment utilisée dans la vie quotidienne, se révèle complexe et a évolué au fil du temps. Elle est envisagée différemment selon les domaines et les approches :
- Selon l'approche managériale le risque est constitué d'un événement probable et d'un impact ou « effet, dû à un événement sur une entité supportant le risque et affecte l'atteint des objectifs» ;
- Selon la perspective de gestion de projet le risque est la possibilité que survienne un événement dont l'occurrence entraînerait des conséquences (positives ou négatives) sur le déroulement de l'activité du projet ;

¹ Ali Nabil Belouard, **LA NOTION DU RISQUE : DEFINITION ET MESURES DE VAR A Vâr**, colloque_CIMGLE2013 HDR, p06.

CHAPITRE 01 : L'ENTREPRISE ET LE RISQUE

- Selon la vision financière le risque, le risque est l'incertitude lié aux résultats financiers de l'entreprise, par exemple : des actions financières et/ou portefeuille de titres financiers ou la faillite ;
- Dans le domaine de la nature, le risque naturelle c'est le croisement entre un phénomène naturel (inondation, submersion marine par onde de tempête, avalanche, tempête, tornade, , séisme), et des vulnérabilités humaines, c'est-à-dire des lieux habités ou utilisés par l'homme, des installations, fonctions ou activités susceptibles d'être détruites par la réalisation du risque.
- La plupart de ces définitions se réunissent, sur les effets défavorables du risque. Ce sont ceux que l'on craint. Mais il faut mentionner que le risque n'est pas une mauvaise chose en soi. Parfois, c'est important de prendre des risques pour atteindre des objectifs méritants, qui méritent vraiment la peine, ces risques pourront avoir des effets positifs. Ce sont ceux que l'on recherche, et que l'on appelle « chance » ou « opportunités »;
- Traditionnellement, le terme risque, inspire craintes, peurs, anxiétés du fait de sa notion négative de ne pas atteindre l'objectif prédéfini et donc de devoir assumer l'écart avec ce prévisionnel. On parlera dans ce cas, comme le propose F. Sabelli, de "risque-écueil". Au contraire le "risque-action", inspiré d'une culture de la création et de l'innovation s'intéresse par conséquent aux opportunités créées. Alor, le terme risque peut être associé à la possibilité de créer une valeur nouvelle, l'investissement engagé par l'action est susceptible de créer une opportunité¹.
- Parmi ces définition on marque la définition du COSO 2004, repose sur une appréciation du "risque écueil" lorsqu'elle le définit par : la possibilité qu'un événement nuise à la réalisation des objectifs ;
- Remarquons aussi que le mot « risque » est l'un des rares mots de la langue française qui ne possède pas d'antonyme. Devons-nous analyser cette absence comme la validation du double sens du mot risque, un sens positif et un sens négatif ? Sans doute. Mais convenons toutefois que l'acception courante du mot renvoie plutôt aux aspects négatifs du risque ;

En combinant les différentes définitions, nous semblons que la définition présentée par la norme ISO 31000, c'est la définition la plus équitable, parce que elle présente une approche générale qu'on peut appliquer dans le domaine de finance, assurance, gestion de projet, sauf la définition de risque naturel, ou on parle de la combinaison entre l'alea et la vulnérabilité et les menaces.

La norme ISO 31000, définit le risque comme l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs. Il est à noter qu'un effet est un écart, positif ou négatif, par rapport à une attente. Dans le domaine des affaires, l'interprétation du risque ne repose pas seulement sur cette vision strictement négative², les événements qui se produisent dans une société peuvent influencer ses résultats positivement ou négativement, alors le risque est associé à l'incertitude qui caractérise les résultats de la société.

¹ Sabelli F, **les risques de l'économie et l'économie des risques : le point de vue d'une anthropologie**, intervention au 5ème congrès annuel de la société SUISSE de management de projet, 22-23 mars 1999, Lausanne.

² Nciri, A, **Traité de gouvernance d'entreprise : l'approche scolaire**, Presse de l'Université du Québec, Montréal, 2011, p700.

CHAPITRE 01 : L'ENTREPRISE ET LE RISQUE

Un risque est souvent caractérisé en référence à des « événements » potentiels et des « conséquences » potentielles ou une combinaison des deux, un risque est souvent exprimé en termes de combinaison des conséquences d'un événement (incluant des changements de circonstances) et de sa probabilité d'occurrence¹.

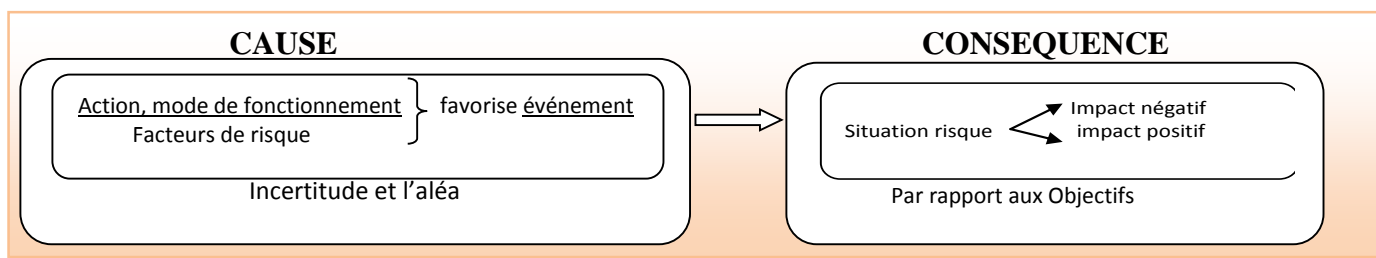
Les objectifs peuvent avoir différents aspects et peuvent concerner différents niveaux d'un projet, d'un produit, d'un processus...etc.

2- La notion du risque

Toute situation, toute activité peut produire un événement profitable ou dommageable. Le risque est défini par la probabilité de survenue de cet événement et par l'ampleur de ses conséquences. Dans certains domaines, on ne prend en compte que les conséquences négatives, que les pertes et pas les gains ; on parle alors de risque aryétique. Il peut être appliqué à une personne, une population, des biens, l'environnement ou le milieu naturel.

Pour notre étude nous ciblons l'optique managériale liée à l'entreprise. En effet, nous proposons de positionner les concepts nécessaires pour identifier le risque, que nous venons de les identifier par rapport au modèle présenté dans la figure I-1 :

Figure n°(01-01): La notion du risque



Source : notre définition du risque

- La cause se caractérise par un ensemble de facteurs de risque capables d'influencer un événement risque. Un événement peut être interne ou externe ;
- Un facteur de risque est un qualificateur de l'état initial et de l'environnement du système analyse. Le facteur de risque peut également favoriser une situation risque. Les facteurs de risque qui combinés à la survenance de ces événements vont ou ne vont pas entraîner de conséquences dommageables, sont tous à rechercher dans l'organisation et le fonctionnement de l'entité².

Un facteur de risque est un paramètre que l'on observe et dont on pense qu'il joue un rôle dans la séquence accidentelle sans qu'il puisse être prouvé qu'il en est une cause directe ou indirecte.³ Selon le Guide ISO/CEI 73, 2002, L'identification des facteurs de risque, est un processus permettant de trouver, lister et caractériser les éléments du risque. Les éléments peuvent inclure les sources, les événements, les conséquences et la probabilité.

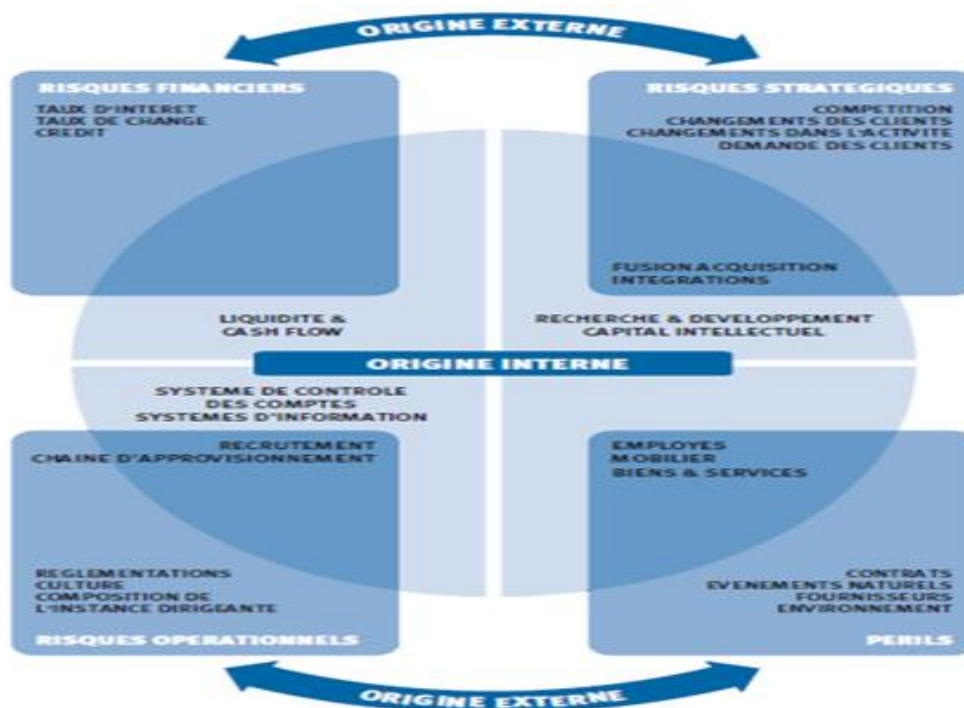
¹ Site internet: www.csi-iso31000-10-questions-1.pdf, consulté le 03/04/2016.

² P.Schick, J.Vera, O.Bourrouilh Parége, **audit interne et référentiel de risques gouvernance, management des risques et contrôle interne**, édition DUNOD, France, 2010, p 12.

³ (ISO/CEI Guide 73, 2002).

CHAPITRE 01 : L'ENTREPRISE ET LE RISQUE

Figure n°(02 -01): Exemples de facteurs internes et externes de risque



Source : Cadre de référence de FERMA, 2013.

- La conséquence est une structure dichotomique constituée de la situation risque et de l'impact du risque : la situation risque est l'état conséquence de l'événement risque. Elle est souhaitée ou doutée par l'entité supportant le risque. Il est important de veiller à ce que les participants au processus d'identification des risques restent centrés sur la distinction entre les risques et leur effet ou résultat potentiel. En termes simples, la distinction est importante car elle évite que la liste de risques ne devienne un mélange confus de risques et d'effets, rendant le processus de réponse particulièrement difficile, voire impossible.¹
- L'impact est l'évaluation la situation risque ; c'est-à-dire une appréciation globale de la situation risque par un ensemble d'acteurs selon un ensemble de critères définis conformément au contexte préétabli. L'impact est peut être qualitatif ou quantitatif, et il peut être positif ou négatif, ainsi il peut avoir un impact positif et négatif dans la même situation risque.

Notons, pour notre étude on cible les risques qui ont un impact négatif et qui présentent un danger pour l'entreprise, on ignorant les risques positifs qui préconisent une opportunité pour l'entreprise.

3- Termes autour de risque

Dans leur acception courante ou en fonction des domaines d'application, danger, risque et aléa, incertitude, vulnérabilité se confondent totalement ou partiellement, pour se trancher, nous allons présenter une explication de ces termes ainsi les paramètres qui diffèrent l'un de l'autre.

¹ Rasool MEHDIZADEH, **Dynamic and multi-perspective risk management of construction projects using tailor-made Risk Breakdown Structures**, Thèse de Doctorat, L'UNIVERSITE BORDEAUX, Soutenue le 04 juin 2012, p12.

CHAPITRE 01 : L'ENTREPRISE ET LE RISQUE

3-1 L'Incertitude

L'incertitude est indissociable de la vie et plus la vie économique. Les premiers économistes qui se sont intéressés à l'incertitude, ont commencé par privilégier une conception très extensive, conforme à leur vision du monde. L'univers ne peut pas être représenté par un ensemble fini de situations possibles et la connaissance des agents est limitée.

Le mot incertitude est généralement employé quand il s'agit de situation non mesurable. En fait, les spécialistes sont de deux avis : les premiers considèrent l'incertitude comme synonyme du risque, pour parler de risques naturelle qui comptent tenue l'aspect incertain et aléatoire des phénomènes naturels. Pour les autres une situation d'incertitude peut être considérée comme une situation à risque par l'affectation de probabilités subjectives, pour mieux comprendre le deuxième avis nous présentons la distinction entre risque et incertitude évoqué par l'économiste Frank Knight ¹ dans son livre *Risk, Uncertainty and profit* 1921.

C'est à Frank Knight (1921) que l'on doit la première théorie du risque. Sa théorie est souvent présentée comme faisant le lien entre l'idée de risque d'Adam Smith (1776) et la notion d'incertitude de J. M. Keynes (1936). Selon Frank Knight, la notion de risque a donné l'importance pour faire la distinction entre deux : les probabilités objectif et les probabilités subjectifs, Selon l'explication objective, les probabilités sont réelles, et peuvent être concevais par la logique ou estimé à travers l'analyse statistique. Selon l'interprétation subjective, les probabilités sont des croyances humaines. Les individus les spécifient pour caractériser son propre incertitude.

Les probabilités objectives reflètent l'incertitude mesurable et les probabilités subjectives représentent l'incertitude non mesurable.

Une situation est risquée quand la prévision peut se faire à partir de probabilités mathématiques² ou de probabilités fréquentistes³. Ces deux cas de figure reposent sur des probabilités objectives.

Ainsi, la distinction entre l'incertitude mesurable et l'incertitude non mesurable est qu'il utilise le terme risque pour désigner la première situation et pour la seconde le terme « incertitude »⁴. De cette manière Knight définit le risque comme étant relié aux probabilités objectives et l'incertitude aux probabilités subjectives.⁵ Le risque est mesurable, l'incertitude c'est l'inconnu.

Selon cet auteur le risque désigne une situation où les possibilités de l'avenir sont connues et probabilisables. Par opposition, l'incertitude désigne une situation où l'on ignore tout cela.

¹ Frank Hyneman Knight est connu pour sa distinction entre les concepts de risque et d'incertitude. C'est souvent par cette distinction que les économistes commencent leurs exposés sur le risque, et c'est à peu près le seul point qui fasse l'unanimité dans la profession.

² Les probabilités mathématiques (nombre de cas favorables / nombre de cas total)

³ Les probabilités fréquentistes sont calculées à parer d'un grand nombre d'observations d'un événement qui se répète avec une certaine fréquence.

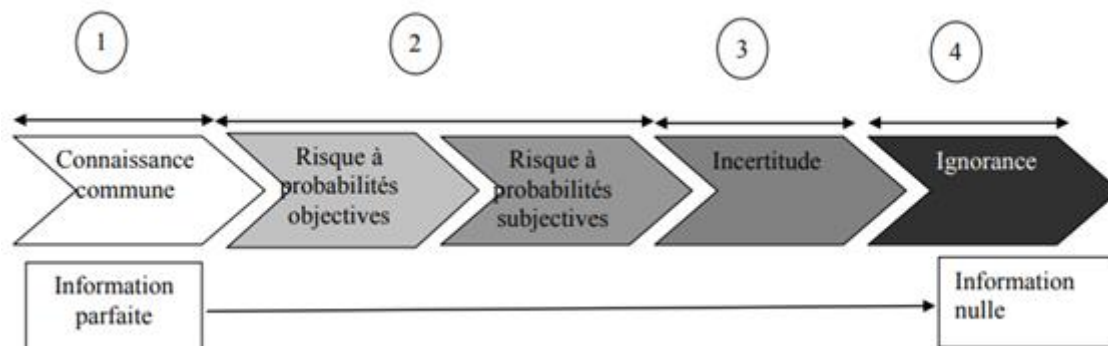
⁴ Pierre-Charles PRADIER David TEIRA SERRANO, Frank H. Knight, **le risque comme critique de l'économie politique**, Revue de synthèse, 4^{ème} S. N^{os} 1-2, JANVIER-JUIN 2000, p 112.

⁵ M'ichel Crouhy ,Dan Galai et Robert Mark, **the essentials of risk management**, édition McGraw-Hill Professional, 2006, p-p: 9-10,

CHAPITRE 01 : L'ENTREPRISE ET LE RISQUE

Il distingue donc des situations risquées (où la distribution de probabilités des cas possibles n'est pas connue) des situations incertaines (où les cas possibles ne sont même pas connus)¹.

Figure n° (03-01) : relation entre le niveau d'information et le risque



Source : Ahamadou Maichanou, Comportement face au risque et risque de comportement: analyse et implications au Niger, thèse de doctorat, Université de Bordeaux, France, 2014, p41.

Il y a plusieurs facteurs qui génèrent l'incertitude, le tableau ci-dessous les classe dans trois catégories, Incertitude liée à l'agent, Incertitude liée aux choix, Incertitude liée à l'environnement décisionnel. En économie, l'incertitude est un facteur lié au choix c'est souvent plus remarqué, en parallèle les facteurs liés à l'agent et à celui d'environnement décisionnel sont prioritaire dans la philosophie et les sciences techniques².

Tableau n° (02-01) : Les facteurs générant l'incertitude

Incertitude liée à l'agent	Générateurs individuels	Doute, hésitation, scepticisme, irrésolution, indécision, pessimisme, aversion au risque, fonction de regret, manque de confiance en soi.
	Générateurs collectifs	Débat contradictoires, influences d'expertises, relation subordonnée entre individus, divergence culturelle, effet de groupe.
Incertitude liée aux choix	Absence, incomplétude, ambiguïté, contradiction, multidisciplinarité, Volatilité.	
Incertitude liée à	Générateurs intrinsèques	Organisation de l'information, facteurs hiérarchiques.

¹ Ahamadou Maichanou, **Comportement face au risque et risque de comportement : analyse et implications au Niger**, thèse de doctorat, Université de Bordeaux, France, 2014, p41.

² FonCSI, **Pratique de la décision en situation d'incertitude : approche de l'incertitude**, Les cahiers de la Sécurité Industrielle, Toulouse, 2011, p.17-20.

CHAPITRE 01 : L'ENTREPRISE ET LE RISQUE

l'environnement décisionnel	Générateurs extrinsèques	Evolution des réglementations, évolution du marché national ou international, contexte juridique, conflit, instabilité politique
--	-----------------------------	--

Source : FonCSI, Pratique de la décision en situation d'incertitude: approche de l'incertitude, Les cahiers de la Sécurité Industrielle, Toulouse, 2011, p-p :17-20.

3-2 L'aléa

Nous allons évoquer quelques définitions pour le mot aléa, puis nous proposons la distinction entre ce dernier et l'incertitude d'une part et le risque d'autre part

L'aléa est « la combinaison de la probabilité et de l'intensité d'un scénario, ». Un exemple d'aléa et la probabilité d'un séisme de ma canicule de Cinque selon l'échelle de Richter , dans la région X, C'est un indicateur indépendant d'une présence humaine au lieu considéré , on peut le considérer comme objectif.»¹

L'aléa est « un événement possible qui peut être un processus naturel, technologique, social et économique et sa probabilité de réalisation. Si plusieurs événements sont possibles on parle d'ensemble d'aléas. L'équivalent en anglais est « hazard », pour définir l'aléa naturel, certains auteurs utilisent le terme danger, notamment quand il s'agit des risques technologiques »².

L'aléa traduit, en un point donné, la probabilité d'occurrences d'un phénomène naturel de nature et d'intensité définie. Du fait de la grande variabilité des phénomènes naturels et des nombreux paramètres qui interviennent dans leur déclenchement, l'aléa ne peut être qu'estimé et son estimation est très complexe. Son évaluation reste en partie subjective ; elle fait appel à l'ensemble des informations recueillies au cours de l'étude, au contexte géologique, aux caractéristiques des précipitations...³.

Le risque résulte de la conjonction de l'aléa (chute du bloc) et de l'existence des enjeux. Il n'y a donc ni risque sans aléa, ni risque sans enjeux (la chute d'une météorite en plein désert n'est pas constitutive d'un risque).⁴

En combinant les différentes définitions, nous pouvons dire que la notion d'aléa représente un phénomène ou un événement « hazard » menaçant, d'origine naturelle, humain ou mixte, susceptible d'affecter un espace donné. Il se caractérise par sa nature, son intensité et sa probabilité d'occurrence.

Il faut mentionner que la notion d'aléa est plus associée au domaine de la nature, ou on parle des aléas telle que le séisme, la tornade, glissement de terrain...etc, à l'inverse en utilise pas la notion d'incertitude dans le domaine de la nature, peut être parce que la notion aléa elle présente l'événement avec tous ces caractéristiques, et non seulement statistique »probabilité «.

¹ Communication de Gilles Deleuze, EDF recherche et développement ; colloque IMDR 13 et 14 décembre 2007.

² Yvette VEYRET, **les risques**, dossiers des images économiques du Monde, édition SEDES, 2008, p 255.

³ Plans de Prévention des Risques naturels prévisibles. Service de Restauration des Terrains en Montagne de l'Isère

⁴ Site internet http://www.unit.eu/cours/cyberisques/etage_1/co/Module_Etage_1_14.html, consulté 10/03/2017.

CHAPITRE 01 : L'ENTREPRISE ET LE RISQUE

3-3 Le danger

Comme nous avons évoqué au au-dessus la notion de danger se confond plus spécialement avec la notion de risque, pour cela nous allons évoquer quelques définitions.

Le danger est défini comme une situation qui mettrait en présence un événement, une cause, une source ayant le potentiel de générer un effet néfaste, un dommage sur un enjeu ou une cible¹.

« Le risque constitue une potentialité. Il ne se réalise qu'à travers l'événement accidentel, c'est-à-dire à travers la réunion et la réalisation d'un certain nombre de conditions et la conjonction d'un certain nombre de circonstances qui conduisent, d'abord, à l'apparition d'un (ou plusieurs) élément(s) initiateur(s) qui permettent, ensuite, le développement et la propagation de phénomènes permettant au danger de s'exprimer, en donnant lieu d'abord à l'apparition d'effets et ensuite en portant atteinte à un (ou plusieurs) élément(s) vulnérable(s) ».²

Le danger désigne une nuisance potentielle pouvant porter atteinte aux biens (détérioration ou destruction), à l'environnement, ou aux personnes, est le premier maillon d'un scénario d'accident.

Selon ISO 31000, le danger est une « source potentiel de dommage ». Alors, le danger se définit comme une propriété essentielle inhérente à un type d'événement qui peut provoquer un dommage.

Pour distinguer le danger au risque, nous allons introduire deux points :

Premier point, le risque se définit par rapport au danger³. Donc pas de danger, pas de risque. Deuxième point, de la définition de la notion de danger présentée par Henri-Pierre Maders et Jean-Luc Masselin comme suivant: le danger est un risque potentiel alors que le risque représente la probabilité d'être exposé à ce danger. Il n'y a risque que s'il y a menace (danger) et cible⁴. Le danger est une cause capable de provoquer un dommage, le danger est un état, le risque sa mesure⁵. Le risque y est un danger que l'on identifie sans ambiguïté, associé à la réalisation d'un événement dont la réalisation est probable. Les deux éléments importants sont l'identification du danger et la probabilité de réalisation de l'événement⁶. Donc, le risque est la possibilité qu'un danger se réalise, le risque est consécutif à la présence d'un danger. Nous l'avons déjà dit, répétons-le : pas de danger, pas de risque. Et non l'inverse. Le danger est la cause du risque. La présence d'un danger autorise à supposer qu'un risque peut exister.

¹ Xavier Michel, Patrice Cavaillé et Coll, **management des risques pour un développement durable, qualité, santé, sécurité et environnement**, édition DUNOD, France, 2009, p07.

² Mohamed-Habib MAZOUNI, **Pour une Meilleure Approche du Management des Risques: De la Modélisation Ontologique du Processus Accidentel au Système Interactif d'Aide à la Décision**, Thèse de Doctorat de l'Institut National Polytechnique de Lorraine Spécialité : Automatique, Traitement du Signal et Génie Informatique soutenue 13 Novembre 2008, p28.

³ J. Le Ray, **De la gestion des risques au management des risques - Pourquoi ? Comment ?**, édition AFNOR, France, mars 2015, p4.

⁴ Henri-Pierre Maders et Jean-Luc Masselin, **Piloter les risques d'un projet**, Eyrolles, édition d'organisation, Paris, 2009, p 26.

⁵ Xavier Michel, Patrice Cavaillé et Coll, op-cit, p 9.

⁶ RAÏS Hassen Mourad, **Gestion des risques : Mesures et Stratégies, Analyse empirique de la gestion des risques dans les entreprises non financières Françaises**, thèse de doctorat, École doctorale et discipline ou spécialité : ED SG : STRATEGIE, Université Toulouse 1 Capitole (UT1 Capitole), 27 Novembre 2012, p 6 ;

CHAPITRE 01 : L'ENTREPRISE ET LE RISQUE

-Remarque : souvent, la notion de danger est utilisé comme synonyme de la notion menace, mais il faut mentionner, qu'on peut transformer une menace à une opportunité, mais le danger, on ne peut pas le transformer, parce qu'il est dépendant aux effets dommageable.

3-4 La vulnérabilité

Le concept de vulnérabilité, est un concept utilisé de plus en plus fréquemment, autant par les chercheurs dans différentes disciplines que par les opérationnels, pour aborder des problématiques de gestion des risques, de changement climatique ou de pauvreté et de développement. Bien que faisant l'objet de nombreux travaux, aucun consensus n'est réellement établi autour de sa définition entraînant parfois même des confusions¹.

La vulnérabilité est le caractère de ce qui est vulnérable, fragile, précaire, de ce qui peut être attaqué, blessé, endommagé. Le terme "vulnérabilité" s'applique aussi bien à des personnes, à des groupes humains qu'à des objets ou à des systèmes (entreprises, écosystèmes, etc.). La vulnérabilité est la fragilité face à la maladie, à des infirmités, à des agressions extérieures, à des évènements personnels (deuil, divorce, ..etc.), sociaux-économiques (chômage, licenciement, crise économique, etc.), à des événements naturels (tremblement de terre, éruption volcanique), à des aléas climatiques².

Dans certains domaines de risque, la vulnérabilité caractérise la proportion/partie de la cible (ex population) exposée à l'aléa (alors que la sensibilité concerne la capacité d'endommagement de la cible par ce même aléa, par exemple parmi la population exposée, les déficients respiratoires plus sensibles à certaines pollutions de l'air. Le degré de vulnérabilité dépend de la sensibilité face aux évènements dommageables et de la capacité d'adaptation face à ceux-ci. Pour un être humain, la vulnérabilité peut avoir des conséquences en termes d'autonomie, de santé, d'espérance de vie, de dignité, d'intégrité physique ou psychique. La cyndinique³ définit la vulnérabilité d'un individu, groupe, organisation, élément bâti ou zone géographique par : un objet de risque (ressource qui est en risque), des causes ou facteurs de risque ou périls, des conséquences ou impacts potentiels sur les fonctions ou objectifs principaux de ce qui est vulnérable⁴.

La norme ISO définit le risque dans les termes suivants : « L'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs » (ISO/CEI Guide 73, 2009). Le risque est souvent caractérisé par référence à des événements et à des conséquences potentielles, ou une combinaison de ceux-ci. Il peut être quantifié en tenant compte des trois éléments : la menace, la vulnérabilité et l'impact. Une menace peut avoir plusieurs sources, c'est la cause potentielle d'incident, qui peut résulter en un dommage au système ou à l'organisation (ISO/CEI 27002, 2013). Une menace exploite une vulnérabilité pour déclencher un événement d'attaque entraînant un risque. La vulnérabilité

¹ Michel Crouhy, Dan Galai, Robert Mark, **The Essentials of Risk Management**, McGraw-Hill, 2006.

² Cite internet : <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Vulnerabilite.htm>, consulté le 25/09/2017.

³ Regroupe les [sciences](#) qui étudient les [risques](#). On l'appelle aussi « science du danger ». Elle s'intéresse plus particulièrement aux [risques industriels](#) et plus spécifiquement aux [risques majeurs](#).

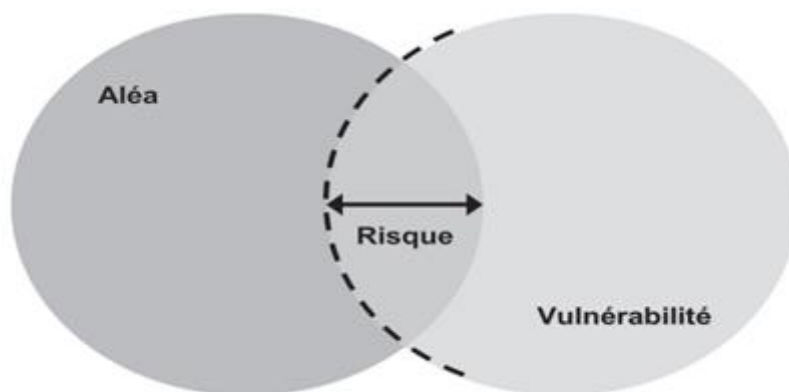
⁴ Dictionnaire toupie, Cite internet : <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Vulnerabilite.htm>

CHAPITRE 01 : L'ENTREPRISE ET LE RISQUE

correspond à une faiblesse du système. L'impact est la conséquence directe ou indirecte de l'insatisfaction des besoins de sécurité sur l'organisme et/ou sur son environnement¹

Donc, Le risque est le plus souvent défini comme la rencontre entre l'aléa et la vulnérabilité, comme le démontre la figure, la vulnérabilité exprime la fragilité de l'entreprise ou de système, qui peut à travers des aléas, à entraîner un risque.

Figure n°(04-01) : la relation risque, vulnérabilité et aléa



Source : J. Le Ray, De la gestion des risques au management des risques - Pourquoi ? Comment ?, édition AFNOR , mars 2015, p8.

1-6 Dommage

Le dictionnaire Larousse 2006 définit le dommage comme : Préjudice ou dégât causé à quelqu'un, à quelque chose. (GT 7 - CEI) le définit comme » Préjudice causé par un système à son environnement passif conduisant à une diminution de l'intégrité physique des personnes ou de la valeur initiale des biens ou des équipements ».

La notion de dommage caractérise les préjudices matériels, moraux ou environnementaux, directs ou indirects, immédiats ou différés, involontaires ou délibérés. Les dommages différés sont généralement qualifiés de détriments. On parle par exemple de dommage hygiénique et de détriment écologique.²

On peut trouver la notion risque de dommage, se qui est diffère au sens dommage, prenant en compte que dans la conception de risque de dommage on trouve le deuxième types des risques, ce sont les risques de crises, les premiers » risques de dommages », correspondent à des situations qui ont été étudiées et pour lesquelles des mesures de prévention et de protection ont été prises par l'organisation.

Les risques de crises, au contraire, correspondent à des situations pour lesquelles il y a peu d'anticipation et il n'existe aucune expérience antérieure.³

¹ J. Le Ray, De la gestion des risques au management des risques - Pourquoi ? Comment ?, édition AFNOR, FRANCE, mars 2015, p8.

² Mohamed-Habib MAZOUNI, op-cit, p 16.

³ wybo, J.L, **mastering risk of damage and risk of crisis :the role of organisational learning**, International Journal of Emergency Management, vol.2, n° 1-2, P22.

CHAPITRE 01 : L'ENTREPRISE ET LE RISQUE

Section 2 : L'entreprise face aux risques

1- La société du risque

Les auteurs BECK¹, GIDDENS² et LUHMANN³ ont développé une approche qui met en relief l'importance du concept risque pour comprendre le développement qui a lieu dans les pays avancés, ces auteurs montrent que le risque et ces caractéristique se présentent dans les états actuelles de la modernité et de la civilisation, comme des composantes dépendantes et permanentes dans les relations sociales qui s'établissent dans des domaines aussi divers que le travail, la famille ou l'éducation.

La civilisation ne produit pas seulement des biens, mais aussi des maux. Comme le souligne Morin⁴ : « Les développements de notre civilisation en menacent les fondements ».

Il importe de présenter le paradigme de la société du risque selon les résultats développés par Beck Ulrich autour de ce paradigme. Beck constate un changement dans la configuration de la société, en raison du développement industriel et technologique, où la question centrale est désormais la répartition du risque. Le paradigme de la société du risque tend alors à se substituer à celui de la répartition des richesses. On évolue donc, de manière imperceptible, d'une société où la distribution des richesses était au cœur des débats politiques, économiques et sociaux à une société où la distribution des risques devient le premier enjeu de la discussion sociale.

Toutes les menaces sont désormais endogènes : La société post-industrielle est devenue source de dangers pour elle-même. À l'heure où les risques sanitaires, technologiques, terroristes ou industriels sont de plus en plus nombreux, il devient de plus en plus difficile, voire impossible, d'en faire porter la responsabilité à d'autres.

Selon Beck, il s'agit de ne pas gêner la modernisation elle-même qui demeure un processus répondant à une demande sociale. Mais cette modernisation, qui est elle-même source de risques, ne se ralentit pas. Si elles ne peuvent être totalement éliminées, les menaces issues du processus de modernisation doivent être ramenées à un niveau acceptable afin de ne pas freiner le processus de modernisation lui-même.

Le paradoxe est naturellement que la poursuite de la modernisation, définie par Beck comme l'ensemble des « progrès technologiques effectués dans la rationalisation et les transformations du travail et de l'organisation », va entraîner l'émergence de nouveaux dangers qui devront, à leur tour, être maîtrisés. Alors tout progrès entraîne un risque nouveau. ⁵

Pour cela l'un des cinq thèses de la société du risque : Le développement des technologies productives modifie la nature des risques qui sont désormais susceptibles de causer des dommages irréversibles, parfois de manière imperceptible. Dans ce contexte, c'est l'interprétation scientifique du dommage causé qui permet de remonter à la cause première,

¹ Ulrich BECK 1944 en Allemagne, Il est professeur de sociologie à l'université de Munich, il a décédé en 2015, auteur de La Société du risque.

² Lord Anthony Giddens, 1938 à Edmonton, est un sociologue britannique et professeur de sociologie à l'université de Cambridge. Il est connu pour sa théorie sur la structuration et sa vision holistique des sociétés contemporaines.

³ Niklas Luhmann, 1927 à Lunebourg et mort le 6 novembre 1998, est un sociologue allemand spécialiste de l'administration et des systèmes sociaux

⁴ MORIN, E, **la politique de civilisation**, édition Arléa, Paris, 2008, p09.

⁵Olivier de LAGARDE, **L'invention du contrôle des risques dans les organismes d'assurance**, thèse de doctorat, Université, PARIS DAUPHINE IX, Ecole doctorale de gestion, Aout 2006, p100.

CHAPITRE 01 : L'ENTREPRISE ET LE RISQUE

c'est-à-dire au risque lui-même. La connaissance, capacité à expertiser le péril, joue donc un rôle essentiel dans la société du risque.

Dans la société de risque, il y a des nouvelles contradictions et de nouveaux problèmes, pour cela Beck oppose une vision positiviste du risque (constater l'existence d'un risque) à la vision humaine, sociale et psychologique (prendre conscience du risque).¹

2- L'aversion aux risques dans la décision de l'entreprise

«Parce que le risque est devenu la mesure de notre action, la société du risque fait de l'avenir la question du présent.» disait Ulrich Beck, l'analyse des choix en situation de risque ou d'incertitude a été depuis longtemps un élément central dans les décisions économiques. Notre objectif de cette sous-section de clarifier cette notion en s'éloignant aux définitions et relations statistiques.

Une définition claire et largement acceptée de la notion d'aversion pour le risque n'a pu s'imposer jusqu'ici. La compréhension de cette notion diffère considérablement selon les points de vue et le domaine considéré (par exemple ingénierie par rapport aux sciences humaines et sociales). Seul le domaine de la théorie de la décision et de l'utilité offre en l'occurrence une définition limpide et univoque, bien qu'un peu abstraite et restreinte².

L'aversion pour le risque est un des éléments fondamentaux de la théorie de la décision (Bernoulli, 1738 ; Von Neumann et Morgenstern, 1947 ; Pratt, 1964 ; Arrow, 1965) et a donné lieu à de nombreux travaux empiriques. Ainsi, à partir de données d'expérience de terrain, Binswanger observe que les individus ont une aversion au risque relativement élevée qui s'accroît avec le montant des gains joués³.

Question : Faut-il craindre ou prendre le risque?

Il existe un arbitrage entre la rentabilité et le risque d'un investissement⁴. L'aversion au risque est un comportement qui pousse un investisseur à hésiter, voire à ne pas supporter la pression induite par la prise de risques. Il s'agit d'une notion subjective qui diffère selon les personnes. Un individu averse au risque préférera toujours des activités sûres à des activités risquées. En d'autres termes, sa fonction d'utilité pour une activité risquée est toujours plus basse que l'utilité dérivée d'une activité avec la même espérance mathématique mais sans le risque.

L'aversion au risque peut inciter des personnes à investir dans des valeurs à faible rendement car le risque de perte est faible. C'est donc avant tout un comportement psychologique face aux risques. L'aversion au risque est un garde fou intéressant dans

¹ Gisèle NIETO-BRU, **L'appropriation des outils de gestion du risque dans les projets : le cas du Crédit Agricole** thèse doctorat, UNIVERSITÉ D'ORLÉANS, discipline : Sciences de Gestion, soutenue 30 Novembre 2009, p 64.

² Office fédéral de la protection de la population et Plate-forme nationale, **Aversion pour le risque, Développement d'instruments systématiques pour l'évaluation du risque et de la sécurité**, Rapport de synthèse 31 octobre 2008, p03. https://www.planat.ch/fileadmin/PLANAT/planat_pdf/alle_2012/2006-2010/BABS__PLANAT_2008_-_Aversion_pour_le_risque.pdf

³ Binswanger H.P, **Attitudes Toward Risk: Experimental Measurement in Rural India**, American Journal of Agricultural Economics, vol. 62, 1980, pp. 395-407.

⁴ John Hull, Cristophe Goldewski , Maxime meril, **gestion des risques et institutions financiers**, édition PEARSON Education, France, 2009, p02.

CHAPITRE 01 : L'ENTREPRISE ET LE RISQUE

l'entreprise mais il doit être maîtrisé afin que l'effet anxiogène du risque ne paralyse pas l'entreprise.

Depuis les travaux de HENRY (1974), les développements de la littérature consacrés à la théorie de l'investissement ont ainsi mis l'accent sur l'impact restrictif que pouvaient exercer les phénomènes d'irréversibilité et d'incertitude¹. Alors, il faut prendre en compte l'aversion au risque de l'entrepreneur en environnement incertain et ses conséquences sur sa prise de décision d'investissement. Or, "la présence d'aversion au risque, devrait renforcer l'effet négatif de l'irréversibilité sur la décision d'investissement"².

Les investisseurs cherchent à se prémunir du risque en diversifiant leurs portefeuilles.³ En effet, dans le paradoxe de l'aversion de risque dans la prise de décision d'investissement et l'environnement instable de l'entreprise dont la concurrence est une donnée indispensable, l'entreprise doit gérer ces risques internes et les risques qu'elle admette de les entreprendre⁴.

Les situations économiques impliquent le plus souvent des conséquences risquées. C'est pour cela qu'il est important, pour une multitude de raisons, de connaître l'attitude de chacun face au risque car cela a des conséquences sur l'économie, les niveaux d'investissement, les choix d'assurances individuels et la politique publique. Mieux comprendre le comportement humain au niveau individuel implique de s'intéresser à l'aversion au risque du point de vue de l'individu d'une part ; d'autre part, comprendre les comportements d'ensemble est une manière utile de tenter de répondre à des problèmes plus générales.

3- La prise de risque

Selon la norme ISO/CEI Guide 73 (ISO/CEI Guide 73, 2002) : la prise de risque est « l'acceptation de la charge d'une perte, ou du bénéfice d'un gain, d'un risque particulier », alors prendre un risque veut dire prendre en charge ces conséquences, négatives ou positives, dans cet angle on trouve, que l'entreprise qui ne prend pas du risque est déjà un risque en lui-même, on dit c'est risque de ne rien risquer, pour cela, la prise de risque est nécessaire à la survie d'une entreprise face à la concurrence et aux défis de la mondialisation. Risquer c'est d'abord oser courir le hasard en s'engageant dans une action qui pourrait apporter un avantage, mais qui comporte l'éventualité d'un danger⁵.

Dans ce paradigme, Marcel PAGNOL aurait dit : « Si vous voulez aller sur la mer, sans aucun risque de chavirer, alors, n'achetez pas un bateau : achetez une île ! »⁶, ce qui désigne qui ne risque rien n'a rien, et qu'il a le pouvoir et les ressources, alors, il ne risque rien, et achète directement l'île, ça qui ne peut jamais passer.

Pour les économistes, le comportement des agents, et notamment leur comportement face au risque, dépend à la fois de leurs préférences et des incitations, dans son article Mickael

¹ HENRY C. **Investment Decisions under Uncertainty : the «Irreversibility Effect»**, American Economic Review, , n° 64, p-p: 1006-1012.

² BOURDIEU J, COEURE B, SEDILLOT B. "Investissement, incertitude et irréversibilité", Revue économique, vol 48, N°1, janvier 1997, p 27.

³ Grégory DENGLOS, op-cit, p 176.

⁴ Salma MEFTEH, **Les déterminants de la gestion des risques financiers de entreprises non financières : une synthèse de la littérature**, Cahier de recherche ,CEREG n°2005-03, p-p : 6-7.

⁵ <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:fr>, site consulté en 13/05/2018

⁶ Marcel pagnol, journal Le Parisien, citation célèbre, du site internet <http://citation-celebre.leparisien.fr/citations/56240>, consulté le 22/02/2018.

CHAPITRE 01 : L'ENTREPRISE ET LE RISQUE

BEAUD a cité trois des déterminants majeurs de la prise de risque individuelle : le genre : il constate que généralement admis que les femmes ont une propension moindre à prendre des risques que les hommes, l'âge et la richesse : Pour la plupart des économistes, l'aversion pour le risque devrait décroître avec la richesse : toutes choses égales par ailleurs un individu qui devient plus riche est davantage enclin à accepter un risque additif¹.

Mais, ne pas trop risquer, parce que trop risquer, réserve trop souvent de mauvaises surprises. La prise de risque doit être sage, intelligente est réfléchie. A cet effet, trois facteurs clés méritent d'être situés avant toute prise de risque: les choses qu'on connaît, les choses que l'on ignore (usage des techniques d'analyse, de synthèse, de simulation et de test) et les choses qu'on croit connaître à travers l'usage inapproprié du retour d'expérience.²

4- L'entreprise et ses enjeux

On peut considérer l'environnement comme le milieu dans lequel l'homme évolue, regroupant d'une part les phénomènes naturels et d'autre part les conditions de vie, c'est-à-dire la façon dont l'homme aménage le milieu naturel. Selon le conseil international de la langue française, l'environnement peut se définir comme : « Ensemble, à un moment donné, des aspects physiques, chimiques, biologiques et des facteurs sociaux susceptibles d'avoir un effet direct ou indirect, immédiat ou à terme, sur les êtres vivants et les activités humaines »³.

Le respect de l'environnement, le développement durable, les droits de l'homme, la santé et la sécurité, l'éthique voire même le politique deviennent ainsi des objectifs économiques. A ce titre, ils prennent leur place dans les préoccupations des dirigeants, et s'insèrent dans les systèmes de gestion et de communication de l'entreprise.

Cette évolution forcée plus que volontaire, n'est pas sans contraindre l'entreprise à un grand écart entre le savoir-faire et le faire savoir de ces enjeux.

La vie de l'entreprise est entourée par plusieurs enjeux, elle est par essence, un système complexe, et un acteur clé vis à vis de ces enjeux sociétaux tels que le progrès et le bien-être des êtres humains, essentiellement par l'intermédiaire des aspects économiques et sociaux sur lesquels elle influe. L'entreprise en tant qu'un agent économique et social, elle s'évolue dans son environnement, son périmètre organisationnel et en fait et à mesure en changement avec son environnement. L'entreprise échange avec cet environnement constitué par les marchés, l'état qui joue parfois un rôle d'arbitre et de régulateur, les concurrents et d'autres parties comme la société et les institutions financières. De nos jours, cet environnement se caractérise par une grande fréquence de changements expliqués par plusieurs facteurs qui deviennent toujours plus exigeants.

On assiste à une croissance de la concurrence et de la complexité des affaires qui trouve son origine dans la diversité et la multitude des alliances et se renforce par la fréquence et le niveau

¹Mickael BEAUD, **Quels déterminants de la prise de risque? Les réponses de l'économie expérimentale, L'Actualité économique**, Revue d'analyse économique, vol. 92, nos 1-2, mars-juin 2016, p-p : 56-59.

² Mohamed-Habib MAZOUNI, **Pour une Meilleure Approche du Management des Risques : De la Modélisation Ontologique du Processus Accidentel au Système Interactif d'Aide à la Décision**, thèse de Doctorat de l'Institut National Polytechnique de Lorraine, Nancy université, 2008, p 31.

³ Bernard Barthélemy et Philippe Courrèges, **GESTION DES RISQUES, Méthode d'optimisation globale**, Deuxième édition, Éditions d'Organisation, France, 2004, p 275.

CHAPITRE 01 : L'ENTREPRISE ET LE RISQUE

de l'innovation. Ce contexte dynamique et évolutif ainsi l'incertitude de l'environnement rendent difficile l'atteinte d'une rentabilité et de la pérennisation de l'entreprise qui impose à l'entreprise de nouveaux enjeux stratégiques : changer constamment, s'adapter sous la pression, faire toujours mieux pour exister, bien s'adapter pour se pérenniser et gérer ces risques contribuer à atteindre ces objectifs. Les risques cernent et concernent toutes les entreprises, sans exception, l'entreprise n'a que des centres de coûts, le risque en fait partie intégrante comme l'expriment encore¹. Notre société est une société de partage de risques².

Maitriser le système de l'entreprise et le rendre apte à répondre de manière pertinente aux enjeux actuels impliquent de nouvelles facultés de management diriger vers les risques.

L'apparition de nouveaux biens et services, dont certains procurent des rentabilités élevées, incite les investisseurs, en concurrence pour gagner des parts de marché, à exiger le même ordre de rentabilité chez toutes les entreprises, indépendamment de leurs secteurs, et donc à ignorer le risque spécifique.³

Le risque est concomitant à l'entreprise qui évolue constamment, et par voie de conséquence le risque se modifie au gré des évolutions de l'entreprise. Il est donc lié intimement à celle-ci. C'est l'activité de l'entreprise qui crée les risques par différents processus qu'elle met en jeu. En assumant des fortes prises de risque, les investisseurs permettent d'absorber et de versifier les risques financiers dans l'économie.⁴

Section 3 : Le développement des risques

Pour mieux contenir la notion du risque, nous allons présenter dans cette section l'étymologie du terme risque, le développement des risques ainsi les différents types de risque.

1- L'étymologie du risque

Les dictionnaires étymologiques présentent une grande variété d'hypothèses pour expliquer l'origine du mot Risque⁵.

L'origine latine, la plus répandue, est pratiquement retenue par tous les dictionnaires. Elle est ainsi résumée par Le Robert : « Risque nom masculin, est emprunté (1557) à l'ancien italien *risco* (aujourd'hui plus souvent *rischio*), qui représente le bas latin *risicus* ou *riscus* dans un texte de 1359 cité par Du Cange. Certains rapprochent ce mot du latin *resecare* "enlever en coupant", par l'intermédiaire d'un latin populaire **resecum* "ce qui coupe" et, de là, "écueil", puis "risque que court une marchandise en mer". Bien que ce développement sémantique soit partiellement corroboré par l'espagnol *riesgo* "rocher découpé", d'où "écueil", et que le mot latin médiéval corresponde bien à l'idée d'un danger encouru en mer par une marchandise⁶.

¹ DUFOUR N., DARSA J-D., **Gérer le coût du risque en entreprise, un enjeu stratégique entre contrôle budgétaire et sauvegarde de la valeur**, Revue Internationale de Management et de Stratégie, 2014, p2.

² <http://ses.ens-lyon.fr/ses/fichiers/Articles/ac15e.pdf> date 22 /08/2017 .

³ Grégory DENGLOS, **création de valeur, risque de marché et de gouvernance des entreprises**, economica, France, 2010, p52.

⁴ Grégory DENGLOS, op-cit, p57.

⁵ PRADIER, P. C, **Concepts et mesures du risque en théorie économique**, : Thèse ENS-Cachan, 1998, voir <http://picha.fr.st>.

⁶ Omar Bencheikh, **Bulletin de la SELEFA**, n° 1, VOLUME I, 2ème semestre 2002, P-P :19-24,

CHAPITRE 01 : L'ENTREPRISE ET LE RISQUE

Cette évolution morphologique n'est que probable en latin, même si on a observé le passage du verbe couper au nom écueil, est repérée en suédois, ou si la proximité sémantique de l'écueil et du danger est documentée en espagnol¹.

Mais, on accepte les justificatifs proposés par Omar Bencheikh et Laurent Magne, selon eux, Il s'avère au bout du compte impossible de défendre l'hypothèse d'une apparition du mot *resicum* au moyen d'une évolution interne aux langues romanes, ou il n'existe pas de danger, parce que le dieu serve tout à cet époque. On hésitera d'autant moins à abandonner cette voie qu'une solution plus simple et plus convaincante est disponible, en envisageant un emprunt à l'arabe rizq رزق. Il paraissait dès lors difficile de concevoir une dérivation depuis la racine RZQ qui a le sens, en arabe classique, de 'provision, part de biens que Dieu attribue à chaque homme' ou plus généralement de toute forme de bienfait accordé par la providence divine². L'une des évolutions du substantif conduit à la notion de 'solde' ou 'ration' des soldats. Mais une autre, plus importante, donne à des termes de la même famille, en arabe dialectal, le sens plus abstrait de 'chance', 'hasard favorable'. Ce cheminement rend parfaitement vraisemblable le passage du rizq arabe au *resicum* latin, en tant que proche synonyme de *fortuna*³. L'examen étymologique auquel on vient de se livrer a déjà Mobilisé un grand nombre des premiers emplois de *resicum* et a conduit à souligner par avance leurs aspects les plus significatifs⁴.

On peut les récapituler brièvement. Emprunté à l'arabe rizq ('chance, fortune') au milieu du douzième siècle par les marchands italiens, *resicum* est rapidement devenu un mot standard du vocabulaire commercial latin dans tout l'espace de la Méditerranée occidentale, sous différentes graphies. Jusqu'à la fin du siècle, son usage n'est toutefois pas systématique.

Le substantif « risque » a été féminin jusqu'en 1782 avant de passer au masculin. Le verbe risquer est né sous la forme pronominale « se risquer » en 1577 et l'adjectif « risqué(e) » n'est créé qu'en 1690.

Au niveau syntaxique, la construction dominante avec le mot risque est celle d'un verbe suivi d'un complément d'objet direct comme par exemple courir la/le risque. Le verbe risquer est d'abord réfléchi, puis il s'étend à la forme transitive dès le XVIe siècle. Parmi les synonymes actuels, le mot risque a une connotation plus positive que péril et danger mais plus négative que aventure, hasard, fortune et chance.⁵

2- Clin d'œil sur les risques

L'histoire du risque nous apprend que la pratique du risque aurait existé bien avant que le concept ne soit défini d'une manière linguistique ou mathématique. La perception du risque a longtemps été celle d'une fatalité attribuable aux dieux, sans la moindre notion de mesure. Les anciens ne savaient pas parler de chances, au sens moderne du terme, c'est-à-dire celui des

¹ PIERRE-CHARLES PRADIER, *Histoire de risque*, Université Paris-ICAPITULO-10.qxd, avril 2004, p2.

² Laurent MAGNE, *histoire sémantique du risque et de ses corrélats : suivre le fil d'Ariane étymologique et historique d'un mot clé du management contemporain*, DRM – Créfige, université Paris Dauphine, 2010, p7.

³ O. Bencheikh, « Risque et l'arabe rizq », *Bulletin de la SELEFA*, P-P : 1-6. C'est davantage au premier sens indiqué ici qu'il faut rattacher l'emploi de rizq dans les réflexions économiques d'Ibn Khaldoun (cf. Muqaddima, V, 1, trad. A. Cheddadi, Paris, 2002, p-p : 759-762).

⁴ SYLVAIN PIRON, *L'apparition du resicum en Méditerranée occidentale*, XIIe-XIIIe siècles, POUR UNE HISTOIRE CULTURELLE DU RISQUE, Université de Haute-Alsace, 2004, p-p :13-14.

⁵ Gisèle NIETO-BRU, *L'appropriation des outils de gestion du risque dans les projets : le cas du Crédit Agricole* Tome 1, thèse de doctorat, Gestion et management, université d'Orléans, France, soutenue le : 30 Novembre 2009, p65.

CHAPITRE 01 : L'ENTREPRISE ET LE RISQUE

probabilités. Mais après, les résultats démontrés par les chercheurs, tels que Fermat, Pascal et Bernoulli, et précisément ce dernier qui découvrit la loi des grands nombres au 18^{ème} siècle, le risque a commencé de remplacer la notion inspirée de fatalité, non seulement grâce aux nouveaux outils mathématiques, mais aussi sous la pression de nouveau environnement économique et industriel, ou la complexité croissante des modes de production et des relations commerciales sont révélés après un monde rural¹ qui s'est caractérisé par un mode de vie plus en plus simple, une économie plus en plus stable, moindres d'acteurs économique dans la chaîne de transaction, ce qui nous amènent aux dangers plus en plus maîtrisés.

Donc, Si l'origine du mot risque remonte au Moyen Âge, c'est au cours de la période moderne que certains groupes sociaux ont commencé à interpréter des expériences et à justifier des décisions en se réclamant du risque.

La conscience que le risque n'est pas une fatalité, mais la résultante d'une combinaison d'événements fut aussi le moteur de la notion d'entreprise, tant il est entreprendre est savoir prendre des risques, ce qui favoriser le développement industriel, le domaine privilégié de la prise de risque volontaire et rationnelle².

Au cours des siècles qui ont suivi, l'indépendance graduel de la société moderne de la vie traditionnelle a été accompagné d'un approfondissement continu des discours et des usages du risque, non seulement au sein des pratiques de prévoyance « assurance » et de la science probabilitaire, mais également dans le gouvernement même des sociétés à travers l'épistémologie des sciences naturelles et de la médecine qui donnaient naissance à un savoir sur la nature et sur l'homme, selon une approche à la fois épidémiologique et clinique des risques.³

Subséquent, au niveau micro, Créer une entreprise, l'un des formes de civilisation, c'est déjà prendre un risque, au niveau macro, les états commencent leurs discours sur les risques, à travers la nature et l'homme qui présentent des risques.

Le XIX^e⁴ siècle, les risques se croissent pour l'entreprise comme pour la société, des accidents industriels ou miniers sont en émergence, par exemple, Entre 1865 et 1885, les statistiques de l'administration des mines en France, dénombrent en moyenne 32 accidents par an, dont 20 avec victimes faisant environ 30 morts⁵. Autour des années 1900, le risque industriel est devenu une caractéristique essentielle de l'Europe manufacturière⁶.

Aux cours de XX^e⁷, siècle les risque ne sont pas concentré dans une seul forme, mais on parle d'une panoplie de risques connus au paravent, tels que les risques naturelle (1923, tremblement de terre au Japon, 1953, inondations monstres aux Pays-Bas, 1976, terrible séisme en Chine...etc.), les risques industriels et les risques géopolitique (la 1^{ère} guerre mondiale,

¹ Bernard Barthélemy et Philippe Courrèges, **GESTION DES RISQUES Méthode d'optimisation globale**, édition d'organisation, France, 2004, p 12.

² Bernard Barthélemy et Philippe Courrèges, *ibid*, p13.

³ David Niget et Martin Petitclerc, **Pour une histoire du risque**, édition Presses de l'Université du Québec et Presses universitaires de Rennes, QUÉBEC, FRANCE, Belgique, 2012, p2.

⁴ 19^{ème} siècle.

⁵ Christine Chapuis, **Risque et sécurité des machines à vapeur au XIX e siècle**, revue INIST, 1983, p203.

⁶ Thomas Le Roux, **L'émergence du risque industriel, (France, Grande-Bretagne XVIIIe - XIXe siècle)**, revue mouvement social, octobre-novembre 2014, n°249, p01.

⁷ 20^{ème} siècle.

CHAPITRE 01 : L'ENTREPRISE ET LE RISQUE

2ème guerre mondiale...etc.). Mais à la fin de ce siècle, les innovations technologiques et la globalisation des échanges se développent. Certes ces deux phénomènes ne sont pas nouveaux.

Toutefois, ce qui apparaît nouveau, c'est la financiarisation des économies, le développement du transport aérien, du fret et même des transports terrestres et la démultiplication des innovations technologiques et informatiques. On repère à des risques qui existaient avant, mais avec une nouvelle dimension, par exemple les risques économiques qui sont les plus récurrents au sein des entreprises, ils ont changé. On aperçoit, que les variations des taux de change en France, constituent un risque pour les entreprises françaises et toutes les entreprises qui investissent en France, cet exemple est une démonstration sur la nouvelle ère du risque économique, on remarque aussi dans cette période, les risques technologiques qui correspondent à l'ensemble des risques industriels, nucléaires et biologiques, qui sont développés, par exemple les défaillances de l'usine de Seveso en 1976, des centrales nucléaires de Tchernobyl, de l'usine chimique¹.

Dans le même développement, le XXI^e siècle, connaît les risques comme de dernier siècle (les risques géopolitiques, économiques, et technologiques...etc.) que nous avons décrits précédemment, mais également, ce siècle, est connu par l'émergence de nouveaux risques, tels que le développement de la cybercriminalité, le terrorisme, l'insécurité dans les entreprises ou encore la mauvaise santé de leur personnel, ces risques peuvent être classés en deux formes : les risques physiques et moraux et les risques informatiques³.

De nouvelles technologies, aux noms souvent anglo-saxons, apparaissent : open data, big data, data science, machine learning, intelligence artificielle, analyse sémantique... et concernent des innovations dans les systèmes d'information et donc dans les données d'entrée. Le retour d'expérience va être profondément perturbé par l'arrivée de données massives, notamment de surveillance (les données dites HUMS, Health and Usage Monitoring Systems). On va passer du trop peu au trop plein, du statique au dynamique.

En constate, de tous ce qu'on a provoqué, Aujourd'hui, l'homme est dans une situation paradoxale : alors que l'univers des risques est en expansion comme nous l'avons dit précédemment, il aspire à vivre chaque jour dans un monde davantage sécurisé. Plus que les sociétés croissent et se développent, du fait de progrès scientifique, de l'innovation technologique, de la démographie actuelle et de la concentration de richesse, plus les risques se multiplient et plus leur impact est important, du fait d'une interdépendance accrue⁴.

¹ Olivier hassid, **La gestion des risques**, 2ème édition, édition DUNOD , Paris, France, 2008, p13.

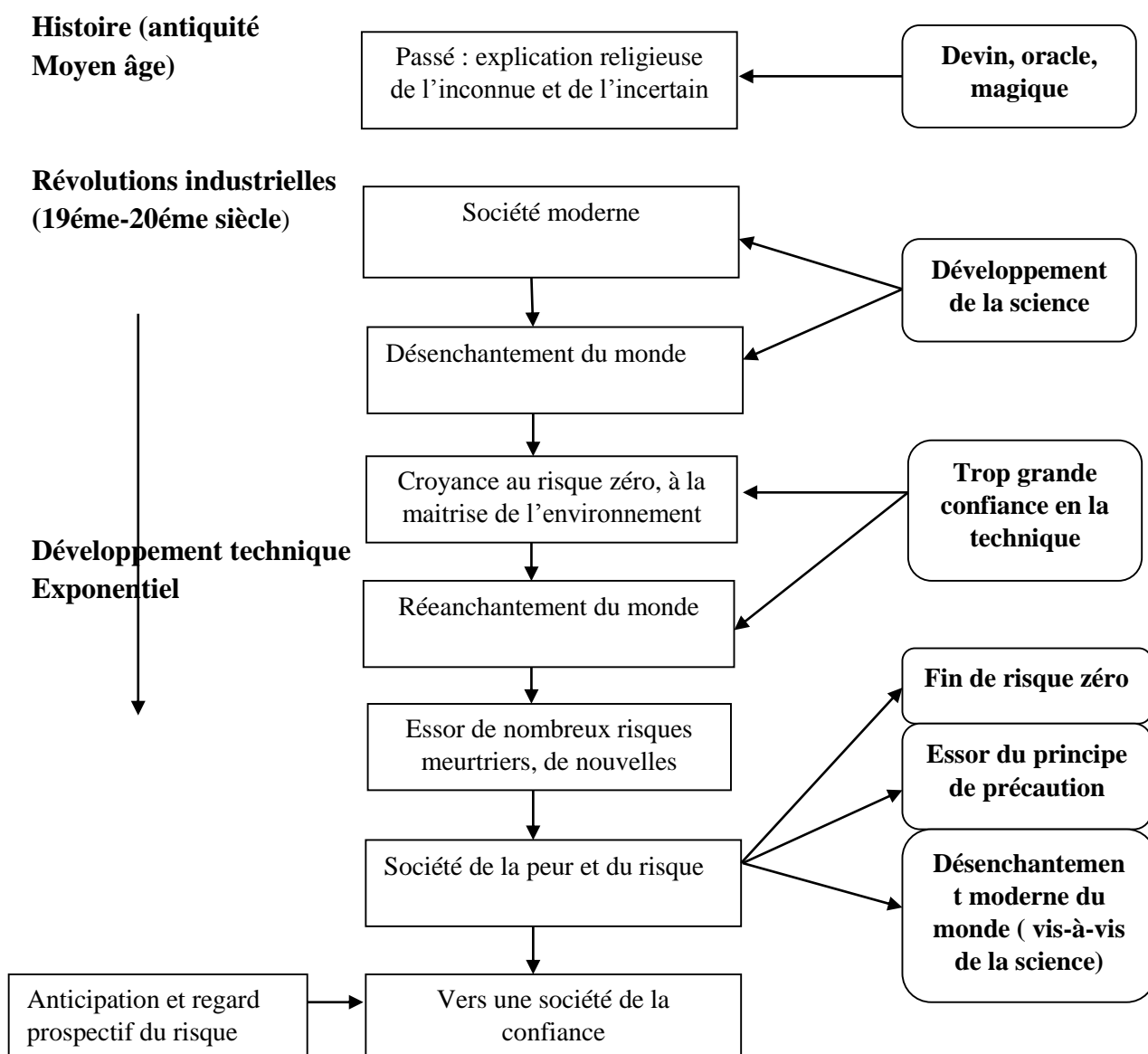
² 21ème siècle.

³ Olivier hassid, *ibid*, p-p: 14-16.

⁴ André Lannoy, **De la sûreté de fonctionnement à la maîtrise des risques : un regard sur le passé pour mieux se projeter dans l'avenir**, Conférence IMdR, France, 16 octobre 2018, p09. <https://docplayer.fr/188691013-De-la-surete-de-fonctionnement-a-la-maitrise-des-risques-un-regard-sur-le-passe-pour-mieux-se-projeter-dans-l-avenir.html>

CHAPITRE 01 : L'ENTREPRISE ET LE RISQUE

Figure n°(05-01) : l'évolution de la perception du risque



source : Gilles Teneau et Nicolas Dufour, la gestion des risques un objet frontière, risk management, Editions L'Harmattan, France, 1 mai 2013, p43.

3- La Typologie de risque

Quelles que soient l'ancienneté, la taille, l'activité, la qualité de l'équipe ou la robustesse de ses pratiques opérationnelles, chaque entreprise est confrontée aux risques pouvant remettre en cause sa pérennité. Géopolitiques, stratégiques, financiers, opérationnels, juridiques, d'intégrité..etc. Les risques pouvant se classifier selon diverses approches qui dépendent des angles de vue.

Il y a plusieurs type de risque , dans la vie , il peut être classifié dans plusieurs domaines ou selon plusieurs caractéristiques, il y a des risques qui sont liés à l'activité de l'entreprise et des risques qui ne concernent pas la vie économique de l'entreprise tel des risques de suicide ou les risques de la vie quotidienne (accidents domestiques, pour cela on va présenter les

CHAPITRE 01 : L'ENTREPRISE ET LE RISQUE

différentes classifications liées aux risques d'entreprises, comme déjà dit, il y a plusieurs classifications de risques et chaque classe contient plusieurs catégories.

1- 3 Les risques selon les fonctions d'entreprise

Risques financiers : Les risques financiers correspondent aux différents risques inhérents aux activités bancaires et financières, au sens large, et peuvent potentiellement concerner l'ensemble des agents économiques. Défaillance du produit, des coûts de réparation élevés ou un sentiment de manque à gagner provoqué par des produits vendus moins cher ailleurs (risque d'opportunité¹). Les risques financiers comprennent des risques tels que le risque de change, de taux ou de liquidité, le risque de solvabilité ;

Risques marketing : tout événement susceptible d'avoir un impact, au travers de la réputation de l'entreprise, sur son résultat net ou sur sa capitalisation boursière ». Il ne s'agit donc pas seulement de l'image de l'entreprise, mais aussi – et surtout – de ses résultats et de sa valorisation boursière², le risque de marché : Les risques liés aux parts de marché qui découlent des décisions relatives à la construction, à la récolte et à l'équilibrage³.

Risques juridiques : Le risque juridique peut être défini comme l'expression et/ou la manifestation du non-respect des dispositions légales ou réglementaires auxquelles l'organisation est soumise pour toutes ces activités. On trouve dans cette catégorie les risques liés à la responsabilité civile- d'évolution de règlements.

Risques informatiques : ce sont les risques liés à l'activité cybernétique de l'entreprise. En apercevant que, les activités des entreprises reposent désormais en totalité sur des systèmes d'information automatisés, ou les dommages informatiques, deviennent des risques majeurs pour l'exercice de ses activités, ces risques informatiques sont reconnus explicitement ou implicitement comme des risques opérationnels, parmi ces risques on trouve : Risque de malveillance et de fraude, risque d'incident et de virus, le piratage, l'espionnage industriel, la malversation.

2-3 Les risques selon leurs positions par rapport à l'entreprise

Les risques peuvent provenir de deux sources principales : de l'extérieur de l'entreprise (risques externes) et de l'intérieur de l'entreprise (risques internes).

Les risques internes : Les risques internes peuvent provenir de différentes sources : de la stratégie de l'entreprise, des processus, des ressources, des facteurs intangibles, de l'information de gestion...etc.

Les risques externes : Les risques externes proviennent des changements ou des menaces dans l'environnement de l'entreprise (changements politiques, économiques, technologiques,

¹ Christophe BEZES, **Risque perçu d'un achat en ligne et réducteurs de risques : le cas du site Fnac.com**, Laboratoire de recherche : LARGEPA, 2013, p05.

² Patrice CAILLEBA, **L'ENTREPRISE FACE AU RISQUE DE RÉPUTATION**, revue RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT, N° 55, France, JUILLET 2009, p12.

³ Victor J. Cook, Jr. John R., **Assessing Marketing Risk**, Elsevier Science Publishing, Tulane University, New York, 1987, p520.

CHAPITRE 01 : L'ENTREPRISE ET LE RISQUE

sociologiques, changements dans les marchés, les clients, les concurrents, les produits, les fournisseurs) qui peuvent exercer une influence négative sur les objectifs et les stratégies de l'entreprise...etc.

3-3 Les risques selon la vision de l'auditeur

En audit, l'auditeur doit prendre en compte les risques liés à l'entité et ceux qui sont liés à son activité propre, ces risques peuvent se classer en trois groupes ¹:

Le risque inhérent : correspond à la possibilité que sans tenir compte du contrôle interne qui pourrait exister dans la société, une anomalie significative se produise dans la comptabilité, (Risques liés à l'environnement, Risques liés au secteur d'activité, Risques liés à la nature et au montant des opérations) ;

Le risque lié au contrôle : correspond au risque qu'une anomalie significative ne soit ni prévenue, ni détectée par le contrôle interne de l'entité et donc non corrigée en temps voulu . Est en cause l'efficacité de la prévention ou de la détection et de la correction des anomalies significatives par les systèmes comptables et de contrôle interne de l'entité ;

Le risque de non-détection : est défini comme étant le risque que les contrôles substantifs mis en œuvre par l'auditeur ne parviennent pas à détecter les erreurs dans un compte ou une catégorie d'opération ; soit donc propre à la démarche d'audit.

4-3 Les risques selon le caractère systémique

Les risques systémiques : Le risque systémique correspond au risque d'un dysfonctionnement paralysant l'ensemble de l'économie ou des systèmes financiers résultant d'activités des intermédiaires du système financier².

Selon Vernimmen , un risque systémique est un risque qui peut mettre en danger la survie de tout un système financier, de toute une économie dans son ensemble. Il est inévitable et non gérable au niveau de l'entreprise³.

Les risques spécifiques : appelés aussi risque intrinsèque ou risque idiosyncratique résulte uniquement d'éléments particuliers de l'entreprise pouvant résulter, quant à eux, d'une mauvaise gestion et d'évènement économique ou financier.⁴ Alors, pour distinguer, Le premier type de surprise, affectant une grande partie des actifs, est appelé « risque systématique » ou « risque de marché ». Ce dernier influence une majorité d'actifs, dans une proportion plus ou moins forte. Le second type de surprise est appelé « risque non-systématique » ou « risque spécifique ». Un tel risque n'affecte qu'un seul actif, ou une poignée d'actifs.

¹ Didier Migaud, **Plus l'audit interne est performant, plus ses travaux sont utiles à l'auditeur externe**, revue internationale, audit, risques et contrôle, N°006 2e trimestre 2016, p50.

² Society of actuaries, **la casualty actuarial society et l'institut canadienne des actuaires, Gestion des risques** : Deuxième partie, Le risque systémique, la réforme financière et la voie de l'avenir pour s'éloigner de la crise financière, 1re édition, revue Actuaries, 2011, p45.

³ Pierre Vernimmen , Pascal Quiry, Yann Le Fur, **Finance d'entreprise**, 6ème édition, édition DALLOZ, 2012, p 24.

⁴ Ibid, p 25.

CHAPITRE 01 : L'ENTREPRISE ET LE RISQUE

5-3 Les risques selon la vision de knight

Knight distingue les risques purs du risque spéculatif.

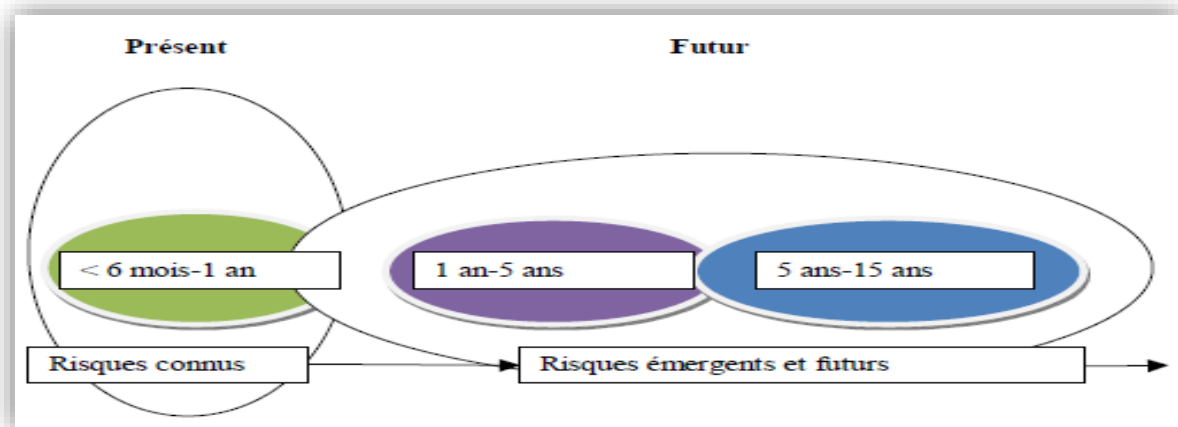
Les risques purs : se sont les risques aléatoires qui ne se traduisant que par une perte financière s'ils se matérialisent¹. leurs concrétisations résultent essentiellement d'évènements hors de contrôle de l'entreprise. La réalisation de ces évènements ne peut avoir que des conséquences financières négatives. Le risque pur est également appelé risque opérationnel. Par exemple ; intempéries, incendie, fraudes internes ou externes de la part de la clientèle , rupture d'approvisionnement, etc.

Les risques spéculatifs² : Ce sont des risques auquel l'entreprise s'expose volontairement, car ils résultent véritablement des décisions de l'entreprise. On les appelle aussi risques financiers, par exemple ; investir sur un actif financier, spéculer sur les taux de change ... etc. Les conséquences de ce type de risque peuvent être négatives ou positives. Le traitement des risques spéculatifs fait l'objet même du management. Les risques spéculatifs peuvent être détaillés en une quantité de risques.

6-3 les risques selon le temps

En voyant l'horizon du temps, on trouve les risques connus et les risques émergents et future, Pour Jean-Noël Guye³, les risques connus sont plus aisément identifiables dans la mesure où l'on possède un ensemble de données sur ces derniers, de plus leur horizon temporel est celui du court terme. Il n'en va pas de même pour les risques émergents (risques nouveaux ou en développement) et futurs, dont les horizons sont le moyen terme et le long terme.

Figure n° 06-01 : Les risques en future



Source : Catherine-Antoinette Raimbault, Anne Barr, *Risques Emergents, un pilotage stratégique*. Economica, collection Cyndiniques, sciences du danger, 2010, p 22.

¹ Pascal Kerebel, **Management des risques Inklus secteurs Banque et Assurance**, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, 2009, p10.

² C. Marmuse, X. Montaigne, **Management du risque**, édition Vuibert entreprise, France, 1989, p48.

³ Senior Vice-President et Directeur des Risques Emergents, Group Risk Management, AXA.

CHAPITRE 01 : L'ENTREPRISE ET LE RISQUE

4- La relation des risques aux objectifs

Nous avons défini la notion de risque comme « non-atteinte d'un objectif », alors la notion de risque ne peut exister seule. Il faut absolument qu'elle soit rattachée à des objectifs, même une notion des risques aussi vague que la perte d'argent contient implicitement un objectif, celui de ne pas perdre d'argent.

Mais pour arriver à quantifier le risque par rapport à un objectif, il va falloir se doter de mesurer le risque. Nous verrons dans les chapitres prochains qu'il existe plusieurs mesures de risques, et quelques soient les mesures utilisées .il faudra toujours que le risque soit mesuré relativement à des objectifs qui sont importants pour les différents acteurs au niveau de l'entreprise¹.

5- La place des risques dans la sélection de la stratégie

La mission de l'organisation expose dans ses grandes lignes ce que l'entité souhaite réaliser. Quel que soit le terme utilisé –mission vision ou objectif_ il est important que la direction avec l'aide de conseil d'administration, définissent explicitement la raison d'être de l'entreprise.

Dans le cadre de la mission de l'entreprise ainsi que de sa vision, la direction détermine sa stratégie, conçoit une stratégie c'est faire des choix et accepter des arbitrages en déclinant les objectifs qui en découlent à tous les niveaux de l'entreprise.

Les risques sont pris en compte dans de nombreux processus d'élaboration de la stratégie, et affectent la stratégie lors son application.

En d'autres mots, la discussion porte sur les risques relatifs à la stratégie existante : nous avons une stratégie en place, en parle des événements qui pourrait affecter l'adéquation et la viabilité de cette stratégie mis en place : le model de la demande des clients est il bien déterminer, Notre chaîne d'approvisionnement livrera-t-elle dans les délais et en respectant le budget ? Notre infrastructure technologique est-elle à la hauteur de la tâche ? Ce sont ce type de questions auxquelles les dirigeants sont quotidiennement confrontés, et il est fondamental d'y répondre pour mener à bien une stratégie.

Parlant sur les risques liés à la mise en place de la stratégie, on trouve l'éventualité que la stratégie ne soit pas alignée, et les conséquences de la stratégie sélectionnée. Tout d'abord, l'éventualité que la stratégie ne soit pas alignée avec la mission, la vision et les valeurs fondamentales d'une organisation est au cœur des décisions qui sous-tendent la sélection de la stratégie. Pour cela la stratégie sélectionnée doit soutenir la mission et la vision de l'organisation. Une stratégie en déphasage augmente la possibilité que l'organisation ne réalise ni sa mission ni sa vision, ou peut compromettre ses valeurs, même si la stratégie est exécutée avec succès. Par conséquent².

La deuxième catégorie des risques liés à la stratégie, ce sont les risques qui concernent les conséquences de la stratégie sélectionnée et les risques liés à la mise en œuvre de la stratégie donnée. Ce type de risque affecte les objectifs stratégiques mis en place, qui sont des objectifs de haut niveau, correspondant à la mission et la vision de l'entreprise, ces objectifs reflètent le

¹ Pierre Caron, **Investir et gérer le risque, comment y parvenir ?** , presse de l'université de Québec, 2014, p 13

² COSO et PricewaterhouseCoopers, **Le management des risques de l'entreprise Une démarche intégrée à la stratégie et à la performance Synthèse**, juin 2017, p-p :4-5.

CHAPITRE 01 : L'ENTREPRISE ET LE RISQUE

choix de la direction quant à la façon dont l'organisation s'efforcera de créer de la valeur pour ces parties prenantes¹.

Quand la direction élabore une stratégie et analyse les alternatives avec le conseil, elle prend des décisions sur les arbitrages inhérents à la stratégie. Chaque stratégie a son propre profil de risque. Une fois la stratégie définie, il y a des risques qui peuvent avoir un impact sur la stratégie de l'organisation qui doivent être connus et maîtrisés.

Le conseil et la direction générale doivent déterminer si la stratégie est ajustée à l'appétence pour le risque de l'organisation, et comment elle orientera l'organisation dans la fixation des objectifs pour in fine allouer de manière efficiente ses ressources.

Il convient alors de commencer par déployer des capacités de management des risques au cœur de la sélection d'une stratégie et de son élaboration. Grâce à cette démarche, le management est mieux à même de comprendre comment la prise en compte explicite des risques peut avoir un impact sur le choix de la stratégie.

¹ IFACI, PricewaterhouseCoopers et LANDWELL et associés, **le management des risques de l'entreprise, cadre de référence, technique d'application**, EYROLLES Editions d'Organisation, 2007, p54.

CHAPITRE 01 : L'ENTREPRISE ET LE RISQUE

Conclusion

Le risque est devenu une variable centrale dans la décision de l'entreprise. Une analyse synthétique de la littérature sur la définition de mot risque, a montré qu'il y a plusieurs définitions qui se confondent, Cette confusion est probablement due aux points de vue divergents des experts en risques industriels, des spécialistes des risques naturels, les experts en risques financiers et les gestionnaires d'entreprises non financières. En conclusion, nous avons trouvé que le risque est l'effet négatif ou/et positif de l'incertitude sur les objectifs. C'est à Frank Knight que l'on doit la première théorie du risque et de l'incertitude. Knight distingue le risque, de l'incertitude, qui n'est pas fixé, déterminé à l'avance. Selon cet auteur le risque désigne une situation où les possibilités de l'avenir sont connues et probabilisables. Par opposition, l'incertitude désigne une situation où l'on ignore tout cela.

Alors, ce que nous appelons couramment le risque est en fait une notion particulièrement difficile à appréhender comme la plupart des notions qui nous semblent évidentes dans le langage courant. Et pour mieux comprendre la notion du risque nous avons essayé de retrouver ces racines historiques et sémantiques, Emprunté à l'arabe rizq ('chance, fortune') au milieu du douzième siècle par les marchands italiens, resicum "ce qui coupe" et, de là, "écueil", puis "risque que court une marchandise en mer". Bien que ce développement sémantique soit partiellement corroboré par l'espagnol riesgo "rocher découpé", d'où "écueil", et que le mot latin médiéval corresponde bien à l'idée d'un danger encouru en mer par une marchandise en Italie, et comme ça, le substantif risque est rapidement devenu un mot standard du vocabulaire commercial latin dans tout l'espace de la Méditerranée occidentale, sous différentes graphies.

Le risque n'a pas resté le seul danger sur la marchandise en mer, mais il s'est développé et est accru d'une manière exponentielle, on trouve en parallèle des risques existait déjà au paravent et qui a pris de nouvelles dimensions et de nouvelles causes, et des nouvelles formes de risques.

Ce qu'il peut justifier, toutes ces nouvelles formes de risque qui caractérisent les sociétés industrielles avancées (pollution, catastrophes liées à des objets produits par l'homme, vulnérabilité des systèmes complexes), c'est l'environnement de l'entreprise qui est aujourd'hui en perpétuel changement, ce qui pousse le management à intégrer les mutations économiques et technologiques dans l'organisation de ses systèmes et dans sa stratégie de prise décision, ainsi la complexité des processus et des facteurs déterminants de son environnement provoquent, en l'absence d'une politique définie de gestion des risques, des défaillances des systèmes. Ces défaillances se traduisent en incidents indésirables pouvant être très dommageables pour l'entreprise, ses équipements, ses équipes de travail, sa compétence, sa notoriété et son environnement. Pour faire face à cet environnement marqué par l'incertitude et l'apparition de nombreux risques, les différentes entreprises se doivent de gérer leurs risques, plus encore que par le passé. C'est ce qui légitime le fait de vouloir gérer les risques, les contrôler (ce qui correspond au fait de contrôler son futur). Gérer les risques c'est renforcer la confiance dans l'organisation. La confiance sert donc à minimiser le danger, la gestion des risques à renforcer la confiance et par là même à réduire le danger lié à l'incertitude. La gestion des risques, quand bien même elle ne réduit pas l'incertitude, réduit les conséquences de cette incertitude pour l'organisation et permet en ce sens la prise de risque de manière maîtrisée.

**CHAPITRE 02 : LE MANAGEMENT
DES RISQUES DANS LA REFLEXION
DE L'ENTREPRISE**

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

Chapitre 2 : Le management des risques dans la réflexion de l'entreprise

Les risques ont évolué de diverses manières, en gravité, en scénario et fréquence, qu'ils agissent dans la sphère commerciale (risque d'obsolescence des produits, risque concurrentiel, risque de prix, etc.), financière (le risque de taux, le risque de change, etc.), sociale (risque de turn-over, risque d'absentéisme, risque de conflit, etc.) ou de production (risque de panne, de défaut, de délai, etc.). En parallèle, la prise de conscience des multiples facettes de risque et la difficulté à s'en protéger, à en contrôler les facteurs ou à en tirer profit ont été considérablement approfondies au cours des dernières années.

En effet, dans la même évolution, les décideurs ont appris à incorporer le risque dans leurs décisions, le risque est devenu aujourd'hui le maître mot des managers, le besoin de sécurité et de protection est paradoxalement en expansion, pour cela les progrès scientifiques et technologiques ont développés des mécanismes structurés et des disciplines bien comprises et appréhendés et à investir et réinvestir de manière forte pour faire face aux risques et en faisant du risque une variable essentielle à gérer.

Le management des risques, est une nouvelle discipline, qui veille à gérer les risques de l'entreprise, et préserver la valeur de l'entreprise, quelle que soit sa taille, son secteur ou son activité. Contrairement, aux banques qui croient qu'elles ont inventé le management des risques comme remède à l'activité débridée de leurs utilisations des fortunes des tiers. Pour leur part, les assureurs considèrent la gestion du risque comme leur droit sacré.¹

Pour cela, ce chapitre, va répondre aux bonnes questions, tel que : qu'est-ce que c'est le management des risques ?, comment il était développé aux cours des années ?, comment gérer les risques ?

Section 1 : Etat de l'art sur le management de risque

Comme nous l'avons indiqué dans l'introduction de ce chapitre, le management des risques a une ambition de transdisciplinarité. Il permet d'articuler et intégrer toutes les démentions des problèmes scientifique, technique, sociales, et culturelle².

Le management des risques est en développement rapide. De nombreuses définitions et différents points de vue existent sur ce qu'elle représente ou implique ainsi que sur la manière de la conduire.

1- Définition du Management des risques

La compréhension et l'application des concepts de « *risk management* » dans leur acception anglo-saxonne est assez récente dans les entreprises françaises³. Le mot gestion a été remplacé par management, Rappelons d'abord que management des risques est une traduction directe de « Risk management », généralement employée dans la communauté francophone de la sûreté

¹ Alice Underwood, Dave Ingram, **L'étoffe de la Gestion de Risque**, revue Gestion de Risque, n° 21, Mars 2011, p 05.

² Michel Lesbats, **précis de gestion des risques**, édition DUNOD, France, juin 2012, p 47.

³ IERSE et CIGREF, **Analyse et gestion des risques dans les grandes entreprises Impacts et rôle pour la DSI**, Institut d'Etudes et de Recherche pour la Sécurité des Entreprises, p 10

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

de fonctionnement, encore, le mot gestion des risques c'est une autre acceptation pour la traduction du « risk management » ; aussi il se trouve que les termes « maîtrise des risques » sont employés pour désigner la même chose que management des risques. Il en est de même pour désigner l'évaluation et l'estimation voire aussi l'appréciation des risques.

Par souci de simplification, nous maintiendrons tout au long de cette recherche la terminologie de gestion des risques ou management des risques pour décrire le périmètre traité et le sujet abordé.

Des multiples travaux font apparaître la littérature sur la gestion des risques comme un champ extrêmement vaste et pluriel, on va présenter dans le tableau ci-dessous des définitions sur le management des risques.

Tableau n°(01-02) : définitions de management des risques

Source	Définition	Activités	Domaine	Nature
Barbet, Mars (1996)	La démarche de gestion des risques consiste à : planifier, acquérir les informations, modéliser l'exposition du système aux risques et enfin conduire le système.	- planifier - acquérir les informations - modéliser l'exposition Aux risques -conduire le système.	Management - informatique-	démarche
(CEI 300-3-9, 1995)	Application systématique des politiques de gestion, des procédures et des usages aux tâches d'analyse, d'évaluation et de maîtrise du risque.	-analyser -évaluer -maîtriser	Management	Application systématique
Dionne Georges (2001)	Gestion de risque : un ensemble d'activités qui permet de maximiser la valeur d'une entreprise ou d'un portefeuille en réduisant les couts associés à la volatilité de ces flux d'entrée et de sorties de fonds (cash flows). Les principales activités sont la diversification et la couverture des risques par l'utilisation de divers instruments dont les produits dérivés et structurés, l'assurance de marché, l'autoassurance et l'autoprotection.	- la diversification -couverture des risques	Finance	application systématique

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

Casualty Actuarial Society, (2003)	Gestion des risques : est une discipline par lequel, une organisation ou une industrie analyse, contrôle, exploite, finance et suivre les risques de ces sources dans le but de maximiser la valeur de l'organisation pour ces actionnaires.	<ul style="list-style-type: none"> -analyser -contrôler -exploiter -financer -suivre 	Assurance	discipline
AIRMIC et al (2002)	Management des risques : processus par lequel les organisations traitent méthodiquement les risques qui s'attachent a leurs activités et recherchent ainsi des bénéfices durables dans le cadre de ces activités, considérées individuellement ou bien dans leur ensemble.	<ul style="list-style-type: none"> -traiter les risques - rechercher les bénéfices durables 	Management	processus
Y. Pesqueux (2003)	La gestion des risques : est un processus appliqué tout au long d'un programme et qui regroupe des activités d'identification, d'estimation et de maîtrise des risques où l'estimation est vue comme « le processus utilisé pour affecter des valeurs à la probabilité, à la détectabilité et aux conséquences d'un risque.	<ul style="list-style-type: none"> -identifier les risques -estimer -maîtriser 	Management	processus
Cabinet Ernst & Young (2004)	Le risk management : vise à identifier et anticiper les évènements, actions ou inactions susceptibles d'impacter la mise en œuvre de la stratégie dans un horizon donné, définir les options de traitements et s'assurer qu'une option optimale est choisie, mettre en œuvre cette option et contrôler l'efficacité de la solution retenue par rapport aux attentes ».	<ul style="list-style-type: none"> - identifier - anticiper -traiter -assurer des traitements choisis -contrôler 	Management	fonction

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

IFACI 2005	Le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.	- identifier les événements - gérer les risques	Management	processus
L'ISO Standardization, 2008, 2009)	Management des risques : l'ensemble des « activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque ».	-activité coordonnées	Management	application systématique
Project Management Institute) Standards Committee, 2008	Management des risques: est un processus systémique sert à identifier, analyser et traiter les risques de projet.	- identifier - analyser - traiter les risques de projet	Gestion de projet	application systématique

Sources : par l'étudiante d'après les sources indiquées.

L'analyse de ces différentes définitions de tableau précédant, fait sortir les constats suivants :

- Dans la plupart de ces définitions le management des risques est présenté comme une « application systématique » d'un certain nombre d'activités ;
- La nature de management des risques se diffère entre démarche, processus, application et discipline, les termes de démarche nous semblent préférables à celui de processus, parce que le terme processus a une vision plus opérationnelle.
- L'objectif primordial de management des risques dans ces définitions ne sont pas les mêmes, maximiser la valeur de l'entreprise, le pilotage de l'entreprise vis-à-vis du risque et préservation de ses biens.
- Les activités procurées au management des risques dans la pluparts de ces définitions sont homogènes, se sont les activités d'identification, l'évaluation ou l'analyse des risques le traitement des risques, et en fin le suivi des risques ;
- Le management des risques est systématique. Il est donc mené selon un ordre préétabli, il est ensuite une démarche itérative d'examen, de traitement des risques. Ainsi, il se répète et évolue d'une manière continue, il a pour but de préserver la valeur de l'entreprise ;

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

- Quelques définitions de tableau ci-dessus, déterminent qui est le responsable de la mise en œuvre ainsi la mise en place de management de risques ;

Pour conclure, on revient à la définition proposée dans le vocabulaire de (ISO/DIS 31000, 2009) la gestion des risques est une approche de management qui relève de la culture de l'organisation et faisant partie intégrante des bonnes pratiques de gestion et se déploie par un processus (processus de management des risques ou cycle de management des risques), ce dernier qui irrigue toute l'organisation, mis en œuvre par l'ensemble de personnel, et collaborateurs à tout les niveaux de l'organisation, ce qui permet donner une vision globale de son exposition aux risques, il est destiné à identifier, évaluer et traiter les risques de l'entreprise.

2- Le management global des risques et l'ERM

Il y a qui confond entre l'ERM et le management global des risques, pour cela, nous allons introduire une clarification de ces deux notions.

Le système de management du risque est un ensemble composé de l'autorité, des ressources, des compétences et de l'organisation, permettant à une entité d'assurer le management de ses risques conformément à ses objectifs, le management globale des risques, est la coordination des démarches de management du risque afin d'obtenir une vision sur l'ensemble des risques, leurs interaction et des priorités de l'entité. La gestion des risques a pris une importance capitale dans la vie des entreprises. Elle procède d'une approche globale et d'une prise en compte de plus en plus complète de toutes les vulnérabilités pouvant entraver la bonne marche de l'entreprise. Elle tend à être intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise et devient un élément qui peut influencer sur les principes d'organisation de l'entreprise.

La fin du XXe siècle et le début du XXIe siècle ont vu se développer un contexte favorable à l'apparition progressive de l'ERM : Enterprise Wide Risk Management, aussi appelé business risk management. Dans un contexte où l'entreprise n'est plus une « boîte noire » isolée des autres parties prenantes de son environnement, mais bien en lien avec ces dernières, la gestion globale des risques s'impose comme une nécessité.

Comme l'exprime Jean-Paul Louisot(2007) : dans le contexte mondial actuel, il est clair que la vision traditionnelle et réactive de l'acheteur d'assurance protégeant le patrimoine de l'organisation est obsolète. Elle doit faire place à une vision proactive, dynamique, beaucoup plus large de la gestion des risques visant la protection des objectifs ou missions de l'organisation¹.

Aussi, les prescriptions de COSO² II, portent sur l'ERM : Enterprise Risk Management, traduit le management des risques de l'entreprise, ce que plusieurs chercheurs l'appellent le « management global des risques ».

¹ Jean-Paul Louisot, **gestion de risque**, risk assur, hebdo, 2007, p 30.

² acronyme de « Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission », du nom du comité qui a conçu ce référentiel.

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

L'objectif de l'ERM est de créer de la valeur dans un contexte d'incertitude, ce qui est normalement l'objectif de nombreuses organisations et en tout cas le principe de base dans le concept de management des risques.

Le référentiel COSOII (2004) définit l'ERM comme un processus adopté par la direction de l'entreprise, le personnel, le management, appliquant la stratégie dans l'ensemble de l'entreprise. l'ERM est fondé sur une approche organisationnelle, visant à instaurer une certaine dynamique, tournée vers le risque et la prise de décision. Cette démarche appartient à une nouvelle vague d'approche autorégulatrice débutant dans les années 1990 et conçue pour durer. elle est envisagée pour gérer l'incertitude dans cette période puis évoluer d'une fonction périphérique de l'entreprise à une fonction se rapproche de la gouvernance, l'ERM lie la gestion des risques à la stratégie de l'entreprise.¹

L'ERM est une approche structurée et disciplinée qui aligne la stratégie et les processus, les personnes, la technologie et les connaissances², elle consiste à appliquer la gestion des risques de façon exhaustive et globale, pour cela nous admettant que les deux notions d'ERM et de gestion globale de risque sont pareilles.

3- Les approches de management des risques

Deux principales approches sont utilisées lors de la mise en œuvre d'un modèle de gestion des risques : l'approche traditionnelle et l'approche intégrée.

La gestion traditionnelle des risques perçoit souvent ces derniers temps le risque comme étant une menace et vise donc à l'éliminer. Cependant, le risque peut être l'occasion de saisir des opportunités et il serait dommage d'éliminer toute activité risquée alors que celle-ci peut tout simplement être analysée et prise en compte, et qu'en bout de ligne, des conséquences plus que souhaitables peuvent en résulter. C'est pourquoi il existe depuis quelques années une méthode permettant de mettre la gestion des risques au premier plan afin d'obtenir des résultats beaucoup plus efficaces qu'une simple gestion du risque individuelle, la gestion intégrée des risques.

3-1 L'approche traditionnelle de gestion des risques

Selon Liebenberg et Hoyt, l'approche traditionnelle de gestion des risques se caractérise par la gestion séparée des catégories de risques. Selon cette approche, on traite par exemple, les risques opérationnels, financiers, d'image, de crédit par des silos. A l'opposé, encore selon ces derniers, la gestion intégrée des risques considère chaque catégorie comme une partie du risque globale de l'organisation permettant que l'entreprise puisse évaluer les interactions entre les risques et identifier l'impact potentiel qu'ils peuvent y apporter³.

Selon le guide appelé « risk assessment in practice », lancé par COSO en 2012, l'ensemble de risques ne correspond pas à la somme des parties »silos ». Pour comprendre le portefeuille

¹ ibid, p 47.

² Nor Amalina Mohd Abdullah , Norhayati Zakua et d'autre, **Adoption of Enterprise Risk Management Practices in Organization**, A Review, International Journal of Business & Information Technology, Vol-2 No. 1 Month, 2012, p1

³ Liebenberg et Robert E.Hoyt, **The determinants of enterprise risk management: Evidence from the appointment of chief risk officer**, Risk Management and Insurance Review, vol 6, n°1, p 38.

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

de risques, il faut comprendre les risques des éléments individuels et leurs interactions dues à la présence de couvertures naturelle et d'amplification mutuelle de risques. Pour ce faire, il faut décomposer les silos.

Les limites de cet approche que cette dernière est fragmentée par types de risque et certains risques émergents sont peu ou pas pris en compte (ex: marque, partenaires fournisseurs, parties prenantes), cet approche n'analyse pas les corrélations entre facteurs et objets de risque.

3-2 La gestion intégrée des risques

La gestion intégrée des risques est un processus systématique et continu qui a pour objectif la compréhension, la communication et la gestion des risques dans une perspective partie organisationnelle. Elle consiste à prendre des décisions stratégiques permettant de minimiser les conséquences négatives et de tirer le meilleur parti des possibilités qui contribuent à l'atteinte des objectifs d'une organisation¹.

Selon le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2010): La gestion intégrée des risques est une démarche systématique continue et proactive visant à comprendre, à gérer et à communiquer les risques du point de vue de l'ensemble de l'organisation. Elle favorise la prise de décisions stratégiques qui contribuent à l'atteinte des objectifs globaux de l'organisation.²

La gestion intégrée des risques est un processus itératif et permanent implanté dans l'ensemble d'une organisation et qui vise à ce que cette dernière soit proactive relativement à ses risques internes et externes, l'objectif clé de la mise en œuvre d'un bon cadre de gestion intégrée des risques consiste à améliorer les résultats l'entreprise.

La gestion intégrée des risques sert de cadre pour s'assurer que les principaux risques auxquels l'entreprise est confrontée ont été clairement compris et qu'ils ont été pris en compte conjointement avec d'autres risques clés, plutôt que dans un silo.

Selon Liebenberg et Hoyt, un signal de l'existence de la gestion intégrée des risques est la présence d'un gestionnaire de risque engagé pour mettre en place et gérer ce système³.

Encore selon ces chercheurs, les entreprises les plus efficaces sont plus assujetties à l'adoption d'un système de gestion des risques en fonction de sa capacité de réduire les coûts associés aux problèmes de changement de la caractéristique du risques et de communiquer le profil de risques de l'entreprise aux parties prenantes externes.

Au regard de Colquitt, Hoyt et Lee, le niveau de la gestion intégrée des risques s'explique en fonction de la taille et du secteur de la société ainsi qu'en fonction de l'expertise du professionnel engagé pour gérer les risques. Beasley et al (2005) ont remarqué que, malgré le moment de croissance de l'adoption de la gestion des risques en tenant que mécanisme interne de gouvernance, ce ne sont pas toutes les organisations qui adoptent la gestion intégrée des

¹ Delloite, Integrated Risk Management Delivering improved outcomes, 2016

² Jaime Leonardo Henriques, **Les meilleurs pratiques en matière de gestion de risques opérationnels : une approche actuelle**, cahier de recherche, juin 2015, p04.

³ Liebenberg et Robert E. Hoyt, op-cit, p 37.

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

risques. La gestion du risque devient rapidement partie intégrante de la planification pour beaucoup d'organisations partout dans le monde¹.

Pour une adoption du management intégré des risques de l'entreprise, selon une enquête réalisée par Tillingast-Towers Perrin, 5 à 10 % des entreprises d'Amérique du Nord utilisaient une approche intégrée du management des risques. La même enquête indiquait que les postes de Risk Managers étaient en augmentation constante. Une autre enquête réalisée par le même auteur, Perrin Tillingast-Towers a montré que c'est surtout dans le secteur des assurances que se développait une politique de management intégré des risques. Une étude réalisée par A.A. Gramling et P.M. Myers sur l'adoption du management intégrée des risques par les organisations, a fourni les résultats que nous reproduisons dans le tableau suivant.²

Tableau n°(02-02) : Le statut du management des risques intégrés.

L'organisation n'a pas adopté le management des risques de l'entreprise	13 %
L'organisation a adopté le management des risques de l'entreprise il y a plusieurs années et sa mise en place est terminée	6,1 %
L'organisation a récemment adopté le management des risques de l'entreprise et sa mise en place est relativement terminée	5,5 %
L'organisation a récemment adopté le management des risques de l'entreprise mais sa mise en place n'est pas parfaitement terminée	14,7 %
L'organisation s'est engagée dans un processus de mise en œuvre du management des risques de l'entreprise	21,9 %
Actuellement, l'organisation est en train d'apprécier la pertinence du management des risques pour leur entreprise	31,8 %
L'organisation a rejeté le concept du management des risques de l'entreprise	1,4 %
Autres réponses	5 %

Source : Eustache Ebondo Wa Mandzila et Daniel Zéghal; *Management des risques de l'entreprise: Ne prenez pas le risque de ne pas le faire*; La Revue des Sciences de Gestion; Direction et Gestion N° 237-238- Stratégie; Dossier: Innovations managériales; Mai-Août 2009; p20 .

4- Les bénéfices du management des risques intégré dans toute l'entreprise

Toutes les organisations ont besoin de définir une stratégie et de l'ajuster régulièrement, en ayant à la fois conscience des opportunités en perpétuelle évolution de création de valeur et des défis à relever pour la concrétisation de cette valeur.

Les entreprises qui intègrent le management des risques dans toute l'entité peuvent en tirer de nombreux bénéfices, y compris et sans vouloir être exhaustif :

¹ Colquitt , Robert E. Hoyt et Ryan B. Lee, *Gestion intégrée des risques et rôle du gestionnaire des risques, Examen de la gestion des risques et des assurances* , vol. 2, n° 3, 1999, p 46.

² Eustache Ebondo Wa Mandzila et Daniel Zéghal; *Management des risques de l'entreprise: Ne prenez pas le risque de ne pas le faire*; La Revue des Sciences de Gestion; Direction et Gestion N° 237-238- Stratégie; Dossier: Innovations managériales; Mai-Août 2009; p20

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

- Accroître la gamme des opportunités : en tenant compte de toutes les éventualités -les aspects positifs ainsi que négatifs des risques - le management peut identifier de nouvelles opportunités et des enjeux spécifiques liés aux opportunités actuelles.¹
- Identifier et gérer les risques à l'échelle de l'entité : chaque entité est confrontée à une multitude de risques qui peuvent affecter de nombreux domaines de l'organisation. Quelquefois, un risque peut naître dans une partie d'une entité, mais avoir un impact sur une autre partie. Par conséquent, le management identifie et gère ces risques à l'échelle de l'entité pour maintenir et améliorer la performance ;
- La gestion intégrée des risques n'amène pas seulement des changements au niveau de l'organisation de la gestion des risques, mais aussi dans la façon dont elle doit se faire. En effet, la gestion intégrée des risques ne considère plus le risque comme une "menace", mais plutôt comme une simple probabilité de perdre ou de gagner »² ;
- La gestion intégrée des risques permet donc de comprendre, de gérer et de communiquer à l'ensemble de l'organisation, les risques et la manière dont ils ont été pris en compte ³ ;
- Améliorer le déploiement des ressources : on peut considérer qu'à chaque risque correspond un besoin en ressources. Dans un contexte de ressources limitées, l'obtention d'informations solides sur les risques permet au management d'évaluer les besoins globaux en ressources, de fixer des priorités pour leur déploiement et d'améliorer leur allocation ;
- Elle permet via l'approche globale du processus, l'identification des doublons et blocage et peut servir de point de départ à sa simplification voire à sa réingénierie ;
- La gestion fondée sur le risque accroît les avantages et réduit les coûts liés à l'incertitude des effets des décisions publiques car elle fait appel à l'équité et à la prudence⁴ .

La gestion intégrée des risques apporte beaucoup plus que la gestion d'un risque. En effet, comme son nom l'indique, elle s'intègre dans toutes les activités d'une organisation, elle doit même devenir partie prenante des activités quotidiennes en faisant partie de la culture organisationnelle.

5- L'évolution de la gestion des risques

La gestion des risques a beaucoup évolué pour devenir un art basé sur de vastes connaissances scientifiques⁵. Du commerce maritime des origines et de la gestion des risques par les marchands lombards au XIIIe siècle jusqu'à l'actuelle gestion des risques tenant compte de l'évolution culturelle des individus et des sociétés, de l'évolution technologique et scientifique et encore de l'évolution interne des entreprises, la gestion des risques s'est trouvé

¹ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, **Le management des risques de l'entreprise ERM**, Juin 2017, p-p : 3- 4

² HASSINE, Souheil **La gestion du risque, une nouvelle composante de l'administration publique**, [2004]. [en ligne] <http://www.iapg.qc.ca/global/download/PrixEtudiant2004.pdf> (page consultée le 30 novembre 2007)

³ BLAIS, Laurence, **Un processus de gestion du risque au Ministère des Affaires municipales et des Régions au sein de la Direction des ressources humaines**, rapport de stage, Québec, École nationale d'administration publique, 2007. p22.

⁴ ROUILLARD, Lucie , **La gestion du risque, un outil au service des gouvernements**, Vigie, vol. 6, n° 5, 2003, p-p : 10-11.

⁵ Bertrand Munier , **L'Ingénierie du risque**, Risques n°44, Décembre 2000, p40.

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

transformé pour accompagner les changements de la société. Il convient donc d'appréhender l'évolution de la gestion des risques.

La gestion du risque moderne est apparue aux Etats Unis et son application date des années soixante, puis en 1965 au Royaume Uni. Sa première utilisation en France serait en 1975. Depuis son utilisation s'est accrue avec un déphasage entre les entreprises cotées et non cotées. Et lorsqu'elle est instaurée au sein de l'entreprise, elle devient l'affaire de tous (direction, opérationnels...etc.).¹

Lorsqu'on aperçoit le développement de management des risques moderne, on constate qu'il peut être segmenté en six étapes:

Étape 1: Le début de nouveaux concepts et discussions sur le terrain (années 1930), le point de départ de la gestion des risques peut être isolé par des mesures de sécurité, notamment une prévention des sinistres et un ensemble d'assurances en grande partie mal coordonnées. Selon Haller, Frank Knight, John Maynard Keynes et John von Neumann auraient écrit des publications importantes. En ce qui concerne le risque et l'incertitude dans les années 1920. Dans les années 1930, la loi Glass-Steagall interdisait la propriété commune de banques, de banques d'investissement et de sociétés d'assurance. En 1945, le Congrès Américain adopta la loi McCarran-Ferguson, déléguant la réglementation de l'assurance aux différents États ;

Étape 2 : Le point de départ de la gestion des risques formelle, l'étude de la gestion des risques a débuté après la deuxième guerre mondiale elle est née aux États-Unis. Selon plusieurs sources (Crockford, 1982; Harrington et Niehaus,2003; Williams et Heins,1995), la gestion des risques moderne remonte à la période 1955-1964.

A cette époque qu'il n'y avait pas de livres sur la gestion des risques et qu'aucune université n'offrait de cours sur le sujet. Les deux premiers livres académiques ont été publiés par Mehe et Hedges (1963) et Williams et Hems (1964) et leur contenu portait sur la gestion des risques purs², la gestion des risques dans la période des années 60 et70, portait sur la gestion de l'assurance³, c'est-à-dire la coordination de l'assurance sous sa forme classique de transfert de risque, Des formes de gestion des risques purs alternatives à l'assurance de marché ont pris forme durant les années 1955, lorsque différentes protections d'assurance sont devenues très coûteuses et incomplètes.⁴

En effet, plusieurs risques d'entreprises n'étaient pas assurables ou coutaient très cher à assurer. Durant les années 1960, ils ont développé des activités de planification contingente et on a mis en place différentes activités de prévention des risques et d'autoassurance contre

¹ Mfgmasson, **Risk Management : De l'historique à la proposition d'un modèle**, Publié le 19 juillet 2007, <http://mfgmasson.over-blog.com/article-11397402.html>,

² C'est le risque aléatoire, se manifeste généralement de manière inattendue, soudaine et brutale. Son issue est toujours un dommage ou une perte, il prend sa source d'un fait accidentel.

³ La gestion des risques a pendant longtemps été associée à l'utilisation de l'assurance de marché pour protéger les individus et les entreprises contre différentes pertes associées à des accidents. A cette époque elle ne se faisait que par le transfert des risques vers un assureur. Dominée par la question de l'assurance et la prise en compte des pertes financières, cette notion a évolué. Seuls les accidents d'hygiène et du travail faisaient l'objet d'une anticipation et d'une prévention.

⁴ George Dionne, **gestion des risques histoire, définition et critique**, centre interuniversitaire des réseaux d'entreprises, logistique et transport CIRELT, HEC Montréal, Canada, 2013-4 , janvier 2013,p 1.

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

certaines pertes. Des activités de protection et de couverture contre les maladies et les accidents du travail ont également débuté dans les entreprises durant ces années.

Au cours de ces années, la gestion des risques a été l'un des fondements de certaines associations ayant pour cible et leur champ d'application, comme l'Association internationale pour l'étude de l'économie de l'assurance ou le «cercle de gestion des risques» de la société suédoise Statsföretag. L'American Society of Insurance Management a été renommée Risk and Insurance Management Society (RIMS).

Étape 3 : La gestion des risques financiers, à savoir la gestion des risques de marché et la gestion des risques de crédit (les années 80), lorsque le développement de la gestion des risques s'est diversifié: l'un était le financement des risques, y compris les franchises concertées diverses formes mixtes; la seconde était l'utilisation des produits dérivés comme instrument de gestion différents risques assurables et non assurables qui est développée très rapidement durant les années 1980¹. C'est aussi durant les années 1980 que les entreprises ont commencé à considérer la gestion financière ou portefeuille des risques. La gestion financière des risques est devenue complémentaire à la gestion des risques purs pour beaucoup d'entreprises. Les institutions financières, dont les banques et les compagnies d'assurance, ont intensifiés leurs activités de gestion des risques de marchés et de crédit durant les années 1980. En raison de la sophistication des outils financiers et de la prise de conscience par les entreprises de l'importance des plans de continuité, la démarche de gestion des risques s'est étendue à d'autres domaines².

À la fin des années 1980, la gestion des risques a connu une expansion dans la direction de la communication des risques, principalement à la suite d'une perte de confiance après des accidents de grande ampleur survenus dans les secteurs de l'assurance concernés³.

Étape 4 : L'idée de la gestion des risques opérationnels et du risque de liquidité émergent, durant les années 1990. Les activités de gestion du risque opérationnel et du risque de liquidité sont apparues durant les années 1990. La réglementation internationale des risques a aussi durant les années 1990 et les entreprises financières ont développé des modèles de gestion des risques internes et des formules de calcul du capital pour se protéger contre les risques non anticipés et pour réduire le capital réglementaire⁴.

Sur certains marchés de l'assurance industrielle, les crises ont affecté les relations entre les assureurs industriels et les gros clients. Le terme Chief Risk Officer (CRO) a été utilisé pour la première fois par James Lam chez GE Capital, décrivant la fonction de CRO pour gérer tous les aspects du risque;

Étape 5 : La gestion des risques de l'entreprise, c'est-à-dire adopter une vision à 360 degrés de la gestion des risques en intégrant la gestion des risques à travers les fonctions et les divisions de l'entreprise (à partir de 2000). L'attaque terroriste du 11 septembre contre le World Trade

¹ Avant les années 1970, les produits dérivés n'étaient pas utilisés pour couvrir les produits financiers. Ils étaient limités aux produits agricoles.

² George Dionne, op-cit, p 5.

³ La grande volatilité des marchés financiers a incité les grandes banques d'investissement américaines à mettre en place des départements de gestion des risques.

⁴ George Dionne, ibid, p-p :5-6.

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

Center à New York a donné une nouvelle dimension à l'ampleur de la volatilité et du risque, la Bourse de New York (NYSE) a perdu des milliards de dollars par jour. Cela a eu un impact énorme sur la perception de la gestion des risques dans le monde entier. Aujourd'hui, les entreprises adoptent le concept de gestion des risques d'entreprise; Cela donne une vue différentes de tous les risques auxquels l'organisation est confrontée, y compris les risques internes et externes, et cherche à fournir une approche intégrée de la gestion des risques dans toutes les divisions et fonctions. Cela a favorisé la mise en place et le développement de concepts de gestion de la continuité des activités dans le cadre desquels les entreprises veillent à survivre même aux événements extrêmes tels que les attaques terroristes, les catastrophes naturelles, les épidémies et les défaillances majeures. C'est également durant ces années que les premiers postes de gestionnaire des risques ont été créés ;

Étape 6 : Fortement touchée par la crise financière de 2007-2008 et d'autres événements catastrophiques (catastrophes naturelles ou nucléaires, changements climatiques, par exemple), le respect de la réglementation devait s'appliquer récemment et la durabilité devenait une cible cruciale pour tout type de réglementation.

Les dernières années ont été marquées en grande partie par et suite à la crise financière de 2007-2008 qui a plongé l'économie mondiale au bord de la catastrophe.

Les conséquences de cette crise sont encore perceptibles pour les marchés sous la forme de crises financières locales comme celles de la Grèce, de l'Espagne et d'autres économies du monde. En partie, la cause de la crise a été attribuée à un manque de gestion des risques opérationnels et de comportement éthique. En conséquence, les régulateurs du monde entier ont mis en avant une multitude de réglementations, en particulier pour les institutions financières ou les entreprises ayant un impact systémique au niveau national dans leur juridiction et sont donc considérées comme «Trop grosses pour échouer».

En outre, le monde a également été témoin de nombreuses catastrophes naturelles (famines chroniques en Afrique, tsunami au Japon, inondations dans plusieurs régions géographiques) et de catastrophes causées par l'homme, planète en jeu et a souligné l'importance de la gestion durable et de la citoyenneté d'entreprise. Plutôt que d'être des observateurs passifs, on attend des organisations (à la fois volontairement et légalement sous certains aspects) qu'elles jouent un rôle actif dans la lutte contre de tels événements ou développements graves.

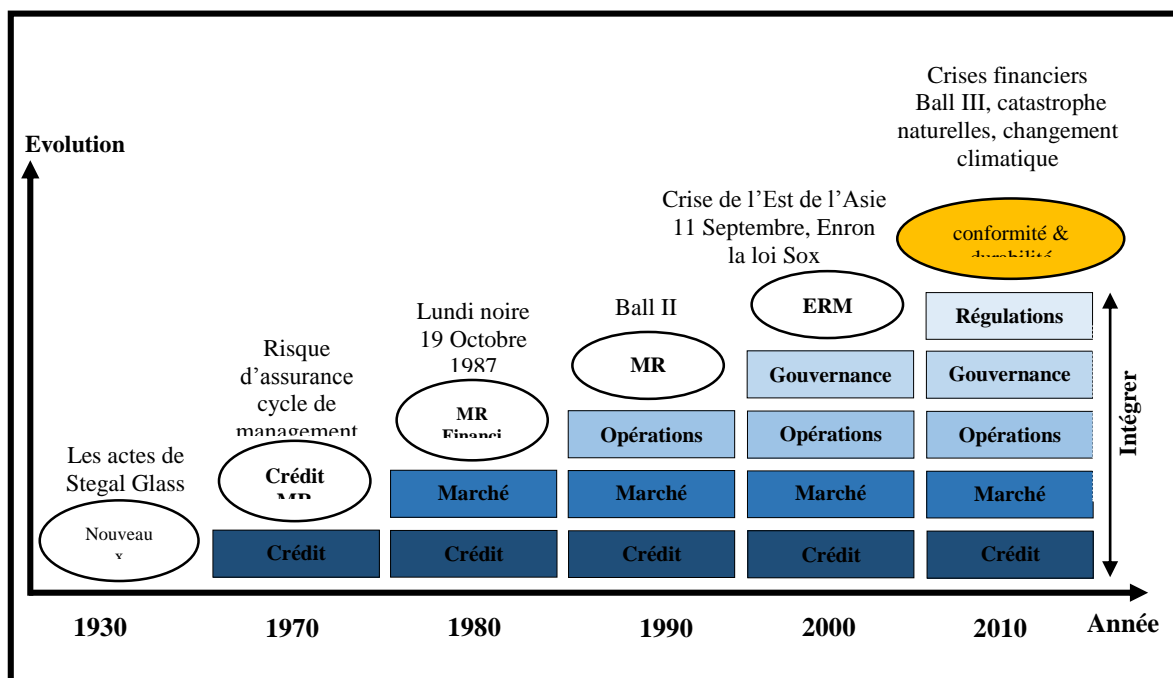
La discipline de management des risques est ainsi de plus en plus étudiés en écoles d'ingénieurs dans les écoles de commerce, d'économie et de gestion , afin de répondre à des besoins très spécifiques, le risque a longtemps été enseigné de manière cloisonnée dans des cursus très éloignés : produits dérivés en finance, science actuarielle en assurance, prévention dans la santé , risques technologiques en ingénierie...etc. les nouvelles formation tendent à avoir une approche plus globale du risque, davantage multidisciplinaire et ouverte sur différente carrières à fin de répondre au plus près aux aspirations de cursus de formation mobiles : ingénieurs attirés par la finance et l'assurance , justices souhaitant compléter leurs compétences par les connaissances techniques, managers désireux d'approfondir leur compréhension des fondamentaux et modèles mathématiques.¹

¹ Laurent Pierandrei, op-cit, p XII.

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

La gestion des risques a pris une importance capitale dans la vie des entreprises. Elle procède d'une approche globale et d'une prise en compte de plus en plus complète de toutes les vulnérabilités pouvant entraver la bonne marche de l'entreprise. Elle tend à être intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise et devient un élément qui peut influencer sur les principes d'organisation de l'entreprise.

La figure n°(01-02) : Evolution du management des risques



Source : de plusieurs sources

6- Les objectifs de management des risques

Le management des risques a plusieurs objectifs, selon Hoyt et al (2008), la gestion des risques d'entreprise favorisait la prise de conscience accrue des risques, ce qui facilite une meilleure prise de décision opérationnelle et stratégique de l'organisation, selon Maisonneuve Michel (2002), une gestion efficace du risque peut mener les organisations à mettre davantage l'accent sur les priorités d'affaires, améliorant la démarche de planification stratégique et l'identification d'occasions¹.

Donc, le management des risques a plusieurs objectifs selon plusieurs considérations, Il est tout fait important de noter que les objectifs de management du risque se défèrent en fonction du domaine d'activité d'entreprise. Dans ce cadre The Economist Intelligence Unit a réalisé une étude portée sur la pondération de chaque objectif par rapport au secteur d'activité d'entreprise, comme suite:

Tableau n°(03-02) : Les objectifs de management du risque d'entreprise en fonction du

¹ MAISONNEUVE Michel, «La gestion intégrée des risques », *LesAffaires.com*, en ligne sur Eureka.cc ,1er novembre 2002, p20.

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

secteur d'activité

Le secteur économique Les objectifs de Management du risque	Services Financiers	Commerce détail /produits de large consommation	Industrie	Télécommunication High-tech	Utilisation/ Ressources Naturelles	Chimie / industrie pharmaceutique
Identification des facteurs de risque ou l'entreprise est exposée	67%	58%	71%	64%	70%	67%
Obtention d'un avantage compétitif par une bonne connaissance de facteurs de risques	73%	54%	67%	43%	75%	73%
Protection devant les pertes	67%	54%	46%	71%	65%	73%
Faire face aux risques externes	56%	50%	38%	79%	45%	67%
L'optimisation de l'allocation des ressources internes	58%	46%	63%	29%	35%	60%
Allocation efficace du capital	65%	35%	54%	43%	65%	40%
Evitation des risques	60%	39%	21%	71%	55%	47%
Identification des risques avec l'effet radical	46%	50%	38%	21%	40%	40%
Flexibilité organisationnelle	44%	39%	29%	43%	40%	53%
Amélioration PER Price earning ratio ¹	44%	35%	42%	43%	25%	33%
Réduction des coûts pour couvrir les risques (assurances..etc.)	33%	42%	38%	57%	20%	53%

Source: Business Finance Magazine, 2002, [http:// business financemag.com](http://businessfinancemag.com).

Notant, que le management du risque ne peut offrir qu'une assurance raisonnable quant à la réalisation de ces objectifs et la maîtrise des opérations. Comme tout système, il peut avoir des limites, cela peut aller d'une défaillance humaine à de mauvais jugements exercés lors de la prise de décision, ou même d'une simple erreur commise lors du déroulement du processus.

7- Les limites de la gestion des risques

¹ Désigne un indicateur utilisé en [analyse boursière](#) ; il est également appelé « ratio cours sur bénéfices »

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

Pour Drucker (1973) essayer d'éliminer les risques et de le diminuer peut conduire à un autre risque tout aussi important, la rigidité, car les décisions managériales impliquent nécessairement la prise de risque¹.

Egalement, les dispositifs de gestion des risques aussi bien conçus et aussi bien appliqués soient-ils, ne peuvent fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société. La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système et processus. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison de défaillances techniques ou humaines ou de simples erreurs.

De même comme l'évoque Power(2009) l'ERM est une approche se situant dans une perspective entrepreneuriale. Cette approche a été développée après les années 1970, soit dans la période d'incubation de la dernière crise financière.

Reuvid (2009) est d'avis que les propriétaires, les dirigeants et les entrepreneurs de petites ou grandes entreprises devraient reconnaître que la gestion des risques a des limites comme tout autre processus de gestion. Ces faiblesses comprennent les suivantes²:

- La gestion des risques ne prendra pas de décisions ni de résolutions pour l'entreprise: elle peut aider le propriétaire à prendre des décisions, mais ces résolutions seront limitées par la profondeur de la recherche et de l'examen des risques, ainsi que par l'expérience et les compétences de gestionnaire de risques lors de l'évaluation des risques ;

- L'utilisation de la gestion des risques ne garantit pas l'absence de tout risque: la gestion des risques n'a pas pour objectif d'éliminer les risques, mais plutôt de donner la priorité à l'application appropriée de ressources et de temps insuffisants ;

- La gestion des risques ne peut pas garantir que des événements indésirables ne se produiront pas: elle prévoit toutefois un avertissement important sur les problèmes potentiels et met l'accent sur les techniques de défense de la réputation et de la continuité des activités ;

- Les évaluations de risque ne seront pas tout compris et ne sont pas par conséquent à sûreté intégrée, l'évaluation de risque essayera d'identifier tous les risques significatifs, mais ils sont limités par les ressources disponibles, y compris la disponibilité de l'information, la capacité de personnel, le temps et le budget ;

- Les évaluations des risques ne seront pas exhaustives et ne seront pas sans faille, mais ils sont limités par les ressources disponibles, notamment la disponibilité des informations, les capacités du personnel, le temps et le budget ;

- Le choix de traitement d'un risque s'effectue notamment en arbitrant entre les opportunités à saisir et le coût des mesures de traitement du risque, prenant en compte leurs effets possibles

¹ Gillies Teneau et Nicolas Dufour, op-cit, p 49.

² Nsikan Ekwere, **FRAMEWORK OF EFFECTIVE RISK MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMEs): A LITERATURE REVIEW**, Volume 20 N° 1, 2016, p30 27804-EN-framework-of-effective-risk-management-in-small-and-medium-enterprises-smess-a-l

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

sur l'occurrence et/ou les conséquences du risque, ceci afin de ne pas entreprendre des actions inutilement coûteuses ;

- Le concept appétit au risque apparaît comme limité, car cette notion est relative, variable, et renvoie à des conceptions distinctes pour chacun au même titre que le risque. L'appétit au risque est le fait d'ambiguïté et n'est pas compris par tous dans l'entreprise contrairement à ce que le COSO et les principes de l'ERM supposent.¹

8- Les incitations sur le management des risques

De plus en plus confrontées aux problématiques de risques les entreprises sont progressivement devenues plus sensibles à la nécessité d'une gestion efficace des risques, à tel point qu'on peut désormais parler d'une nouvelle ère dans la prise en compte des menaces de l'entreprise: celle de management des risques.

En premier lieu, Douglas et Wildavsky expliquaient dès 1983 que l'aversion pour le risque est une préoccupation menant à une gestion centralisée et organisée du danger futur. Plus loin qu'une gestion centralisée, la gestion des risques doit être conçue dans une approche empreinte de collaborative permettant de passer d'une surveillance (contrôle réactif) à un contrôle médial diffus exploitant l'accord et la créativité des parties prenantes de l'organisation².

En deuxième lieu, au cours des dernières décennies, la perception du risque a été changée dans les institutions et les entreprises, les transformations les plus visibles prenant comme sources, l'économie financière par la monétisation systématique du risque et la sophistication des instruments et des stratégies de couvertures. De même l'émergence de solutions de la digitalisation de l'économie, de la dématérialisation des biens et services et des technologie de l'information (objets connectés, capteurs et alarme, big data...etc) ouvrent de nouvelles voies au traitement des risques, non sans poser de nouveaux problèmes (intrusion dans la vie privée, vulnérabilité accrue des systèmes d'information et cybercriminalité).

En troisième lieu, en réponse de la crise de confiance sur la communication financière des entreprises provoquée par différents scandales financiers révélés aux Etats-Unis aux débuts des années 2000 (Enron, Worldcom, Adelphia, Xerox, AOL Time Warner), les autorités fédérales américaines ont adopté le 31 juillet 2002, le Sarbanes-Oxley Act « SOX », cette loi organise pour toutes les sociétés cotées à la bourse de New York, la transparence de la comptabilité et la gestion des risques financiers de l'entreprise, cette loi a introduit les obligations suivantes³ :

- Certification personnelle des comptes pour les présidents et les directeurs financiers ;
- Nomination des administrateurs indépendants au comité d'audit du conseil d'administration ;
- Mise en place d'un contrôle interne s'appuyant sur un cadre conceptuel, la Securities and Exchange Commission (SEC) et le Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) ont fortement recommandé aux entreprises américaines et étrangères cotées

¹ Gillies Teneau et Nicolas Dufour, op-cit, p-p : 49-50

²Pierre Caron, **investir et gérer le risque comment y parvenir**, presses de l'université du Québec, 2014, p206.

³Laurient Pierandrei, **risk management, gestion des risques en entreprise, banque et assurance**, DUNOD, France, 2015, p 34-.

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

a New York d'adopter le COSO comme référentiel de contrôle interne, qui doit sa diffusion massive à la loi SOX, ce qui a été le cas pour une trentaine de groupes français concernés par cette loi. Cette loi a eu des répercussions au-delà des frontières des Etats-Unis. Ainsi en France, la loi sur la sécurité financière (LSF) a été adoptée par le parlement français le 17 Juillet 2003 afin de renforcer les dispositions légales en matière de gouvernance d'entreprise, qui, selon les autorités françaises, était « une réponse, à la fois politique et technique, à la crise de confiance dans les mécanismes du marché et aux insuffisances de régulation dont le monde économique et financier a pris connaissance ». Elle complète la loi sur les nouvelles régulations (NRE) de mai 2001, qui impose la dissociation des fonctions exécutives et des fonctions de contrôle au sein des entreprises. L'obligation d'analyse de gestion des risques est faite aux entreprises faisant appel public à l'épargne¹.

La LSF oblige le Président du conseil d'administration (ou de surveillance) à rendre compte dans un rapport des procédures de contrôle interne mises en place par la société et les commissaires aux comptes à vérifier la sincérité de ce document.²

La LSF préconise l'application d'un référentiel reconnu, laissant le choix entre COSO ou le dispositif de contrôle interne de l'AMF, très inspiré du référentiel COSO.

Dans le même développement, la directive européenne 2006/46/CE relatives aux comptes annuels et aux comptes consolidés des sociétés venant modifier la 4ème et la 7ème directive prévoit que « toute société dont les titres sont admis à la négociation sur un marché réglementé inclut une déclaration sur le gouvernement d'entreprise dans son rapport de gestion. Cette déclaration forme une section spécifique du rapport de gestion et contient une information des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière ».

Ainsi, la loi du 3 juillet 2008 a transposé cette directive dans le droit français et complété, par la même, la loi de Sécurité Financière (LSF). Il en est résulté une modification des articles L 225-37 et L 225-68 du code de commerce qui a étendu l'objet du rapport du président sur les procédures de contrôle interne aux procédures de gestion des risques mises en place par les sociétés faisant appel public à l'épargne « en détaillant notamment celles de ces procédures qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière pour les comptes sociaux et, le cas échéant, pour les comptes consolidés ».

Par ailleurs, la directive européenne audit légal 2006/43/CE (dite 8ème directive) prévoit, la création d'un comité d'audit notamment chargé des missions suivantes :

- suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne, le cas échéant, et de gestion des risques de la société ;
- suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés ;

¹ Bernard GUMB et Christine NOËL, le rapport des dirigeants sur le contrôle interne à l'épreuve de l'analyse de discours, Tome 13, Volume 2, Décembre 2007, p100.

² Letudier, le COSO.

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

- examen et suivi de l'indépendance du contrôleur légal des comptes ou du cabinet d'audit.¹

Alors, ce qu'on constate que, l'actualité économique, redéfinit la gestion des risques étant un enjeu majeur de l'entreprise, est l'objet d'une législation porteuse d'exigences toujours plus nombreuses. C'est le cas tant aux Etats-Unis (Sarbanes Oxley Act), qu'en Europe ou en Asie : Loi de Sécurité Financière, 4^{ème}, 7^{ème} et 8^{ème} Directives Européennes, ces directives ont une conjonction plus avec la gestion des risques.

La loi SOX promeut le référentiel COSO en mettant l'accent sur les risques comptables et financiers. La LSF élargit la notion de risque, au-delà de la notion financière, à ses dimensions juridique, opérationnelle et environnementale².

On trouve toujours que les Etats Unis prend l'initiative de régulateur, la SOX et tout ces conséquences représente un changement dans le monde de gouvernance, il préconise le cadre de référence de contrôle interne du COSO qu'il existe depuis 1992, par cela il rebondir ce guide après 10 ans de son existence.

Dans le même acheminement, l'implantation de cette loi dans les entreprises est un grand investissement qui dépense des cash flow et demande aussi des hautes ressources humaines et des consultants spécialistes. Pour cela beaucoup d'entreprise ont laissé la bourse NYSE et choisit par exemple Frankfurt ou London, mais il faut comprendre que le future de ces applications dépend de future économique et politique des Etats Unis. Si le président des états unis initié un tel changement, les sociétés qui mettent en œuvre et évalue les contrôles internes aurait utilisé le principe COSO. Cependant, toutes les sociétés nouvellement créées peuvent créer une forme d'environnement contrôlé basées sur le principe formel précédent, car chaque partie prenante pouvait apprécier une sorte d'assurance relative que les choses sont comme elles devraient être. Mais le visage des affaires changera un jour³.

Section 02 : Le cadre de référence de management des risques

Le cadre de management des risques définit comment appliquer le management des risques⁴, pour cela il y a plusieurs cadres qui servent comme des référentiels, des normes ou des standards de management des risques.

Toujours en fait la confusion entre les termes, réglementation, une norme, un standard et un référentiel, d'où la nécessité d'éclairer ces concepts.

1- La norme, le standard, le référentiel et la réglementation

La réglementation est créée par des autorités administratives (Etat, Sénat, collectivités, etc.). Elle émane donc d'un projet de loi, d'un règlement. Son application est imposée. **La**

¹AMRAE, AMF, FERMA & ECIIA, Cahier technique, Analyse et présentation des travaux de l'AMF relatifs à la gestion des risques et au comité d'audit, novembre 2010, p54.

² Laurient Pierandrei, op-cit, p 36.

³ Remain Lindauer, **Moderne risk management remarks**, Edition bookboon, 1ère édition, 2017, p 59 .

⁴ Nsikan Ekwere, **FRAMEWORK OF EFFECTIVE RISK MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMEs): A LITERATURE REVIEW**, Volume 20 Nomor 1, 2016, p30

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

norme n'est pas un règlement, elle n'est pas obligatoire. Le fait de l'appliquer témoigne d'un engagement de qualité reconnu. les normes revêtent un caractère volontaire¹..

Du point de vue des organisations de normalisation², **la norme** est un « document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités où leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné

Donc, elle est établie par un organisme officiel reconnu et accrédité par les états ou institutions. Ça peut être organisme national (l'AFNOR en France) ou communautaire (CEN en Europe, ISO pour l'international) », et elle sert à définir des directives, des règles à suivre afin de concevoir, produire un service, un produit, un bien. **Le standard**, et, lui, **un référentiel** de fait (qui s'impose par le terrain), le référentiel est défini comme un ensemble de recommandations qui composent un produit industriel, ou un processus, ou un service. Un référentiel est élaboré au préalable par une organisation réunissant un ensemble d'experts³.

Alors, le standard est une sorte de norme non officielle. Il n'est pas établi par un organisme accrédité par les états (dans la plupart des cas). Il est plus souvent établi par un fabricant qui voit son système propre s'imposer sur le marché et devenir de fait le système repris par bon nombre d'autres fabricants, le plus souvent pour des raisons de compatibilité, d'interopérabilités...etc. Il peut aussi être établi par un regroupement de fabricants, laboratoires de recherche, etc., un standard n'est pas obligatoire, il n'est pas contraignant (enfin la plupart du temps).

Pour norme et standard, la différence est minime et pourtant importante, la confusion est fréquente et la littérature anglophone y est pour beaucoup.

Si en France on parle de norme et de standard, dans la langue anglaise, il n'existe qu'un seul terme Standard, tous les deux sont des référentiels établis pour le respect d'un mode de fabrication identique.

Dans l'industrie, l'économie ou les services, une norme est un ensemble de règles de conformité ou de fonctionnement légiféré par un organisme de normalisation mandaté, comme l'ISO au niveau international, l'UIT, l'AFNOR, tandis qu'un standard est un ensemble de recommandations ou de préférences préconisées par un groupe d'utilisateurs caractéristiques et avisés, un référentiel peut devenir une norme par exemple le référentiel ITIL qui est décliné à la norme ISO 20000.

La norme garantit un fonctionnement minimum et surtout un minimum de sécurité dans le fonctionnement. La norme a un caractère légal se qu'il lui diffère de référence, et le référentiel constitue un cadre commun à plusieurs applications. Les normes jouent le même rôle que les standards, mais elles sont principalement orientées vers la certification.

¹ AFNOR , Site internet: <https://normalisation.afnor.org/foire-aux-questions/difference-entre-normalisation-reglementation/>

² l'ISO et IEC

³ TENEAU Gilles et AHANDA Jean-Guy, **guide commenté des normes et référentiels**, édition organisation, paris, 2004, P17.

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

Les types de normes

Les normes ont presque toujours existé. Pratiquement tous les pays possèdent un organisme national de normalisation (NBN, DIN, AFNOR, BS, ...). L'Europe possède aussi son organe de normalisation (CEN/CENELEC). Depuis 1947, l'ISO (Organisation Internationale de Normalisation) propose des normes techniques volontaires.

Les normes, au sens large, se déclinent en deux catégories : génériques et techniques, quatre niveaux : les niveaux internationaux, européens, nationaux et privés et (au moins) quatre domaines : Qualité, Environnement, Sécurité, Social, ...¹.

Le terme générique signifie que ces normes peuvent être appliquées à tout organisme, grand ou petit, quel que soit son produit ou service, indépendamment de son secteur d'activité. Elles définissent des objectifs à atteindre mais laissent le libre choix des moyens à l'organisme. Les normes techniques sont, en général, plus spécifiques, même si elles peuvent compléter des normes génériques.²

2- Présentation des normes et référentiels de management des risques

Le besoin d'un cadre structurant « conceptual framework » renforcé et unifié s'est imposé en matière de gestion des risques comme dispositif professionnel nécessaire au déploiement de normes, règles et standards ayant pour but d'éliminer les risques, Bale 3 et Solvabilité 2 ont durci les règles pour les banques et les compagnies d'assurance, tandis que les entreprises « corporate » sont de plus en plus contraintes à intégrer cadre de référence dans leurs dispositifs de gestion des risques d'entreprise. Le CEN « European Committee for Standardization » a identifié en 2010, 60 définitions pour le terme risque dans des référentiels variés « non-conformité, défaillance, intoxication, pollution, sécurité, perte financière... ». ³ Aussi, le management des risques est l'objet de nombreux standards et bien qu'ils n'aient pas souvent de portée obligatoire, ils permettent en général d'obtenir un avantage compétitif malgré que la certification dans ce domaine reste assez floue, où elle est rattachée aux référentiels de la qualité, désormais de multiples organismes officiels du Risk Management « AMRAE en France, IRM au Royaume-Uni et FERMA en Europe, ISO Australie », COSO aux Etats Unis ayant donné naissance à divers cadre de référence⁴.

Depuis les années 1990, plusieurs référentiels de management des risques ont été épanouis, c'est un choix de l'entreprise, quel est le référentiel le plus adapté à son activité et sa stratégie. Le référentiel, dans tout domaine d'activité est un élément important pour l'orientation stratégique de l'entreprise qui l'adopte. En effet son but principal est d'uniformiser les pratiques, surtout en ce qui concerne la terminologie, les processus et organisation de la gestion

¹ Christian DELVOSALLE, Normes et Référentiels Qualité, Faculté Polytechnique de Mons, 24 mai 2004, p 7, <http://www.mwq.be/servlet/Repository?IDR=1023>

² Op-cit, p-p : 8-10.

³ Laurient Pierandrei, **risk management, gestion des risques en entreprise, banque et assurance**, DUNOD, 2015, p 40.

⁴ David Autissier, Faouzi Bensebaa et Fabienne Boudier, **L'Atlas du management**, Éditions d'organisation Eyrolles, Paris, 2009, p217.

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

du risque. Comme nous l'avons dit, plusieurs normes et référentiels existent dans le domaine de la gestion des risques, nous allons les aborder comme se suit :

2-1 Le COSO : COSO I, COSO II et COSO III

Historiquement, l'élaboration et le développement outre-atlantique des référentiels de gestion des risques sont liés à une volonté institutionnelle de lutte contre la fraude. Les scandales financiers intervenus aux Etats-Unis dans les années 1970 ont renforcé la législation en matière de lutte contre la corruption et la fraude, avec l'adoption en 1977 du *foreign corrupt act*, imposant des dispositifs du contrôle interne aux entreprises, ceux-ci n'étant auparavant définis que par les normes d'audits externe édictés par l'AICPA.

En 1985, la National Commission on Fraudulent Financial Reporting (appelée « Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway commission COSO) organisation bénévole du secteur privé, réunissant les compétences d'un certain nombre de professionnels, de quelques cabinets d'audit externe et de grandes entreprises américaines, ce comité présidé par « Larry E-Rittenberg », est l'émanation de cinq associations professionnelles:

- American Accounting Association, AAA ;
- American Institute of Certified Public Accountants, AICPA ;
- Financial Executive International, FEI ;
- Institute of Management Accountants, IMA ;
- The Institute of Internal Auditors, IIA.

Elle a constitué son premier document COSO I en 1992 , qui est nommé l'Internal control-Integrated framework traduit en français cadre de référence du contrôle interne.

Selon l'Internal control-Integrated framework 2004 du COSO : « les événements probables ayant un impact négatif sont des risques pouvant freiner la création de la valeur ou détruire la valeur existante, les événements probables ayant un impact positif peuvent constituer des opportunités. Ce cadre retient cinq élément essentiel juges nécessaire pour une bonne maîtrise des activités, ces éléments se présentent sous la forme d'une pyramide, comportent de la base au sommet : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, le pilotage et l'information et la communication.

Le COSO II ; en 2004 le Committee of Sponsoring organizations of the Treadway Commission a edité un rapport COSO II, un prolongement du COSO Report I (1992), « The enterprise Risk Management- Integrated Framework » traduit en français par : « Le management des risques de l'entreprise »¹

Le COSO II est présenté sous forme de cube, mettant en exergue les objectifs organisationnels, les composants du management des risques et les unités opérationnel.

¹ FACI et PriceWaterhouse Coopers Landwell, management des risques de l'entreprise, COSO II , 2005, p. 5

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

Le COSO II définit le management des risques de l'entreprise comme étant « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation ».

Il s'agit donc d'une approche rigoureuse de l'évaluation et du repérage de tous les risques menaçant l'atteinte des objectifs stratégiques d'une organisation et implique tous les membres de l'organisation et ce, à tous les niveaux. Cette approche globale des risques est perceptible à travers les catégories d'objectifs que poursuit le management des risques d'entreprise à savoir : les objectifs stratégiques, opérationnels, reporting et de conformité. Elle vise également à rattacher les objectifs aux différentes catégories permettant ainsi au management de se concentrer sur les différents aspects des risques organisationnels et non plus sur une seule catégorie des risques comme dans l'approche traditionnelle¹

L'objectif de Committee of Sponsoring of Treadway de publier ce deuxième rapport, était d'aider les entités à mieux protéger et accroître la valeur pour leurs parties prenantes. La philosophie sous-jacente était que « la valeur est maximisée lorsque la direction fixe une stratégie et des objectifs permettant d'optimiser l'équilibre entre croissance, rentabilité et risques associés, ou encore lorsqu'un déploiement efficace et efficient des ressources permet d'atteindre les objectifs de l'organisation ».

Bien que le modèle COSO-I concerne le contrôle interne et le COSO-II le management des risques, les deux cadres de références sont complémentaires ²:

- La composante « **évaluation des risques** » du COSO-I est déclinée dans le COSO-II en quatre items qui précisent cette notion (la définition des objectifs, l'identification des événements, l'évaluation des risques, le traitement des risques) : face avant du cube ;
- Une dimension « **Stratégie** » complète les trois objectifs traditionnels du contrôle interne énoncés dans la définition : face supérieure du cube.

Depuis sa publication, ce Cadre de référence a été utilisé avec succès dans le monde entier, dans tous les secteurs, et dans des organisations de tous types et de toutes tailles, pour identifier les risques dans les limites d'une appétence pour le risque définie et contribuer ainsi à l'atteinte des objectifs. Pourtant, malgré le nombre important d'utilisateurs actuels, le potentiel du Cadre de référence n'est pas encore complètement exploité. Certains aspects pourraient en effet être approfondis et clarifiés en offrant une meilleure compréhension des liens entre la stratégie, les risques et la performance. Dans cet esprit, l'actualisation du Cadre de référence :

- Relie plus explicitement le management des risques de l'entreprise à une multitude d'attentes des parties prenantes ;

¹ Eustache Ebono Wa Mandzila et Daniel Zéghal, **Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire !**, La Revue des Sciences de Gestion, 2009/3 n° 237-238, p18.

² P.Schick, J.Vera, O.Bourrouilh-parége, op-cit.p18.

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

- Situe les risques dans le cadre de la performance de l'organisation, au lieu de les voir comme le sujet d'un exercice isolé ;
- Permet aux organisations de mieux anticiper les risques afin de prendre les devants, en comprenant que le changement est source d'opportunités, pas seulement de crises potentielles¹.

Entre 2011 et 2012, le projet COSO fait l'objet de deux phases de consultations publiques (générant plus de 1000 commentaires du monde entier) pour donner naissance à COSO 2013.

Le COSO laissera à disposition les deux éditions, celle de 1992 et celle de 2013, jusqu'au 15 décembre 2014, il faut rappeler ici que cette nouvelle publication n'est pas un COSO 3 qui viendrait remplacer le référentiel « Entreprise Risk Management », plus connu en tant que COSO 2. Une partie de la publication de 2013 est d'ailleurs consacrée à la complémentarité entre les deux référentiels.

A partir de cette date, l'édition de 1992 sera officiellement remplacée par sa mise à jour de 2013. Cette révision tient compte des évolutions de vingt années passées et est principalement motivée par :

- L'émergence de risques nouveaux et la vulnérabilité des systèmes d'information ;
- L'intensification de l'externalisation et le besoin de coordination de tâches partagées ;
- Les attentes de la gouvernance en matière de maîtrise des risques et de conformité ;
- La responsabilisation du personnel dans toutes les entités ;
- L'adaptation aux mutations permanentes de l'environnement ;
- L'efficacité du contrôle interne résultant de l'articulation entre opérationnels, fonctions supports et audit interne ;
- L'inflation réglementaire en matière de reporting.

Le COSO indique que le contrôle interne est considéré dans la mise à jour du cadre comme un aspect fondamental de la gestion du risque d'entreprise. Le document de 2013 constitue donc un élément fondamental de la gestion du risque d'entreprise et les deux documents du COSO se complètent, l'un ne supplantant pas l'autre. La mise à jour met l'accent sur des aspects requis qui vont au-delà du contrôle interne. Cependant, le cadre demeure un outil utile pour concevoir et mettre en place un contrôle interne, et en évaluer l'efficacité à des fins de présentation de rapports comme cela est exigé dans certains territoires.

Le référentiel COSO 2013, évolue autour des thèmes de l'élargissement du domaine d'application au-delà du reporting financier, le renforcement des attentes (rôles des comités, alignement avec le business model...) en matière de gouvernance, l'articulation explicite des 3 'lignes de défense' dans l'entreprise (management, fonctions support, audit interne), le besoin de mettre en place un « succession planning » pour les collaborateurs clés au contrôle interne, le rapprochement risques / performance / rémunération, la cohérence du 'tone at the top' avec les comportements à travers l'entreprise ('tone in the middle'), la meilleure utilisation des fonctionnalités des systèmes d'information pour développer des contrôles automatiques, la prise en compte des sous-traitants / autres intervenants clés, l'adaptabilité et l'adéquation du

¹ Christophe GOBIN et Guy RAOUL, Environnement et construction, Techniques de l'Ingénieur, Réf. Internet : 42552 | 3ème édition, p50.

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

dispositif par rapport à l'évolution de l'entreprise (processus, rôles, structures, SI, CSP, périmètre d'activité...).

Le 6 septembre 2017, le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) a publié son nouveau et très attendu cadre de gestion du risque d'entreprise, intitulé *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*. S'inscrivant dans la continuité de l'*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, cadre de gestion du risque qui a été publié en 2004 par le COSO et qui compte parmi les plus largement reconnus et utilisés dans le monde, le nouveau cadre publié en septembre a pour objet d'aider les organisations à créer de la valeur, à la préserver et à la réaliser tout en améliorant leur méthode de gestion du risque.

Préparée par PwC sous la direction du conseil d'administration du COSO, la version actualisée du cadre souligne le rôle important de la gestion du risque d'entreprise dans la planification stratégique. Et comme le risque influe tant sur les résultats que sur la stratégie, elle encourage les organisations à intégrer la gestion du risque d'entreprise à l'ensemble de leurs fonctions.

Le référentiel a été mis à jour afin de répondre aux enjeux actuels :

- Les conseils d'administration attendent davantage de leur organisation en termes de gestion des risques ;
- Les parties prenantes recherchent plus de transparence et de fiabilité ;
- Les organisations évoluent dans un environnement international de plus en plus complexe axé sur les nouvelles technologies ;
- La nécessité de capitaliser sur les retours d'expériences des récents incidents (crises, attaques etc.) ;
- Les professionnels du risque sont en quête d'un référentiel actualisé décrivant les concepts de gestion des risques ;
- Les pratiques de gestion des risques continuent d'évoluer.

Le Cadre de référence propose un ensemble de principes organisés en cinq composantes interdépendantes, ses principes s'appliquent à tous les niveaux de l'organisation et dans chaque fonction¹ :

- 1- Gouvernance et culture : la gouvernance donne le ton dans l'organisation, en insistant sur l'importance du management des risques de l'entreprise et en définissant les responsabilités de surveillance de cette démarche. La culture correspond aux valeurs éthiques, aux comportements souhaités et à la compréhension des risques dans l'entité.
- 2- Stratégie et définition des objectifs : le management des risques de l'entreprise, la stratégie et la définition des objectifs contribuent conjointement au processus de planification stratégique. L'appétence pour le risque est définie et ajustée à la stratégie ; les objectifs opérationnels permettent de mettre en œuvre la stratégie tout en servant de base pour l'identification, l'évaluation et le traitement des risques.
- 3- Performance : les risques qui peuvent affecter la réalisation de la stratégie et des objectifs opérationnels doivent être identifiés et évalués. Les risques sont priorisés selon leur criticité dans le contexte de l'appétence pour le risque de l'organisation. L'organisation sélectionne

¹ COSO, Le management des risques de l'entreprise Une démarche intégrée à la stratégie et à la performance Synthèse, juin 2017, p 10, consulté le 10/5/2019

https://chapters.theiia.org/ottawa/Documents/2017%20COSO-ERM-2017_synthese.pdf

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

ensuite les modalités de traitement des risques et analyse en termes de portefeuille le niveau de risque assumé. Les résultats de ce processus sont communiqués aux parties prenantes clés concernées par les risques.

- 4- Revue et amendement : en examinant la performance de l'entité, une organisation peut prendre en considération la manière dont les composantes du management des risques fonctionnent au fil du temps, et en fonction de changements substantiels, ainsi que les éventuels amendements nécessaires.
- 5- Information, communication et reporting : le management des risques de l'entreprise exige un processus permanent d'obtention et de partage des informations nécessaires, provenant de sources internes et externes, qui sont transmises de façon ascendante, descendante ou transversale dans l'organisation.

Les cinq composantes du Cadre de référence mis à jour s'appuient sur un ensemble de 20 principes organisés en cinq composants interdépendants. Ces principes vont de la gouvernance au pilotage. D'un nombre raisonnable, ils définissent des pratiques applicables de différentes manières dans des organisations de taille, type ou secteur divers. En adoptant ces principes, la direction générale et le conseil peuvent raisonnablement attendre de l'organisation qu'elle comprenne et s'efforce de gérer les risques associés à sa stratégie et ses objectifs opérationnels.

Une nouvelle représentation graphique qui souligne que la maîtrise des risques est un cycle intégré au cycle de management et de pilotage de l'organisation.

Figure n°(02-02) : représentation graphique du COSO version 2017



Source : IFACI, Les apports du référentiel COSO ERM 2017, 5^{ème} conférence annuelle de l'IFACI, BEFFROI DE MONTROUGE, 16-17 Novembre 2017, p 5.

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

Ce nouveau COSO insiste sur :

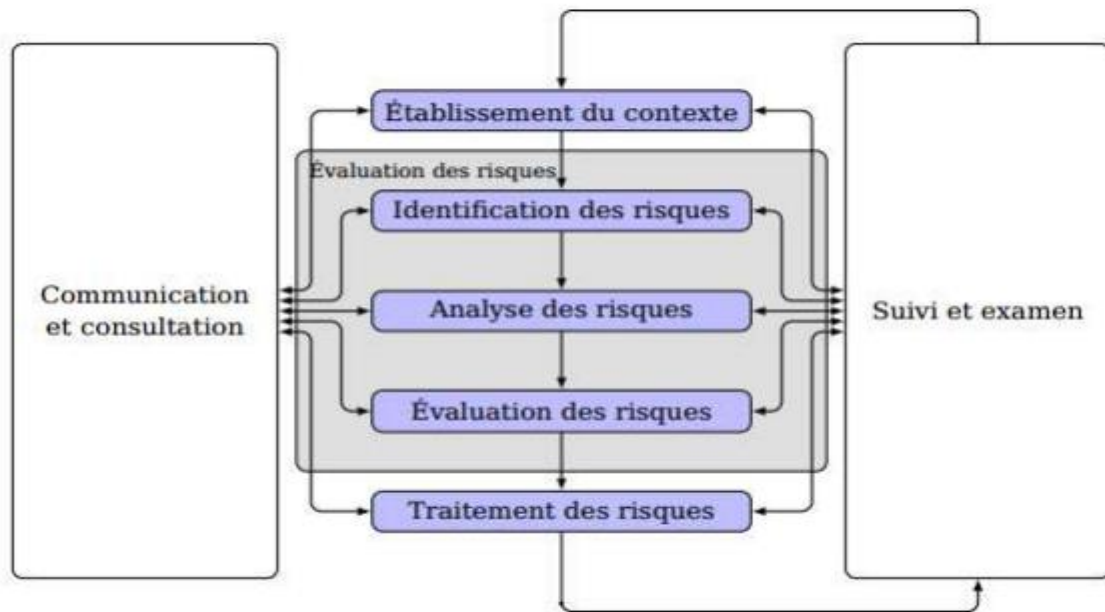
- La prise en compte de la culture d'entreprise et des valeurs éthiques comme paramètre de la gestion de risques ;
- L' intégration de la gestion de risques dans la définition et le suivi de l'exécution de la stratégie ;
- La cohérence de la gestion de risques avec la définition des objectifs de performance et leur atteinte ;
- La nécessité d'une approche globale, même si des spécificités géographiques doivent être intégrées ;
- La prise en compte des risques liés à la prise de décision au regard des évolutions technologiques et de l'explosion des données.

2-2 AS/NZS 4360 (Risk management, 2004)

La norme australienne et néo-zélandaise fournit un guide générique pour la gestion des risques, établi en 1995, et révisé en 2004. Il a depuis été incorporé dans la norme internationale ISO/CEI 31000 : 2009 - Principes et lignes directrices. Ce standard fournit un guide générique pour le processus de gestion des risques. Cela lui permet d'être applicable à une large gamme de systèmes, organisations et activités. Il est particulièrement utile lorsqu'il est utilisé non seulement pour la gestion des risques mais aussi comme une approche de sécurité de l'entreprise. Il possède une structure générique pour le processus de gestion des risques qui divise les éléments du processus d'évaluation des risques en plusieurs sous-processus : "établir le contexte ", "identifier les risques ", " analyser les risques ", "évaluer les risques" et "traiter les risques". Il dispose également de deux processus qui devraient fonctionner en parallèle avec la gestion du risque : "Suivi et examen" et "communication et consultation". Un organigramme décrivant ce procédé est présenté ci-dessous :

Figure n°(03-02) : le processus de gestion des risques selon AS/NZS 4360 (Risk management, 2004)

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE



Source : STANDARDS AUSTRALIA/STANDARDS NEW ZEALAND, AS/NZS 4360: 2004, Australian/New Zealand Standard; Risk Management, AS/NZS, 2004, p.18-19

2-3 ISO Guide 73 : 2009, intitulée « Management du risque – Vocabulaire »

Ce guide fournit les définitions de termes génériques relatifs au management du risque, a pour but est d'encourager une compréhension commune homogène et une approche cohérente de la description des activités relatives au management du risque, ainsi qu'une utilisation uniforme de la terminologie du management du risque dans les processus et cadres organisationnels en rapport avec ce domaine. L'ISO Guide 73 :2009 sert à l'usage des :

- Personnes chargées du management des risques ;
- Personnes impliquées dans les activités d'ISO et CEI ;
- Personnes chargées de rédiger des normes, guides, procédures et codes de bonnes pratiques relatives au management du risque.

2-4 La norme ISO 31000 version 2009

L'ISO est l'acronyme de « International Standard Organisation » (en français : Organisation internationale de normalisation). C'est le premier producteur mondial de Normes internationales d'application volontaire. C'est une organisation non gouvernementale, indépendante, composée de membres qui sont les organismes nationaux de normalisation de 162 pays. Le Secrétariat central est basé à Genève, en Suisse.

Depuis 1947, l'ISO a publié plus de 19 500 Normes internationales qui couvrent la quasi-totalité des secteurs de l'industrie – des technologies à la sécurité des denrées alimentaires, et de l'agriculture à la santé¹.

La norme vise à formaliser les pratiques de management des risques, afin de permettre aux entreprises de mettre en place un cadre ERM. Le management des risques est perçu par la norme

¹ Site internet organisation ISO. <http://www.iso.org/> (Août 2018) 18: <http://www.ducrot.org/securete.pdf>: Sécurité Informatique « Patrick Ducrot » (Janvier 2015).

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

comme créateur de la valeur et garant de l'amélioration continue de l'entreprise, fortement intégré aux processus d'organisation et de prise de décision, transparent, systématique et structuré. Il repose de plus sur la meilleure information disponible possible des ressources (humaines, financières et temporelles) adéquates et un fort engagement participatif. Porteurs de la vision du management des risques, la direction générale et le comité exécutif fixent les objectifs stratégiques qui seront traduits par les business units en plan opérationnels spécifiques et résultats à atteindre.

La norme ISO 31000 :2009 a tiré profit des échanges entre des experts internationaux issus d'organismes très variés (industriels, administrations, ONG, etc.) relevant de multiples secteurs d'activités. Elle favorise la prise en compte des risques par l'ensemble de l'organisme et fournit aux parties prenantes l'assurance d'une meilleure maîtrise de ces risques.

L'ISO 31000 :2009 est une « norme permettant d'établir un dialogue entre les secteurs d'activité en leur proposant un vocabulaire et un cadre commun. Cette norme facilitera également le développement des formations dans le domaine de la gestion des risques qui était jusqu'alors rendu difficile par l'impossibilité de multiplier les présentations de pratiques sectorielles.¹

L'ISO 31000 :2009 propose une approche générique du Management des risques mais ne préconise pas de moyens opérationnels de mise en œuvre. Cette norme suggère de bonnes questions pour aborder le sujet complexe de la gestion des risques et non de bonnes pratiques pour y répondre.

Les moyens de mise en œuvre du management des risques sont développés dans les documents métiers sectoriels qui ne sont donc pas rendus obsolètes par cette norme. Ils y trouvent au contraire un vocabulaire et un cadre global pour les situer.

L'ISO 31000 ne concerne pas exclusivement les grands groupes industriels ou financiers ou les grandes administrations publiques, mais tout type d'organisme, de tous secteurs et de toutes tailles (entreprise, gouvernement, ONG, individu, etc.). Ses principes stipulent d'ailleurs que sa mise en œuvre doit être adaptée aux caractéristiques de l'organisme (taille, type de risque traité, etc.). Elle n'a donc pas pour but d'uniformiser les pratiques, mais d'harmoniser les démarches en termes de principes et de processus.

L'ISO 31000 :2009 fournit tout d'abord une redéfinition du terme de risque qui permet de prendre en compte explicitement de nombreuses problématiques récentes.

D'après ISO, La norme est structurée en trois parties :

- Principes : D'après la norme, l'efficacité du management du risque repose sur l'application de onze principes. Ces principes doivent être appliqués à tous les niveaux de l'entreprise.
- Cadre organisationnel structurant les activités des organismes pour mettre en place et améliorer continuellement le processus de Management des risques. elle base l'ensemble de ces activités sur des principes généraux qui doivent régir la structure de ces processus et leur mise en œuvre.
- Le processus de Management des risques : intégration des processus du Management des risques au niveau opérationnel (identification, analyse, évaluation et traitement des

¹ GILLES MOTET, **LA NORME ISO 31000 10 QUESTIONS**, les cahiers de la sécurité industrielle, mai 2009, p2.

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

risques), qui contribue à développer un cadre global de gestion des risques efficace dans l'entreprise.¹

La norme ISO s'adresse à toute une gamme d'intervenants, notamment les personnes chargées d'élaborer la politique de gestion du risque (p. ex., les décideurs), le personnel chargé de veiller à ce que les risques (dans l'ensemble ou d'un projet ou d'une activité en particulier) soient gérés efficacement, les personnes et services responsables d'évaluer si le risque est géré avec soin (par exemple, le service de vérification) et les concepteurs des normes et codes de pratique. La norme stipule qu'elle peut être utilisée par n'importe quel entreprise, association ou groupe public, privé ou communautaire et n'importe quel particulier. Elle ne vise pas une industrie ou un secteur en particulier. Il ne s'agit pas non plus d'une norme de conformité.²

Bien que l'ISO 31000 :2009 fournisse des lignes directrices générales, elle ne vise pas à promouvoir l'uniformisation du management du risque au sein des organismes. La conception et la mise en œuvre des plans et des structures organisationnelles de management du risque devront tenir compte des divers besoins d'un organisme spécifique, de ses objectifs, son contexte, sa structure, son activité, ses processus, ses fonctions, ses projets, ses produits, ses services ou ses actifs particuliers, ainsi que de ses pratiques spécifiques³. L'ISO 31000 est un fil d'Ariane qui vous sera simplifié afin de faciliter l'exploitation. Pour ce faire, les normes ISO 31004 et 31010 serviront de base pour élaborer des outils simples et conviviaux d'aide à l'intégration de l'ISO 31000.⁴

Jusqu'au février 2018, trois normes d'ISO traitent du management du risque. L'ISO 31000/2009 qui évoque les principes généraux du management du risque. L'ISO 31004 et 31010 sont, quant à elles, des supports de l'ISO 31000 :2009. Ci-après, leur contenu en quelques lignes.

2-5 ISO/TR 31004:2013 : Management du risque -Lignes directrices pour l'implémentation de l'ISO 31000

L'ISO/TR 31004:2013 propose aux organismes des lignes directrices de management efficace du risque par la mise en œuvre de l'ISO 31000:2009. Il présente :

- Une approche structurée permettant aux organismes d'adapter leurs dispositions en matière de management du risque pour les rendre conformes à l'ISO 31000, tout en tenant compte des caractéristiques de l'organisme ;
- Une explication des concepts sous-jacents de l'ISO 31000, des lignes directrices sur les aspects des principes et du cadre organisationnel de management du risque qui sont décrits dans l'ISO 31000.

¹ GILLES MOTET, op-cit, p 2.

² Dorothy Gjerdrum et Mary Peter , **La nouvelle norme internationale sur la pratique de la gestion du risque – Une comparaison entre la norme ISO 31000:2009 et le cadre GRE du COSO**, gestion des risques, Revue 21, Mars 2011, p10.

³ NORMADOC, **ISO 31000 Management des risques**, Librairie technique, scientifique et industrielle, Février 2016 , p2. <http://www.normadoc.com/french/catalogsearch/result/?q=ISO+31000%3A2009&normale>

⁴ Odile ABY SALAMI – Dina EL HAOULI – Fatimata KONTE et autres, **Management du risque performant : faciliter l'utilisation de la norme ISO31000**, Communication professionnelle de projet, université de Compiègne, 01/2016 , p 18.

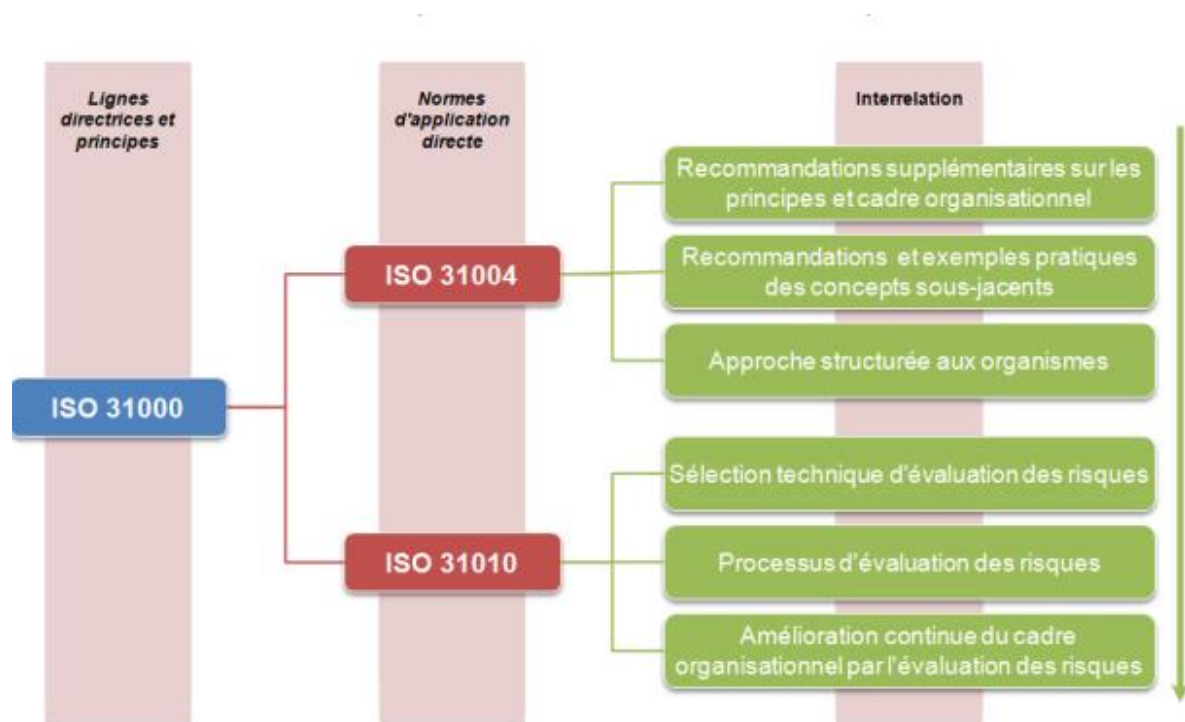
Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

L'ISO/TR 31004:2013 peut être appliqué par tout public, toute entreprise publique ou privée, toute collectivité, toute association, tout groupe ou individu.
L'ISO/TR 31004:2013 n'est pas spécifique à une industrie ou à un secteur, ni à un type de risque en particulier, il peut s'appliquer à toutes les activités et à toutes les composantes de tous les organismes.

3-6 ISO 31010:2009 : Gestion des risques - Techniques d'évaluation des risques

CEI 31010:2009 est un logo double CEI/ISO, préfixe seul CEI, norme d'accompagnement de l'ISO 31000 et fournit des lignes directrices permettant de choisir et d'appliquer des techniques systématiques d'évaluation des risques. La présente norme n'est pas destinée à être utilisée à des fins de certification, de réglementation ou contractuelles.
La présente norme ne traite pas spécifiquement de la sécurité. C'est une norme générale de gestion des risques et toute référence à la sécurité est purement de nature informative.¹

Figure n°(04-02) : le lien entre les normes ISO 3100, ISO 31004 et ISO 31010.



Source : Odile ABY SALAMI – Dina EL HAOU LI et autre, Management du Risque Performant : Faciliter l'usage de l'ISO 31000, QPO12 - Communication professionnelle de projet, Master Qualité et Performance dans les Organisations, 2015-2016, université de Compiègne, p 22.

- La nouvelle version ISO 31000 :2018

Toutes les normes ISO sont réexaminées tous les cinq ans et révisées si nécessaire. L'exercice permet de s'assurer de la pertinence de l'outil et de son utilité sur le marché. Une

¹ NORMADOC, op-cit, p 02.

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

version révisée d'ISO 31000 a été publiée en 2018 pour prendre en compte l'évolution du marché et les nouveaux défis auxquels les entreprises et les organismes sont confrontés depuis la parution de la norme en 2009. On peut notamment prendre pour exemple la complexité toujours plus grande des systèmes économiques et l'émergence de facteurs de risque tels que les monnaies numériques, deux phénomènes qui peuvent présenter des types de risques divers et inédits pour un organisme opérant à l'échelon international.

ISO 31000:2018 fournit des orientations plus stratégiques qu'ISO 31000:2009 et met davantage l'accent sur l'implication de la direction et l'intégration du management du risque au sein de l'organisme. Elle recommande ainsi de développer une déclaration ou une politique venant confirmer un engagement en faveur du management du risque en attribuant l'autorité et la responsabilité aux niveaux appropriés de l'organisme et en garantissant que les ressources nécessaires sont allouées au management du risque. La norme révisée recommande également que le management du risque soit intégré à la structure, aux processus, aux objectifs, à la stratégie et aux activités de l'organisme. Elle met davantage en avant la création de valeur – la finalité du management du risque – et comprend d'autres principes connexes tels que l'amélioration continue, l'implication des parties prenantes, l'adaptation au contexte de l'organisme et la prise en compte des facteurs humains et culturels.

Le contenu de la norme a été rationalisé pour prendre la forme d'un modèle de système ouvert qui interagit régulièrement avec son environnement afin de répondre à un plus large éventail de besoins et de contextes.

Le principal objectif de cette démarche est de clarifier et de simplifier la norme en utilisant des termes courants pour définir les principes fondamentaux du management du risque, et de la rendre ainsi plus accessible pour le lecteur. La terminologie utilisée est désormais plus concise, certains termes étant repris dans le Guide ISO 73, Management du risque – Vocabulaire, qui traite de façon spécifique de la terminologie du management du risque et qui a été conçu pour être utilisé conjointement à ISO 31000. Des travaux visant à élaborer une norme de terminologie ainsi qu'un manuel de mise en œuvre ont été lancés afin d'améliorer la compréhension et l'applicabilité de la norme.¹

Les principales modifications par rapport à l'édition précédente sont les suivantes:

- Revue des principes de management du risque, qui sont les critères clés de sa réussite;
- Mise en exergue du leadership de la direction et de l'intégration du management du risque, en commençant par la gouvernance de l'organisme ;
- Importance accrue accordée à la nature itérative du management du risque, en notant que de nouvelles expériences, connaissances et analyses peuvent conduire à une révision des éléments, actions et moyens de maîtrise du processus à chacune de ses étapes;
- Simplification du contenu en se concentrant davantage sur le maintien d'un modèle de système ouvert pour s'adapter à de multiples besoins et contextes².

Le management du risque est fondé sur les principes, le cadre organisationnel et le processus décrits dans le présent document, tel qu'illustré à la figure. Ces éléments peuvent déjà exister,

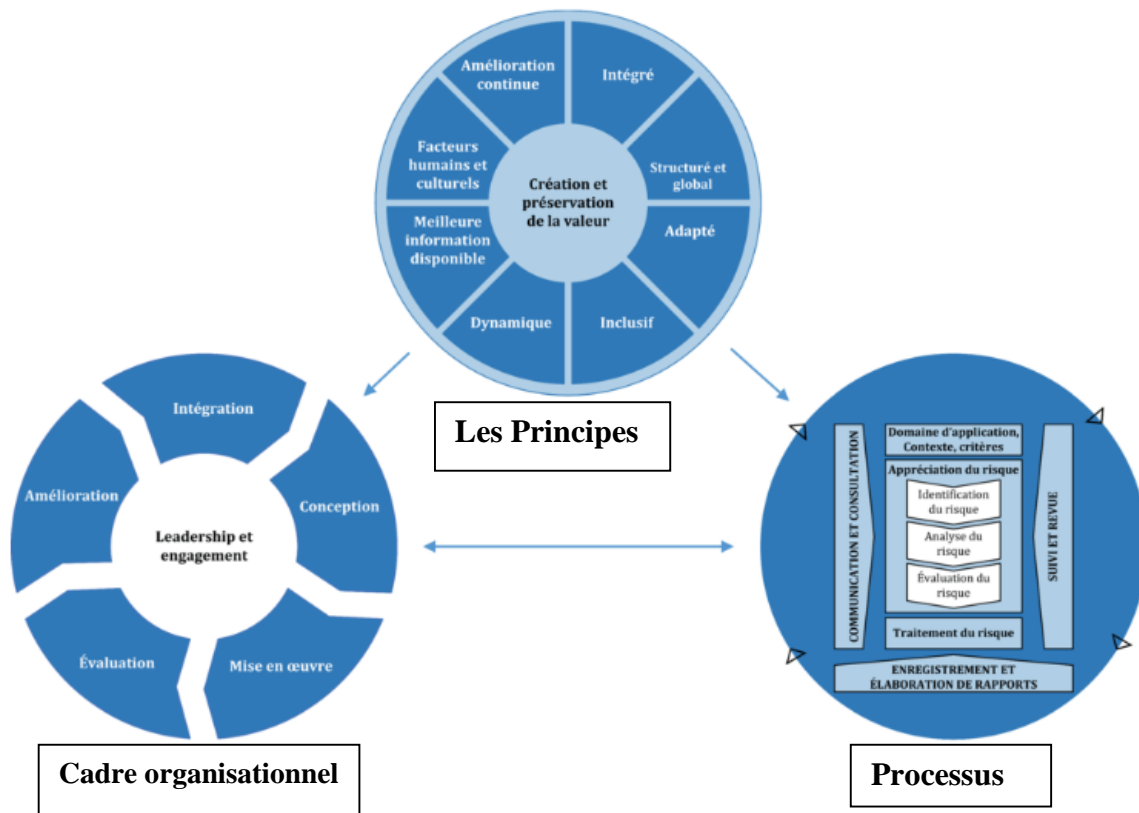
¹ISO 31000 , management du risque, février 2018, site internet consulté le 04-10-2018
https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100426_fr.pdf

² Site internet : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:fr>.

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

en totalité ou en partie, au sein de l'organisme; toutefois, ils peuvent nécessiter une adaptation ou une amélioration afin que le management du risque soit efficient, efficace et cohérent.

Figure n°(05-02) : les éléments de management des risques selon ISO 31000 :2018



Source : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:fr> consulté 8/9/2016

2-7 Le Cadre de gestion des risques de l'AMF

L'Autorité des marchés financiers (AMF), est l'autorité publique indépendante, elle régle les acteurs et produits de la place financière française. Elle réglemente, autorise, surveille et, lorsque c'est nécessaire, contrôle, enquête et sanctionne. Elle veille également à la bonne information des investisseurs et les accompagne, en cas de besoin, grâce à son dispositif de médiation.

En 2010, l'AMF a mis en place un cadre de référence pour la gestion des risques et du contrôle interne il est proposé aux sociétés françaises dont les titres sont admis à la négociation sur un marché réglementé, ce cadre est une édition revue et augmentée du cadre de référence publié en janvier 2007.

Ce cadre n'a pas vocation à être imposé aux sociétés ni à se substituer aux réglementations spécifiques en vigueur dans certains secteurs d'activité, notamment le secteur bancaire et le secteur des assurances.

Pour le volet contrôle interne, le cadre de référence a inspiré de deux référentiels connus à savoir le COSO et le «*Turnbull guidance*»¹ britannique

¹Guide développé par l'ICAEW (l'Institut des Experts Comptables d'Angleterre et du Pays de Galle) et publiée en 1999. Il a fait l'objet d'une mise à jour par le « Financial Reporting Council » en 2005.

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

S'agissant du volet relatif à la gestion des risques, il est apparu opportun de profiter des amendements législatifs de juillet 2008 pour développer le volet relatif à la gestion des risques et, pour ce faire, de s'appuyer sur des référentiels internationaux significatifs, notamment le référentiel COSO II et la norme ISO 31000.

Ainsi, le cadre assure également la conformité avec les directives européennes et notamment la 8ème directive européenne sur le contrôle légal des comptes.

Ce cadre tient compte de l'évolution législative et réglementaire intervenue depuis 2007. La loi du 3 juillet 2008 et l'ordonnance du 8 décembre 2008 ont transposé en droit français les directives européennes qui imposent de nouvelles obligations aux sociétés cotées en matière de gestion des risques et qui prévoient les missions du comité d'audit.

Pour l'AMF, la gestion des risques est un levier de management qui contribue à¹ :

- Créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société ;
- Sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société ;
- Mobiliser les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.²

Il appartient à chaque société de mettre en place un dispositif de gestion des risques adapté à ses caractéristiques propres, le dispositif de gestion des risques prévoit³ :

- **Un cadre organisationnel comprenant** : une organisation, une politique de gestion des risques, un système d'information qui répond à la communication des risques ;
- **Un processus de gestion des risques comprenant, au sein de son contexte interne et externe à la société, trois étapes** : Identification des risques, analyse des risques et traitement des risques ;
- **Un pilotage en continu du dispositif de gestion des risques.**

2-8 Le cadre de référence « FERMA »

Le référentiel européen du nom de la « Federation of European Risk Management Associations », FERMA a été adopté en 2002. Il se veut un recueil des meilleures pratiques européennes. C'est un cadre de référence qui met l'accent sur la gestion des risques avec un système de contrôle des risques intégré à la mise en œuvre de la stratégie. Il met l'accent sur un processus continue et itératif accessibles à tous les acteurs et prenant en compte les facteurs internes et externes du risque. FERMA est totalement basé sur le référentiel ISO 31000.

Pour ferma la gestion des risques fait partie intégrante de la mise en œuvre de la stratégie de toute organisation. C'est le processus par lequel les organisations traitent méthodiquement les risques qui s'attachent à leurs activités et recherche ainsi des bénéfices durables dans le cadre de ces activités, considérées individuellement ou bien dans leur ensemble.

La gestion du risque est centrée sur l'identification et le traitement des risques. Elle a pour objectif d'ajouter le maximum de valeur durable à chaque activité de l'organisation. Elle

¹ Laurient Pierandrei, op-cit, pp : 33-41.

² Laurient Pierandrei, ibid, p 35.

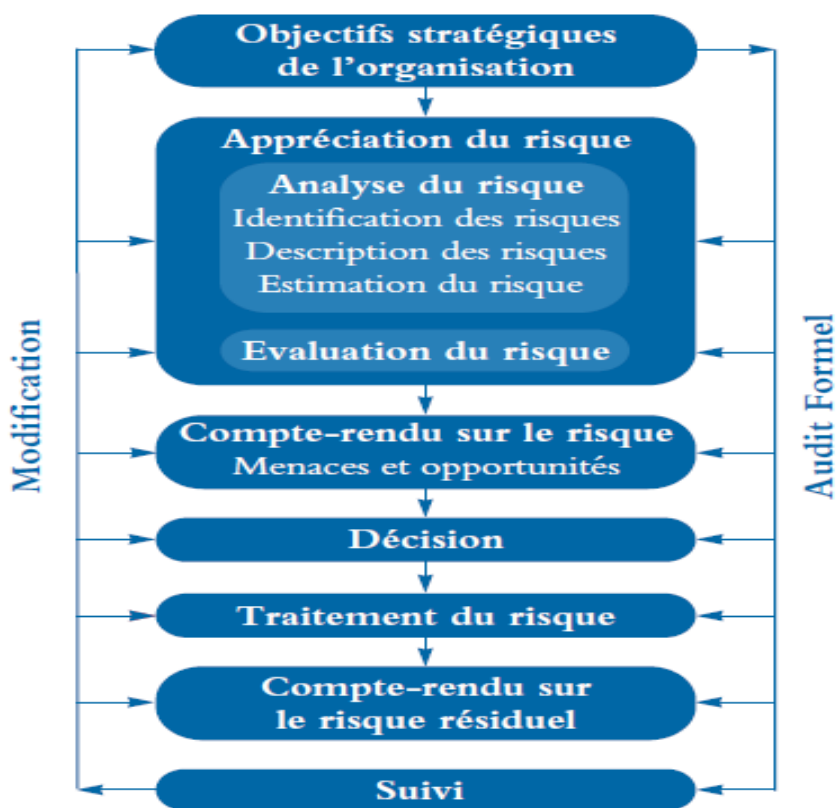
³ AMF, **Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, cadre de référence**, Mis en ligne le 14 juin 2010, p 1, file:///C:/Users/MAC/Downloads/cadre_de_reference_amf%20(1).pdf

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

Mobilise la compréhension des aléas positifs ou négatifs qui dérivent de tous les facteurs qui peuvent affecter l'organisation¹.

Le processus de gestion de risque, se compose des éléments suivants comme se définit dans la figure, ci-dessus :

Figure n°06-02 : le cadre de référence de gestion de risque FERMA



Source : AIRMIC, ALARM, IRM: 2002, translation copyright FERMA: 2003.

Le choix d'un tel cadre constitue la première étape de la création d'un programme de gestion des risques. C'est la pierre angulaire sur laquelle les entreprises élaboreront une approche globale de la gestion des risques qui guidera tous les aspects de la prise de décision et de la direction stratégique.

La vision globale de ces cadres, nous amène que tous ces référentiels soulignent tous l'impact du risque comme aléa positif ou négatif sur le patrimoine et la création de valeur de l'entreprise,

Le COSO et ISO 31000, se sont les principaux cadres de référence de la gestion des risques, qu'on constate qu'ils ont la même tendance d'évolution.

L'AMF et le FERMA, sont des cadres qui se basent sur les deux référentiels principaux.

¹ Federation of European Risk Management Association, cadre de référence de gestion de risque, FERMA site internet : https://www.theirm.org/media/886322/French_Risk_Management_Standard_021203.pdf

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

Pour les deux nouvelles versions de COSO et ISO, on trouve se focalisent sur la stratégie, l'intégration de management des risques au sein de l'entreprise et ces processus.

3- Comparaison entre le cadre de gestion des risques de COSO et ISO 31000

Dans cette partie, nous voulons faire la comparaison entre deux référentiels qui sont les plus connue, et jugé exhaustive par les praticiens, qui sont le cadre de référence de COSO et la norme ISO 31000, la comparaison de quelques définitions clés de cadre de COSO et la norme ISO 31000, permettra d'illustrer les principales différences entre eux, en constatant que les deux cadres ont davantage de points en commun que de points contradictoires. Le tableau ci-dessus présente les points de convergences de ces deux cadres :

Tableau n° (04-02) : Les points de convergences entre le cadre de management des risques de COSO et la norme ISO 31000

	COSO	ISO 31000
Quoi	Un référentiel, un cadre, des composants ;	Une norme, des principes rigoureux ;
Création	1985	1946
Par qui	5 associations professionnelles ;	25 pays pour créer des normes standards ;
Aperçu général	Le cadre de management des risques du COSO est une directive complexe, compliquée et comportant plusieurs volets que de nombreuses organisations ont eu de la difficulté à mettre en œuvre. La nouvelle version a rattrapé le volet stratégique	La norme ISO offre une approche plus simple et plus facile à comprendre. Elle repose sur un processus de gestion et en adaptant le processus à chaque organisation, elle s'intègre aux initiatives stratégiques et de gestion existantes.
Auteurs	Les auteurs du modèle du COSO sont des vérificateurs, des comptables et des spécialistes financiers.	Les auteurs de la norme ISO sont des spécialistes de la gestion des risques et des normes internationales.
Points plus contournés	Le modèle gestion de risque du COSO appuie les concepts de contrôle financier interne de la loi Sarbanes-Oxley et peut les élargir pour les entreprises américaines. Il vise à améliorer le rendement de l'organisation en intégrant mieux la gestion du risque, la stratégie, le contrôle et la gouvernance. COSO est un acteur de premier plan en matière de conformité aux codes légaux.	La force réelle de la nouvelle norme ISO 31000 en matière de gestion du risque se situe au niveau de l'identification des propriétaires des risques et la nécessité de faire connaître le risque à grande échelle tant au sein qu'à l'extérieur de l'organisation. Elle renforce la responsabilisation et la communication.
Gestion de risque, définition	La gestion des risque d'entreprise est un processus qui est exécuté par le conseil d'administration, les dirigeants et d'autres personnels de l'entité qui	Activités coordonnées pour diriger et contrôler une organisation en égard du risque.

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

	est appliqué dans l'établissement de la stratégie et à l'échelle de l'entreprise et qui est conçu pour identifier les événements susceptibles d'influer sur l'entité et gère le risque dans les limites de l'appétit afin de fournir une assurance raisonnable concernant l'atteint des objectifs de l'entité.	
Risque, définition	La probabilité qu'un événement se produise et qu'il a un effet défavorable sur l'atteint des objectifs ». effet négatif ». même cible »objectif «	L'effet de l'incertitude sur les objectifs. » effet positif ou négatif ». meme cible »objectif «
L'appétit de risque, définition	Un grand nombre de risque qu'une entité est disposée à accepter pour réaliser sa mission ou sa vision.	Le nombre et le type de risque qu'une organisation est disposée à prendre ou conserver.
Gestion de risque, définition	La gestion des risque d'entreprise est un processus qui est exécuté par le conseil d'administration, les dirigeants et d'autres personnels de l'entité qui est appliqué dans l'établissement de la stratégie et à l'échelle de l'entreprise et qui est conçu pour identifier les événements susceptibles d'influer sur l'entité et gère le risque dans les limites de l'appétit afin de fournir une assurance raisonnable concernant l'atteint des objectifs de l'entité.	Activités cordonnées pour diriger et contrôler une organisation en égard du risque.
Objectifs	Est le deuxième principe du référentiel COSO III, et la deuxième composante du référentiel COSO II.	Sont intégrés dans la partie « Etablissement du contexte » (interne) qui demande également de prendre en compte la culture, l'organisation... et d'élaborer des critères de risque.
Processus de gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> -environnement interne -établissement des objectifs -définition des événements -évaluation du risque - mesure d'intervention face au risque -activité de contrôle -information et communication - surveillance 	De manière soutenue et itérative : <ul style="list-style-type: none"> - Communiquer et consulter - établir le contexte - appréciation de risque <ul style="list-style-type: none"> - identification - analyse - évaluation - traitement du risque
Evaluation des risques	Utilise le terme événement (interne/externe) au lieu de risque. Le cadre présente les techniques d'identification et évoque la notion d'interdépendance des événements.	Décrit l'appréciation du risque comme l'identification, l'analyse et l'évaluation du risque.

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

	Propose dans le guide d'application une multitude d'exemples d'identification d'événements.	Cherche à dresser une liste exhaustive des risques susceptibles d'atteindre les objectifs de l'entreprise. ISO 31010 propose une sélection d'évaluation des risques ainsi le processus d'évaluation des risques
--	---	--

Source : de plusieurs sources

De l'analyse de tableau, on constate que les deux référentiels désignent un processus générique de management des risques, tout en préconisant de la flexibilité dans le déploiement, les deux référentiels sont applicables à des structures d'organisations et d'activités très diverses et déclarent que la gestion des risques est une bonne pratique de management qui doit se fondre dans les processus métiers, les unités de business ou les activités de l'entreprise mais chaque référentiel définit leur propre terminologie et propose un « standard » et parfois un guide d'application qui favorise à chaque référentiel un degré de détail très différent.

D'un point de vue plus qualitatif, une enquête réalisée par Norman Marks, un spécialiste du risque vétérinaire praticien, montre d'autres résultats également intéressants (Marks, 2012). Il a demandé environ 180 autres risques, s'ils préfèrent explicitement ISO 31000 ou COSO et pourquoi. 52% ont préféré ISO 31000, 15% optent pour le COSO et 25% déclarent ne pas avoir de préférence, car «soit peut être utilisé efficacement ». Les raisons énumérées pour ou contre chacun de ces choix sont énumérées ci-dessous.

Tableau n°(05-02) : Résultats de l'étude Norman Marks ISO 31000 vs COSO

Raisons pour préférer la norme ISO 31000 :2009	Raisons pour préférer COSO II
<ul style="list-style-type: none"> -Plus facile à comprendre et à expliquer autres. Convivial. -Écrit par des pratiquants au lieu de comptables et auditeurs. -Clair, logique, intuitif et pratique. -Un meilleur guide pratique facile à utiliser lors de la mise en œuvre de la gestion des risques. -Plus axé sur le risque et moins sur l'audit et contrôles que COSO. -Représente les meilleures pratiques et le sagesse collective des leaders mondiaux du risque. -Flexible, moins normatif, facile à adapter. -Ila une approche descendante du risque la gestion." 	<ul style="list-style-type: none"> -Il est complet et a tenu le coup épreuve du temps. -C'est la norme qui a été adoptée par leurs régulateurs. -Leur organisation l'a précédemment adopté. - Il est lié au contrôle interne COSO cadre. -Il y a une meilleure discussion sur l'appétit du risque. - Il est plus fort sur la gouvernance d'entreprise. - Il existe un meilleur lien avec les stratégies et objectifs.

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

Source : Marks, N., 2012. Norman Marks on Governance, Risk Management and Audit. [Online]: <http://normanmarks.wordpress.com/2012/05/11/final-results-of-coso-vs-isorisk-management-survey/> accès le: 11/02/2018

Dorothy Gjerdrum et Mary Peter articulent que le fait d'examiner parallèlement la norme ISO et le modèle du COSO pourrait offrir aux spécialistes de la gestion des risques et aux vérificateurs l'occasion d'intégrer et de renforcer leurs activités. Selon la vision de votre organisation et la mesure dans laquelle vous êtes parvenu à mettre le modèle du COSO en œuvre, vous auriez peut-être avantage à examiner comment la norme ISO pourrait offrir une approche pour concevoir une façon plus efficace d'accélérer la croissance et la rentabilité à l'échelle de l'entreprise.¹ Ce qu'il paraît en plus, que les deux dispositifs complémentaires, plus convergents qu'ils ne l'ont été par le passé.

Il devenait urgent que les différents référentiels convergent vers des principes communément acceptés. C'est la tendance qui a été adoptée par les deux référentiels majeurs » COSO et ISO ». en faisant évoluer les pratiques en ERM d'une conception héritée de l'ingénierie à une approche plus managériale.

Il appartient maintenant aux entreprises, dans un rapport coût-bénéfice profitable, de faire coexister de manière harmonisée les deux référentiels dans leur organisation interne et leur systèmes d'information et de contrôle pour une maîtrise renforcée de leurs risques.

4- Les critères de cadre de management des risques :

Un cadre de gestion des risques doit être simple, complet, équilibré et intégré, souple et, bien entendu, efficace. Voici un aperçu de chacun de ces critères²:

- 1- **Simple** : lorsqu'il s'agit de principes directeurs, la simplicité est la clé. Des idées simples peuvent être communiquées clairement et appliquées avec précision. Si un cadre est trop compliqué, il sera difficile de communiquer, de mettre en œuvre et d'évaluer. De même, un cadre de gestion de risque efficace devrait fournir une structure suffisante pour guider les décisions les plus détaillées, sans toutefois être assez complet pour embrouiller le processus de prise de décision.
- 2- **Mutuellement exclusif, collectivement exhaustif (MECE)** : cet attribut est composé de deux parties qui se complètent. Tout d'abord, les composants d'un bon cadre de gestion globale des risques sont *mutuellement exclusifs*, ce qui signifie qu'ils sont uniques et ne se chevauchent pas. Deuxièmement, le cadre devrait être *collectivement exhaustif*. Il doit être suffisamment complet pour s'appliquer à toutes les parties de l'organisation et rendre compte de chaque éventualité. Un cadre de GRE efficace devrait être informatif et applicable à tous les niveaux de gestion sans contenir de redondances.
- 3- **Équilibré et intégré** : un cadre de gestion des risques ne doit pas exagérer les aspects de la gestion des risques aux dépens des autres. Un cadre déséquilibré pourrait entraîner une rupture de la communication ou une préparation inadéquate à un certain type de risque. De plus, il doit être intégré dans le contexte de l'organisation. En théorie, un cadre peut être impeccable, mais s'il entre en conflit avec les opérations bien huilées de

¹ Dorothy Gjerdrum et Mary Peter, op-cit, 2011, p 12

² James Lam, *Mise en œuvre de la gestion des risques d'entreprise*, Éditeur: Wiley, mars2017, p 98.

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

la structure de gestion existante, il ne fonctionnera tout simplement pas. Chaque élément du modèle complète les autres tout en soutenant l'organisation dans son ensemble.

4- Flexible : le risque est par nature imprévisible. La dynamique de l'industrie, les modèles commerciaux et les technologies de rupture changent constamment. Tout comme les processus de gestion globale des risques doivent protéger contre les risques imprévus, le cadre doit également englober l'inconnaissable tout en respectant la vision à long terme de l'organisation. Un modèle de GRE solide sera suffisamment large et inclusif pour rester pertinent par le biais de modifications des plans d'activité et des conditions du marché.

5- Efficace¹ : Bien sûr, nous nous soucions tous du résultat final. Un cadre de gestion globale des risques ne sert à rien s'il ne prépare pas réellement une organisation à des événements négatifs ni ne met en lumière des opportunités. L'efficacité d'un cadre reflète son impact au sein de l'organisation. Ce critère doit toutefois être appliqué judicieusement, car l'efficacité d'un cadre dépend largement de la qualité de sa mise en œuvre (ce qui pose des problèmes d'évaluation).

L'efficacité d'un cadre de gestion globale des risques peut être mesurée par son degré d'intégration dans les décisions d'affaires et de gestion des risques, ainsi que par sa contribution à la production des résultats d'entreprise souhaités.

Section 03 : La pratique de management des risques

1- L'Adoption des référentiels de management des risques en Europe

En 2012, une étude sur les pratiques de Risk Management en Europe a été réalisée par la fédération européenne FERMA (Federation of European Risk Management Associations) en collaboration avec AXA Corporate Solutions et Ernst & Young².

Le sondage, composé de 41 questions, a reçu 809 réponses représentant 20 pays. Ses objectifs sont les suivants :

- Analyser l'évolution du Risk Management depuis 2010 ;
- Déterminer le niveau de maturité des pratiques de Risk Management dans les entreprises européennes ;
- Illustrer le lien entre le niveau de performance des entreprises et le niveau de maturité du Risk management ;
- Comprendre les enjeux futurs du Risk Management ;

Le nombre de réponses à ce type de sondage a augmenté depuis 2002, ce qui suggère que les organismes deviennent de plus en plus intéressés et familiarisés avec le Risk Management.

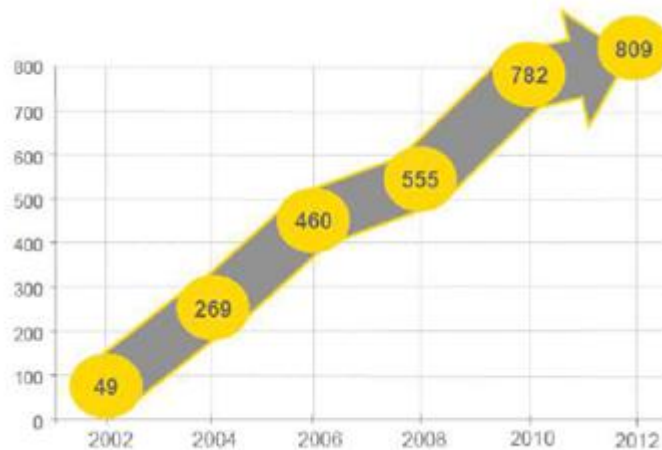
Figure n °(07-02) : évolution du nombre de participants au sondage de FERMA concernant le management des risques

¹ Romain Lindauer, op-cit, p 26

² FERMA en collaboration avec AXA CS et Ernest & Young réalisent tous les deux ans depuis 2002, une édition sur le pratique de management du risques en Europe, site internet :

https://www.amrae.fr/sites/default/files/2012_10_fermarmsurvey_execsummary_eyaxacs_c_6.pdf

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE



Source : https://www.amrae.fr/sites/default/files/2012_10_fermarmsurvey_execsummary_eyaxacs_c_6.pdf

Les données ont montré que les participants répondus ont des profils variés et appartiennent à des secteurs différents. Le management des risques concerne donc tous les organismes de tous types et de toutes tailles.

Aussi le questionnaire, interrogeant les entreprises sur les facteurs externes qui les incitent à pratiquer le management des risques, les réponses sont figurées dans le graphe ci-dessous :

Figure n°08-03 : les facteurs externes incitants la pratique de gestion des risques



Source :

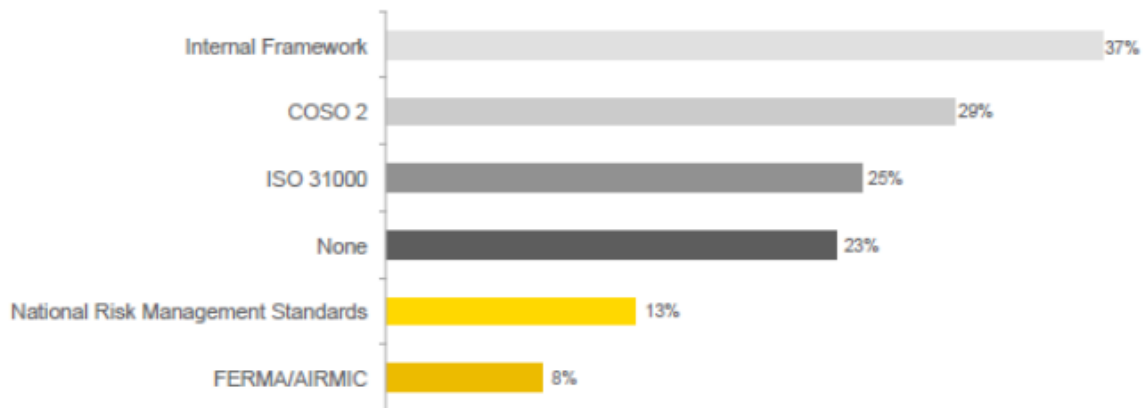
https://www.amrae.fr/sites/default/files/2012_10_fermarmsurvey_execsummary_eyaxacs_c_6.pdf

L'analyse de la figure, a relevé que les exigences de conformité, réglementaires et légales sont les facteurs primaires. Il est à remarquer que la responsabilité sociale est davantage prise en compte par rapport aux événements catastrophiques.

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

Les participants ont été également interrogés sur quel référentiel ils se basent pour appliquer le Risk Management. Les réponses sont schématisées dans le graphe ci-dessous :

Figure n°09-02 : Les référentiels du Risk management les plus utilisés par les entreprises



Source : https://www.amrae.fr/sites/default/files/2012_10_fermarmsurvey_execsummary_eyaxacs_c_6.pdf

Le graphe ci-dessus montre que 37% des entreprises se basent sur le référentiel interne de leur entreprise et non pas sur un référentiel standard comme COSO 2, ISO 31000 ou les référentiels nationaux de Risk Management. Par contre en comparant les données de 2012 avec ceux de 2010, il a été noté que la norme ISO 31000 devient de plus en plus utilisée (25% en 2012 au lieu de 13% en 2010).

COSO 2 a été mis en place avant l'ISO 31000 ce qui peut expliquer le fait qu'il est plus utilisé par les entreprises. En revanche, il a été montré que de nombreuses organisations ont rencontré des difficultés à mettre en place le référentiel COSO.

L'ISO 31 000 offre une approche rationalisée qui est plus facile à mettre en œuvre. Il est basé sur un processus de gestion qui s'adapte à chaque organisation et qui s'intègre dans la gestion préexistante. Le modèle COSO, basé sur le contrôle de la conformité, est par contre plus difficilement exploitable pour la gestion de risque global.

2- Les associations et organismes traitant de la gestion du risque

Il est intéressant de savoir qu'il existe aujourd'hui, dans plusieurs pays, hors l'ISO et le COSO, autre associations et organismes qui s'occupent du management et de la gestion des risques. Ces associations rassemblent des acteurs privés et/ou publiques qui concourent à la maîtrise des risques dans les organisations auxquelles ils appartiennent.

En France, par exemple, l'AMRAE (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise) promeut les travaux en matière de gestion de risques au niveau national mais aussi international. D'une part, elle a pour principaux objectifs de développer et faire évoluer les méthodologies de gestion des risques et d'autre part, aider ses membres à respecter les standards les plus exigeants concernant la maîtrise des risques.

Cette association fait partie d'une organisation qui rassemble toutes les autres associations des pays européens autour de la gestion des risques. C'est la fédération des associations européennes du management du risque FERMA (Federation of European Risk

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

Management Associations). Elle permet de coordonner les travaux du management du risque des associations y adhérant, et optimise les effets de ces dernières en dehors de leurs frontières nationales au niveau européen.

Les associations adhérentes sont¹ :

- AIRMIC - The association of Insurance and Risk Managers à London ;
- AMRAE - Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise à France ;
- ANRA - Associazione Nazionale dei Risk Manager e Responsabili Assicurazioni en Italie ;
- BELRIM - Belgian Risk Management Association à Belgique ;
- DARIM - Dansk Industris Risk Management Forening à Danemark ;
- DVS - Deutscher Versicherungs-Schutzverband en Allemand et bien d'autres associations.

3- Analyse comparative des pratiques de gestion des risques dans le secteur publique

La gestion des risques est présentée comme un processus qui devrait avoir un impact positif sur la performance des organisations publiques; On constate pour la plupart des pays de l'Europe, l'Australie et les états unis qu'une progression lente, mais constante, de l'ensemble des indicateurs de maturité étudiés (processus, politique, étendue des champs d'application). Globalement, les ministères et les organismes de plus grande taille ont tendance à s'approprier certains outils de gestion de risque plus rapidement, mais les plus petits organismes réussissent à combler une partie du retard qu'ils accusaient dans un premier temps². Nous voulons présenter quelques pratiques en matière de gestion de risques aux Etats-Unis, Grande-Bretagne, Canada, et de l'Australie.

3-1 La pratique de gestion des risques aux États-Unis :

La gestion de risques aux États-Unis s'inscrit dans le cadre d'une réforme globale de l'administration publique fédérale visant à renforcer la gestion financière, à améliorer les pratiques en matière de technologie de l'information et à assurer une administration orientée vers la gestion par résultats³. Les comités du gouvernement et du Sénat chargés de la coordination de la réforme ainsi que le Bureau Général de la comptabilité des États-Unis (GAO) ont établi une classification des risques par secteurs gouvernementaux d'activité et formulé des recommandations afin d'attirer l'attention des administrateurs sur les risques auxquels les organisations publiques pouvaient être exposées et de les encourager à prendre les actions nécessaires en conséquence. Conformément à ces recommandations, 21 agences fédérales ont identifié les principaux risques qui les concernaient et élaboré des programmes pour les gérer (GAO, 2001). Plusieurs commissions du Sénat, en collaboration avec le GAO, exercent un suivi

¹ Cadre de référence de management des risques FERMA, op-cit, file:///C:/Users/MAC/Desktop/French_Risk_Management_Standard_021203.pdf, p 17.

² Benoit Ladouceur et Étienne Charbonneau, Portrait de l'évolution de la gestion des risques dans les ministères et les organisations publiques de 2005 à 2013, Revue Gouvernance, Volume 13, Number 1, 2016, p 28.

³ Ronald R. Sims, Change (Transformation) in Government Organizations, IAP Information Age Publishing, 2010, p-p:14-15.

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

continu de l'évolution des risques gouvernementaux et de l'efficacité des programmes de gestion de ces risques¹. Par ailleurs, lorsqu'il s'agit d'évaluer et de gérer les risques auxquels elle est exposée, l'administration américaine accorde de l'importance à la stratégie de la prévention. La prédiction des risques, la détermination de leurs probabilités de réalisation et l'évaluation de la sévérité de leurs conséquences sur la population représentent les étapes qui caractérisent la démarche que suppose l'élaboration de ce type de stratégie. Toutefois, Graham met en garde les administrateurs contre l'exagération de la précaution et leur rappelle que, si la précaution est poussée à l'extrême, elle peut être très compromettante pour l'innovation technologique. On constate que l'administration publique aux Etats-Unis met l'importance sur la démarche de gestion de risques dans tous les secteurs d'activité, et cette pratique présente une maturité intéressante.

3-2 La pratique de la gestion de risque dans la Grande-Bretagne

L'expérience britannique en matière de gestion de risques est vaste². En effet, le gouvernement britannique donne une importance capitale à la gestion du risque, qu'il considère comme une exigence préalable à toute bonne prise de décision politique. Afin de s'assurer de la mise en pratique de cette approche, l'administration britannique a créé une institution publique qui est responsable de la gestion des risques et dont le directeur est en relation hiérarchique directe avec le premier ministre. Il s'agit du Groupe interdépartemental de la liaison de la Grande-Bretagne sur l'évaluation des risques (ILGRA). L'ILGRA est un comité dont la mission est d'assurer la concordance et l'uniformité à l'intérieur de l'administration publique britannique, de garantir le suivi de la mise en œuvre des politiques d'évaluation des risques par les organismes gouvernementaux et de faire évoluer cette pratique. Le ILGRA a le mandat de préparer des normes de sûreté départementales et de conseiller le gouvernement en la matière, elle vise à stimuler le développement de nouvelles approches améliorées de l'évaluation des risques des produits chimiques sur la santé humaine, elle de favoriser de bonnes pratiques en matière de communication au gouvernement et de susciter la participation des administrateurs dans le processus de gestion du risque en leur demandant leurs conseils et leurs suggestions³.

Cette approche favorise la motivation des membres de la fonction publique britannique et facilite l'élaboration des stratégies de gestion de risques ainsi que leur mise en œuvre. Par ailleurs, Home Office, le service gouvernemental responsable des affaires internes au gouvernement britannique, a conçu un modèle circulaire représentant en six étapes le processus de gestion de risques, analyse et réflexion théorique sur les risques, Identification des risques, Analyse des risques, Évaluation des risques, traitement des risques, Suivi de la gestion des risques

3-3 La pratique de gestion de risque dans les établissements publics au Canada

¹ Graham, J. D, **The role of precaution in risk management**, *Office of Management and Budget*, 2002.

²Ragnar E. Lofstedt , **The 'Plateau-ing' of the European Better Regulation Agenda: An analysis of activities carried out by the Barroso Commission**, 30th September 2006, p 19

³ Interdépartemental Liaison Group On Risk Assessment, **The precautionary principle: policy and application** ,2002.site internet: <http://www.hse.gov.uk>.

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

La gestion de risques dans l'administration publique canadienne représente une pratique récente. Elle en est encore au stade « d'incubation ».

La mise en œuvre de la gestion des risques dans les entités publiques se veut une tentative d'influencer la gouvernance. Au Canada, dans le cadre de la mise en œuvre et du suivi de la Loi sur l'administration publique, les relations intragouvernementales entre le Secrétariat du Conseil du trésor SCT et les ministères et organismes du gouvernement se qualifient comme étant un régime de performance, Talbot mentionne deux composantes d'un tel régime : un contexte institutionnel qui présente les entités qui ont un devoir de jouer dans la gouverne des organisations et des programmes, et la nature des interventions devant appuyer la performance recherchée¹.

En vertu de son rôle de conseiller au niveau de la gestion des ressources de l'État, le SCT opère dans cette perspective. Il a la responsabilité de l'application d'une démarche rigoureuse de gestion des risques et l'application ainsi que la mise en œuvre de la LAP lui incombent. Il s'agit donc d'interventions du SCT visant à améliorer la performance des entités publiques. Quatre leviers d'influence à la disposition d'un organisme public prenant part à un régime de performance sont énumérés; soit la collecte d'information, l'autorité légitime, les ressources financières, et le contrôle sur les ressources². Par ailleurs, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) prévoit travailler en étroite collaboration avec les ministères et les organismes pour mettre en œuvre un cadre de gestion du risque, suivre de près les progrès réalisés dans ce domaine et créer un milieu de travail soucieux des risques que doit gérer la fonction publique canadienne, En attendant que ce cadre officiel soit instauré, le gouvernement continue à mettre en œuvre la stratégie de prévention. En effet, le Canada applique depuis longtemps l'approche de prévention aux programmes scientifiques axés sur la conservation des ressources naturelles, la santé et la sécurité.

3-4 Pratique de management de risque dans les établissements publics en Australie

Au cours de la dernière décennie, l'administration publique australienne a connu des restructurations majeures, car le gouvernement australien a décidé d'appliquer les directives liées à une nouvelle approche de celle-ci connue sous le nom de nouveau management public. Les mesures caractérisant ce mode de gestion consistent essentiellement à emprunter les mécanismes de gestion des entreprises privées tel que le domaine de la gestion de risques. C'est essentiellement le ministère des Finances qui est responsable de l'élaboration et la mise en œuvre des principaux programmes de gestion des performances et de risque y compris le Management Advisory Board - MAB (Conseil consultatif en matière de gestion) et son sous-comité, le Management Improvement Advisory Committee qui jouent un rôle majeur en matière de réforme de la gestion de risque et de la promotion des meilleures pratiques dans l'ensemble du secteur public australien ³. En effet la gestion de risques en Australie a été installée en octobre 1996 lorsque le comité consultatif de gestion MAB a publié un document présentant des directives en matière de gestion du risque dans le service public australien. En

¹ Talbot Colin, **Theories of Performance: Organizational and Service Improvement in the Public Domain**, New York, NY : Oxford University Press, 2010, p80.

² Talbot, Colin. Op-cit, p 90.

³ Organisation de coopération et de développement économiques, **Enquête de résultats pratiques de gestion de performances**, PUMA, OCDE, 1997, p 36.

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

vertu de ce document, l'Office national d'audit australien a été mandaté pour élaborer un cadre général de gestion de risques devant être appliqué à la fonction publique australienne¹.

En résumé, comme la démontre l'analyse des pratiques de gestion des risques dans le secteur public, les approches de gestion de risques sont différentes d'un pays à l'autre, mais toujours le processus est le même qui rassemble les activités d'identification, de mesure et de traitement des risques.

¹ Souheil Hassine, **La gestion du risque, une nouvelle composante de l'administration publique**, École nationale d'administration publique, site internet : <http://www.iapq.qc.ca/wp-content/uploads/2012/04/PrixEtudiant2004.pdf>. P11.

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

Conclusion

La période actuelle s'inscrit plus que jamais dans un environnement à risques. Les « mises en risque » opérée par les individus, consommateurs, entreprise, collectivités publiques vont croissantes et concernent désormais non simplement des risques majeurs redoutés mais des actions de la vie courante. L'évolution de la socio-culture par le refus croissant du risque, l'expansion de l'univers du risque-neutre et la généralisation d'une approche plus en plus collective du traitement du risque, ainsi, l'auto-organisation des entreprises sur le principe du risque internalisé et contrôlé dans les processus qui était surgit par l'adoption des lois et réglementations tel que la loi SOX et LSF, ont été des facteurs clés pour l'épanouissement du management des risques.

C'est dans ce cadre que le management des risques, était une nécessité majeure, visant à la fois la réduction du coût des risques et la maîtrise de ces derniers, cette discipline a été évolué durant la seconde moitié du XXème siècle d'une gestion simplement assurantielle du risque à un processus transverse et globale de création de valeur pour l'entreprise (la gestion globale du risque, ou ERM).

Le management des risques fait en effet partie intégrante de la gestion d'une organisation et s'applique à toutes ces activités et ces décisions, la gestion des risques devrait être partie intégrante des systèmes de l'organisation, y compris des processus stratégiques et de détermination des politiques, afin de faire en sorte que la gestion des risques constitue une partie intrinsèque de la façon de conduire les activités. Elle devrait également être pleinement intégrée dans l'organisation, pour constituer le fondement permettant d'anticiper sur les risques éventuels, de s'y préparer et de réagir effectivement face à ceux-ci.

La direction a la responsabilité globale du management des risques à l'échelle de l'entreprise et sa mise en place et son mise en œuvre, les employés et tous le personnel de l'entreprise sont responsables de sa mise en œuvre.

Au cours de ce chapitre, nous avons suggéré plusieurs référentiels qui traitent du management des risques : le cadre de référence de la gestion des risques de la fédération FERMA pose en 2002 les bases de l'identification, de l'évaluation et du traitement des risques. En 2004, le référentiel COSO II détaille le processus de management des risques en entreprise ERM et vient compléter le COSO I de 1995, axé sur le contrôle interne, la norme australienne et néo-zélandaise AS/NZS 4360 (Risk management, 2004), fournisse un guide générique pour la gestion des risques, établi en 1995, et révisé en 2004, il est particulièrement utile lorsqu'il est utilisé non seulement pour la gestion des risques mais aussi comme une approche de sécurité de l'entreprise, en 2007, l'Autorité des Marchés Financiers édite son cadre de référence Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne pour les valeurs moyennes et petites. En 2009, la norme ISO 31000 sur le management des risques est publiée, cette norme propose une approche issue du management de la qualité et son objectif est de contribuer au développement d'une culture du management du risque permettant aux employés et aux parties prenantes de prendre conscience de l'importance du suivi et de la gestion des risques, en 2010, l'AMF a mis en place un cadre de référence pour la gestion des risques et du contrôle interne il est proposé aux sociétés françaises dont les titres sont admis à la négociation sur un marché réglementé, ce cadre est une édition revue et augmentée du cadre de référence

Chapitre 2 : LE MANAGEMENT DES RISQUES DANS LA REFLEXION DE L'ENTREPRISE

publié en 2007, en 2017, le **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission** a publié son nouveau et très attendu cadre de gestion du risque d'entreprise, intitulé *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*, Une nouvelle représentation de cadre de gestion des risques graphique qui souligne que la maîtrise des risques est un cycle intégré au cycle de management et de pilotage de l'organisation *dans la même tendance*, en 2018 une version révisée d'ISO 31000 a été publiée pour prendre en compte l'évolution du marché et les nouveaux défis auxquels les entreprises et les organismes sont confrontés depuis la parution de la norme en 2009.

Le COSO et l'ISO 3100, ce sont les principaux cadres de référence de la gestion des risques, le cadre de l'AMF et du FERMA, sont des cadres qui se basent sur les deux référentiels principaux.

Pour les deux nouvelles versions de COSO et ISO, on trouve qu'ils se focalisent sur la stratégie et l'intégration de management des risques au sein de l'entreprise, ces processus et sa gouvernance, et les deux mettent l'accent sur le renforcement de l'engagement des collaborateurs à tous les niveaux, en utilisant, un langage simple afin de les rendre plus compréhensibles et plus accessibles à toutes les parties prenantes, pour prendre de meilleures décisions pour garantir la cohérence et l'efficacité des moyens de maîtrise dans tous les secteurs de l'organisme.

Il appartient aux entreprises, dans un rapport inconvénient-avantage profitable, de faire coexister de manière harmonisée les deux référentiels majeurs dans leur organisation interne et leurs systèmes d'information et de contrôle pour une maîtrise renforcée de leurs risques. Dont le troisième chapitre propose une démarche intégrée de management du risque et son chef le risk manager.

**CHAPITRE 3 : LE RISK
MANAGER ET LE PROCESSUS
DU MANAGEMENT DES RISQUES**

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

Chapitre 03 : Le risk manager et le processus du management des risques

Le risque ne peut être ce lieu de ne nulle part, compromettre la continuité d'un projet, d'une activité, voire la pérennité d'une organisation. Le risque est plus que par le passé pris en compte par les entreprises. On est passé du « *tout est sous contrôle* » au « *risque zéro n'existe pas* ». La volonté de se rassurer va grandissante.

Gérer le risque suppose donc vigilance et responsabilité de tous, soit de chaque collaborateur à son stade respectif. A cette condition la gestion des risques en entreprise est empreinte d'opérativité, en levant les barrières psychologiques face au risque.

La gestion des risques s'inscrit dans une logique d'auto-organisation : le risk manager, par son approche discursive d'acteur réseau, aide à gérer la complexité qui, bien que ne constituant » pas une recette pour connaître l'inattendu », »rend plus prudent »¹.

La maîtrise des risques s'obtient alors non par des dispositifs de surveillance mais par la mise en place d'une organisation de la responsabilité et d'un auto-contrôle des responsables d'activités.

Certaines entreprises de grande taille ou les plus complexes, ont mis en place un point de coordination centralisé afin d'améliorer et faciliter le management du risque, une direction des risques dirigée par un responsable des risques encore appelé dans certaines entreprises « Risk Manager » ou « Chief Risk Officer ». Risk-manager est le terme retenu par l'Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise AMRAE, ses membres se reconnaissant sous cette appellation. Il devrait être celui qui s'affirmera progressivement dans les entreprises. Les intitulés restent variés: directeur des assurances, directeur des risques, directeur de l'audit et du contrôle des risques, risk-manager, Chief Risk Officer (CRO)... Pour notre étude on obéit pour l'appellation risk manager pour qui travaille avec les autres managers pour mettre en place un management du risque efficace au sein de l'ensemble de l'organisation.

La fonction de risk manager gagne progressivement sa place auprès de la Direction Générale. Alors que leur influence croît au sein des organisations, pour cela ce chapitre contribue à enrichir les connaissances sur le rôle du risk manager dans les décisions des entreprises, ainsi évaluer la pertinence de ses actions.

Section 01 : Définition et évolution de la fonction risk manager

1- Définition du risk manager

Le risk manager est la pierre angulaire des démarches de management intégré des risques dont nécessitent à gérer les risques de l'entreprise de manière globale et coordonnée. Selon le baromètre du risk manager fourni par l'AMRAE, depuis quelques années, cette fonction n'a cessé de croître dans les entreprises: ses effectifs augmentent, ainsi que son influence auprès de la Direction Générale². Peu d'études s'intéressent à l'influence du risk manager dans les décisions des entreprises. Mais récemment il s'est apparu des travaux qui décrivent les activités

¹ Pierre Caron, **investir et gérer le risque comment y parvenir**, presses de l'université du Québec, 2014, p206.

² AMRAE. **Le Baromètre du Risk Manager 2013**, [https://s1.edi-](https://s1.edi-static.fr/Img/BREVE/2014/3/234376/103_2013_barometre_riskmanager_amrae_de.pdf)

[static.fr/Img/BREVE/2014/3/234376/103_2013_barometre_riskmanager_amrae_de.pdf](https://s1.edi-static.fr/Img/BREVE/2014/3/234376/103_2013_barometre_riskmanager_amrae_de.pdf)

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

quotidiennes du risk manager, et les compétences qu'il Mobilise¹. Pour cette fonction clé de l'organisation nous essayons de présenter cet acteur.

Les enquêtes existantes nous permettent d'explorer les réalités diverses de la fonction et de mettre en évidence son absence de définition et la forte hétérogénéité des positionnements des risk-managers ou des managers responsables de la gestion des risques dans les grandes entreprises, tous secteurs confondus.

La fonction de risk manager reste encore floue et hétérogène : notamment, sa définition, son périmètre et ses modalités d'intervention diffèrent d'une entreprise à l'autre le terme même de risk-manager soulève plusieurs difficultés.

Nous ne trouvons pas de définition du terme risk manager ou gestionnaire de risque dans aucun des grands dictionnaires ou encyclopédies français, ce terme anglo-saxon n'a pas d'équivalent en français.

Le terme anglo-saxon de risk-manager est sans équivalent en français mais s'est traduit par le mot gestionnaire des risques, cette traduction lui fait donc partiellement perdre de sa substance. De plus, dans l'esprit de nombreux praticiens, le terme de « gestionnaire des risques » est trop marqué par ses origines dans le monde de l'assurance². Le gestionnaire des risques est celui qui conduit les actions de gestion des risques quand le 'risk-manager' tel que l'entendent les Anglo-Saxons est un visionnaire de risques capable d'une approche globale des risques encourus par son entreprise, tous ces éléments nous conduisent à préférer parler de risk-manager c'est le terme retenu par l'AMRAE, ses membres se reconnaissant sous cette appellation. C'est pourquoi, nous parlerons de 'risk manager'.

Selon Michel YAHRI -³ membre du conseil d'administration et ancien président de l'AMRAE, ancien responsable des assurances de la Société Générale- « *Le Risk Manager n'existe pas. La notion de Risk Manager est une étiquette que l'on colle sur de nombreuses fonctions qui sont toutes différentes les unes des autres et qui dépendent en grande partie de la structure dans laquelle les gens opèrent, on ne sait pas encore ce qu'est un Risk Manager. C'est une profession en devenir* » Son activité « *dépend de la culture et de la structure de l'entreprise. Idéalement, le Risk Manager devrait être un chef d'orchestre qui ferait travailler de manière transversale différents secteurs de l'entreprise dans une connotation risque avec plusieurs rôles : cartographier les différents types de risques, déterminer les risques supportables, mettre en œuvre les activités de protection et de prévention nécessaires puis pour les risques qui ne peuvent être éliminés, déterminer leur transfert ou non à l'assurance*».

Il nous semble que la fonction *risk-manager* recouvre des acceptions différentes qui concernent souvent un seul aspect ou un domaine d'action de la gestion des risques. Elle est par ailleurs très hétérogène selon les entreprises.

¹ Mikes, A., Hall, M., & Millo, Y. **How experts gain influence**. Harvard Business Review, 91(7-8), 2013, p 72.

² Caroline Aubry & Marie-Annick Montalan, **Comment définir la fonction de Risk-Manager? Proposition d'un projet d'étude terrain des pratiques managériales en matière de risques opérationnels**, revue Comptabilité et environnement, France, Mai 2007, p6.

³ Laurent GUERAUD, **Quel est l'apport d'une gestion des risques d'entreprise chez un réassureur traditionnel européen**, MBA CNAM/ENASS promotion (2007 – 2009), p24.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

Toutefois Véret Catherine et Mekouar Richard, décrivent le *risk-manager* à travers les six points suivants¹ :

-Le risk manager est un homme de terrain : le risk manager n'intervient pas seulement comme le porteur d'une expertise « risque » agissant dans un processus postérieur à un événement mais aussi piloter en amont toute les actions en lien avec les opérationnels.

-Le risk manager est un « touche à tout » et « un militant » : il investigate dans tout les domaines, dispose d'un esprit dirigeant ou du moins faire preuve d'une solide volonté de convaincre. Il lui faut savoir être à contre courant et savoir appuyer la ou ça fait mal ;

-Le risk manager est un consultant interne: le rôle du Risk manager se traduit sous forme des missions, récurrentes ou non, de natures très différentes, visant à mettre en place les outils de l'analyse et du suivi des risques. Ces missions ont pour objectif non seulement de répondre aux demandes de la direction générale mais aussi d'affiner l'appréciation de l'impact des décisions managériales à court, moyen et long terme, aussi à évaluer la réactivité dans les situations de crises et de déclencher les bons réflexes à tous les niveaux de l'entreprise. Il s'agit typiquement d'un aspect « conseil » ;

-Le risk manager c'est vous, c'est nous et un peu plus: tout le monde fait la gestion des risques sans savoir. Le risk manager intervient à tout niveaux et une fois la gestion des risques internes de chaque métier est mieux contrôlée par son responsable, le Risk manager apporte en complément une vision globale et transversale, enrichie d'expertise et de méthodologie. En fin, il est le chef d'orchestre dans l'application des bonnes pratiques.

L'entreprise doit comprendre que le Risk manager ne peut pas être confiée à tous. ;

-L'imagination pour pouvoir: le Risk manager est celui qui imagine des scénarios de risque et des solutions correctrice dont il doit combattre et convaincre ces idées nouvelles ;

-Le risk manager, un copilote essentiel des risques de l'entreprise: le Risk manager doit être anticipative, réactive et proactive. Cela signifie que le risk manager reste à l'écoute de son entreprise, mais aussi être en avance de phase et se positionner.

On résulte de ces points, que le risk manager se caractérise comme se suit :

- une grande expérience des métiers de son organisation ;
- un sens de responsabilité ;
- une réelle imagination et un bon analyste ;
- une méthodologie rigueur propre à un aspect conseil.

2-Les titres correspondants au poste risk manager

On accepte que le risk manager c'est la personne chargé de la mise en place et le suivie de la démarche de management des risques, mais derrière l'appellation risk manager, on trouve plusieurs titres dans les entreprises pour les gents qui font le métier de gestion de risques, dans cette partie en va présenter quelques titres qui font ce métier.

Directeur des risques CRO² :

Le titre de Chief Risk Officer (CRO) est apparu pour la première fois dans une étude de Peat Marwick de 1988 sur les marchés financiers mondiaux. Le premier CRO était James Lam

¹ Catherine Véret et Richard Mekouar, **Fonction Risk manager**, DUNOD, Paris, France, 2005, p-p : 47-51.

² John J. Hampton, **Principes fondamentaux de la gestion des risques de l'entreprise**, 2ème édition Edition AMACOM, décembre 2014, p 81.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

de General Electric Capital en 1993. Depuis lors, la position du CRO a eu diverses significations et il y a peu de consensus sur les responsabilités qui en découlent. Les banques, les compagnies d'assurance et d'autres institutions financières ont été les premiers à s'adopter dans les années 90. Le titre était généralement attribué à une personne chargée d'équilibrer les expositions entre placements financiers et avoirs, de se conformer aux exigences réglementaires et réglementaires et d'assurer la sécurité et le contrôle interne des flux de données et de l'accès à l'information.

Après 2001, le titre a progressé lentement dans les organisations non financières, mais un regain d'intérêt pour ERM pourrait accélérer son acceptation dans les sociétés cotées en bourse.

Collaborateurs du comité central de gestion des risques¹

Il s'agit d'un organe officiel chargé de fournir des conseils sur la gestion globale des risques. Il s'agit d'un outil permettant d'associer le conseil d'administration et les cadres supérieurs à un programme de l'ERM. Son objectif de conseiller la direction et le conseil sur les politiques permettant de gérer l'ensemble des risques auxquels l'entreprise est exposée. Cela élargit le rôle de conseil au-delà du domaine de la gestion des risques. Pour cela il agit de manière proactive pour encourager tous les gestionnaires et professionnels à participer à l'identification et à la réduction des risques critiques.

L'AMRAE publie tous les deux ans un Baromètre, a pour vocation de mesurer les évolutions du métier de Risk manager dans la durée, et d'apporter un éclairage sur sa fonction, afin d'en constituer l'outil de benchmark de référence, tout en contribuant à la promotion de la fonction, le baromètre risk manager de 2013, le panel de baromètre risk manger de l' couvre l'ensemble des personnes exerçant les métiers de la gestion des risques, qu'il s'agisse des « Top Managers » ou de leurs équipes. L'étude a démontré qu'il y a plusieurs titre qui exerce le métier de risk manger, ils étaient classés en trois catégories, selon leurs préoccupations principales.

Figure n° (01-03) : les titres occupant le post risk manager

AP	AP/ERM	ERM
Directeur(trice) Juridique	Directeur(trice) Contrôle Interne, Risques et Assurances	Directeur(trice) Audit et Contrôle Interne
Directeur(trice) Assurances et Prévention	Directeur(trice) Audit Interne et Risques	Directeur(trice) Audit Interne
		Directeur (trice) Risques et Contrôle Interne
Directeur(trice) des Risques et Assurances		Directeur(trice) de la Stratégie et du Contrôle Interne
Directeur(trice) des Assurances		
Directeur(trice) Juridique et Assurances		
	Directeur(trice) de la Compliance et des Risques	
	Directeur(trice) de la Gestion des risques	
	Risk Manager	

Source : AMRAE, baromètre risk manager, 3ème édition, AMRAE en partenariat avec Deloitte, 2013, p 7.

AP :assurance et prévention

Le tableau ci-dessus, présente d'autres titres dans l'entreprise qui exercent la gestion des risques en accumulation avec d'autres fonctions, tel que le titre de directeur juridique, directeur de

¹¹ John J. Hampton, op-cit, p 83.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

l'assurance et la prévention ces deux titres font le management de risque de faite historique, la gestion des risques à commencé par le bais des contrats d'assurances, d'autres titres tel que directeur d'audit et contrôle interne, directeur contrôle interne et risques, directeur de la stratégie et du contrôle interne et directeur de la conformité et des risques, ce deuxième groupe de titre a une relation avec la conformité et le contrôle interne, à cause de la réglementation qui met en vigueur l'obligation de gérer les risques en application d'un dispositif solide de contrôle interne, on conclue de cette diversifié des titres, que cette fonction reste mature pour plusieurs entreprise, et n'a pas persévéré la ou il le faut. Dont le titre risk managers et directeur de la gestion des risques restent les titres les plus répandus, sans pour autant être les plus explicites.

3- Les origines de la fonction

La fonction est en profonde mutation depuis son émergence au milieu des années 1970. La première version identifiée de la fonction « risk manager » est apparu aux Etas Unis il y a quatre décennies, d'abord chez les assureurs, no pas pour leur propre compte, mais pour celui de leurs clients industriels. L'accroissement des risques a amené les grands industriels à chercher à innover pour mieux couvrir ces risques, c'est ce développement même, à la fois des demandeurs d'assurances et des risques industriels, qui a conduit les professionnels de l'assurance à se doter des moyen d'analyse des risques de leurs clients pour améliorer leur visibilité sur l'avenir et les conditions de souscriptions des polices, afin d'assurer l'équilibre de leurs propres comptes d'exploitation. Cette pratique revient à transférer le cout de risque au secteur de l'assurance. Pour maitriser les conséquences de ce financement plus en plus développé et qui devenait insupportable, les assureurs ont incité leurs clients à agir pour limiter la survenance de sinistre et pour en diminuer l'impact, ceci afin d'être en mesure d'assurer leur clients sans risquer leur propre faillite. Ainsi les « acheteurs d'assurance » se transforment progressivement en gestionnaires de risques.¹

4- L'évolution de la fonction risk manager

Aujourd'hui la fonction de Risk manager devient une fonction à part entière dont les missions sont progressivement élargies, En émergence dans les ETI, ce métier se développe dans les grandes entreprises et les groupes.

Il se professionnalise et se spécialise, notamment dans les sociétés cotées, en lien avec les différentes règlementations :

- Des règlementations internationales et nationales, fortement évolutives et contraignantes : loi de sécurité financière (méthodologie préconisée et explicitée par l'AMF), 8è directive européenne (gouvernance des entreprises), loi SOX (certification des comptes, responsabilité pénale des dirigeants, notamment), Solvency II (secteur assurance, mutuelles, institutions de prévoyance), Bâle III (secteur bancaire), NRE nouvelles régulations économiques et Grenelle II (obligation des sociétés cotées de communiquer sur les impacts sociaux et environnementaux)
- Des normes comptables internationales (IFRS) définissant des règles plus strictes de valorisation des actifs d'une entreprise, selon la méthode de la « juste valeur ».

¹ Catherine VERET et Richard MEKOUAR , op-cit, p-p : 29-30.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

Tableau n° (01-03) : Evolution des pratiques de risk manager

Avant l'an 2000	Après l'an 2000
<ul style="list-style-type: none"> -il se fiait surtout au retour d'expériences interne : les risques étaient gérés par les métiers eux-mêmes, sans consolidation globale; - le gestionnaire des risques était essentiellement un acheteur d'assurances ou l'ingénieur en charge de la sécurité ; -il avait parfois un rôle de préconisateur, d'inspecteur des « travaux finis » : -Efficacité des mesures, priorités identifiables avec une dose de subsidiarité (« faire faire ») ; -Pour le financement des risques, le Risk manager avait recours à des marchés limités et d'accès faciles : -partenariats stables avec les courtiers et les assureurs ; -adéquation des risques et de leurs couvertures d'assurance ; -répartition claire des rôles entre banquiers et assureurs. 	<ul style="list-style-type: none"> -Des risques nouveaux apparaissent : le risk manager fait leurs identification se fait en temps réel ; -La communication interne et externe devient clé (notamment en gestion des crises) -Les procédures se formalisent (prévention, plans de continuité d'activité, suivi des incidents, contrôle de la qualité...) -Les problématiques de consolidation des données, de reporting et d'analyse, de modélisation deviennent critiques et rendent nécessaires un système informatisé de gestion des risques et des outils scientifiques d'évaluation.

Source : Cathérine Véret et Richard MEKOUAR, op-cit, p-p : 31-32.

La gestion des risques tend en effet à se développer sur les dernières années. On glisse d'une fonction se consacrant uniquement à l'assurance et à la prévention à une fonction de gestion globale des risques, concomitamment à l'approche de prévention et d'assurance.

L'évolution du Risk Management se fait vers une évolution de la fonction de Risk Officer vers celle de Chief Risk Office -alors rattachée aux principaux comités et organes décisionnels¹.

On peut suggérer les facteurs d'évolution du métier, en émergence dans les technologies de l'information et de communication, ce métier se développe dans les grandes entreprises et les groupes. Il se professionnalise et se spécialise, notamment dans les sociétés cotées, en lien avec les différentes réglementations tel que la loi de sécurité financière, 8^e directive européenne (gouvernance des entreprises), loi SOX (certification des comptes, responsabilité pénale des dirigeants, notamment), Solvency II (secteur assurance, mutuelles, institutions de prévoyance), Bâle III (secteur bancaire), NRE nouvelles régulations économiques et Grenelle II (obligation des sociétés cotées de communiquer sur les impacts sociaux et environnementaux) , des normes comptables internationales (IFRS) définissant des règles plus strictes de valorisation des actifs d'une entreprise, selon la méthode de la « juste valeur ».²

¹ AMRAE, **Le Baromètre de Risk Manager**, Publication AMRAE en partenariat avec Deloitte, Paris, France, 2^eme Edition, 2011 , site internet : www.amrae.fr ;

² APEC, **Les métiers de fonction finance d'entreprise et comptabilité, les référentiels des métiers cadres**, APEC, avril 2012, p109.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

Alors l'évolution de ce métier équivaut à l'évolution du management des risques, et les incitations qui incitent au développement de ce dernier incitent à développer le premier, certes, lorsque le risk manager est le responsable de management de risque et l'acteur principal dans cette démarche.

Section 02 : Périmètre de la fonction risk manager et le profil du risk manager

1- Missions du risk manager

La mission principale d'un risk manager consiste à identifier, analyser et quantifier les risques que peut générer l'activité de l'entreprise, en mettant en œuvre des actions de traitements convenables. Cependant, son intervention au sein de l'entreprise n'a pas pour but la correction des erreurs des autres mais plutôt de les sensibiliser. Afin d'atteindre ces objectifs le risk manager, ses missions consistent donc – et sans être exhaustif- à¹ :

- L'identification des risques ;
- Analyse des risques potentiels et leur prétraitement ;
- Les évaluer en termes d'impact financier, social et humain, donc de déclencher des actions destinées à les réduire ou à les prévenir ;
- Analyse des possibilités et des modalités de prévention (diminuer la fréquence d'apparition des risques) et de protection (limiter la gravité et les impacts en cas de survenance) ;
- Détermination des risques résiduels ;
- Maintenir l'équilibre entre sécurité et rentabilité ;
- Administration des risques ;
- Proposer des mesures de réduction de risques, «risk mitigation » (transfert, assurances, couverture, dérivés, etc.) ;
- Élaborer des scénarios prévisionnels sur des événements critiques pouvant survenir et s'assurer de la mise en place de plans de contingence permettant de réagir rapidement et de façon appropriée en cas de survenance de ces situations ;
- Sensibiliser et participer à la formation des collaborateurs concernant les acquis et les évolutions réglementaires en matière de gestion des risques, etc ;
- Intervention du risk manager dans l'élaboration des projets importants (Participer comme expert risque aux projets) ;
- Contrôle des risques (gestion et contrôle des sinistres) ;
- Contrôler le respect des règles internes et externes ainsi que des limites de risques fixées par l'entreprise ;
- Elaboration des processus de gestion des risques (reporting, Établir régulièrement un tableau de bord des risques à l'intention de la Direction Générale en mettant en évidence les situations critiques constatées (risques marchés, crédits, opérationnels et de réputation....) ;

¹ AMRAE et APEC, **fichier métier risk manager, Gestionnaire des risques**, France, 2012, p 01, tiré de cite internet : https://www.amrae.fr/sites/default/files/2012fichemetieramrae_apec_riskmanager_0.pdf

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

- L'élaboration de procédures de gestion des risques (incluant les rôles, responsabilités) ;
- L'accompagnement des managers pour l'établissement des activités de contrôles ;
- La supervision du processus de reporting de gestion des risques, son intervention porte donc sur l'ensemble des éléments de gestion des risques.

Par ailleurs, parmi les activités de gestion courante du risk manager, il convient de citer sa participation à l'élaboration des grands projets qui créent des facteurs de risques ; il peut aussi orienter les choix ou, tout au moins, faire prendre conscience de la dimension risque et, notamment, il peut évaluer les conséquences de ces projets au niveau des risques secondaires peu ou mal connus des décideurs habituels. Sur cette base, le Risk Manager demeure le conseiller privilégié de la direction générale de l'entreprise sur la meilleure façon de gérer les risques fortuits (accident, incendie, vol...) et les dangers liés à des décisions stratégiques (lancement d'un produit, programme d'investissement...), il travaille donc avec les responsables de son entité afin de les aider à mettre en place une gestion efficace des risques pour leur périmètre de responsabilité en proposant une politique de prévention (plan d'intervention d'urgence...) et de financement des risques et sinistres potentiels (assurances). Ce faisant, il donne aux décideurs les éléments d'information nécessaires pour éviter de faire fausse route.

2- Rôles du risk manager

Certaines entreprises souhaitent que le responsable de la gestion des risques risk manager, joue un rôle étroit d'acheteur d'assurance, de responsable du traitement des réclamations légales et autres créances assurables et de défenseur de la sécurité c'est-à-dire les activités d'assurance et/ou prévention. D'autres voient le risk manager dans un rôle plus large, souvent avec le titre de gestionnaire de risques d'entreprise ou même de responsable des risques qui fait la gestion globale des risques incluant une part de contrôle interne : Une enquête réalisée en 2004 a révélé que les gestionnaires de risques performants assumaient trois rôles distincts :

- Un **joueur stratégique** : Cette personne conçoit des programmes de gestion des risques, ce poste a des responsabilités importantes pour les activités ayant une incidence sur les résultats et la stratégie de l'entreprise, le risk manager conseille les gestionnaires sur les stratégies de risque ;
- Un **gestionnaire de risque compétent et un spécialiste des risques** : il cherche à réduire les risques de danger par le contrôle et techniques de sécurités ou le mécanisme de l'assurance, et il effectue des tâches techniques telles que l'achat d'assurance, la gestion des réclamations d'assurance ou la supervision de la sécurité des employés et de la sécurité physique. ¹

3- Compétences et qualités de risk manager

Pour atteindre à réaliser les rôles et les missions différents présentés ci-dessus, le risk manager doit avoir des compétences et qualités différentes aussi, dont nous allons appuyer sur

¹ John J. Hampton, **Principes fondamentaux de la gestion des risques de l'entreprise**, 2eme édition
Edition AMACOM, décembre 2014, p 79.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

référentiel de métier risk manager de l'AMRAE qui propose un ensemble de critères essentiels et compétences primordiales pour le risk manager.

Tableau n° (02-03) : Les critères et les compétences du risk manager

Organisation	Management	Communication	Création/ Adaptation	Culture	Résistance au stress
-Structurer sa fonction, avec rigueur, pour réaliser ses activités de manière efficace ; - Contrôler la réalisation des tâches déléguées.	-Mobiliser et accompagner les équipes ; -Donner des indications précises, une vision claire ; - Susciter l'adhésion des différentes parties : Direction Générale, directions de l'organisation, équipes, correspondants ; -Favoriser des relations de confiance et fédérer sur des objectifs communément acceptés.	-Maintenir un comportement et des propos appropriés, favorisant dialogue et relations de confiance ; -S'exprimer avec aisance, clarté et conviction, à l'écrit et à l'oral ; -Faire preuve de leadership ; - Comprendre son interlocuteur, argumenter en faisant preuve de diplomatie ; -Partager l'information de manière transparente, en respectant la nécessité de confidentialité.	Transformer les actions en fonction de l'évolution du contexte ; - Ajuster son discours en fonction de l'interlocuteur ; - Faire évoluer son organisation pour l'améliorer et la placer en adéquation avec les objectifs globaux ainsi que les contraintes ; -Proposer des approches et perspectives nouvelles ; - Créer des organisations et des outils innovants.	-Comprendre les enjeux, les différents métiers et marchés de l'organisation -Appréhender la culture, l'environnement des pays d'implantation et d'avenir pour l'organisation -Intégrer les valeurs de l'organisation.	-Analyser de manière objective, décider des actions efficaces, dans des situations de forte pression ; -Accepter des critiques et se remettre en question.

Source : AMRAE, référentiel de métier du risk manager, Paris, 2013, p-p :8-9.

Du tableau ci-dessus, on conclut que le risk manager exerce des fonctions de natures variées, une fonction d'analyse et d'investigation: lorsque il analyse l'environnement de l'entreprise, il fait des scénarios pour déterminer l'optimum entre le transfert de risque par l'assurance, l'acceptation de risque, analyser les bons risques et leur financement... etc, il exerce aussi, une fonction administrative et pédagogique vis-à-vis ses collègues son service, en plus, il exerce une fonction d'information et de conseil auprès de ses collaborateurs et d'autres services, par exemple, il les informe sur l'évolution de la réglementation des marchés, les nouveaux équipements de sécurité, prise en compte des risques politiques dans le fourniture étranger, dans certains grands projets d'investissements.

Aussi, on constate autant, que trois aptitudes principales exigées pour exercer ces fonctions :

- Esprit d'analyse, de synthèse et de communication transversale ;

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

- Savoir s'adapter à un environnement en évolution;
- Capacité à penser de façon indépendante, à gérer plusieurs tâches simultanément et à savoir définir les priorités.

4- Les référentiels de risk manager

Parce que le métier de risk manager progresse, se transforme et se développe, **le référentiel métier constitue un véritable cadre de compréhension des activités, des tâches et compétences portées par le risk manager.**

Avant l'année 2013, il n'existait pas de référentiel de la fonction de *risk-manager*, Il existe seulement une fiche emploi/métier du Répertoire National des Métiers et des Emplois (ROME), très sommaire, et une liste de tâches assumées par le *risk-manager*, déposées sur le site de l'AMRAE ou décrites par Veret et Mekouar (2005).

En Juillet 2013, le conseil d'administration de l'AMRAE a approuvé son premier référentiel métier du risk manager qui présente un cadre de compréhension de ce métier. En tant qu'association professionnelle des risk managers, à travers ce référentiel, l'AMRAE développe sa propre vision du métier, en recensant les tâches essentielles à la réalisation des activités ainsi que les qualités et les compétences permettant de réussir dans cette fonction, il définit concrètement les missions et le périmètre d'actions de ce spécialiste de la prévention qu'incarne le risk manager, mais la vocation de ce référentiel est de présenter un panorama le plus exhaustif possible des activités du risk manager. Pour autant, il ne s'agit pas d'un modèle systématiquement applicable dans son intégralité. Le texte comporte un glossaire et un inventaire des compétences requises. « Ce référentiel était nécessaire, estime Gilbert Canameras, le président de l'Amrae. L'objectif étant d'expliquer aux directions générales, aux directions des ressources humaines et aux chasseurs de tête, les rôles, l'expertise spécifique et la valeur ajoutée de notre métier de directeur des risques ». Ce document a donc été conçu comme un outil à destination des entreprises, notamment afin de les aider à recruter les bons profil.

Parallèlement, la fédération FERMA souhaite favoriser la reconnaissance de ce métier et de ses spécificités, par un projet d'accréditation des compétences, qui se fonderait sur un référentiel portant sur la personne en charge de ce métier .

5- Le profil du risk manager

Un risk manager, sous cette appellation, les profils, les métiers peuvent être très divers d'une entreprise à une autre, ce point est essentiel, En règle générale, son rôle est d'orchestrer des compétences autour d'un même événement.

« Poste complexe pour profil complet » tel est le titre d'un article paru dans les Echos en février 2004, dans lequel deux associés¹ du cabinet de conseil en recrutement Egon Zehnder interrogés sur le profil du bon *risk-manager* parlent d'un « homme à tout faire le bon *risk-manager* aux airs de mouton à cinq pattes ». Gestionnaire de projet, il fait remonter et formalise

¹ François Giordan et Marc Lamy.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

l'information sur les risques. Il est invité à les réduire. Il doit être technicien, modélisant le risque et bon ingénieur, définissant des procédures. C'est aussi un négociateur qui travaille avec les assurances pour transférer le risque. Il doit également être capable d'analyser la totalité des risques de l'entreprise. Le point de vue des formateurs de l'enseignement supérieur va dans le même sens : « le *risk-manager* idéal est à la fois un juriste, un ingénieur, un financier, un négociateur et un manager. » Où trouver cet homme à tout faire ? Quelles sont ses qualités premières ? Les profils sont très divers, les entreprises chassent aussi des éléments spécialisés sur le risque industriel dans les compagnies d'assurances internationales. Côté promotion interne, les directions audit, finance ou juridique sont les principales voies d'entrée. Dans ces cas, un passage intermédiaire par un poste opérationnel peut s'avérer précieux, sinon indispensable¹.

La facette technicien du risque de la fonction conduit à recommander un profil ingénieur de haut vol, type Mines, X et/ou Ensaë, est recommandé. Au-delà du parcours, le fauteuil requiert « *un esprit ouvert, capable de penser de façon transversale ; c'est aussi un poste de veille, où il faut s'interroger, anticiper, prévoir* », insiste Marc Lamy. Ajouté qu'il doit aussi « *savoir descendre, aller sur le terrain* », on comprend que l'homme idoine est « *tout sauf un préretraité qui s'assied de temps à autre avec les compagnies d'assurances pour négocier les primes !* ». ² C'est derrière l'appellation risk manager se cachent des réalités diverses qui vont du risk manager opérationnel au sein d'un projet ou d'un business unit au responsable corporate en charge de la gestion des risques³.

Alors qu'il était cantonné à un rôle de spécialiste de l'assurance il y a encore quelques années, le risk manager peut devenir aujourd'hui un véritable animateur de la gestion globale des risques de groupes internationaux qui se caractérise par sa transversalité⁴. Les résultats de profil de risk manager selon le baromètre de l'AMRAE 2017 qui a été construit à partir de l'analyse des résultats d'un questionnaire en ligne, renseigné par plus de 270 personnes entre janvier et avril 2017, démontre que les risk managers ayant répondu à cette enquête sont en majorité des hommes (55%) et sont âgés d'au moins 46 ans (53%). La féminisation du panel se poursuit en 2017 puisque les femmes représentent désormais 45% des répondants (contre 41% en 2015 et 28% en 2013).

Les Risk managers interrogés exercent principalement dans des entreprises de type grand compte (62% en 2017 et 63% en 2015) et dans les secteurs de l'industrie et des services (44% des répondants) et de l'assurance (17% des répondants)⁵.

¹ LES ECHOS : Article « **Poste complexe pour profil complet** », LES ECHOS , LE 16/02/2004

² Les ECHOS, op-cit.

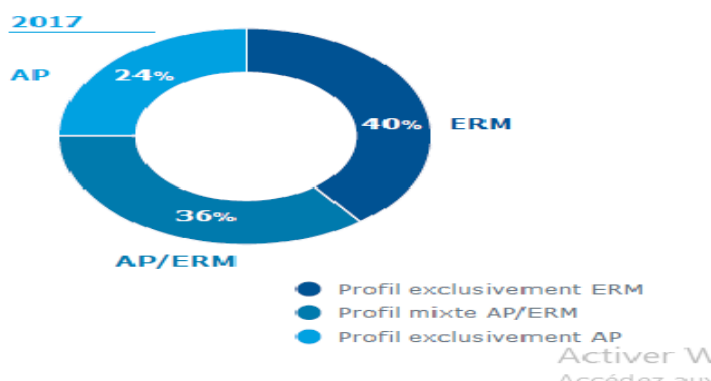
³ Caroline Aubry, **Identification de la fonction risk manager en France Que font les 'risk managers' ?** revue Recherches en Sciences de Gestion -Management Sciences -Ciencias de Gestión, n°97, 2013, p216.

⁴ Thomas Baume, **Profil Risk manager, une fonction de plus en plus transversale**, actu/métier, revue risk management, 2011, p 18.

⁵ AMRAE, **Le Baromètre de Risk Manager**, Publication AMRAE en partenariat avec Deloitte, Paris, France, 5^{ème} Edition, 2017, site internet : www.amrae.fr.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

Figure n° (02-03) : les profils de risk manager



Source : baromètre risk manager de l'AMRAE 2017, p 08.

L'analyse de ce baromètre s'articule autour des trois profils de risk manager les plus récurrents suivants :

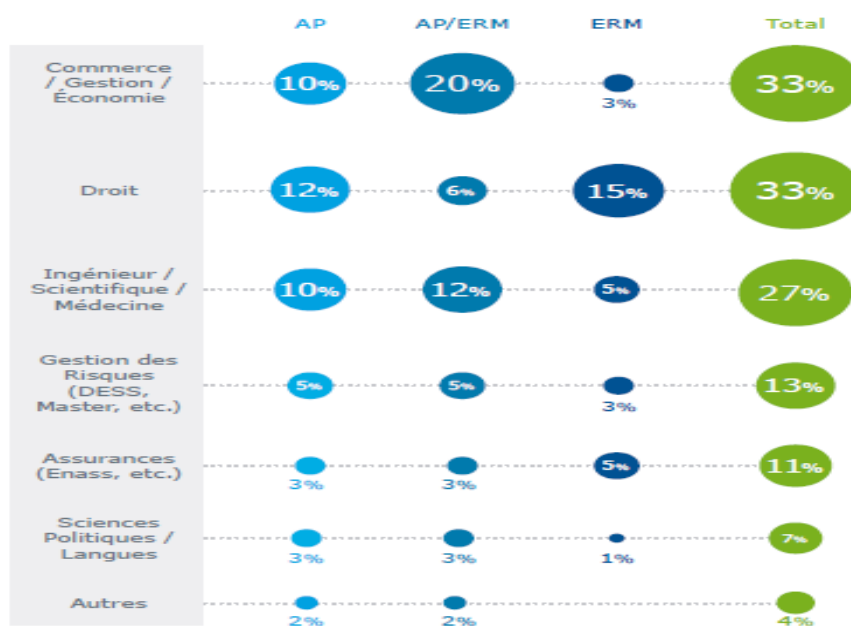
- Un profil ERM (Enterprise Risk management): orienté vers la gestion des risques de l'entreprise ;
- Un profil AP : orienté vers la gestion des assurances et la prévention des risques assurables ;
- Un profil mixte AP/ERM : intervenant sur des problématiques d'assurance, de prévention et de gestion des risques.

En comparant les résultats de cet enquête avec les deux enquêtes précédentes (2013.-2015) nous observons une nette diminution de la proportion des risk managers gérant exclusivement les assurances et la prévention (42% en 2013, 31% en 2015 et 24% en 2017) au profit principalement des risk managers exclusivement ERM (40% en 2017 contre 31% en 2015). Enfin, nous constatons une certaine stabilité des profils gérant à la fois les risques et les assurances (38% en 2015 et 36% en 2017).

Cette étude confirme ces multiples profils : la majoration du risk-manager come gestionnaire des assurances et des sinistres AP, s'est démunie contre le profil d'un risk manager visionnaire qui fédère la gestion intégrée des risques ERM

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

Figure n°(03-03) : les formations du risk manager



Source : baromètre risk manager de l'AMRAE 2017, p11.

En 2017, les trois principales formations initiales des risk managers sont les mêmes qu'en 2013 et 2015, à savoir Droit (33%), Commerce -Gestion - Economie (33%) et Ingénieur - Scientifique (27%).

Le Droit reste la première formation des profils AP et devient la principale formation d'origine des profils AP/ERM (de 8% en 2015 à 12% en 2017), suivie de près par les formations Commerce -Gestion - Economie ou Ingénieur - Scientifique.

Les formations en Commerce- Économie -Gestion représentent toujours le premier domaine de formation des profils ERM.

6- L'organisation de la fonction risk manger

6-1 Absence d'organisation

Lorsqu'il n'existe ni risk manager ni démarche structurée de risk management au niveau de l'entreprise, les différents métiers assurent au niveau local l'identification et le traitement de leurs propres risques. Par conséquent, les métiers gèrent leurs risques en totale indépendance. Cette indépendance ne permet pas une gestion centralisée des risques au niveau du Groupe. La somme des risques métiers ne correspondant pas à la totalité des risques groupe il y a perte d'efficacité dans leur traitement¹.

6-2 Organisation en « électron libre »

L'absence de la fonction risk manager dans une entreprise ne signifie pas l'absence d'une démarche de gestion des risques. La mise en œuvre d'une telle démarche peut être initiée par une direction métier ou une direction fonctionnelle qui donne les impulsions nécessaires à cette

¹ Jérémie LACROIX , *Analyse et gestion des risques dans les grandes entreprises, Impacts et rôle pour la DSI*, édité par CIGREF et IERSE, 2006-2007, p22.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

démarche. Cette organisation peut dans certains cas provoquer un manque de visibilité de la démarche et donc des difficultés en parler. Relayée par l'absence d'une politique globale et intégrée de gestion des risques, elle peut aussi conduire à moins d'efficacité et de cohérence dans la démarche¹.

6-3 Le rattachement hiérarchique et fonctionnel de la fonction risk manager

Comme c'est présenté précédemment, le fait que le risk manager peut avoir trois principaux profils, le profil de risk manager ERM, le profil de risk manager assurance et prévention et le profil de risk manager à la fois orientée vers l'assurance et la Prévention en plus de la gestion globale des risques (AP et ERM).

Au niveau fonctionnel, le risk-manager est rattaché soit au niveau de décision, soit à celui des opérations. Au niveau hiérarchique, contrairement à d'autres fonctions que l'on retrouve toujours à la même place, son rattachement hiérarchique se varie d'un organigramme d'une entreprise à l'autre. La fonction « risk manager » peut être rattachée à la direction Générale, au secrétariat général, à la direction financière, à la direction juridique et/ ou assurance, à la direction opérationnelle, à la direction de l'organisation et/ ou de la logistique, à la direction des achats ou à l'audit interne.

Si le rattachement est lié à la direction générale, ce qui favorise au risk manager la vision globale et intégrée des risques. Si l'accent est mis sur le financement des risques, qui impacte fortement la stratégie financière de l'entreprise, le rattachement peut être envisagé à la direction financière. Si, l'entreprise est une entreprise de service, les risques sont surtout d'ordres opérationnels, il est plus logique de rattacher la fonction au directeur d'exploitation ou de la logistique. En revanche, si les activités de cette fonction focalisent principalement sur l'achat des polices, alors la fonction est rattachée ou intégrée à la direction des assurances ou/et juridique.

Cette question du rattachement de la fonction est en fait une question d'histoire: le qualificatif assurance lui « colle-t-il encore à la peau » ? C'est aussi une question de périmètre : la gestion des risques est-elle au carrefour de plusieurs compétences? Ou encore une question de stratégie : est-ce une fonction stratégique ou seulement un processus support ? Mais aussi une question de profil : quelle fonction a-t-il occupé dans l'entreprise ou hors de l'entreprise avant d'être *risk-manager* ? Elle devient en fait assez secondaire lorsque la gestion des risques est organisée de manière transversale dans l'entreprise.²

Dans une enquête menée par la Fédération des associations européennes de gestion des risques (FERMA), couvrant plus de 800 entreprises, la gestion des risques a été classée parmi les fonctions centrales de la direction et devraient donc être coordonnées avec d'autres fonctions d'entreprise. Les fonctions les plus directement liées incluent (question à choix multiples) :

- Gestion des assurances, sélectionnée par 76% des répondants (ce qui indique peut-être que la gestion des risques passe toujours par des forfaits d'assurance) ;
- juridique, mentionné par 73% des répondants,

¹ Ibid, p 22.

² Caroline Aubry & Marie-Annick Montalan, op-cit, p08.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

- Continuité d'activité, choisie par 66% des participants,
- L'audit interne / contrôle interne n'a recueilli que 63% des réponses (l'utilisation de être justifié plus loin dans cette section) ;
- Trésorerie / Finances, 62% et Éthique / Conformité, 52% (ce qui est surprenant car la conformité doit être comprise comme l'un des éléments de la gestion des risques elle-même).

L'enquête interroge sur la manière que ces fonctions sont organisées au sein de leurs propres entreprises, 39% disent leurs fonctions de gestion des risques et des assurances sont intégrées dans une unité, tandis que Le contrôle et l'audit interne sont séparés. 22% disent que les quatre fonctions sont distinctes au sein de leur organisation.¹

On conclut, que l'insertion de la fonction dans l'organigramme s'avère très large et dépend aussi du secteur d'activités, de la taille de l'entreprise ainsi que de son caractère international. D'une entreprise à une autre les pratiques et l'organisation des organigrammes peuvent différer fortement. Le rattachement le plus naturel de la fonction « risk manager » semble être la direction générale, cela positionne le « risk manager » au niveau du comité exécutif, ce qui lui procure plus de reconnaissance et donc plus d'efficacité. Bien entendu, cela varie également en fonction de la taille de l'entreprise.

6-4 les niveaux du poste risk manager

Une deuxième façon de classer les risk manager consiste à hiérarchiser selon le niveau de responsabilité²:

- **Niveau A** : Il s'agit du poste de gestion des risques le plus élevé de l'organisation, qui est responsable du transfert et de la réduction des risques. Tous les gestionnaires de risques de niveau A ne travaillent pas en gestion des risques d'entreprise ERM.
- **Niveau B** : La personne occupant ce poste est un décideur important mais n'a pas le pouvoir ultime de prendre des décisions importantes en matière de gestion des risques. En règle générale, le responsable des risques de niveau B souscrit des assurances, règle les réclamations et prend d'autre part des décisions de gestion des risques importantes.
- **Niveau C** : Cette personne recommande ou conseille des activités et des stratégies de gestion des risques, mais les cadres supérieurs font la plupart des décisions. Un responsable de la gestion des risques au niveau C collecte et interprète les données sur les sinistres, aide au traitement des réclamations et prépare des rapports sur le contrôle des sinistres et le coût total du risque.

7- La panoplie des risques gérés par le risk manager

Concrètement, de quoi le «risk manager» s'occupe-t-il ? Du risque de non-conformité, des risques opérationnels, des dommages, des risques de perte d'exploitation, mais aussi des risques financiers, environnementaux ou stratégiques. Marc Bartel, un associé responsable des métiers

¹Paulo Nunes, **Holistic Risk Management in Commercial Air Transport , A methodology to apply ISO 31000 to the airline industry** - City University London School of Engineering and Mathematical Sciences, October 2014, p 61

² John J. Hampton, op-cit, p 80.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

support pour l'Europe chez Heidrick & Struggles explique dans un article de l'Echos « *Le rôle du "risk manager" dépend énormément de l'activité de l'entreprise, de son profil et de sa culture : les risques majeurs sont liés à la conformité dans certaines activités réglementées, à la réputation dans d'autres, ou encore, parfois, à la finance ou à la fraude* »¹.

Tableau n°(03-03) : les risques gérés par le risk manager

Les risques préoccupés par le risk manager	En 2015	En 2017
Risques opérationnels	80%	91%
Risques de fraude	75%	83%
Risques Cybersécurité	76%	79%
Risques Environnementaux	70%	79%
Risque financiers et Risques Juridiques	66%	78%
Risques Projet	57%	78%
Risques d'Image	66%	77%
Risques de Conformité	59%	77%
Risques Fournisseurs	67%	77%
Risques Achats	85%	76%
Risques clients	63%	76%
Risques sureté/sécurité	70%	76%
Risques RH	64%	73%
Risques numériques	54%	71%
Risques pays/politiques	58%	70%
Risques stratégiques	58%	69%
Risques supply chaine	59	66
Risques de gouvernance	53	64

Source : barometer risk manager AMRAE 2017, p 36.

Selon le baromètre de l'MRAE 2017, les risk managers interviennent toujours sur une large palette de risques et notamment les risques : opérationnels (91%), de fraude (83%), de cyber sécurité (79%), environnementaux (79%), mais il faut mentionné qu'on 2017 il y avait une importante progression de la prise en compte de la cybersécurité qui arrive en 3ème position alors qu'elle était en 6ème position en 2015.

8- l'implication du risk manager dans la stratégie

La stratégie promettant une rentabilité élevée exige de l'entreprise qu'elle prenne des risques importants, Le risque stratégique est défini comme l'exposition ou les occasions manquées qui menacent la capacité de l'organisation d'aligner les objectifs de l'entité sur les voies à suivre pour les atteindre², les risques stratégiques diffèrent sensiblement des risques évitables car la plupart d'eux ne sont pas indésirables en soi, ces risques stratégiques ne peuvent être gérés au moyen d'un modèle de contrôle fondé sur des règles. A la place, il faut instituer un système de gestion des risques qui vise à réduire la probabilité que les risques assumés se matérialisent et à améliorer la capacité de l'entreprise à gérer ou à maîtriser les événements liés

¹C. DE, « Risk manager », qui es-tu ? [LES ECHOS](#), le 07/02/2013.

^{2 2} John J. Hampton, op-cit, p 82.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

aux risques au cas où ils surviendraient. Dans ce cas la gestion de ces risques est un facteur clé pour capter les gains potentiels et elle fait partie intégrante de la mise en œuvre de la stratégie de toute l'entreprise.

Jean-David DARSA, pense très sincèrement que la gestion des risques en entreprise, quels que soient sa taille, son secteur d'activité ou son exposition réelle, supposée ou perçue au facteur risque, s'inscrit désormais dans une démarche naturelle de tout dirigeant, donc de toute stratégie long terme.¹

Par ailleurs, le risk manager doit être une partie indispensable lorsque l'entreprise élabore son stratégie, d'ailleurs c'est lui qui fédère le processus, qui par lequel les entreprises traitent méthodiquement les risques qui s'attachent à leurs activités et recherche ainsi des bénéfices durables dans le cadre de ces activités, considérées individuellement ou bien dans leur ensemble. Le risk manager ne cherche pas à empêcher les entreprises de s'engager dans des projets périlleux, bien au contraire, il leur permet de se lancer dans des projets à plus haut risque et générant des bénéfices plus élevés que ceux de leurs concurrents moins efficaces dans la gestion des risques².

Dans le cadre d'une fonction centrale de gestion des risques, une entreprise peut penser qu'elle a besoin d'un responsable de la stratégie. Le risque stratégique recouvre un manque de vision, une planification défailante, des concurrents émergents ou agressifs et l'incapacité de réagir aux conditions changeantes de l'environnement commercial. Nous devons faire face à un fait. La plupart des cadres supérieurs sont des personnes occupées avec des responsabilités importantes. Ils manquent de temps et souvent de compétences pour explorer l'horizon des risques et opportunités stratégiques, pour cela le risk manager doit non pas impliquer seulement mais doit occuper de gérer les risques stratégiques. Le modèle de responsable de la stratégie reconnaît que les stratégies d'entreprise évoluent en se concentrant sur les opportunités, et non sur les expositions. L'élaboration de la stratégie elle-même, avec ses aspects d'innovation et de créativité, peut être un précurseur du rôle de leader³.

La non-atteinte des objectifs de l'entreprise peut certes provenir d'une imparfaite déclinaison de sa stratégie, mais peut également être liée à la formulation d'une stratégie non adaptée au contexte et aux informations disponibles. Les Risk Managers peuvent dès lors contribuer au processus décisionnel en apportant leur regard objectif sur la prise de risque et la capacité de l'organisation à les maîtriser.

Pour voir la réalité de l'implication des risk managers dans l'élaboration de la stratégie et les préoccupations des risk managers concernant les risques stratégiques, nous abordons une partie de l'enquête de l'AMRAE (2011), les résultats sont figurés au-dessous :

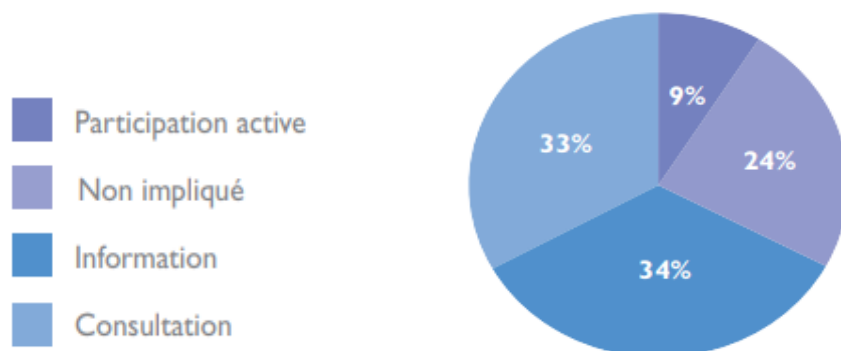
¹ Jean-David DARSA, **La gestion des risques en entreprise, Identifier - Comprendre – Maîtriser**, 4^e édition, GERESO ÉDITION, novembre 2016, p35.

² Robert S. Kaplan, Anette Mikes, **La gestion des risques : un nouveau modèle**, Harvard business review, avril-mai 2014, p 4.

³ John J. Hampton, op-cit, p 82.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

Figure n° (04-03) : Implication des risk managers dans la stratégie de l'entreprise



Source : AMRAE, Baromètre risk manager, édition 2011, p10.

42% des Risk Managers sont concernés par la stratégie de l'entreprise (9% ont une participation active, 33% sont consultés), alors que 34% sont informés, voire non impliqués (24%), il convient de remarquer que ceux qui ont une participation active dans la stratégie de l'entreprise ont généralement un positionnement proche de la Direction générale. La nature transverse de la fonction risk Manager et sa connaissance de l'entreprise expliquent cette participation à la stratégie.

Section 03 : Le processus de gestion de risque

Dans cette partie de ce chapitre, nous allons présenter les étapes principales de processus de gestion des risques qui garantit la production de la cartographie des risques.

Pour un début nous allons définir les étapes de processus de gestion des risques, puis nous allons clarifier chaque étape et ces outils et ces techniques.

Aujourd'hui, l'organisation d'un système sociotechnique par les processus est devenue classique. Elle permet une bonne approche pour la maîtrise des performances.

Le terme processus vient du latin «pro» (pour) et «cessus» (aller vers l'avant). Il indique un sens, une marche en avant qui peut être positive, comme dans le processus d'embryogenèse, ou négative, comme dans un processus pathologique. Ce terme désigne donc un phénomène évolutif, une succession de transformations¹.

Le mot processus, ou process en anglais, est un anglicisme désignant une succession de phases toutes liées entre elles et qui se reproduisent avec régularité. Au sens large, un processus correspond à un enchaînement organisé et ordonné de faits ou de phénomènes actifs, répondant à un certain schéma et aboutissant à un résultat déterminé.².

Le processus de gestion des risques s'organise en plusieurs étapes qui peuvent varier d'une entreprise à une autre. Néanmoins, elle s'articule généralement autour des points suivants :

- L'identification et analyse des risques,

¹ Elsevier Masson, **Définition du processus**, 2014, p 02. site internet : l'approche%20par%20processus/KWJG-9782294721397.pdf .

² Bernard Clément, PhD Gestion des processus, janvier 2006, p01, <http://www.groupe.polymtl.ca/ind2501/OutilsBase/Gestion%20des%20processus.pdf>.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

- L'évaluation des risques
- Le traitement des risques,
- La communication et le suivi.

Cette approche, dans la même lignée que la roue de Deming, permet de faire en sorte que la démarche de gestion des risques s'améliore de façon continue. À la première boucle (identification, évaluation, traitement et suivi), il est parfois difficile de mettre en œuvre l'identification des risques, de les évaluer et même encore de les traiter. Toutefois, les procédés nourrissent les processus, et c'est par une implémentation continue des méthodes que l'on peut rendre celles-ci plus efficace et opérationnelles. Ainsi, un traitement ayant été proposé pour des risques à un instant N, fera l'objet d'un suivi en N+1 et le traitement sur cette même période N+1 en sera d'autant amélioré que l'organisation aura une connaissance (même partielle) des meilleures manières de gérer certains risques.

Il y a beaucoup de méthodes et outils pour identifier et évaluer les risques, et la méthode choisit doit être appropriée à l'entreprise, alors c'est une décision ultime.

Selon Romain Lindauer, quand, on choisit une méthode, l'organisation doit trouver des réponses aux questions suivantes¹:

- Les outputs me laisse à comprendre et prioriser les risques d'une manière convenable qui a un sens ?
- Les outputs peuvent-ils être communiquer à une partie tiers ?
- Est-ce que la méthode d'évaluation des risques est appropriée à ce que je veux aboutir ?
- Existe-t-il des coûts associés à la méthode choisit ?
- Est-ce que j'ai besoin de soumettre des ressources spéciales pour la méthode choisit, ou juste interpréter les outputs de l'entreprise ?
- Puis-je répéter la méthode ou l'approche choisit d'une manière consécutive ?
- Y a-t-il des restrictions commerciales ou contractuelles pour la manière d'utiliser la méthode ?

1- L'identification des risques

Les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation doivent être identifiés en faisant la distinction entre risques et opportunités. Les opportunités sont prises en compte lors de l'élaboration de la stratégie ou au cours du processus de fixation des objectifs².

La phase d'identification des risques est cruciale dans tout processus de gestion et de maîtrise des risques³.

¹ Romain Lindauer, op-cit, p-p : 16-17.

² IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPERS, Landwell et ces associés, **Le management des risques de l'entreprise Cadre de Référence – Techniques d'application – COSO II Report** – Éditions d'Organisation, 2005, p07.

³ D. BREYSSE, H. NIANDOU, M. CHAPLAIN, F. JABBOUR P, **Identification des risques pour les projets de construction**, revue des pratiques internationales et propositions, 19ème Congrès Français de Mécanique Marseille, 24-28 août 2009, p 01.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

L'identification consiste à étudier leurs causes et leurs conséquences éventuelle. Les différents facteurs de risque peuvent être interdépendants : chaque cause peut engendrer des effets multiples, chaque effet peut résulter de la conjonction de plusieurs causes et il peut se produire un effet cumulatif de « boule de neige »¹.

Il y a des ouvrages qui nomment cette phase par l'analyse des risques, ainsi, il y a qui sépare l'identification de l'analyse qui consiste à répertorier pour chaque risque ces facteurs, ces causes et ces conséquences, pour notre étude nous préférons de l'appeler l'identification.

La phase d'identification des risques est la première phase de processus gestion des risques, ce qui lui confrère des enjeux importants quant au succès de la démarche. En effet, elle a pour objectif de livrer la liste des risques qui vont devoir être analysés et évalués. L'oubli d'un risque peut devenir dramatique. La plupart des travaux proposent de s'appuyer sur une typologie standard des risques pour mener à bien cette phase. Il existe d'ailleurs de nombreuses classifications proposées dans la littérature, comme nous le rappelons dans le premier chapitre, il faut noter que la plupart d'entre elles constituent un recueil d'événements uniquement défavorables.

L'une des principales difficultés du risk management est d'identifier les risques d'un groupe de façon objective et rationnelle. Il est indispensable d'aboutir à la réalisation d'une cartographie des risques faisant ressortir en priorité les méta-risques émergents.

Le risk manager n'a pas le droit de fonder son identification des risques sur un ressenti subjectif basé sur sa personnalité et son vécu professionnel. Il doit au contraire appuyer sa démarche sur plusieurs outils d'identification des risques qu'il va utiliser dans une optique de circularisation.

La cartographie des processus d'une entreprise ou d'une organisation est une façon graphique de restituer l'identification des processus et leur interaction².

L'identification des risques fondée sur les processus, mettra en évidence comment la défaillance potentielle de la détermination de processus dans une entreprise pourra avoir des conséquences négatif sur un autre et ainsi contribuer à identifier les responsabilités en matière de mise en œuvre des actions de remède des risques. Alors, il s'agira de définir le niveau de détail et de granularité avec lequel seront décrits les processus pour permettre l'identification des risques. Un niveau de détail trop grossier ne permet, en effet, pas d'appréhender de façon précise les risques encourus pour chaque processus, en revanche, un niveau de détail trop fin peut nuire à la lisibilité du processus et par là conduire à une mauvaise interprétation de la nature et du niveau de risque et rendra les mises à jour ultérieures plus difficiles³.

De cette analyse, ressort que l'une des préoccupations majeures des risk manager dans cette phase est donc de disposer de processus décrits avec un niveau de granularité permettant de mettre en évidence les éventuelles zones de risque et de conduire l'analyse et traitement de ces risques et leurs suivis.

¹, European Federation for Welding, Joining and Cutting (EFW), **Fundamentals of Risk Management**, 2008, p06. <https://isfcolombia.uniandes.edu.co/images/documentos/6dejuliofundamentals.pdf>

² Hans BRANDENBURG, Jean-Pierre WOJTYNA, **L'approche processus, mode d'emploi**, Éditions d'Organisation, France, 2003, p 26.

³ Philippe DENIAU et Étienne RENOUX, op-cit, p 12.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

1-1 Les approches d'identification des risques

Le risk manager n'est pas décisionnaire, il possède un rôle largement consultatif, mais il doit néanmoins gérer les décisions une fois prise. Dans le cadre du processus de gestion (globale) des risques, l'approche top down ou bottom-up, ou les deux sera privilégiée.

1-1-1 L'Approche Bottom-up

Cette expression littéralement "de bas en haut" réfère à une technologie « ascendante ». Cette approche, consiste en l'identification des risques par les opérations qui sont les plus impliqués dans les processus. Ces risques sont ensuite soumis à la hiérarchie (risk manager) dont la charge est de déterminer l'importance et la politique de maîtrise de chacun des risques, alors, il consiste à effectuer une remontée des risques du terrain vers les personnes en charge de l'identification des risques.

Pour MARESCHAL¹, il s'agit donc d'effectuer une remontée des risques du terrain vers les personnes en charge de l'élaboration de la cartographie. Les étapes de l'approche bottom up :

- 1- Modélisation des processus de l'entreprise (avec les opérationnels), le recensement des processus de l'entreprise constitue le point de départ de cette démarche, un niveau de détail approprié doit être choisi comme nous l'avons dit précédemment.
- 2- Identification des risques inhérents (avec les opérationnels) ;
- 3- Évaluation des risques résiduels et identification des risques majeurs (opérationnels) ;
- 4- Identification des risques liés à la stratégie (avec le directeur de la stratégie) ;
- 5- Mixage des risques majeurs et des risques stratégiques (DG et principaux dirigeants) ;
- 6- Gestion du portefeuille des risques et des opportunités ;
- 7-Pilotage et communication.

La méthode Bottom-up présente des avantages à 3 niveaux :

- L'approche par les processus permet d'obtenir une bonne connaissance des activités de l'entreprise et les résultats peuvent ensuite être utilisés à d'autres fins, dans le cadre d'une réorganisation ou à l'occasion d'une démarche qualité,
- L'analyse dans le détail des activités permet un recensement exhaustif des risques, et permettre quant à elle de mieux apprécier des risques opérationnels a priori de faible impact, mais dont le cumul l'agrégation peut avoir un impact non négligeable pour l'entreprise, tel approche encore permet encore de mieux détecter les risques orphelins (il s'agira des risques transverses entre plusieurs fonctions)² ;
- La consultation des opérationnels pour la réalisation de l'identification des risques permet d'obtenir une implication satisfaisante de leur part.

En revanche, c'est une démarche consommatrice de temps dans la mesure où elle requiert la tenue de nombreux entretiens et la collecte d'informations en masse. Par ailleurs, elle peut

¹ Gilbert de Mareschal, **La cartographie des risques**, Edition AFNOR, 2003, p18.

²Gillies Teneau et Nicolas Dufour, op-cit , p 33.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

s'avérer coûteuse en termes de compétences et de systèmes car la collecte des données nécessite souvent le recours à des outils adaptés¹.

1-1-2 L'approche « top-down »

Cette expression littéralement de "haut en bas" réfère à une technologie « descendante ». Dans cette approche, le responsable descend chercher l'information. Dans le premier cas, le travail est effectué de manière relativement libre et ouverte par les personnes les plus proches possibles de l'activité, généralement sous la forme d'interviews².

Top-down ou descente, comme son nom l'indique, procède de haut en bas ; elle se présente comme l'inverse de la première. C'est la hiérarchie (le risk manager) qui détecte les risques et les soumet pour avis aux collaborateurs opérationnels.

Les étapes de l'approche top down :

- 1- Déterminer les risques majeurs par partie prenante ;
- 2- Pondérer les risques majeurs pour ne garder que les plus importants ;
- 3- Rattachement des processus clés de l'entreprise aux risques opérationnels et aux risques majeurs ;
- 4- Hiérarchiser les risques ;
- 5- Etablir une cartographie des risques (entretiens avec les principaux dirigeants) ;
- 6- Valider les risques par les principaux dirigeants.

Cette approche présente des avantages, elle permet une mise en œuvre plus légère puisque les entretiens nécessaires sont moins nombreux et ne nécessitent pas une analyse des processus.

L'examen des risques stratégiques permet également de s'assurer de la prise en compte plus immédiate des processus transversaux ou managériaux, ce qui peut être plus en adéquation avec les attentes de la Direction générale. Cependant, elle présente l'inconvénient d'être moins précise, tant dans l'identification des risques que dans leur quantification. Par ailleurs, les opérationnels n'étant pas associés, ils peuvent avoir du mal à s'approprier la démarche³.

Cette approche a pour avantage de mettre clairement en exergue la volonté de la direction générale de donner une impulsion dans la mise en place de management des risques.

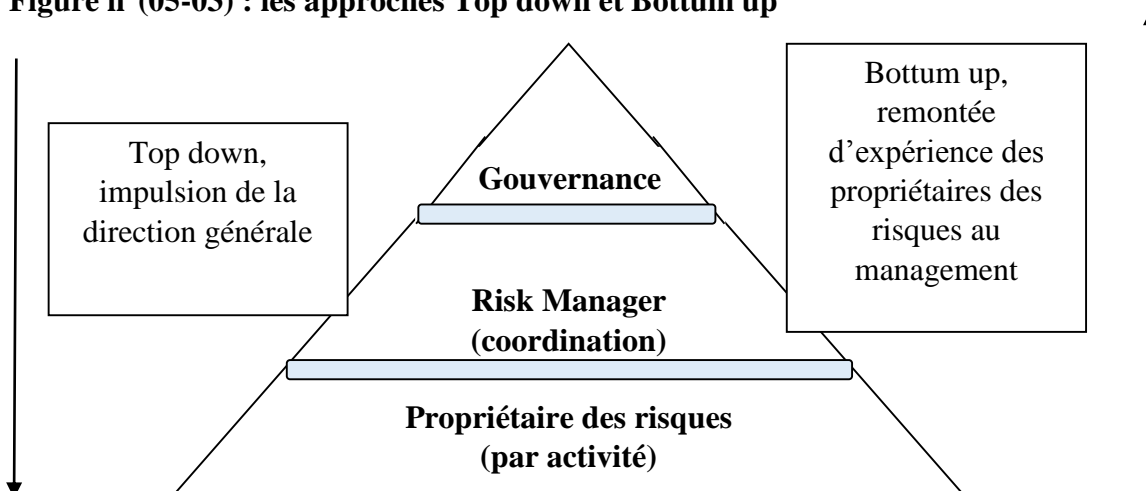
¹ IFACI , **Cartographie des risques**, cahiers de recherche, Guide d'audit, Paris , France, juillet 2006, p 17.

² ERIC DELON, **Etablir une cartographie des risques**, USINE NOUVELLE, publié le 08/01/2004 .

³ IFACI , **Cartographie des risques**, cahiers de recherche, op-cit, p 17.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

Figure n°(05-03) : les approches Top down et Bottum up



Source : Gillès Teneau et Nicolas Dufour, op-cit , p 34.

Tableau n° (04-03) : Comparaison entre les deux approches

Bottom up	Top down
1-Modélisation des processus de l'entreprise (avec les opérationnels) ; 2- Identification des risques inhérents (avec les opérationnels) ; 3- Évaluation des risques résiduels et identification des risques majeurs (opérationnels) 4- Identification des risques liés à la stratégie (avec le directeur de la stratégie) ; 5- Mixage des risques majeurs et des risques stratégiques (DG et principaux dirigeants) ; 6- Gestion du portefeuille des risques et des opportunités ; 7- Pilotage et communication.	1-Déterminer les risques majeurs par partie prenante ; 2- Pondérer les risques majeurs pour ne garder que les plus importants ; 3- Rattachement des processus clés de l'entreprise aux risques opérationnels et aux risques majeurs ; 4- Hiérarchiser les risques ; 5- Établir une cartographie des risques (entretiens avec les principaux dirigeants) 6- Valider les risques (par les principaux dirigeants) 7- Alimenter le plan d'audit

Source : Groupe professionnel Industrie et Commerce, Étude du processus de management et cartographie des risques, Les cahiers de recherche de l'IFACI, 2003, p-p : 27- 35

1-1-3 L'approche combinée

Les deux approches, non seulement ne s'opposent pas, mais sont complémentaires. Elles peuvent être conduites soit de façon successive, soit de façon simultanée. Ces deux approches sont chacune un idéal type. L'approche Top Down facilite la fixation de priorités d'actions dans ce qui remonte de l'approche Bottom Up, et cette dernière permet de valider et de compléter les éléments ressortis dans l'approche Top Down.¹

¹ IFACI , **Cartographie des risques**, cahiers de recherche, ibid, p 17.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

Le cloisonnement des approches demeure relativement conceptuel. Il est illusoire de croire qu'une de deux méthodes doit être à terme entièrement privilégiée. En effet, l'approche combinée est la méthode qui combine les approches bottom-up et top-down. Selon cette approche, l'identification des risques est faite parallèlement par la hiérarchie et les opérationnel.

L'ensemble des risques repertoriés est soumis ensuite à la direction . Le management des risques doit être interactif entre les hauts dirigeants et les risk owners. Ces derniers surveillent les risques existants, signalent les risques potentiels et établissent le reporting qui est présenté aux dirigeants (bottom-up). Quant aux dirigeants, ils fixent les objectifs de gestion des risques et s'assurent du déploiement du système d'échange réciproque ne peuvent être que bénéfique pour la maîtrise des activités de l'entreprise et les acteurs qui y participent.

1-2 Les outils pour l'identification des risques

Nous avons indiqué plus haut que le risque était un concept subjectif. Dans le cadre de la phase d'identification des risques, cette assertion prend tout son sens. Le recours aux collaborateurs des processus de l'entreprise et à leurs esprits d'analyse pour mener bien cette phase est inévitable, l'expertise humaine est sollicitée par le biais d'entretiens plus en mains formel.

Il existe un grand nombre d'outils et méthodes dédiés à l'identification des risques et des dangers. En 2002, TIXIER et al en ont recensé 62 applicables notamment pour le domaine industriel .Il existe deux catégories de méthodologies en matière d'analyse des risques : une démarche a priori (démarche à visée ergonomique : le risque n'a pas encore eu lieu: on évalue le rapport entre le travail prescrit et le travail réel afin d'en tirer les conséquences pour améliorer la situation de travail, ou encore dans le cas d'un processus: l'analyse des modes de défaillance de leurs effets et de leur criticité (ex : AMDEC), une démarche a posteriori (ex : arbre des causes, analyse des causes profondes, PRISMA, RCA, SIRE,... : le risque ayant eu lieu, on en recherche les liens de causalité explicites et/ou implicites)¹.

- **L'AMDEC** :« analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité » est une méthode d'analyse de fiabilité des systèmes, elle procède d'une démarche inductive, qualitative, exhaustive, cette méthode est connue notamment dans les domaines de la sûreté de fonctionnement².elle se déroule comme ce suit³:

- étude de l'activité identifier les modes de défaillances et énoncé des effets potentiels de l'apparition d'un mode de défaillance : c'est l'identification et -la description du risque ;
- établissement de la criticité : c'est l'évaluation du mode de défaillance fonction de sa fréquence d'apparition, sa gravité et les possibilités de détection ;
- rechercher les améliorations ;

¹ Tixier. J, Dusserre. G, Salvi. O et Gaston .D, **Review of 62 risk analysis methodologies of industrial plants.** Journal of Loss Prevention, Process Industries, 2002, p-p : 15 -21.

² Jean FAUCHER, **pratique de l'AMDEC , assurez la qualité de fonctionnement de vos produits, équipements et procédés**, 2ème édition, édition DUNOD, France, 2009, p-p :13-15.

³ Sandra Curba, Yannick Jarlaud, Salvatore Curban, **évaluation des risques, comment élaborer son document unique**, Edition AFNOR, France, 2005, p93.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

-calcul de la criticité améliorée : c'est la mise à jour et le suivi des résultats.

- **MOSAR** : la méthode MOSAR «méthode organisée systémique d'analyse de risques » est une approche systémique, qui se déroule en suivant les étapes suivantes :

-choix d'une installation ;

-décomposition en sous-système : ce sont les unités de travail ;

-identification des sources de dangers et des événements non souhaités : c'est l'identification et la description du risque ;

-hiérarchisation des risques ;

-étude de l'adéquation de moyens de préventions existants ou proposés ;

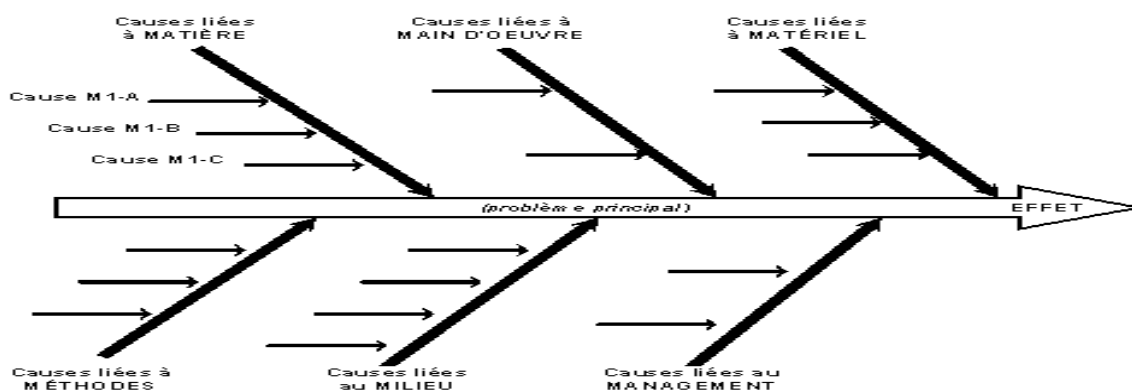
Cette méthode est une vraie méthodologie d'évaluation des risques très pertinente qui aboutit à la construction de scénarios d'accidents, cependant cette méthode conduirait à une analyse très fine en matière de risques professionnels.¹

-Le diagramme cause-effet ou Ishikawa ou arête de poisson ou la méthode des 5M :

Son auteur le professeur Ishikawa, ce diagramme met en évidence de nombreuses causes de problèmes potentiels de système de qualité, il fait partie des outils pouvant être utilisés dans l'identification et la description de risque.² Il ne permet pas d'évaluer.

Son principe : on trace des flèches de gauche à droite et on ajoute des traits diagonale comme pour symboliser une arête de poisson. chaque arête représente une catégorie de causes(ici dans la méthode des 5M, on distingue les causes liées au milieu, à la main d'œuvre , aux matériels, aux matières et à la méthode).pour un effet non souhaité donné(par exemple l'incendie), on va identifier tout ce qui peut le causer : par exemple un incendie peut être causé par un mégot de cigarette(main d'œuvre), un court-circuit(matériels), in produit inflammable(matière)³.

Figure n°(06-03) : Le diagramme cause-effet ou Ishikawa



Source : Yves Métayer et Laurence Hirsch, premiers pas dans le management des risques, édition AFNOR, Janvier 2007, France, p52.

¹ Ibid, p-p :93-94.

²Jean le ray, **gérer les risques, pourquoi ?comment ?**, édition Afnor, France, 2010, p190.

³ Ibid, p 94.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

En 2004, le COSO report II, dans son cadre de gestion des risques propose une panoplie de techniques pour l'identification des risques, et mit des exemples et des études de cas explicatifs.

Nous proposons donc dans cette partie les outils les plus utilisés :

- Les ateliers ;
- les entretiens ;
- les visites de sites ;
- les questionnaires.

1-2-1 Les ateliers¹

Les ateliers d'identification des événements rassemblent généralement des personnes appartenant à différentes fonctions et à différents niveaux hiérarchique afin de tirer profit des connaissances collectives des groupes en vue d'établir une liste d'événements afférants, aux objectifs de la société en terme stratégique, d'unité ou de processus. L'issu de ces attribués dépend en règle générale, du niveau de détail et de l'étendu des informations que les participants fournissent à cette occasion.

Certains groupes, dans le cadre de la définition de leur stratégie, organisent un atelier auquel participe la direction afin d'identifier les événements qui pourraient avoir une incidence sur les objectifs stratégiques.

Le COSO II, dans son cadre « le management des risques de l'entreprise » présente une approche utilisée par une société afin d'identifier, lors d'un atelier, les événements potentiel se rapportant à la réalisation d'objectifs spécifiques.

Préalablement à l'atelier :

- Identifier un animateur expérimenté pouvant mener la séance, gérer les dynamiques de groupe et envisager qu'elle est la meilleure manière d'exploiter les idées ainsi produite dans un format utilisable ;
- Mettre en place des règles de bases avant le début de l'atelier et y faire adhérer le groupe ;
- Identifier les styles et personnalités des différents participants afin d'optimiser leurs contributions ;
- Déterminer qu'elles sont les objectifs, catégories d'objectifs et catégories d'événements sur lesquelles se pencher ;
- Inviter un nombre adéquat de participants pas plus de quinze ;
- Fixer des attentes réalistes en termes de résultats de cet atelier.

Ordre de jour

1- Introduction :

- Expliquer dans quel contexte inscrit l'atelier, et pour quelles raisons chaque participants y a été invité ;
- Exposer les règles de bases ;

2- Exposer le déroulement de l'atelier

- Les événements doivent être comparé aux objectifs de l'entreprise, pour chaque objectifs l'animateur lança une discussion sur les événements liés aux facteurs suivants et leurs effets ;

¹ IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPERS , Landwell et ces associés, op-cit, p-p : 189-190.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

- Décrire de quelle manière et à quel moment et les outils de vote et les interventions orales seront utilisés ;
- Expliquer de quelle manière les idées et les conclusions seront documentés ;
- 3- Explorer l'objectif :
 - Identifier l'objectif, son unité de mesure et les étapes cibles établies ;
 - Obtenir un accord quant à la tolérance aux risques- degré d'écart acceptable par rapport à l'unité de mesure- ;
 - Discuter des facteurs internes et externes pouvant provoqués un événement en relation avec l'objectif ;
 - Définir quels événements représentent des risques pesants sur l'atteinte des objectifs et quels événements représentent les opportunités ;
- 1- Etapes suivantes et conclusion :
 - Distribuer à tous les participants les résultats de l'atelier sous 48 heures, accompagnés du plan d'action pour les étapes suivantes.

1-2-2 Les entretiens¹

La technique d'entretien s'avère être une technique essentielle à l'identification objective et rationnelle des risques, et ce, tout particulièrement en culture d'entreprise latine.

L'objectif de cet entretien est : d'une part, de s'assurer de la connaissance par les opérationnels des dispositifs de risk management mis en œuvre par l'entreprise, d'autre part, d'évaluer avec eux les risques potentiels qui pourraient affecter les processus métiers et les risques du groupe. L'interview se déroule en trois grandes étapes.

- Analyse du passé

Le risk manager interviewe la structure sur les cas de sinistres ou de gestion de crise qu'il a été amené à vivre dans le passé, pour savoir si les dispositifs mis en œuvre par le groupe sont connus et effectivement communiqués aux opérationnels.

- Projection sur le futur

L'objectif de cette partie de l'entretien consiste à identifier les risques potentiels que les opérationnels ont identifiés et qui n'ont pas été reportés au niveau du risk management.

- Simulation d'une situation de crise

L'objectif de cette dernière étape de l'interview consiste à construire avec l'audité le contenu opérationnel de son plan de reprise d'activité en cas de situation de crise. La structure de simulation à adopter est la suivante: « Vous arrivez sur votre lieu de travail à 7 h 45. Sur place votre siège social est détruit à 100 %. Le préfet, les médias, les salariés, la protection civile, les pompiers sont présents. Les camions arrivent avec les composantes. Que faites-vous ? »

L'objectif de cette simulation est de décrire les moyens logistiques qui devront être mis en œuvre en cas de situation de crise en vue d'assurer la continuité de l'exploitation des processus critiques.

¹ Pascal Kerebel, **Management des risques, Inclus secteurs Banque et Assurance**, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, France, 2009, p-p :21-22.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

L'exercice a pour objectif de décrire et d'identifier :

- les processus critiques qui devront être redéployés en cas de situation de crise ;
- les actifs stratégiques (machines-outils, moules, etc.) qui devront être protégés en priorité en cas de sinistre ;
- les hommes clés qui devront être déplacés sur le site de secours ;
- les ressources non utilisées avant sinistre.

1-2-3 Visites de site

La visite de site est un outil essentiel en termes d'identification des risques. Elle permet par exemple d'observer les attitudes et les comportements des salariés en matière de respect des consignes de sécurité. Elle permet, d'autre part, à l'auditeur d'observer des dysfonctionnements ou des anomalies concernant l'organisation de l'entreprise pouvant générer des dommages potentiels. Elle permet aussi de réactualiser des éléments liés à l'audit documentaire (exemple d'un plan de masse ne correspondant plus à la configuration réelle actuelle du site).

1-2-4 Les questionnaires

L'identification des risques à partir des questionnaires est très utilisée dans les organisations anglo-saxonnes et présuppose l'existence d'un dispositif de risk management mûr et efficace.

Le questionnement permet de réaliser des benchmarks intersites et intragroupe, et de produire à ce titre des rosaces de performance permettant d'identifier les centres de risque n'appliquant pas à la lettre les procédures de sécurité et de gestion de crise.

Ce dispositif est inadapté dans le cas de la construction d'un dispositif de risk management et, dans cette hypothèse, on privilégiera les techniques d'interviews.

2- L'évaluation des risques

L'évaluation des risques consiste à déterminer dans quelle mesure des événements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le management évalue la probabilité d'occurrence et l'impact de ces événements. Pour ce faire, il recourt habituellement à une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives. Les impacts d'un événement qu'ils soient & positifs ou négatifs doivent être analysés individuellement ou par catégorie, à l'échelle de l'organisation¹.

La phase d'évaluation des risques est encadrée par les phases d'identification et de prise en compte des risques.

Les objectifs de cette phase :

- déterminer un niveau de criticité pour chaque risque afin de limiter l'espace d'étude à celui des risques potentiel les plus critiques et réduit la taille du portefeuille de risque à étudier ;
- Elle permet ainsi de distinguer les risques acceptables des risques dits majeurs qui doivent donc être maîtrisés et pour lesquels des mesures doivent être prises.

¹ IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPERS, LANDWELL et associés, op-cit, p 73.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

En conséquence, la question de la mesure du risque et de son évaluation est essentielle. Le rapport commandé par le premier ministre Lionel Jospin à Kourilsky et Viney¹ débouche sur dix commandements, dont le premier est justement la définition et l'évaluation du risque « tout risque doit être défini, évalué et gradué ».

La méthodologie d'évaluation des risques d'une entreprise s'appuie sur un ensemble de techniques qualitatives et quantitatives.

2-1 L'évaluation qualitative des risques

Une évaluation qualitative est définie comme l'enchaînement des tâches de choix des interviewés, du recueil de l'information et d'analyse et de synthèse de l'information recueillie².

Ainsi, selon FRISH³ L'évaluation qualitative a pour objectif d'identifier les risques présentant un niveau de gravité important et devant faire l'objet d'une analyse détaillée, à l'aide de méthodes quantitatives.

Les techniques d'évaluation qualitatives sont souvent utilisées lorsque les risques ne se prêtent pas à se quantifier ou qu'il n'y a pas suffisamment de données fiables pour effectuer une évaluation quantitative ou encore lorsqu'il n'est pas possible d'obtenir ou d'analyser ces données moyennant un coût raisonnable.

Nous avons présenté dans le premier chapitre le risque comme un concept multidimensionnel, qu'il a plusieurs dimensions : probabilité d'occurrence, impact de type délai, de type coût. Chacune de ces dimensions n'a pas obligatoirement la même importance.

Pour cela la dimension de l'occurrence «probabilité » et l'impact «la gravité » se ont les deux caractéristiques majeurs de risque.

2-1-1 La Probabilité ou L'éventualité

Comme nous avons exposé dans le premier chapitre de la vision knightienne de la différence entre le risque et l'incertitude, le risque se distingue de l'incertitude du fait qu'il soit probabilisable, alors, il est mesurable, l'incertitude ne l'est pas.

La probabilité⁴ : est l'appréciation de la vulnérabilité estimée, elle désigne la possibilité de réalisation du risque.

Cette mesure peut être acquise à partir de l'observation ou tirée de l'expérience (la probabilité comme fréquence). Elle peut également être obtenue à l'aide d'une modélisation mathématique, en particulier pour la prise en compte d'événements rares. Le risque peut alors être obtenu en considérant le nombre d'apparitions d'un événement sur un intervalle de temps donné⁵.

¹ Kourilsky P. et Viney G., **Le principe de précaution**, Rapport au Premier ministre, Paris, Odile Jacob et La Documentation française, 2000.

² F. FRISCH, **Les études qualitatives**, Editions d'Organisation, France, 1999, p 10.

³ Françoise FRISCH, psychosociologue, a créé et dirige SYNESIS, l'institut spécialisé dans la réalisation des études de motivation.

⁴ La probabilité d'occurrence est également qualifiée de probabilité de survenance ou d'apparition.

⁵ J. BRENOT, PH. HUBERT, **Maîtrise des Risques : au sujet de deux modes d'approche déterministe et probabiliste**, Institut de Protection et de Sûreté Nucléaire, note SEGR/LSEES-94/N°5, 1994.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

La probabilité de survenance d'un risque dépend de l'exposition des processus à une menace. L'exposition qui est défini ici par l'IFACI comme la vulnérabilité, qui rend possible une perte ou la perception d'une menace envers un actif ou une activité génératrice d'actifs. En règle générale, la fréquence de survenance d'un risque est inversement proportionnelle à la qualité de gestion de ce dernier: « un risque bien maîtrisé a une très faible probabilité de se réaliser »¹.

2-1-2 L'impact, la sévérité ou la gravité

C'est l'appréciation du risque, la gravité est la perte engendrée par la réalisation du risque. Ou encore c'est une évaluation globale de l'ensemble des conséquences d'un scénario de risques précis².

L'impact d'un risque se définit par trois notions qui sont : le type d'impact, la valeur de l'impact qui peut être fonction du temps, et la technique utilisée pour estimer l'impact. La notion de type d'impact caractérise la nature de l'impact du risque considéré selon trois types :

- impact de type coût : surcoût par rapport aux objectifs prévus ;
- impact de type délai : glissement du délai par rapport au planning prévisionnel ;
- impact de type performance : dégradation du niveau d'une performance.

L'évaluation des risques nécessite la définition d'un barème qui permette d'objectiver et d'homogénéiser l'appréciation qui en est faite. Seule la définition d'une échelle commune à l'ensemble des directions pourra permettre d'obtenir des résultats cohérents et exploitables. Dès lors, l'évaluation des risques peut être effectuée selon une notation chiffrée pour laquelle il conviendra de fixer les règles³.

Les classifications les plus courantes pour ce genre de l'évaluation qualitative sont les échelles à 3 « fort, moyen, faible » et à 5 (Insignifiant, Faible, Moyen, Elevé, Très élevé), pour l'évaluation qui suit une codification de type échelle à 3 se révèle trop subjective et ne permet pas de garantir une homogénéité au sein de l'entreprise. Cette méthode se révèle complexe du fait de la diversité des risques car tous ne peuvent être appréciés sur une échelle commune⁴.

L'échelle de la probabilité est la plus simple. En général, pour déterminer les intervalles on choisit une échelle entre 0 et 100%. Cependant pour certains risques, on peut choisir une échelle périodique, du type : se manifeste une fois tous les mois, ans, dix ans, etc.

¹ Gilbert de Mareschal, op-cit, p 20.

² Ibid, p20.

³ Philippe DENIAU et Étienne RENOUX, op.cit, p 13.

⁴ Desroches & al, op-cit, p25.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

Tableau n°(5-03) : les critères d'évaluation des risques

Échelle de probabilité	Rare	Possible	Probable	Quasi-certain
Score	1	2	3	4
Intervalle de probabilité	moins de 5 %	entre 5 et 20 %	entre 20 et 80 %	plus de 80 %
Occurrence par série	1 tous les millions	1 tous les mille	1 tous les cinquante	1 tous les cinq
Occurrence par période	1 fois par siècle	1 fois par an	1 fois par mois	1 fois par jour

Source : Mathieu Girème; La formalisation du processus de management des risques à travers l'élaboration d'une cartographie des risques; Mémoire de professionnalisation : Master 2; Direction Financière, Contrôle de gestion et Audit interne; IAE Bordeaux; Septembre 2011, p 37.

Il faut noter que les échelles de mesure de gravité sont diverses et comptent en général quatre moments. Quelques applications de l'AMDEC en comptent dix. A titre d'exemple, l'échelle internationale de gravité des événements nucléaires ou INES15 (de l'anglais "International Nuclear Event Scale") en compte huit¹.

La technique d'évaluation adaptée doit posséder les caractéristiques suivantes:

- Il convient qu'elle soit justifiée et adaptée à la situation ou à l'organisation considérée;
- Il convient que les résultats obtenus se présentent sous une forme permettant une meilleure compréhension de la nature des risques et de la manière dont ils peuvent être traités;
- Il convient qu'elle soit utilisée de telle sorte qu'elle soit traçable, reproductible et vérifiable².

Le choix des techniques doit être sur la base de facteurs applicables, tels que :

- Les objectifs de l'étude;
- Les besoins des décideurs;
- Le type de risques devant être analysés;
- L'amplitude potentielle des conséquences ;
- Le degré de compétence et les besoins en RH;
- La disponibilité de l'information;
- Les exigences réglementaires et contractuelles.³

Ces facteurs peuvent classer en deux lignes principales, celle de disponibilité des ressources telles que les contraintes liées au temps et aux autres ressources de l'organisation et le budget disponible, les facteurs liés à la nature et le degré d'incertitude tel que la qualité médiocre des données ou de l'absence de données essentielles et fiables.

¹ Marc Fumey, **Méthode d'évaluation des risques agrégés : application au choix des investissements de renouvellement d'installations**, thèse de doctorat en systèmes d'industriels, l'institut national polytechnique de Toulouse; Janvier 2001, p 65.

² PR4GM4, **Techniques d'évaluation des risques norme ISO 31010, Gestion des risques**, Mars 2010, p25, site internet <http://www.pr4gm4.com/>

³ Ibid, p 26.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

2-2 L'évaluation quantitative des risques

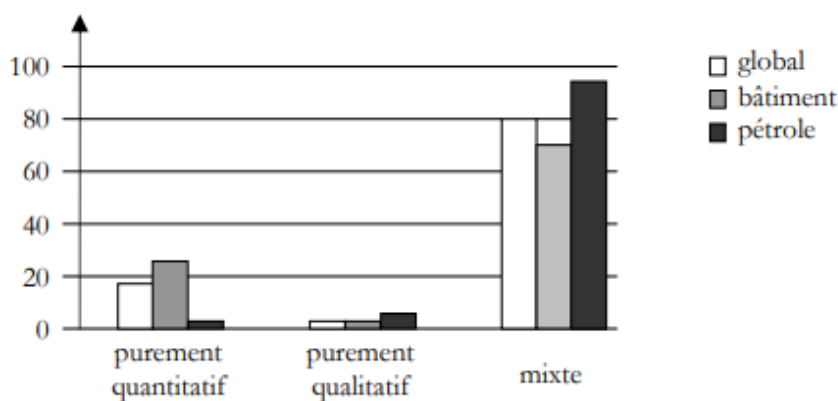
Les techniques quantitatives sont habituellement plus précises et sont utilisés dans des activités plus complexes et sophistiquées afin d'apporter un complément aux techniques qualitatives.

La méthode quantitative de l'évaluation bien que difficile à réaliser par absence d'expériences, de méthodes et de données de base donc elle apporte de plus de résultat. Elle est une méthode utilisée par les actuaires, elle fait une meilleure vigilance sur les risques, les contrôles clés des risques et les menaces. Elle paraît être très rarement utilisée par les auditeurs qui utilisent ainsi la méthode qualitative¹.

La mise en œuvre des techniques d'évaluation quantitatives nécessite en règle générale un investissement et une rigueur plus importante. La fiabilité de ces techniques se reposent largement sur la qualité des données et des hypothèses sous-jacentes du modèle aussi conviennent –elles mieux aux événements pour lequel l'entreprise dispose de suffisamment de données historiques pour pouvoir établir des prévisions fiables².

Une étude menée en 1998 sur une centaine d'entreprises des secteurs du bâtiment, du pétrole et du gaz montre que l'usage mixte d'une évaluation quantitative et qualitative des risques est présent dans plus de 95% des analyses de risques. Les dires d'experts et l'analyse de scénarios figurent respectivement parmi les méthodes qualitatives et quantitatives les plus utilisées. Malgré cela, le choix d'une méthode d'évaluation demeure une difficulté.³

Figure n°(06-03) : Répartition des méthodes d'évaluation des risques par secteur d'activité



Source : A.BAKER, D. PONNIAH, S. SMITH, "Techniques for the analysis of risks in major projects", Journal of Operational Research Society, vol. 46, n°6, 1998, p:571.

Il faut noter toutefois qu'une évaluation combinée des deux méthodes semble plus pertinente, car elle repose d'une part sur la probabilité d'occurrence et d'autre part sur l'impact (financier, perte de marché, image...).

¹ Maders , Henry Pierre , **Audit opérationnel dans les banques**, éditions : d'organisation, France, 2006, p48.

² IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPERS, LANDWELL et associés, op-cit, p 79.

³ A. BAKER, D. PONNIAH, S. SMITH, "**Techniques for the analysis of risks in major projects**", Journal of Operational Research Society, v ol. 46, n°6, 1998. P-p. 567-572

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

Il n'est pas nécessaire qu'une entreprise utilise des techniques d'évaluation identiques dans chacune de ses entités. En effet, il est préférable que le choix des techniques utilisées soit le reflet du niveau de précision souhaité et de la culture de l'unité.

2-3 Les techniques d'évaluation des risques

Les entreprises peuvent mettre en place un processus formalisé pour que leurs risques soient identifiés, analysés et mesurés. Les sources d'informations qui peuvent être utiles dans cette démarche sont multiples. Nous en retiendrons les principales :

2-3-1 Benchmarking

Il s'agit d'un processus d'échange d'informations au sein d'un groupe d'entité qui se repose sur des critères communs. Il porte sur des événements, des processus spécifiques ou sur la comparaison de mesures et des résultats et permet d'identifier des opportunités d'amélioration. Certaines entités ont recours au benchmarking pour évaluer la probabilité d'occurrence et l'impact de certains événements.

2-3-2 Contrôle, visite et observatoire

Différents acteurs participent à l'estimation du risque : les employés, les consultants, les sociétés d'assurance. Chacun est en mesure de repérer si un entretien est insuffisant ou une usure anormale.

La mesure du risque se fait tout d'abord à l'oeil. Grâce à de nouvelles techniques, telles que la domotique, les individus ne sont plus obligés de se déplacer sur le site pour repérer les anomalies. À partir de son ordinateur, il est maintenant possible de constater si une pièce est éteinte, si un intrus s'est introduit dans un local... En d'autres termes, l'observation est le prérequis d'une bonne évaluation du risque, et les techniques modernes permettent à l'expert de ne plus forcément se déplacer, y compris dans le secteur industriel.

Par ailleurs, grâce au développement des outils informatiques et de logiciels, un certain nombre d'observatoires sont apparus : Observatoire national des drogues, de la sécurité, des risques, etc. Ces observatoires permettent d'analyser de manière globale comment les risques se répartissent soit au niveau d'une entreprise, soit au niveau¹.

2-3-3 L'analyse historique, le retour d'expériences et la traçabilité

L'étude des événements passés est riche d'enseignements. En effet, l'existence de sinistres passés permet de mieux prévenir les risques. C'est pour cette raison qu'un bon management des risques valorise le retour d'expériences et qu'en logistique la traçabilité est privilégiée.

Rappelons que lorsque l'on parle de traçabilité, il s'agit de retrouver les objets dangereux une fois qu'ils ont été commercialisés. Si les retrouver est primordial, c'est évidemment en vue d'agir sur ces produits afin de les rendre inoffensifs.²

¹ Olivier Hassid, op-cit, p 56.

² Ibid, p 57.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

2-3 La Criticité du Risque

Bien que les phases d'identification et d'évaluation soient généralement séparées, la détermination des paramètres d'évaluation est généralement séparée, la détermination des paramètres d'évaluation que sont la gravité et la survenance débute lors de la phase d'identification. Dans la pratique, les deux phases seront concomitantes car ce sont elles qui constituent l'analyse du risque.

La valorisation du risque consiste à déterminer son niveau de criticité, c'est-à-dire son niveau d'importance, résultant de la combinaison des caractéristiques du risque, à savoir sa gravité et sa probabilité d'occurrence donc le risque peut être mesuré par la formule suivante:

Calcul de la criticité ou quantification des risques

La quantification d'un risque est la mesure, l'estimation de ce risque en termes de chiffre. Il y a plusieurs théories et tentatives de mesure des risques, différentes formules de mesure des risques existent, mais la plus largement admise et utilisée est «la probabilité multipliée par la gravité :

$$\text{Criticité du risque} = \text{Probabilité} \times \text{Gravité.}$$

3- L'hierarchisation des risques et le choix du seuil d'acceptabilité du risque

Pour certains auteurs, ces deux étapes sont liées à l'étape de l'évaluation, mais nous avons préféré de la mettre séparément pour mieux l'analyser.

Comme nous l'avons vu dans la phase présente la mesure de l'impact du risque et de sa probabilité d'occurrence aboutissant à la conception d'une cartographie du niveau de risque.

Le niveau du risque permet de connaître ceux qui sont plus importants et susceptibles d'impacter les objectifs. La hiérarchisation des risques permet de les classer en fonction de leur degré de criticité. Cette hiérarchisation se concrétise à travers la cartographie des risques qui se présente comme une matrice en fonction du niveau des risques.

3-1 Le choix du seuil d'acceptabilité du risque ou « la tolérance »

L'objectif de la gestion des risques est de ramener les risques à un niveau satisfaisant ou acceptable. Et l'objectif principal de la phase d'évaluation n'est donc pas tant l'évaluation des risques, mais l'identification d'un seuil d'acceptabilité¹. La connaissance des paramètres d'évaluation permettra de juger de du caractère acceptable d'un risque. Pour certains auteurs pour déterminer les risques acceptable »frontière acceptable » il faudra au préalable procéder à la hiérarchisation des risques identifiés et évalués, bref des risques ayant été analysés². Et pour d'autre le choix du seuil d'acceptabilité, se fera même avant la conception du processus, elle

¹ Marc Fumey, **Méthode d'évaluation des risques agrégés : application au choix des investissements de renouvellement d'installations**, thèse de doctorat en systèmes industriels, l'institut national polytechnique de Toulouse, Janvier 2001, p61.

² Octave Jokung Nguéna, **management des risques, gestion**, édition ellipses, France, 2008, p 71.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

est un élément du contexte générale et l'environnement interne du dispositif du management des risque.

La notion de valeur acceptable du risque ou de frontière d'acceptabilité est l'objet de nombreux écrits quant à sa définition.

Pour en clarifier le sens, il convient d'abord de définir les sens du concept d'acceptation. Accepter peut prendre trois sens différents : un sens favorable (recevoir) ; un sens indifférent (admettre, tolérer) ; et un sens défavorable (subir).¹

Le mot acceptable vient du latin *acceptare*, recevoir, accueillir mais aussi supporter. Le dictionnaire Robert ne donne pas de définition de risque acceptable, mais il donne l'exemple : accepter un risque, ayant le sens de supporter ce risque. L'acceptation se définit comme "le fait d'accepter" (Le Robert).

De cette variation de sens en trouve que Dans certains secteurs d'activité, il est précisé que le risque admissible n'est acceptable que temporairement du fait de la limitation des moyens disponibles pour le réduire ; à ce titre la notion de risque admissible peut être couverte par celle de risque tolérable sous contrôle².

Un risque acceptable est considéré du point de vue de la probabilité comme de la gravité des conséquences comme acceptable au regard d'autres risques notamment ceux de l'atteinte des objectifs poursuivis.

Pour la norme ISO/ CEI 73 : l'acceptabilité du risque désigne le fait qu'un risque puisse être accepté, ce qui renvoie aux critères évaluant la faculté à accepter le risque. Pour la même norme la tolérance au risque désigne la disposition d'un organisme ou d'une partie prenante à supporter le risque après un traitement du risque afin d'atteindre ses objectifs, La tolérance au risque peut être régie par des obligations légales ou réglementaires.

Dan ce sens, selon le guide ISO/IEC 73 , l'acceptation du risque peut avoir lieu sans traitement du risque ou au cours du processus de traitement du risque. On peut accepter un fil de différence entre les deux notions, même ce qu'il ya qui considère que les deux notions sont communes.

Quelque soit l'entreprise considérée, le gestionnaire de risques doit déterminer le niveau de risque qu'il considère comme acceptable en se collaborant avec toute partie prenante aux risques.

La décision de l'acceptabilité technique du risque définie par les "opérationnels", fonction des solutions et moyens techniques connus et maîtrisés, l'acceptabilité économique du risque définie par les "gestionnaires", fonction des moyens financiers disponibles au regard de l'analyse coût / bénéfice relative aux investissements pour la qualité et la sécurité (protection et sûreté), l'acceptabilité du public, fonction de facteurs rationnels, émotionnels, culturels, etc. et dont l'information et la communication conditionnent la perception³.

¹ Marc Fumey, op-cit, p 66.

²Pour plus d'illustration, lisez l'article d'André Lannoy Le risque acceptable : panorama des méthodes existantes pour le déterminer IMdR revue de l' Institut pour la Maîtrise des Risques - France, Volume 1.3, 07 -02- 2013.

³ Marc Fumey, op-cit, P 67.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

Le niveau d'acceptabilité ou de tolérance au risque varie d'un dirigeant à un autre, d'une entreprise à une autre d'un risque à un autre, ce qui peut expliquer cette variation : les dirigeants d'entreprises perçoivent différemment les choses et cela aura tendance à les influencer dans leurs décisions. Les expériences que les gens ont vécues sont un autre élément qui va intervenir dans leurs prises de décisions. Cet aspect touche plus particulièrement la finance comportementale, aussi la situation dans laquelle ils se trouvent au moment de prendre leur décision aura également des répercussions sur leurs choix¹.

3-2 La cartographie des risques ou représentations numériques

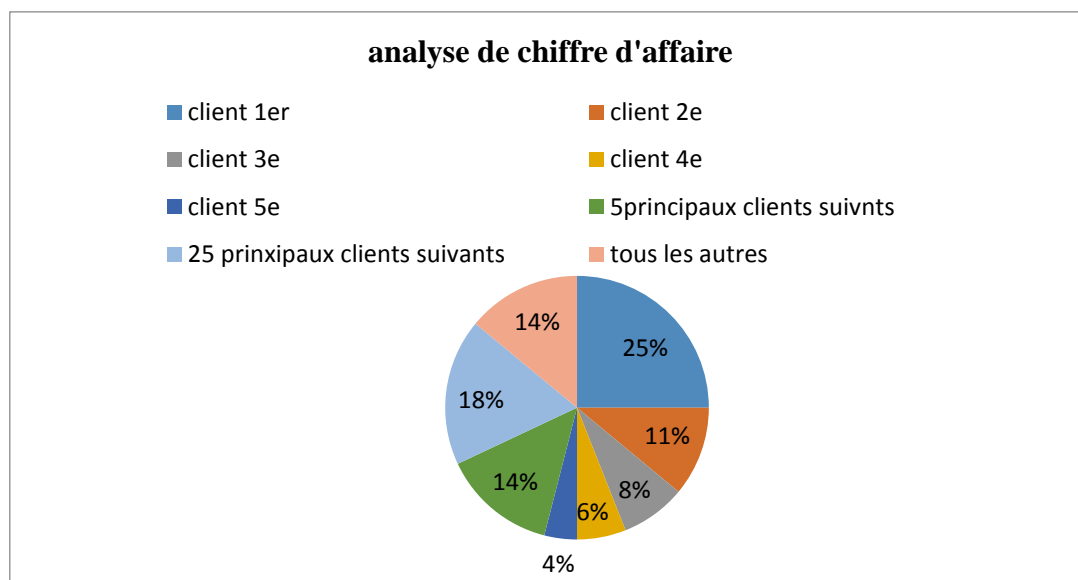
Il existe de nombreuses méthodes pour représenter les résultats de l'évaluation des risques, mais il faut choisir la méthode qui représente les risques d'une manière claire et concise, les méthodes utilisées peuvent prendre la forme de cartographie des risques et de représentations numériques.

3-2-1 Représentations numériques

Selon le contexte de l'activité, les mesures quantitatives du risque peuvent être exprimées en termes monétaires ou en pourcentage. Un exemple de représentation des risques liés à la concentration des clients².

Dans cet exemple, l'unité de mesure du risque est le chiffre d'affaire par clients exprimée en pourcentage du chiffre d'affaire, comme c'est illustré ci-après :

Figure n° (07-03) : analyse de risques liés à la concentration des clients



Source : IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPERS , Landwell et ces associés, op-cit, p 224.

¹ Pierre Caron, *Investir et gérer le risque, comment y parvenir ?*, presse de l'université de Québec, 2014, p : 15.

² IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPERS , Landwell et ces associés, op-cit, p224.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

3-2-2 La cartographie des risques

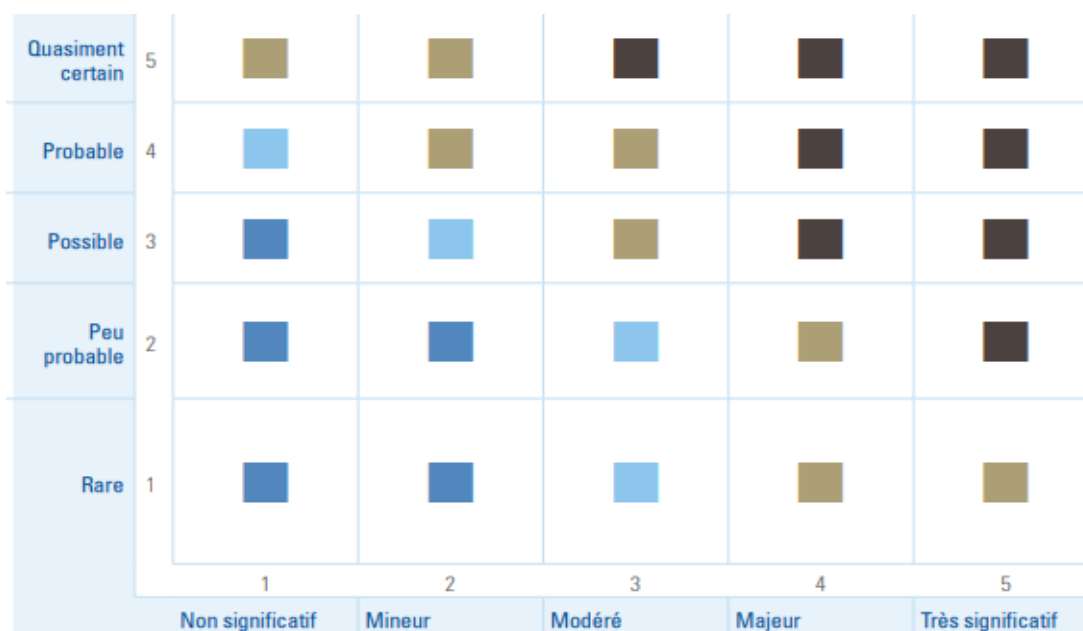
Les risques identifiés et évalués dans les précédentes étapes, sont reportés dans une matrice suivant la valeur des paramètres d'évaluation : axe de gravité et axe de probabilité. Le but de cette phase est de mettre l'ordre de priorité des actions de la phase de traitement des risques.

La matrice des risques est appelée aussi la cartographie des risques, cette notion est célèbre dans le domaine de gestion des risques, pour cela nous allons donner une clarification de ce terme.

Dans les dictionnaires traditionnels la notion de cartographie se limite à l'art d'établir des cartes géographiques. Pour autant, sans que le terme ne constitue réellement une nouveauté, les dictionnaires récents proposent une acception plus large évoquant une représentation de phénomènes mesurables, sous forme de diagrammes ou de schémas ou l'exactitude topographique est abandonnée au bénéfice d'informations quantitatives¹, selon Gilbert de Mareschal, la cartographie des risques est un mode de représentation et hiérarchisation des risques d'une entreprise².

La notion de cartographie peut-elle s'entendre comme le relevé et la représentation des risques d'une entreprise qui privilégiera une information exploitable dans une logique de gestion.

Figure n°(08-03) : présentation d'une cartographie des risques



Source : KPMG, Outil 7, exemple de la cartographie des risques, 2015, p2, site internet, consulté le 10-05-2018, <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/FR-ACI-Fiches-Outils-07.pdf>

¹ Philippe DENIAU et Étienne RENOUX, **La cartographie des risques opérationnel : Outil réglementaire ou outil de pilotage?** Revue d'économie financière, 15/06/06, p 01.

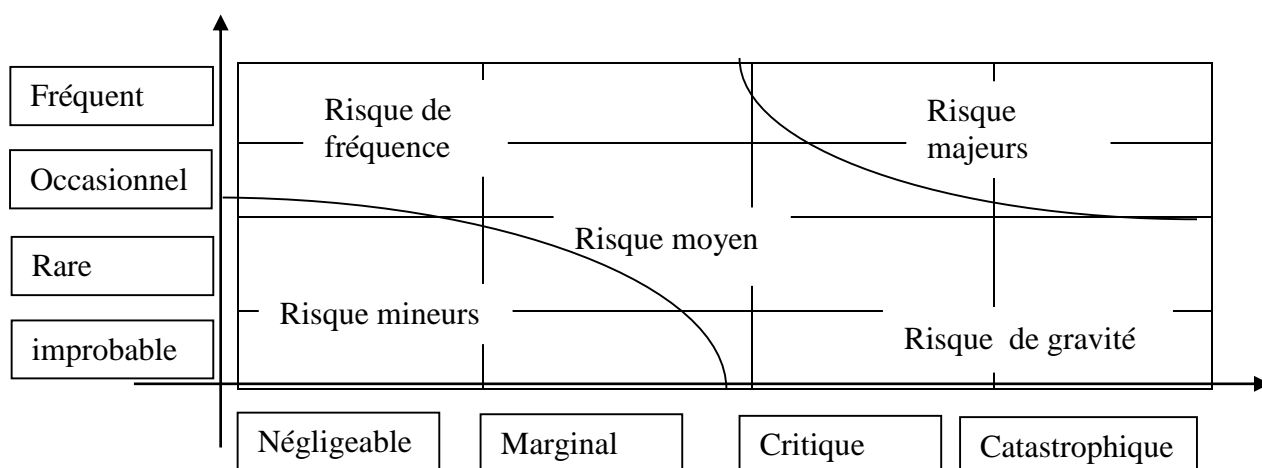
² Gilbert de Mareschal, op-cit, p15.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

La cartographie des risques pourra présenter trois cas :¹

- Survenance et gravité sont élevées, le risque est qualifié de majeur, il remet en cause les objectifs de l'entreprise ;
- Survenance et gravité sont faibles, le risque est qualifié de mineur, il ne remet pas en cause les objectifs de l'entreprise ;
- Les deux paramètres d'évaluation ne sont pas simultanément élevés ou simultanément faibles, le risque est qualifié d'intermédiaire. Il peut remettre en cause l'atteinte des objectifs.

Figure n° (09-03) : classification des risques



Source : Octave Jokung Nguéna, op-cit, p73

4- Traitement des risques

Si l'identification est à juste titre considérée comme déterminante pour la qualité de l'analyse et l'évaluation comme la phase la plus difficile de mise en œuvre, le traitement des risques est vraisemblablement (avec le choix du seuil d'acceptabilité) la phase la plus lourde de responsabilité pour les gestionnaires de risques².

Une fois les risques évalués, le management détermine quels traitements ou solutions appliquer à chacun de ces risques. En fonction de la solution retenue, il convient de considérer l'effet des différentes solutions en termes de probabilité et d'impact ainsi que de coût de bénéfices. Le choix doit porter sur une solution ramenant le risque en deçà du seuil de tolérance souhaité par la direction. Les opportunités potentielles sont également identifiées. L'examen des traitements apportés aux risques ne doit pas se limiter à la réduction des risques, mais doit également prendre en compte les opportunités nouvelles offertes à l'entité. Des solutions novatrices sont susceptibles d'être identifiées qui, même si elles font partie d'une des catégories de traitements existants ont atteint un niveau d'efficacité tel qu'une amélioration supplémentaire n'aurait qu'un effet marginal sur l'impact ou la probabilité du risque traité.

En pratique, il est rationnel d'organiser le travail de manière structurée et de commencer

¹ Octave Jokung Nguéna, op-cit, p71.

² WEKA, **Gestion de projet**, Editions WEKA, France, 1999, p21.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

par la mise en place de mesures propres à réduire le maximum de risques à un niveau acceptable, puis s'il en reste quelques-uns dont la réduction s'avère difficile ou trop onéreuse, d'analyser s'il est possible de les éviter ou de les transférer ou enfin s'il faut les accepter¹.

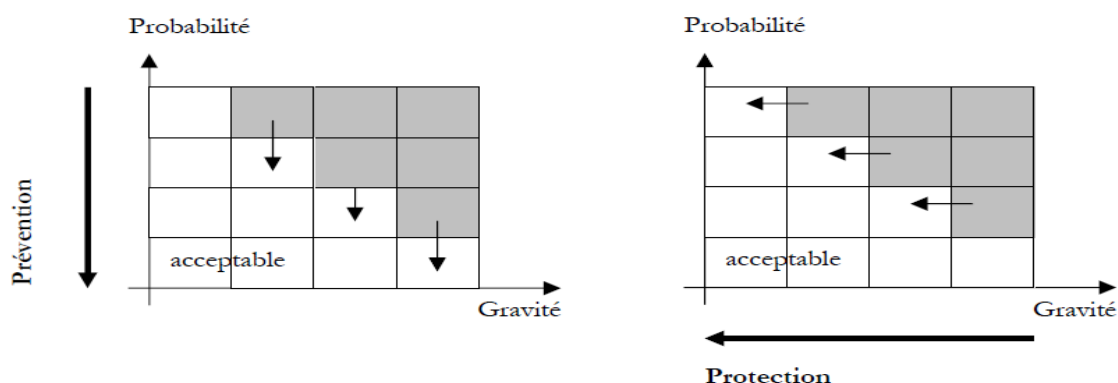
Les traitements du risque portant sur les conséquences négatives sont parfois appelés «atténuation du risque», «élimination du risque», «prévention du risque» et «réduction du risque»².

Les différentes solutions possibles sont : l'évitement, la réduction, le partage et l'acceptation des risques³

Eviter le risque: Décider d'éviter le risque en supprimant la situation de risque par des mesures structurelles ou organisationnelles, l'évitement du risque peut aussi bien avoir pour conséquence d'interrompre une ligne de produits, de ralentir l'expansion prévue sur un nouveau. L'évitement suggère qu'aucune des réponses identifiées n'ait permis de réduire l'impact et la probabilité d'occurrence à des niveaux acceptables⁴.

Réduire le risque : prendre des mesures afin de réduire la probabilité d'occurrence par la mise en œuvre des mesures de prévention ou l'impact du risque par les mesures de protection ou les deux à la fois.

Figure n° (10-03) : la prévention et la protection du risque selon la matrice des risques



Source : Marc FUMEY, op-cit, p 73.

Accepter le risque : le risque acceptable est défini comme un risque dont les caractéristiques (fréquence ou intensité du danger, gravité, niveau de perte, conséquences sociales, économiques, politiques, culturelles, techniques et environnementales) sont considérées comme acceptables (et donc prêtes à être assumées) par l'individu, la communauté ou la société qui pourraient le subir. Un risque acceptable est considéré du point de vue de la probabilité comme de la gravité des conséquences comme acceptable au regard

¹ CLUB DE LA SECURITE DE L'INFORMATION FRANÇAIS, MEHARI, **Guide de l'analyse et du traitement des risques**, édition CLUSIF, mai 2017, p16.

² ISO/TC 262/SC, Management du risque — **Lignes directrices Risk management — Guidelines**, 2017-02-17, p7.

³ IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPERS, Landwell et ces associés, op-cit, p 84

⁴ Ibid, p 84.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

d'autres risques notamment ceux de l'atteinte des objectifs poursuivis¹. On ne prend aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence du risque et son impact, et la notion de risque acceptable nous l'avons clarifiée précédemment ;

Le partage "le transfert": Diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en transférant ou en partageant le risque. Parmi les techniques courantes, citons l'achat de produits d'assurance, les opérations de couverture ou l'externalisation d'une activité. La réduction et le partage ramène le risque résiduel à un niveau répondant à la tolérance. L'option de transférer le risque peut être choisi comme premier traitement pour certain risque, et en peut la mis comme un deuxième traitement, parce que, en dépit de mesures et ressource de l'entreprise, et partant du constat que le risque nul n'existe pas, l'entreprise demeure sous la menace du risque résiduel², pour cela elle abouti à choisi l'option de transférer le risque résiduel.

Le choix de traitements adéquats nécessite la prise en compte les facteurs suivants³ :

- L'effet des traitements potentiels sur la probabilité d'occurrence et l'impact des risques, l'identification de ceux permettant de respecter la tolérance au risque de l'organisation;
- Evaluation des couts/bénéfices : Le choix de la ou des options de traitement du risque les plus appropriées implique de comparer les avantages potentiels obtenus en termes d'atteinte des objectifs par rapport aux coûts, aux efforts et aux inconvénients de leur mise en œuvre.
- Les opportunités identifiées lors du traitement des risques, permettant de contribuer à la réalisation des objectifs.

S'il n'existe aucune option de traitement disponible ou si les options de traitement ne permettent de modifier suffisamment le niveau de risque, il convient que le risque soit enregistré et fasse l'objet d'une revue continue de la direction.

Portefeuille des risques

Le management des risques doit être considéré à l'échelle de l'entreprise c'est à dire d'une façon globale afin d'en avoir une vue d'ensemble. Généralement, le risque est tout d'abord analysé au niveau de chaque unité, ou service ou fonction, leur responsable effectuant une évaluation composite de risque reflétant le profil de risque résiduel de l'unité ou la fonction compte tenu de ses objectifs et de sa tolérance au risque. Connaître le niveau d'exposition aux risques de chaque entité permet à la direction générale de l'organisation d'obtenir une vision globale des risques et de déterminer si le profil de risque résiduel de l'organisation correspond à son appétence pour le risque au regard de ses objectifs⁴

5- Suivi et communication

Le suivi des actions va maintenir le niveau de maîtrise des risques, et des traitements liés, et s'assure que les traitements restent efficaces, le suivi doit faire partie intégrante de la mise en œuvre du traitement du risque. Le traitement du risque peut également engendrer de nouveaux

¹ André Lannoy, **Le risque acceptable : panorama des méthodes existantes pour le déterminer**, institut pour la maîtrise des risques, IMdR, Volume 1.3, 07 02 2013, P7

https://www.imdr.eu/offres/file_inline_src/818/818_pj_260419_163947.pdf

² Subsistant après le [traitement du risque](#) .

³ Idem, p85.

⁴ IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPERS , Landwell et ces associés, op-cit, p 85.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

risques qui doivent être gérés. Aussi, il convient que le risque résiduel soit documenté et soumis à surveillance et revue et, le cas échéant, fasse l'objet d'un traitement supplémentaire¹.

La communication sur les risques a pour principal objectif de faire partager les informations nécessaires et suffisantes pour l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise l'ensemble des parties prenantes et les accompagner dans leurs démarches d'analyse et de lutte contre les risques².

Si l'impulsion, en termes de communication, doit aussi être donnée par la Direction Générale, il appartient à chaque Directeur, cadre supérieur, cadre de proximité de relayer cette communication et ce, sur deux registres.

D'abord, par le canal classique hiérarchique, communication :

- Entre la Direction Générale et les Directeurs ;
- Entre le Directeur et son encadrement supérieur ;
- Entre l'encadrement supérieur et l'encadrement de proximité ;
- Entre l'encadrement de proximité et les opérationnels ;

En étant vigilant sur les risques de déperdition d'information entre les différents niveaux.

Mais la communication doit aussi fonctionner de façon transversale :

- Entre les Directions opérationnelles ;
- Entre les Directions fonctionnelles ;
- Entre les Directions opérationnelles et les Directions fonctionnelles;

Chacune des Directions étant presque toujours intégrée dans un macro-processus, tour à tour client puis fournisseur des autres Directions.³

Il peut revêtir différentes formes, telles que des manuels de politique, des notes internes, des courriers électroniques, des avis affichés, des diffusions sur internet et des messages enregistrés⁴.

La fiabilité des informations communiquées est primordiale. Des données inexactes peuvent conduire à des risques non identifiés, des évaluations erronées et à de mauvaises décisions de gestion. La qualité de l'information implique de s'assurer que⁵ :

- Le contenu est approprié c'est-à-dire le niveau de détail est adéquat ;
- Les informations parviennent en temps utile ;
- Les informations sont exactes, accessibles et actuelle.

La capitalisation des connaissances

La capitalisation des connaissances représente un véritable enjeu pour l'entreprise dans une optique d'amélioration de la qualité et de la fiabilité de la production. Cette prise de conscience a conduit au développement de méthodes et techniques regroupées sous les vocables "mémoire d'entreprise, retour d'expérience, management de la technologie, bases de données techniques,

¹ ISO/TC 262/SC, **Management du risque — Lignes directrices Risk management** — , op-cit, p3.

² Véret C et Mekouar R, op-cit, p 234.

³ IFACI , **Cartographie des risques**, cahiers de recherche, ibid, p18..

⁴ IFACI, Le management des risques de l'entreprise : **cadre de référence- technique d'évaluation**, Edition d'Organisation, Paris, 3eme édition, 2005, p 115.

⁵ Ibid, p 110.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

etc." et visant le même objectif, celui de la réduction des coûts¹. Ça qui favorise que l'information est un caractère essentiel dans la gestion des risques.

Il ne peut y avoir de gestion des risques en l'absence d'une gestion de l'information. Comme le souligne M. MALEK², la gestion de l'expérience, partie intégrante de la gestion des risques, signifie² :

- Entretenir l'information en mémoire en organisant la collecte des données (les informations servent comme données pour le management du risque concernant les informations peuvent concerner l'existence, la nature, la forme, l'importance, l'évaluation, l'acceptabilité et le traitement risques) ;

- Interpréter des événements et des actions passées;
- Utiliser l'expérience comme outil d'enseignement ou d'adaptation des anciennes solutions.

¹ MARIE-PIERRE BÈS, **La capitalisation active des connaissances : principes, contexte et obstacles**, L'ÉPREUVE DES FAITS, annales des mines, décembre, 1998, p 51.

² M. MALEK, **Le retour d'expérience et l'aide à son utilisation** in **Introduction aux Cindyniques**, Editions ESKA, 1998, p 162.

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

Conclusion

Tout au long de ce chapitre, Il apparaît que la mise en place d'une bonne gestion des risques ne relève pas seulement d'un problème de coûts, ou de ressources, mais véritablement de la capacité de toute l'entreprise à mettre en place une fonction Risk Manager efficace. Il importe donc de tout mettre en œuvre pour que cette fonction d'influence puisse jouer son rôle dans l'entreprise et ainsi que la gestion des risques ne s'inscrivent pas dans une illusion du contrôle et de vérification mais bien dans une réalité de l'action. Le risk manager permet de faire passer les collaborateurs d'un refus de voir le risque à la nécessité de se poser la question de cette variable clé pour l'entreprise. Le risk manager, par son approche discursive d'acteur réseau, aide à gérer la complexité qui, bien que ne constituant. Le Risk Manager un coordinateur apportant un savoir-faire technique et organisationnel aux compétences internes ayant une meilleure vision de leurs propres risques dans chaque domaine. Le Risk Manager est donc le garant de la vision « risque » globale de l'entreprise.

Nous avons constaté, que pour autant, la gestion des risques a évolué depuis les dernières décennies d'une démarche de prévention et de protection, à une approche, transverse et englobant l'entreprise, l'évolution de la fonction n'a pas eu le même rythme mais il a suivi la même évolution, lors que les incitations qui incite au développement de management de risques incite à développer la fonction, certes, lorsque le risk manager est le responsable de management de risque et l'acteur principale dans cette démarche. L'évolution du management des risques se fait vers une évolution de la fonction de risk manager vers celle de Chief Risk Office qui est lié aux organes décisionnels.

Notre réflexion sur la fonction de risk-manager et la place qui lui est accordée dans l'entreprise n'est pas bien enserrer, l'absence de définition de la fonction, son positionnement très hétérogène, pour a plusieurs origines : la taille de l'entreprise, le profil de risk manager, la vision de la direction générale en vers le dispositif de gestion de risque, la culture de risque de l'entreprise. Pour cela, on distingue trois types d'activités spécialisées, un risk manager qui gère les activités de l'assurance uniquement et/ ou la prévention, un risk manager responsable de la gestion globale des risques incluant une part de contrôle interne, et un risk manager qui fait les deux activités précédentes. Le Risk Manager n'est pas décisionnaire, il possède un rôle largement consultatif, mais il doit néanmoins gérer les décisions une fois prises. Son champ d'action « décisionnaire » concerne le traitement des risques associés à ces décisions.

Nous avons présenté dans ce chapitre également le processus de gestion de risques, que les deux référentiels fondamentaux de la gestion des risques, le détermine :

- 1- Identifier les risques inhérents aux activités des organisations concernées, cette étape vise à dresser la typologie des risques à laquelle les organisations sont exposées dans le cadre de leurs activités ;
- 2- Evaluer les risques, elle consiste à fournir un processus structuré permettant d'identifier dans quelle mesure les objectifs peuvent être affectés, et d'analyser les conséquences et la probabilité d'occurrence des risques, une estimation des risques qualitative est une estimation où la probabilité et/ou l'importance des conséquences sont exprimées en termes qualitatifs : élevé, moyen ou faible. Une estimation des risques quantitative est une estimation où la probabilité et/ou l'importance des conséquences sont exprimées numériquement et elle doit comporter une

Chapitre 03 : LE RISK MANAGER ET LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES

description de l'incertitude, il convient de les hiérarchiser en distinguant les risques que la direction ne veut pas prendre et ceux auxquels elle assume de s'exposer ;

3-Traiter le risque, cette étape permettant de choisir le plan d'action le plus adapté à l'entreprise. Pour maintenir les risques dans les limites acceptables, plusieurs mesures peuvent être envisagées : la réduction, le transfert, la suppression ou l'acceptation d'un risque. Le choix de traitement s'effectue notamment en arbitrant entre les opportunités à saisir et le coût des mesures de traitement du risque, prenant en compte leurs effets possibles sur l'occurrence et/ou les conséquences du risque.

4-suivi et communication, cette phase consiste à suivre le plan d'action retenu et la vérification de son application, ainsi la communication des résultats de management aux risques aux parties prenante nécessaire à travers un système d'information qui favorise l'information fiable, et qui conçoit une base de données qui sera utile comme retours d'expériences dans les prochaine fois.

CHAPITRE 04 :
LE MANAGEMENT DES RISQUES
AU SEIN DE LA GOUVERNANCE
DES RISQUES

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

Chapitre 04 : Le management des risques au sein de la gouvernance des risques

La fin des années 90 est marquée par une phase de forte croissance de l'économie, aux Etats-Unis et en Asie, puis en Europe et dans de nombreux pays émergents et les pays d'Afrique. Cette croissance a été favorisée par la reprise de la consommation et la mondialisation des échanges, mais c'est principalement le rôle moteur des entreprises qui a permis un tel essor de l'économie mondiale. De ce changement l'univers du risque est également changeant dans un contexte économique plus que jamais incertain de par les interactions croissantes entre économies dans un tel contexte, et face à la diversité des risques émergents, la gestion des risques se doit d'évoluer, de s'adapter. Le défi est de taille, mais le moment est opportun sans doute pour repositionner ces enjeux de risques émergents au sein de la stratégie des organisations, dans le cadre de l'Enterprise Risk Management (ERM) et des nouvelles règles de gouvernance¹. Il est donc nécessaire d'établir le lien entre la gestion des risques opérée par les entreprises et la gouvernance.

Comme l'exprime Catherine Véret², pour des raisons ayant trait au développement durable, à la gouvernance d'entreprise, à la démultiplication mondiale de l'information, aux réglementations de plus en plus internationales... nous sommes désormais tous en position de « sachant » face au risque. Et comme nous avons présenté dans le chapitre précédent, la gestion des risques, a connu un rapprochement du risk management de la direction générale dès lors que cette fonction comporte une dimension ERM. Pour autant, le risk manager avec consacré uniquement à l'approche assurance et prévention. Alors, pour maintenir sa position à l'égard de la direction générale, il se doit d'être coordinateur entre la gouvernance de l'entreprise et les différents propriétaires de risques. Surtout avec l'évolution actuelle de la gouvernance d'entreprise davantage tournée vers la prudence (loi Sarbanes-Oxley, Loi de sécurité financière, le référentiel COSO II, la loi du 3 juillet 2008 afférant au renforcement de la communication et de la surveillance des risques...). De tous ces dispositifs prudentiels découlent une trame commune : celle selon laquelle il incombe, aux organes de gouvernance d'être les garants de la gestion des risques de leur entreprise.

Dans ce sens, à travers ce chapitre, nous allons présenter les fondements théoriques de la gouvernance des risques, ainsi les différents responsables de cette relation.

Section 01 : La gouvernance des risques

1- Etat de l'art sur l'origine de la gouvernance

Corporate governance, traduit par « gouvernement des entreprises » (Charreaux G. 1997) ou par « gouvernance d'entreprise » (Thiveaux, 1994 ; Pérez, 2003) est apparu comme le sujet qui

¹ Catherine-Antoinette Raimbault, Anne Barr, op-cit, p 5.

² Catherine Véret, Richard Mekaouar, op-cit, p 25.

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

a soulevé le plus de débats en matière de management au cours de ces dix dernières années dans le monde des affaires, politique et académique.¹

L'histoire de la gouvernance « corporate governance » remonte aux premiers pratique du capitalisme, l'entreprise pratiquement familiales ou individuel, le propriétaire et la décision prennent la décision pour ces intérêts eux-mêmes, et avec le développement économique les entreprises voudraient investir, d'où cherche le financement, ce qui a nécessité à faire appel aux fonds extérieur. Ce qui incite les propriétaires à déléguer la gestion de l'entreprise aux dirigeants, le résultat, étant donné, l'entreprise est caractérisée par la séparation entre les fonctions de propriété et de décision, dans ce cas, l'entreprise est considérée comme un nœud des contrats selon la théorie des contrats. Selon cette dernière les différentes parties prenantes « apporteurs de capitaux, salariés, clients et fournisseurs, l'état... » sont liées dans ce nœud de contrats grâce à cette fiction juridique que le droit commerciale a autorisée comme société.²

Dans ce paradigme la théorie de l'agence, considère la relation d'agence entre les actionnaires « principales » qui confient un mandat aux dirigeants »agents », comme conséquent de cette relation les actionnaires, en tant que propriétaires confient la responsabilité de décision aux dirigeants, comme résultat, les intérêts des deux parties ne convergent pas souvent. Ce qui conduise les actionnaires à supporter des couts pour contrôler les dirigeants, des couts à tenir compte des dépenses des dirigent engagés afin de rendre compte de leurs actions et les couts pouvant résulter de l'inadéquation de certains décision des dirigeants, ces couts se sont appelés couts d'agence³.

Entre les années 1980 et 1990, des faillites à cause de mauvaise décision de dirigeants qui n'avaient pas été sanctionnés par un contrôle efficace de leur conseil d'administration. Dans cette période que le mot et le sujet de la gouvernance s'est imposé, à partir des sociétés cotées. La gouvernance a d'abord été le moyen de mieux assurer la prise en compte des intérêts des actionnaires, propriétaires des sociétés privées, intérêts négligés pendant plusieurs décennies au profit des salariés et des managers. A cet égard, elle a permis aux actionnaires de s'occuper de ce qui les regarde.

En effet, la gouvernance apparait comme un thème relevant à la stratégie, en revanche, entre 1997-2001, la majorité des articles associés la gouvernance au finance, Le début des années 2000 est marqué par de graves scandales financiers, ce qui suscite la nécessité d'améliorer la gouvernance d'entreprise, à travers des incitations ou d'obligations d'appliquer des codes de bonne gouvernance, des lois tel que SOX, LSF.

¹ Eustache Ebondo Wa Mandzila , **La gouvernance d'entreprise une approche par l'audit et le contrôle interne**, édition L'Harmattan, 2005, p13.

² Perez Roland, **la gouvernance de l'entreprise**, édition La découverte, collection repères n 358, France, 2009, p34.

³ Jensen M, Meckling W, **theory of the firm, managerial, behavior, agency costs, and ownership structure**, journal of Financial Economics, 1976, p-p: 308-310.

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

2- Les modèles de gouvernance

Dans cette évolution présentée dans la partie précédente, les actionnaires ont été le fait générateur de la gouvernance, pour cela cette vision constitue le modèle actionnarial de gouvernance shareholder c'est le modèle Anglo-saxon, qui incite sur les conflits d'intérêt entre les actionnaires et les dirigeants, ce mode de gouvernance est le plus marqué, parce que les pays anglo-saxons détiennent des marchés financiers très développés qui assurent le financement des entreprises. Dans cette optique les dirigeants sont incités à aligner la stratégie de l'entreprise et les politiques opérationnelles sur l'objectif de création de valeur pour les actionnaires dispersés, alors l'objectif de l'entreprise est de satisfaire en priorité les intérêts des actionnaires sans exclure des actionnaires minoritaires. Le contrôle de l'action des dirigeants n'est en effet pas exercé à travers les institutions juridiques de gouvernement des entreprises (assemblées générales d'actionnaires, board of directors). Les actionnaires individuels ont peu de poids lors des assemblées générales, les membres extérieurs du conseil sont nommés sur proposition des dirigeants qui les choisissent dans leur propre réseau de pairs. Les conditions sont donc réunies pour voir se développer des entreprises de type managérial.¹

Cependant, la régulation externe du comportement des dirigeants à travers la menace d'OPA² inamicale et le marché de la prise de contrôle d'entreprises constitue l'élément central dans le modèle de type shareholder. Plusieurs analyses ont montré qu'aux États-Unis les dirigeants d'entreprises sont longtemps parvenus à mettre en place des protections efficaces vis-à-vis des marchés financiers³.

Les actionnaires ne constituent pas les seuls concernés par l'activité de l'entreprise, d'autres acteurs sont des parties prenantes à l'entreprise soit par l'existence d'un contrat soit par l'effet que pourrait avoir cette activité sur son environnement, le problème de la gouvernance lié à la divergence des intérêts des dirigeants et actionnaires s'est de venu plus complexe. L'intérêt a été ainsi déplacé de la théorie actionnariale vers la théorie partenariale de la gouvernance⁴. C'est le modèle européen et continental de type stakeholder, qui est développé lorsque l'atmosphère de l'activité de l'entreprise se caractérise par des marchés financiers peu développés. Les besoins en capital de l'entreprise sont alors satisfaits par l'apport de « gros » actionnaires, encore appelés actionnaires de référence, et à ce titre détenteurs de blocs de contrôle. Ces gros actionnaires (banques en Allemagne, institutions financières publiques ou privées et entreprises industrielles en France) protègent les équipes dirigeantes en place de la menace d'OPA hostile mais exercent en contrepartie un contrôle continu sur leurs actions. Dans ce modèle, le marché financier joue un rôle tout à fait secondaire. Le processus d'allocation de ressources tant financières qu'humaines relève alors plus d'une gestion interne aux entreprises que de mécanismes de marché, les conseils de surveillance ayant pour charge de préserver l'équilibre

¹ Dominique Plihon, Jean-Pierre Ponsard, Philippe Zarlowski, **Quel scénario pour le gouvernement d'entreprise ? Une hypothèse de double convergence**, revue d'économie financière, 19/07/01, p-p : 6-7.

² Une offre Publique d'Achat (ou offre publique d'acquisition) sur des actions cotées en bourse, est lancée par une entreprise ou par un groupe d'investisseurs, à un prix d'achat déterminé, dans l'optique de prise de contrôle d'une (autre) entreprise.

³ Davis, G. F., & Thompson T. A, **A social movement perspective on corporate control**. Administrative Science Quarterly, 39, 1994, p : 150.

⁴ Pérez Roland, op-cit, p 36.

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

interne entre les différentes parties prenantes¹. La notion de partie prenantes n'est pas nouvelle, bien que très ancienne, a connue un grand succès depuis son intégration par Edward Freeman, au management stratégique. Elle renvoie aux intérêts, aux caractéristiques voire aux comportements de tout groupe ou individu qui peut effectuer ou être affecté par la mise en œuvre des objectifs de cette même organisation².

Dans ce cadre, le système de gouvernance désigne l'ensemble des mécanismes destinés à contrôler l'action managériale et de préserver l'intérêt de tous les partenaires et non seulement les actionnaires. Un second courant fondé sur une gouvernance partenariale défend au contraire la thèse que les dirigeants doivent gérer les sociétés en prenant en compte l'ensemble des ayants droit. Et chaque partie prenante dispose de moyens d'influence sur le processus décisionnel³. L'efficacité théorique de ce mode de régulation repose sur un appareil juridique définissant précisément le rôle des différentes parties prenantes et sur les capacités des instances représentatives correspondantes à mener des décisions dans l'intérêt même de leurs mandants.

La gouvernance entrepreneuriale est pratiquement devenue le paradigme en matière de gouvernance, reléguant presque aux oubliettes la gouvernance actionnariale. La prise en compte de l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes renvoie à la vision systémique : une entreprise ne peut être conçue que comme partie d'un vaste ensemble, d'autant plus vaste en raison de la globalisation des marchés, des personnes des biens, une entreprise ne peut plus exercer ces activités sans se appuyer sur des contingents environnementaux et systémiques. Qui fait lien direct avec la responsabilité sociale des entreprises et la notion de bon citoyen⁴

Cependant, les limites des mécanismes de contrôle dans les modèles de gouvernement de type stakeholder ont été largement soulignées. Au cours de la précédente décennie, les scandales financiers retentissants du Crédit Lyonnais en France, et de Philipp Holzmann en Allemagne, constituent des exemples emblématiques des dérives auxquelles les modes de régulation de type stakeholder peuvent conduire. De manière générale, les systèmes capitalistes répondant au modèle stakeholder (capitalisme rhénan, capitalisme « à la française » de noyaux durs et de participations croisées) se caractérisent par la faible transparence des entreprises vis-à-vis des actionnaires minoritaires, ce qui est une contrainte très forte à l'accroissement de la part des investisseurs institutionnels dans le capital des entreprises, et par un contrôle diffus des dirigeants insérés dans un système souvent complexe d'intérêts croisés.⁵

Selon Plihon et autres auteurs, l'internationalisation des marchés financiers, la globalisation des stratégies des firmes, et l'émergence d'une réglementation internationale conduisent à croire de la convergence de modèle stakeholder et shareholder vers une hybridation du système

¹ Dominique Plihon, Jean-Pierre Ponssard, Philippe Zarlowski, op-cit, p8.

² Jacques IGALENS, Sébastien POINT, **vers une nouvelle gouvernance des entreprises, l'entreprise face à ses parties prenantes**, Edition DUNOD, France, 2009, p07.

³ Hirigoyne Gérard, **droit et finance**, cahier de recherche, n°06, centre de recherche l'IRGAE, de l'université Montesquieu Bordeaux, 2000, p12.

⁴ Félix Zogning, Muriel Dufour, **Gouvernance et performance: une perspective internationale**, éditions JFD, Québec, Canada, 2018, p26.

⁵ Dominique Plihon, Jean-Pierre Ponssard, Philippe Zarlowski, op-cit, p10.

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

de gouvernance d'entreprise. Un système hybride qui est caractérisé, d'une part, par la présence d'actionnaires minoritaires forts (modèle shareholder) et, d'autre part, par une certaine pluralité d'objectifs pour l'entreprise et ces parties prenantes (modèle stakeholder)¹. De pour Plihon le modèle de gouvernement d'entreprise hybride constitue également un hybride à un autre titre.

En effet, l'objectif strictement financier poursuivi par les gestionnaires de fonds devra aussi s'arranger de plus en plus de considérations éthiques ou environnementales, alors, la responsabilité sociétale de l'entreprise connue comme étant un aspect du modèle stakeholder sera accompagné plus en plus la création de la valeur des actionnaires (modèle shareholder).

Toutefois, cette convergence vers un système de gouvernance hybride devra bien définir les responsabilités du conseil d'administration et toute partie prenante.

3- Définition de la gouvernance

Après, la soustraction de différentes visions de la gouvernance, il nous paraît qu'il existe plusieurs définitions de la gouvernance, nous présentons quelques définitions qu'on les trouve essentiels :

l'Institute of Internal Auditors « IIA », traduit en français par Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne « IFACI », définit la gouvernance d'entreprise étant qu'un : « Dispositif comprenant les processus et les structures mis en place par le Conseil afin d'informer, de diriger, de gérer et de piloté les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectif»²

Toujours dans le même optique, la définition donnée par l'organisation de coopération et de développement économique OCDE : » le gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus »³. Cette définition présente la gouvernement d'entreprise comme tout ce qui peut gérer la relation entre le conseil d'administration, les actionnaires et tous les autres partie prenantes, En effet, cette définition peuvent sembler répondre davantage aux préoccupations de grandes entreprises cotées dans les pays développés, qu'à celles d'entreprises familiales de plus petite taille dans les pays émergents.

Selon le code algérien de gouvernance d'entreprise, la gouvernance d'entreprise renvoie à une démarche libre et volontaire de celle-ci, en vue d'introduire un maximum de rigueur et de transparence dans sa gestion, son administration et son contrôle.

Elle consiste en un ensemble de dispositions pratiques traitant en particulier :

- de la définition des droits et des devoirs des parties prenantes internes et externes ;
- du partage des prérogatives et responsabilités qui en résultent;
- des relations qui se tissent à cette occasion entre ces parties prenantes.

¹ Dominique plihon , Jean-Pierre Ponssard, Philippe Zarlowski, op-cit, p-p :10-11.

² Pierre Schick, Jacques Vera et Olivier Bourrouilh-Parège en collaboration avec AMF et IFACI; **Audit interne et référentiels de risques : Gouvernance, Management des risques et Contrôle interne**, Edition Dunod, Paris, 2010, p7.

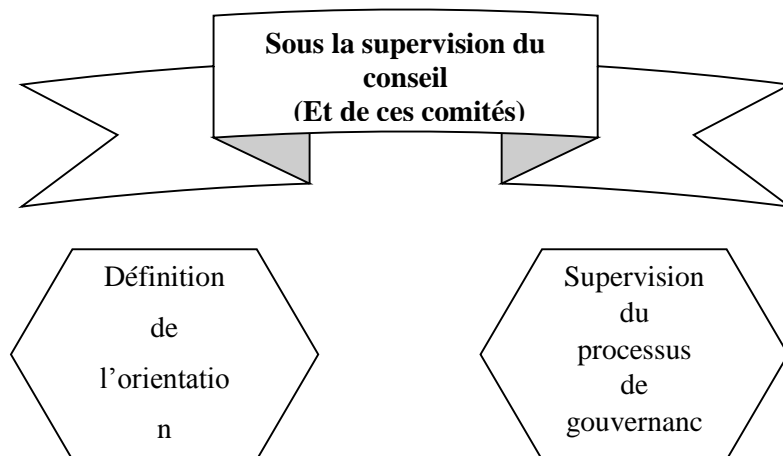
³Site internet : www.ocde.org

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

La gouvernance d'entreprise ne se substitue pas aux dispositions réglementaires et statutaires qui traitent de la même matière, mais indique comment les respecter avec efficacité.

Dans le manuel d'audit, les auteurs présentent la gouvernance dans la figure présentée¹.

Figure n°(01-04) : présentation de la gouvernance



Source : Kurt F. Reding, Paul J. Sobel, Urton L. Anderson, Michael J. Head, Sridhar Ramamoorti, Mark Salamasick, Cris Riddle, IIA, IFACI, MANUEL D'AUDIT INTERNE, Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques, édition EYROLLES, 2015, chapitre 3-4.

Selon la figure ci-dessus, le premier domaine de la gouvernance concerne l'orientation stratégique de l'entreprise, il revient au conseil de donner l'orientation stratégique et les lignes directrices relatives à la définition des objectifs clés de l'entreprise, qui doivent cadrer avec le modèle économique de l'entreprise et les parties prenantes.

Le deuxième domaine de la gouvernance décrit dans la figure est la supervision, qui concerne le rôle du conseil en matière de gestion et de pilotage des activités de l'entreprise.

Les principaux points à retenir de cette présentation, en parallèle de ces deux domaines²:

- le conseil et ses comités supervisent la gouvernance pour l'ensemble de l'organisation ;
- après avoir cerné les besoins des principales parties prenantes, le conseil s'attache à leur satisfaction ;
- au quotidien, la gouvernance est exécutée par le management, la direction générale et les managers intermédiaires jouent un rôle important dans la gouvernance, quoique distinct. Il exerce leur rôle via les activités de gestion des risques ;
- les activités d'assurance internes et externes fournissent à la direction et au conseil une assurance quant à l'efficacité des activités de gouvernance.

D'après les définitions données précédemment, on trouve que la gouvernance est un concept à plusieurs significations, une fois se définit comme processus de prévision de la direction, une fois est défini comme des mécanismes qui gèrent la relation de conseil d'administration et les parties prenantes. On admet que c'est l'ensemble des procédures, règlements, chartes et autres comités influant la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée. Le système

¹ F. Kurt. Reding, Paul J. et autres, IIA, IFACI, MANUEL D'AUDIT INTERNE, **Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques**, édition EYROLLES, 2015, chapitre 3-4.

² Ibid, chapitre 3-5.

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

de la GE inclut les relations entre tous les intervenants et acteurs de l'entreprise qui en assure l'activité et fixe les objectifs Ces intervenants sont ¹:

- Les actionnaires, le conseil d'administration et la direction ;
- Les fonctions opérationnelles ;
- Les fonctions de contrôle à savoir l'Audit Interne et le Risque Management

pour récapituler nous proposons une liste des principaux éléments des bonnes pratiques en matière de la gouvernance d'entreprises, obtenue de livre blanc de l'IIA , comme suit ²:

- S'appuyer sur une organisation qui garantit un bon fonctionnement du conseil tel qu'un nombre de membres adéquats, existence d'autres comités émanant du conseil, procédures d'organisation des réunions, etc ;
- Prévoir que les membres du conseil possèdent les qualifications et l'expérience appropriées ainsi qu'une bonne connaissance du fonctionnement d'organisation ;
- Mettre à disposition du conseil, les ressources nécessaires pour des demandes de renseignements complémentaires afin d'en garantir l'interdépendance ;
- Contribuer à la définition de la stratégie de l'entreprise, notamment en dotent les acteurs de la gouvernance des informations nécessaires pour ce faire ;
- Contribuer à la définition de la structure organisationnelle qui participe à la réalisation de la stratégie de l'entreprise ;
- Instaurer une politique de gouvernance d'entreprise concernant la surveillance des résultats obtenus ;
- Prévoir les interactions nécessaires entre le conseil, la direction et les auditeurs internes et externes via un comité d'audit ;
- Contribuer à la mise en œuvre d'un système de contrôle interne efficace supervisé par la direction ;
- Définir les politiques et pratiques de rémunération, notamment celles concernant la direction générale, en accord avec les valeurs éthiques, les objectifs, la stratégie et l'environnement de contrôle d'entreprise.

Section 02 : Gouvernance des risques

Les risques sont présents dans presque toutes les activités économiques et financières des entreprises. Le processus d'identification, d'évaluation et de gestion des risques fait partie du développement stratégique de l'entreprise et doit être conçu et planifié au plus haut niveau, soit au conseil d'administration. Une approche intégrée de la gestion des risques doit évaluer, contrôler et faire le suivi de tous les risques auxquels l'entreprise est exposée.

La réglementation internationale des risques a aussi débuté durant les années 1990 et les entreprises financières ont développé des modèles de gestion des risques internes et des formules de calcul du capital pour se protéger contre les risques non anticipés et pour réduire le capital réglementaire. C'est également durant ces années que la gouvernance de la gestion des risques est devenue essentielle.

¹ Kaddouri A, **La relation du risk management et l'audit interne dans la gouvernance des EPE**, revue el-hikma d'études économiques, N°21, 1er semestre 2013, pp : 37-38.

² P.Schick, J.Vera et O.Bourrouilh-Parège, op-cit, p-p : 8-9.

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

Suite à différents scandales et faillites associés à une mauvaise gestion des risques, la réglementation Sarbanes-Oxley a été instaurée, afin d'introduire des règles de gouvernance des entreprises. Des bourses, dont le NYSE en 2002 ont aussi ajouté des règles de gouvernance sur la gestion des risques pour les entreprises inscrites à ces bourses¹.

1- Définition de la gouvernance des risques « risk governance »

On entend beaucoup le terme gouvernance des risques, lorsque la gouvernance est une notion très large, alors de la même façon la gouvernance des risques prend le même cheminement, pour cela, dans cette partie nous allons essayer de récapituler quelques définitions sur le terme de gouvernance des risques, qu'on les accepte comme ils seront.

On appelle gouvernance des risques l'ensemble de démarches (scientifiques, techniques, organisationnelles, financiers...) qui partant de l'analyse des risques qui permet d'aboutir aux actions correctrices destinées à réduire les risques.

La gouvernance des risques est le mode de gestion des risques qui intègre dans sa problématique la justification des activités à risques, pourquoi acceptant nous de prendre le risque considéré ? la gouvernance traite aussi de l'ensemble des aspects politiques sociaux, juridiques, scientifiques, techniques, économiques et éthiques qui sont associées à l'engagement des activités (ou des investissements, des modes de vie, de production) à risque au sein de la société.²

Le guide de gouvernance des risques traduit par le PriceWaterCoopersHouse et autres auteurs, déclare que la gouvernance des risques³ :

- Est l'architecture dans laquelle la gestion des risques opère dans l'entreprise ;
- Définit la manière dont une entreprise entreprend la gestion des risques. Il est essentiel que l'entreprise sache clairement quels risques sont gérés et comment ;
- Il fournit un guide pour une prise de décision saine et informée et pour une allocation efficace des ressources.

Une bonne gouvernance des risques permet d'exprimer comment, dans le contexte de ses risques, une entreprise est capable de :

- atteindre ses objectifs ;
- formuler sa proposition de valeur ;
- évaluer sa tolérance au risque ;
- concevoir ses processus en tenant compte des attentes raisonnables des parties prenantes.

Une gouvernance des risques réussie est donc en fonction de l'efficacité du conseil et la capacité de la direction de travailler ensemble pour gérer les risques. Au centre de ça, c'est le cadre de la gestion des risques d'entreprise (ERM) qui articule et codifie comment une organisation gère les risques .

¹ Georges Dionne , op-cit, p 09.

² Michel Lesbats, op-cit, p115.

³ Chan Heng Loon Alan chairman, Risk Governance Guidance for Listed Boards, Corporate Governance Council (10 May 2012).

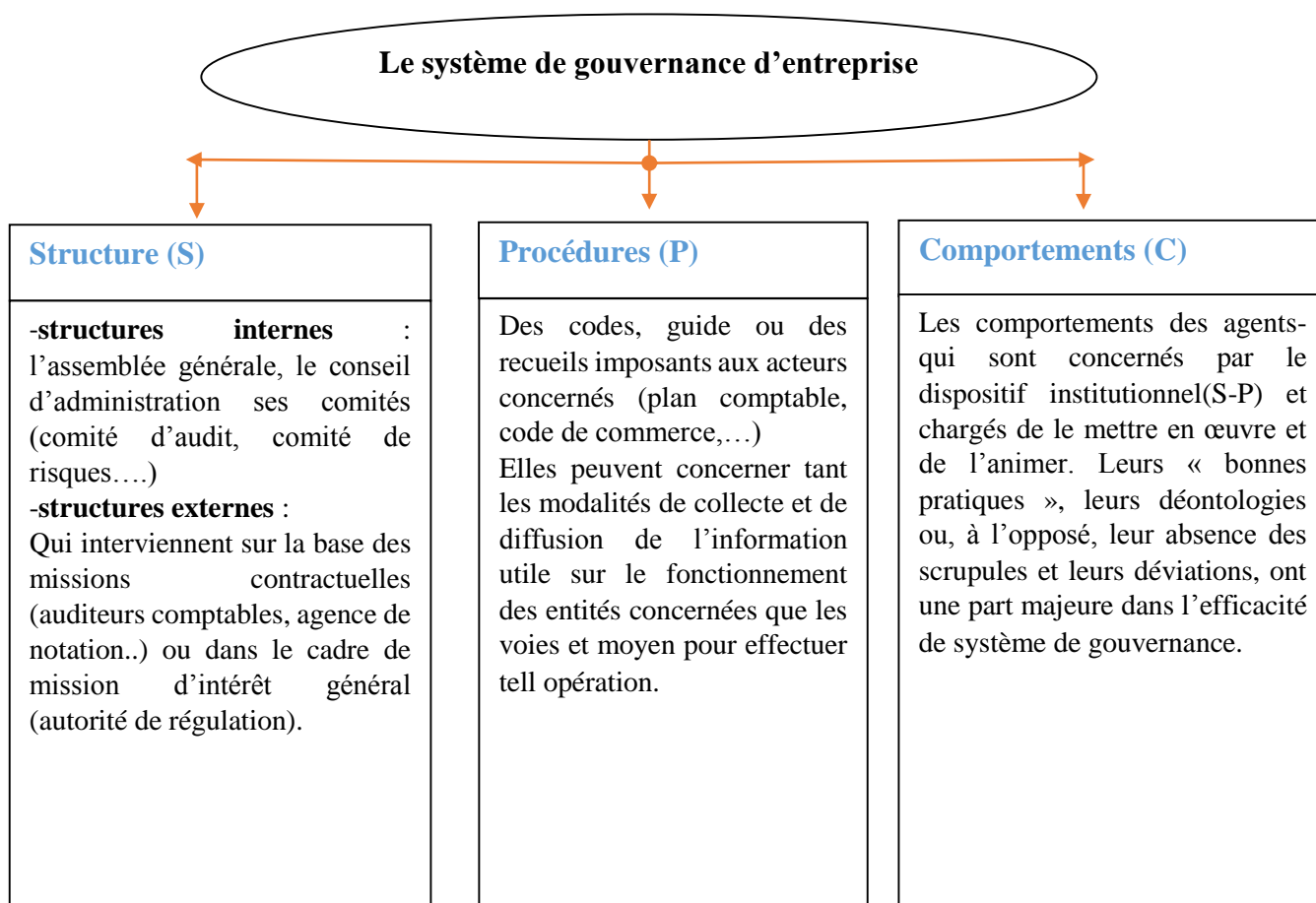
Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

Relation entre le management des risques et la gouvernance

Les économies axées sur la connaissance s'appuient sur des processus de création de valeur basés sur l'intangible où la planification et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, une gouvernance d'entreprise et une gestion des risques efficaces conditionnent de plus en plus la performance et la durabilité de l'entreprise¹.

La gouvernance d'entreprise, comme on l'a défini plus haut, est le système par lequel l'entreprise est dirigée et contrôlée. Ce système comprend plusieurs éléments constitutifs qui peuvent être regroupés en trois séries de composantes : des structures S, des procédures P, des comportements C, qui complètent le diptyque précédent en lui apportant une dimension sans laquelle il resterait, pour l'essentiel formel. Ces trois séries de composantes et leurs interactions définissent le système de gouvernance, leur mode de fonctionnement et de régulation².

Figure n° 02-04 : les composants de système de gouvernance



Source : Pérez Roland, la gouvernance de l'entreprise, collection repères, édition la découverte, Paris, 2003, pp : 24-25.

¹ Jean C Bedard, Karla M Johnstone, **Earnings Manipulation Risk, Corporate Governance Risk, and Auditors' Planning...** *The Accounting Review*, vol 79, n°02, April 2004, p278.

² Pérez Roland, **la gouvernance de l'entreprise**, collection repères, édition la découverte, Paris, 2003, p: 24.

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

De cette décomposition de système de gouvernance de l'entreprise on trouve qu'un système de gouvernance efficace nécessite des structures et des procédures efficaces, et des comportements honnêtes des collaborateurs de l'entreprise notamment les dirigeants.

Pour être efficace, les structures de système de GE doivent être caractérisées notamment par un conseil d'administration indépendant, des administrateurs informés et impliqués dans les activités de l'entreprise, le contrôle interne, le management des risques, l'audit interne, la transparence et la divulgation des informations, et l'instauration des comités spéciaux efficaces.

Dans ce raisonnement, on l'efficacité du système de gouvernance dépend considérablement de la qualité et de l'efficacité de chacune de ses composantes. De ce fait, un management des risques efficace contribue à l'efficacité des structures ce qui contribue, à son tour, à l'efficacité du système de gouvernance d'entreprise.

Ainsi, la gestion des risques fait partie de la gouvernance des entreprises. Ses principales orientations doivent être définies par le conseil d'administration et son suivi doit être sous la surveillance de directeurs indépendants et compétents du comité d'audit ou d'un comité de gestion des risques, pour les entreprises très exposées à différents risques comme les institutions financières.¹ Le comportement des gestionnaires face au risque (appétit du risque des gestionnaires) et la gouvernance des entreprises affectent également les choix de gestion des risques.²

Pour d'Eustache Ebondo Wa Mandzila et Daniel Zéghal, la gestion des risques et la gouvernance d'entreprise sont deux concepts indissociables. Leur approche globale ou intégrée du risque est une réponse à l'ère du risque dans lequel évoluent les organisations.

Dans l'article d'Ebondo Wa Mandzila et Daniel Zéghal, le management des risques et la gouvernance d'entreprises, sont deux approches intégrées des risques et de l'entreprise, pour le premier, nous avons expliqué dans le deuxième chapitre de cette recherche, que la gestion des risques ne doit pas être en silos, elle doit être intégrée et globale au niveau de l'entreprise. Et pour la gouvernance, au début, elle a réduit l'entreprise en deux parties, actionnaires et dirigeant, puis, il ressort l'approche partenariale de la gouvernance, qui sert à conserver les intérêts de toutes les parties prenantes. Cela qui semble l'approche intégrée de la gestion des risques. Le management des risques d'entreprise comme une bonne gouvernance de l'entreprise conduisent à élargir le champ d'action à la fois des acteurs et des processus étudiés et par conséquent à associer toutes les parties prenantes au choix d'une politique de couverture de risques, c'est la condition de l'efficacité³.

Le management des risques, et Gouvernance de l'entreprise, sont indissociables. En effet, selon le cadre de COSO II, le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de

¹ George dionne, op-cit, p8.

² Ibid, p 09.

³ Ebondo Wa Mandzila et Daniel Zéghal, Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire !, La Revue des Sciences de Gestion, 2009/3 n° 237-238, p 25.

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

l'organisation. Or, l'enjeu pour la gouvernance est justement de se prémunir contre les risques susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs de l'organisation. Selon les auteurs, l'incitation sur le management des risques et la bonne gouvernance, aux Etats-Unis, au Canada, en Asie et en Europe fait suite aux nombreux scandales qui ont éclaboussé les grandes entreprises, par l'application des réglementations, tandis que la loi SOX et la LSF en France .

La direction d'une entreprise inclut la conception et la mise en œuvre des objectifs stratégiques de l'entreprise, tout en s'assurant de leur compatibilité avec les intérêts des actionnaires et la création de valeur. Une autre composante de la gouvernance d'entreprise comprend une surveillance objective et sans biais des actions de la direction, un contrôle continu, la révision et les ajustements du processus de gestion des risques et des mécanismes de contrôle. Alors, la gestion des risques, est l'un des éléments fondamentaux d'une bonne gouvernance d'entreprise. Lorsqu'on adopte une structure claire, transparente, complète et rigoureuse en vue de repérer, d'évaluer et de gérer tous les types de risques et d'incertitudes (incluant les occasions d'affaires) auxquels l'entreprise fait face, l'asymétrie d'informations particulièrement entre le conseil d'administration, les cadres supérieurs et les vérificateurs s'en trouve réduite.¹

On peut admettre que la maîtrise ou la gestion des risques fait partie des obligations de la gouvernance d'entreprise même si les principaux rapports sur la gouvernance d'entreprise en France ne contiennent pas de recommandations en matière de contrôle des risques. Néanmoins, les lois sur la sécurité financière en France et la Sarbanes-Oxley act aux Etats-Unis, prévoient la création de comités d'audit pour porter la responsabilité des risques purement comptables. La création de comités spécialisés: d'audit, de rémunérations et de nomination est une réponse aux exigences liées à la gouvernance d'entreprise pour faire face aux risques comptables et financiers, aux risques de sur-rémunérations et à ceux que fait courir la nomination d'un dirigeant incompetent. En effet, il est attendu des conseils d'administration une bonne compréhension et une gestion efficace des risques pour rassurer toutes les parties prenantes². Reconnaître qu'une bonne gestion des risques va de pair avec une bonne gouvernance d'entreprise, le conseil de la gouvernance d'entreprise, en examinant le code de gouvernement d'entreprise de Singapour, il introduit le concept de la gouvernance des risque en tant que principe clé de ce code. Même le code révisé met le manteau du gouvernance des risques carrément sur les épaules du conseil. Pour plus de clarté et des orientations, le conseil a ensuite a publié un supplément intitulé «Risk Guide de gouvernance pour les entreprises cotées planches".

Les informations clés sur la gouvernance des risques sont fournies dans les instructions, y compris les domaines suivants :

- Comment le conseil peut-il mener à bien ses responsabilité de la gouvernance des risques de l'entreprise ;
- Qu'elles sont les facteurs que le conseil devrait examiner collectivement lors de la supervision du cadre et politiques de la gestion des risques de l'entreprise ;

¹ Kaouthar Lajili et Daniel Zéghal, **Gérer le risque à l'échelle de l'entreprise : l'autre facette de la gouvernance d'entreprise**, Revue Gestion, université Montréal, volume 30, numéro 3, automne 2005, p105.

² Eustache Ebondo Wa Mandzila et Daniel Zéghal, op-cit, p24.

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

- Responsabilités du conseil d'administration en matière de gouvernance des risques vis-à-vis de la direction.

La demande de la gouvernance d'entreprise croît en même temps que s'intensifie le débat sur l'intégration du gestionnaire de risques au conseil d'administration. Dans leur article, Kaouther Lajili et Daniel Zéghal¹ déterminent des liens conceptuels entre la gouvernance d'entreprise et la gestion du risque d'entreprise, en deux relations :

La première relation, de loin la plus importante, est la relation entre l'information et la surveillance, où les gestionnaires ont l'obligation de fournir une information à jour et pertinente au conseil d'administration et aux contrôleurs financiers sur les risques les plus importants auxquels l'entreprise fait face et sur l'efficacité des processus de gestion des risques adoptés une fois que les incertitudes sont révélées.

La deuxième relation entre la gestion ou le management des risques et la gouvernance d'entreprise concerne le lien entre l'information et l'incitation, ou, le conseil d'administration propose aux cadres dirigeants une rémunération visant à les inciter à agir au mieux des intérêts des actionnaires et pour poursuivre les buts. Dans ce cas, c'est le conseil d'administration qui détermine le niveau de rémunération des dirigeants en fonction du risque encouru et dont le dirigeant est censé contenir ou réduire. C'est aussi lui qui a le pouvoir de les révoquer.

Pour les deux auteurs, une meilleure direction, un processus efficace de gestion du risque à l'échelle de l'entreprise devrait être élaboré avec soin, contrôlé et révisé de façon continue aux besoins.

2- Le rôle du management des risques dans la gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise repose sur une structure de maîtrise des risques comme levier d'action incontournable. Pour cela le management des risques contribue considérablement au bon fonctionnement de l'entreprise. Ses apports au système de gouvernance sont nombreux, tant à l'attribution claire de la responsabilité en matière de risques est à la base d'une bonne gouvernance. Pour gérer efficacement les risques, il est nécessaire de déléguer adéquatement ces derniers et de disposer d'un concept approprié. Une bonne gouvernance requiert de la transparence en ce qui concerne la responsabilité face aux risques, l'évaluation de ces derniers et la stratégie en la matière et, si possible, les mesures arrêtées pour prévenir les risques.

L'attribution complète et claire de la responsabilité des risques est une exigence qui, si elle n'est pas toujours aisée à satisfaire, est indispensable pour une bonne gouvernance. Le management des risques de l'entreprise fournit les outils permettant de réaliser cette exigence. Conjugué à une culture de gestion des risques solidement ancrée, le management des risques contribue largement au renforcement de la gouvernance².

Pour mieux élargir cette conception, nous allons référer à l'histoire de la gouvernance, deux conceptions de la gouvernance sont souvent présentées : l'approche financière et partenariale. L'approche financière privilégie la relation entre les actionnaires et le dirigeant

¹ Kaouther Lajili et Daniel Zéghal, *ibid*, p106.

² Ernst and young, **Trends and solutions: Corporate Governance et responsabilité face aux risques**, Zurich, 2004, p-p : 7-8.

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

dans le cadre d'une relation d'agence. Dont les actionnaires prennent le risque d'engager leur capital. Ils en attendent un retour sur investissement. Le rôle du système de gouvernance d'entreprise consistera donc à se focaliser sur la rentabilité de l'investissement financier. Dans ce cas de figure, les actionnaires transfèrent leurs risques moyennant rémunération aux agents -dirigeants-. Il incombe à ces derniers, de mettre les principaux acteurs financiers à l'abri des risques financiers, informationnels, de détournement, de sur-rémunération, de dévaluation des actifs, de marché, de perte en capital, de faillite et de grève notamment. Mais face à la complexification de l'environnement des entreprises et l'irruption de plusieurs acteurs dans la sphère de l'entreprise, l'entreprise doit faire face à une diversité des risques qui dépassent le strict cadre financier. D'où la nécessité de recourir à une autre approche partenariale de l'entreprise. Dans ce modèle, l'entreprise ne se résume plus seulement à la satisfaction des intérêts des actionnaires. La valeur créée par l'entreprise est aussi le fait des apporteurs du capital humain, organisationnel, commercial. Cette vision élargie des acteurs de l'entreprise est porteuse de beaucoup de risques (y compris environnementaux, sociétaux, politiques, stratégiques, informationnels...) en raison de la diversité des intérêts. La gouvernance d'entreprise doit s'assurer d'une satisfaction d'équilibre entre les différentes parties prenantes.

Cette approche partenariale intégrée, est celle qui est aussi privilégiée par le management des risques. En effet, face au développement des principes de bonne gouvernance, les investisseurs institutionnels manifestent un intérêt particulier pour la gestion des risques.

Les entreprises qui disposeront d'une infrastructure de gestion des risques seront capables de réduire le risque opérationnel, de dévaluation d'actifs et le risque de concurrence. Cette gestion des risques a pour avantage de réduire la volatilité des performances financières et devrait pouvoir permettre aux entreprises de lever des fonds à un moindre coût. La confiance des actionnaires serait accrue, qui est un indice d'une bonne gouvernance et une bonne entreprise. Une meilleure gestion des risques crée de la valeur de diverses façons : elle réduit d'abord la probabilité de rencontrer des difficultés ; ensuite, elle réduit les risques pour les dirigeants qui ont investi une certaine quantité de leurs actifs dans des parts de l'entreprise ; enfin, elle peut faire baisser la charge fiscale pesant sur elle et la prime d'assurance associée. Il convient de noter la capacité d'endettement permise à l'entreprise grâce à une gestion intégrée des risques.¹

3- Le rôle de la gouvernance dans le management des risques

La gouvernance est essentielle au succès d'une entreprise. Si elle implique responsabilité, transparence et prise en compte des intérêts des parties prenantes, une bonne gouvernance peut avoir des effets vertueux : une meilleure gestion des risques, des gains d'efficacité, une image de marque positive, un meilleur accès au crédit et une confiance renforcée de la part des

¹ Eustache Ebono Wa Mandzila et Daniel Zéghal, **Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire !**, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2009/3 n° 237-238, p24

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

investisseurs¹. La gouvernance d'entreprise est un levier de maîtrise des risques et de croissance pour les entreprises².

Une bonne gouvernance d'entreprise exige des organisations une approche méthodique de la gestion des risques qui³ :

- Protège les intérêts de leurs parties prenantes ;
- Assure que l'instance dirigeante exerce ses fonctions de direction de la stratégie, de création de valeur et de surveillance de la performance de l'organisation ;
- S'assurer que des dispositifs de maîtrise de la gestion sont en place et fonctionnent correctement.

Dans la prochaine section, nous allons présenter les rôles des différents acteurs et structure de gouvernance dans la gestion des risques.

4- La crise financière et la gouvernance des risques

Les institutions financières et les économies dans le monde ont ressenti l'impact de la récente crise financière mondiale de différentes manières et en grandeur différente.

La crise est principalement caractérisée par un niveau d'incertitude élevé. Nous nous attendons alors à ce que les rapports annuels 2008/2009 des plus grandes banques américaine et européennes et de grandes entreprises contiennent des informations affirmant qu'elles sont fortement exposées à des risques entraînant des conséquences préjudiciables⁴.

Alors que certaines entreprises ont dû faire faillite, d'autres ont été confrontées à un manque de performance et, dans certains cas, la nécessité de réduire leurs opérations. En termes d'impact sur les économies, des gouvernements ont dû intervenir avec plusieurs plans de sauvetage tandis que d'autres ont dû faire face à la réduction des exportations, des investissements directs étrangers et la hausse du chômage (Khoon et Mah-Hui, 2010). Selon Becht, Bolton et Roell (2011) l'impact de la crise, a de nouveau souligné l'importance des bonnes pratiques de gouvernance des organisations financières. Les autorités ont dû intervenir auprès de divers plans de sauvetage pour sauver les entreprises en difficulté. Cela a conduit à l'injection des fonds publics dans ces institutions pour éviter l'effondrement total du système. Dans d'autres pays, les gouvernements ont dû nationaliser les sociétés de financement et de forcer un changement dans le conseil d'administration des banques⁵.

Aebi et al ont analysé l'influence des caractéristiques de la «gouvernance du risque» sur la performance des banques pendant la crise financière. Ils se sont concentrés sur un seul mécanisme de gestion des risques lié à la gouvernance d'entreprise, à savoir le rôle du responsable des risques (CRO). Ils ont constaté que les banques obtiennent de meilleurs

¹ Riyaadh Hanslo, **La gouvernance d'entreprise, accélérateur de croissance**, revue PROPARCO, n°30, 3ème trimestre 2018, p39.

² Thomas Husson et Romain De Oliveira, **secteur privé et développement**, revue PROPARCO, n°30, 3ème trimestre 2018, p41.

³ FERMA, **Cadre de référence de la gestion des risques**, version française, London, 2003, p12.

⁴ Daniel Zéghal, Meriem El Aoun, **Enterprise Risk Management in the US Banking Sector Following the Financial Crisis**, Modern Economy, 7, 2016 , p499.

⁵ Sirine Toumi, **L'impact des mécanismes de gouvernance dans la gestion des risques bancaires et la performance des banques**. Cas de la France, l'Allemagne et le Japon, Thèse de doctorat, Soutenue le 12 décembre 2016, p146.

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

résultats si le CRO relève directement du conseil d'administration plutôt que du directeur général (PDG), car il peut exister un conflit d'intérêts entre le CRO et le PDG.¹

Après la crise financière des subprimes aux Etats-Unis qui a conduit à une prise de conscience croissante des besoins de gestion des risques et d'une stratégie mettant en place des structures claires dans les organisations financières, et au niveau du risque quantitatif de gestion, l'accent est mis sur la façon d'améliorer les mesures et la gestion des risques spécifiques tels que le risque de liquidité, le risque de crédit et le risque de marché.

Suite à la crise financière de 2007, un rapport de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) faisait état des causes à l'origine de cette crise. Elle serait en effet imputable à la méconnaissance des membres des conseils d'administration de la gestion des risques et à leur compréhension limitée des différents risques qu'encourent les institutions financières. Plusieurs de ces entreprises utilisaient des produits structurés très complexes, comme le papier commercial adossé à des créances (PCAA), les titres CDO (Collateral Debt Obligation) et les swaps sur défaillance (Credit Default Swap). En général, les membres des conseils d'administration ignoraient que l'entreprise utilisait ces produits et qu'il leur incombait d'établir un seuil de risque acceptable pour les dirigeants de l'entreprise. Ce qu'il faut retenir de ce constat, c'est que les membres des conseils d'administration des entreprises exposées à des risques importants doivent posséder les connaissances du secteur financier nécessaires pour contrôler étroitement la gestion des risques. À la lumière de cette critique, il apparaît qu'au-delà de l'indépendance des membres des conseils, ces derniers ne possèdent pas nécessairement les compétences requises pour assurer une gestion étroite des risques.²

Malgré l'attention réglementaire accordée à la gouvernance d'entreprise par le biais des règles établies par la loi Sarbanes – Oxley (SOX) et la Bourse de New York (NYSE) en 2002, Un rapport de la Coopération et du développement économiques (OCDE) attribue la crise financière à l'échec des conseils dans la supervision des systèmes de gestion des risques, la raison souvent en étant la connaissance et la compréhension limitées des risques inhérents à l'utilisation d'actifs financiers complexes. Dans le traitement des pertes jusqu'à la fin de 2007, le rapport a noté que certaines entreprises ont pris la décision stratégique de conserver des expositions importantes sur des tranches d'obligations garanties de premier rang super senior qui dépassaient de loin la compréhension des entreprises des risques inhérents à tels instruments, et ont omis de prendre les mesures appropriées pour contrôler ou atténuer ces risques. Les conseils n'étaient pas au courant de ces décisions stratégiques et n'avaient pas mis en place de mécanismes de contrôle pour surveiller leur appétit pour le risque. Le rapport signale l'échec du conseil d'administration de l'Union Bank of Switzerland à évaluer l'exposition totale au portefeuille de produits dérivés de la banque, ce qui a entraîné une perte de 18,7 milliards USD au quatrième trimestre de 2007.

Plus tard, en France, un junior opérateur de la Société Générale a réussi à camoufler ses transactions avec des produits dérivés, laissant à penser qu'elles étaient effectivement des positions de couverture alors qu'elles étaient en fait des positions spéculatives. Bien entendu,

¹ V Aebi, G Sabato, and M Schmid, , **Risk Management, Corporate Governance, and Bank Performance in the Financial Crisis**. Journal of Banking & Finance, 36, 2012, p 3226.

² Georges Dionne, **La gouvernance de la gestion des risques : quoi de neuf ?**, GESTION, volume 40, n° 1, printemps 2015, p41.

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

le conseil d'administration n'a pas soupçonné le caractère frauduleux de ces transactions ni reconnu l'augmentation de la position non couverte de la banque jusqu'à la perte historique de 4,9 milliards d'euros réalisée en 2008. De même, aux États-Unis, la faiblesse de ces connaissances financières des conseils ont contribué à aggraver la crise financière et ont entraîné de lourdes pertes pour les autorités publiques tout en tentant de restaurer le système financier¹.

Le rapport de l'OCDE ne limite pas l'importance d'une surveillance qualifiée par le conseil d'administration ni la nécessité d'une gestion solide des risques pour les institutions financières. (Kirkpatrick, 2009, p. 2). Tirant les leçons de la crise de 2007, le rapport souligne la nécessité de certifier un niveau minimum de connaissances financières pour les administrateurs des conseils d'administration et les membres des comités de vérification afin de s'assurer qu'ils comprennent les questions liées à l'exposition au risque et à la gestion des risques. D'un point de vue politique, il apparaît que les exigences de 2002 relatives à l'indépendance des administrateurs du conseil d'administration et des comités d'audit, ainsi que les exigences en matière de littératie financière, n'étaient pas suffisantes pour assurer une politique de gouvernance efficace de la gestion des risques, et du contrôle.²

En 2008, le législateur est intervenu plus directement pour obliger les entreprises cotées à communiquer sur la gestion des risques et donner de nouvelles responsabilités au Conseil d'Administration sur le suivi de l'efficacité des procédures de gestion des risques. 11 Ainsi, la loi du 3 juillet 2008 portant diverses dispositions d'adaptation du droit des sociétés au droit communautaire (loi « DDAC ») a transposé en droit français la directive 2006/46/CE du 14 juin 2006 modifiant les 4^{ème} et 7^{ème} directives comptables en matière de gouvernement d'entreprise. Cette loi a renforcé les obligations de transparence des sociétés commerciales en matière de gouvernement d'entreprise et procédures de contrôle interne. Elle étend également l'objet du rapport du Président aux procédures de gestion des risques mises en place par la société. Ainsi, au-delà de communiquer sur les risques majeurs de l'entreprise et les procédures de contrôle interne, le Président va devoir communiquer sur les processus de gestion des risques mis en place au sein de l'entreprise. La loi impose en outre à l'entreprise d'appliquer un code de gouvernance et d'en préciser le référentiel. A défaut, les entreprises devront justifier l'absence de code de gouvernance (concept du « Comply or Explain »).³

Un des constats ayant émergé de la crise financière mondiale de 2008 fut que beaucoup d'administrateurs et de dirigeants ne comprenaient pas pleinement les risques auxquels était exposée leur organisation et ont échoué à reconnaître et à éviter leur concrétisation. À la suite de cela, le diagnostic, la surveillance et la gestion des risques ont été mis de l'avant comme des fonctions essentielles des conseils auxquelles chaque administrateur devrait participer

¹ Kirkpatrick, G, **The corporate governance lessons from the financial crisis**, OECD Journal: Financial Market Trends, 2009, p7.

² Georges Dionne, Olfa Maalaoui Chun, Thouraya Triki, **The Governance of Risk Management: The Importance of Directors' Independence and Financial Knowledge**, Mimeo, cahier de recherche du Canada en gestion des risques, mars, 2015, p01.

³ Institut Français des Administrateurs, AMRAE, PriceWaterhouseCoopers, Landwell & Associés, **Rôle de l'Administrateur dans la maîtrise des risques**, feuille de recherche : https://www.amrae.fr/sites/default/files/fichiers_upload/2009_06_RoleAdministrateurGdR_AMRAE%20IFA_C.pdf, p

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

activement. Une organisation qui gère ses risques ne signifie que celles-ci renoncent à en prendre, mais bien qu'elle prend des risques de façon contrôlée et avec un niveau de tolérance adapté à ses intérêts et à ceux des actionnaires¹.

À cette fin, le conseil doit définir, approuver et communiquer clairement des paramètres de tolérance et d'appétence pour le risque qui doivent guider le système de gestion des risques et l'ensemble des décisions des dirigeants et des administrateurs.

Section 2 : les systèmes de contrôles de l'entreprise et le management des risques

L'accent est mis sur la notion de la gouvernance des risques ne peut être abordée à partir d'un seul angle, on acceptant uniquement que la gestion des risques doit être intégrée à l'entreprise, mais il faut comprendre la manière et les relations et les rôles et les responsabilités, la gestion des risques ne devrait jamais être autonome, isolé de l'autre processus de l'entreprise. Une gestion efficace des risques comprend le nécessaire des liens avec ces processus et énonce la relation entre eux. L'entreprise doit bien définir les rôles et responsabilités des différents intervenants pour chacune des composantes du système de management des risques.

1-Le management des risques et le contrôle interne

Les organisations doivent veiller à mettre en œuvre des structures de gouvernance et un dispositif de gestion des risques efficace, la structure de gouvernance encadre les activités de ceux qui se chargent quotidiennement de la gestion des risques inhérents à l'organisation, il convient de piloter ces activités afin d'assurer la cohérence. Selon le manuel d'audit interne de l'IFACI et d'autres auteurs, les trois éléments qui composent la gouvernance sont : gestion des risques, l'audit interne et au centre le contrôle interne².

La commission Treadway, dans son premier rapport intitulé : Internal Control Integrated Framework (COSO I Report) dépassait les définitions traditionnelles du contrôle interne qui le réduisait à des procédures administratives de protection du patrimoine et de fiabilisation des informations financières et de gestion pour donner lieu à une nouvelle squelette du contrôle interne permettant d'atteindre les trois objectifs (optimisation et efficacité des opérations, qualité des informations financières, conformité à la réglementation), alors le « contrôle interne » ne peut ainsi se limiter aux aspects comptables ou budgétaires mais se rapporte bien à la gestion dans son ensemble. En effet, le « contrôle interne » peut être défini comme un outil managérial qui aide les entités à atteindre leurs principaux objectifs, à maintenir et à améliorer leur performance.

Selon le COSO II, le management des risques de l'entreprise, s'approprie les trois objectifs et les cinq composantes du contrôle interne (environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication, pilotage) qu'il complète respectivement par un quatrième objectif (la stratégie) et trois autres éléments du dispositif de management des risques (fixation des objectifs, identification des événements et le traitement des risques). Avec COSO II, le contrôle interne fait désormais partie intégrante du dispositif de management des risques pour constituer une modélisation et un outil de management plus «

¹ A, Naciri, **Traité de gouvernance d'entreprise. L'approche scolaire**. Québec, Presses de l'Université du Québec, 2011, p 232.

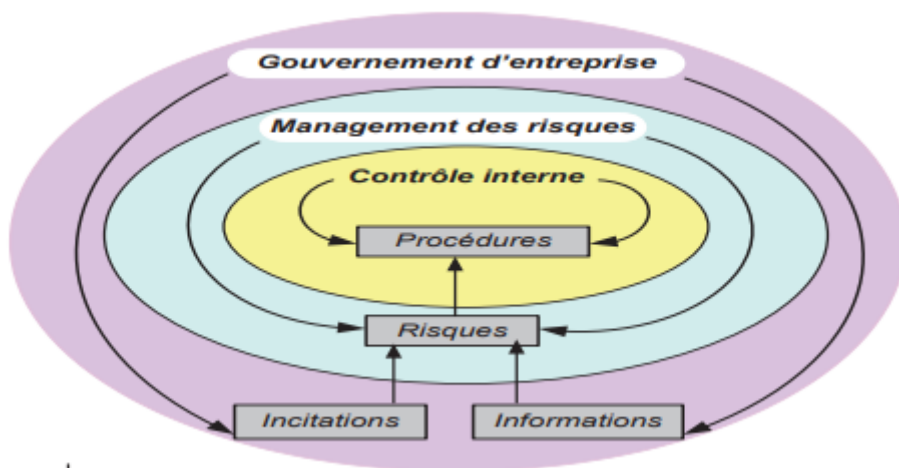
² Kurt F. Reding, Paul J. Sobel, Urton L. Anderson, et d'autres auteurs, IIA, IFACI, op-cit, 3-22.

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

solide »¹. Pour envisager qu'un conseil d'administration puisse avoir l'assurance de l'efficacité du management des risques, c'était une évolution souhaitable par rapport de COSO I. Le management des risques étant le prolongement du contrôle interne au thème central de la gestion des risques constitue une composante majeure du dispositif de gouvernance d'entreprise. Dans le même cadre, l'audit et le contrôle interne comme deux mécanismes de gouvernance de l'entreprise, sensés réduire les risques auxquels l'entreprise est exposée².

Pour l'AMF, 2010, la gestion des risques « comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptées aux caractéristiques de chaque société qui permet aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable pour la société ». Le management des risques est en même temps le prolongement du contrôle interne et une composante majeure du dispositif de gouvernement d'entreprise, comme le montre la figure suivante³

Figure n° 03-04 : La place de contrôle interne et le management des risques comme mécanisme de gouvernance d'entreprise



Source : Sourour Hazami Ammara, Le rapport portant sur les éléments du contrôle interne : aller au-delà du reporting réglementaire et analyser les discours, La Revue Gestion et Organisation 5, 2013, p 92

Comme le montre l'illustration, toutes les activités de l'entreprise, ont des enjeux de gouvernance. La structure de gouvernance peut être axée sur le respect des lois et des règlements des juridictions dans lesquelles l'entreprise opère, les lois et les règlements visent généralement à la protection de l'intérêt générale, et la gestion des risques constitue la strate suivante la structure de gouvernance.

Deux types de relation sont mis en exergue par l'illustration : le contrôle interne avec le management des risques d'une part et le management des risques avec le gouvernement d'entreprise d'autre part, cette dernière est illustrée dans la précédente section

Pour la première relation, le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques de la société. Le contrôle interne est représenté au centre car ce système constitue une sous-catégorie, et fait partie intégrante des activités de gestion des risques. Le

¹ IFACI, Pricewatercoopershouse, LANDEWELL et associés, op-cit, p10.

² Eustache Ebono Wa Mandzila, **La gouvernance d'entreprise Une approche par l'audit et le contrôle interne**, Edition L'Harmattan, France,2006, p 19.

³ Sourour Hazami Ammara, **Le rapport portant sur les éléments du contrôle interne : aller au-delà du reporting réglementaire et analyser les discours**, La Revue Gestion et Organisation n°5, 2013, p 92.

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

traitement des risques qui inclut les contrôles, a pour but à mettre en œuvre les stratégies de gestion des risques.

Les flèches représentent la circulation de l'information à travers toute la structure de gouvernance.

La mise en œuvre d'un « système de contrôle interne » permet à ces entités de développer, de manière efficace et efficiente, des dispositifs de management qui s'adaptent aux évolutions de l'environnement économique et opérationnel, et visent à maîtriser les risques en les ramenant à des niveaux acceptables¹.

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités de la sociétés : le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser et le dispositif de gestion de risque doit lui-même intégrer des contrôles relevant du dispositifs de contrôle interne , destinés à sécuriser son bon fonctionnement. Les deux dispositifs sont conditionnés par l'environnement de contrôle et la culture du risque qui reflètent les valeurs éthiques de la société².

2- L'audit interne et le management des risques

La fonction d'audit interne est considérée comme l'une des pierres angulaires du système de gouvernance des entreprises. La fonction d'audit interne en collaboration avec le comité d'audit et les auditeurs externes, contrôle la dirigeant et aide à sauvegarder les actifs de l'entreprise contre le détournement et la malversation, cette fonction dispose d'un avantage net par rapport à l'auditeur externe et au comité d'audit étant donné qu'elle est ancrée dans l'entreprise et peut donc servir de contrôleur permanent du dirigeant.

L'assurance donnée par l'audit interne, qui est communiquée aux organes de gouvernance, couvre généralement les domaines suivants :

- Un large éventail d'objectifs, liés notamment à l'efficience et à l'efficacité des opérations, à la protection des actifs, à la fiabilité et à l'intégrité des processus de reporting et à la conformité aux lois, réglementations, normes, procédures et contrats
- Toutes les composantes du référentiel de gestion des risques et de contrôle interne, qui incluent l'environnement de contrôle, l'identification des risques, leur évaluation et leur traitement, l'information et la communication, ainsi que le pilotage.
- L'ensemble de l'entité, des divisions, filiales, unités opérationnelles et fonctions y compris les processus métier, ainsi que les fonctions support³.

La fonction d'audit interne joue un rôle important dans l'évaluation du processus de gestion des risques, cette fonction donne une assurance que les risques majeurs ont été identifiés et que le système de contrôle interne y afférents sont bien conçus et fonctionnent efficacement⁴.

¹OCDE, **Le contrôle interne et la gestion des risques pour renforcer la gouvernance en Tunisie**, 2016, p10.

² Laurient Pierandrei, **risk management, gestion des risques en entreprise, banque et assurance**, DUNOD, 2015, p-p : 33-41.

³ The institute of internal audit, **prise de position de l'IIA : les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces**, op-cit, p 5-6.

⁴ IIA, **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise**, prise de position, 29 septembre2004, p1.site internet :

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

La norme IIA2110 gouvernement d'entreprise, précise à propos du rôle de l'audit interne : » l'audit interne doit évaluer le processus de gouvernement d'entreprise en vue de son amélioration. A cet effet, il détermine si le processus répond aux objectifs suivants :

- garantir une gestion efficace des performances de l'organisation ;
- communiquer aux services concernés de l'organisation les informations relatives aux risques et aux contrôles.

La norme IIA 2120, management des risques, indique l'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration », ces deux normes partent du principe que l'audit interne peut réaliser à la fois des activités d'assurance et de conseil pour une organisation. Le champ des missions d'assurance exécutées par l'audit interne dépend de la charte d'audit interne, qui précise le rôle de l'audit interne dans la gouvernance et des orientations spécifiques données par le conseil s'agissant des attentes actuelles et à venir pour ces activités, dans cet état, les responsabilités de l'audit interne concernant la gouvernance peuvent l'un ou plusieurs aspects¹ :

- Déterminer si les diverses activités de gestion des risques sont conçues de manière adéquate au regard des événements susceptible d'avoir des impacts inacceptables ;
- Vérifier que les diverses activités de gestion des risques fonctionnent comme prévu ;
- Evaluer l'adéquation de la conception et le fonctionnement effectif du programme et système de gestion des risques dans son ensemble ;
- Vérifier si les déclarations faites par la direction générale au conseil au sujet de l'efficacité des activités de gestion des risques lui apportent les informations qu'il désire concernant l'efficacité actuelle de la gestion des risques.

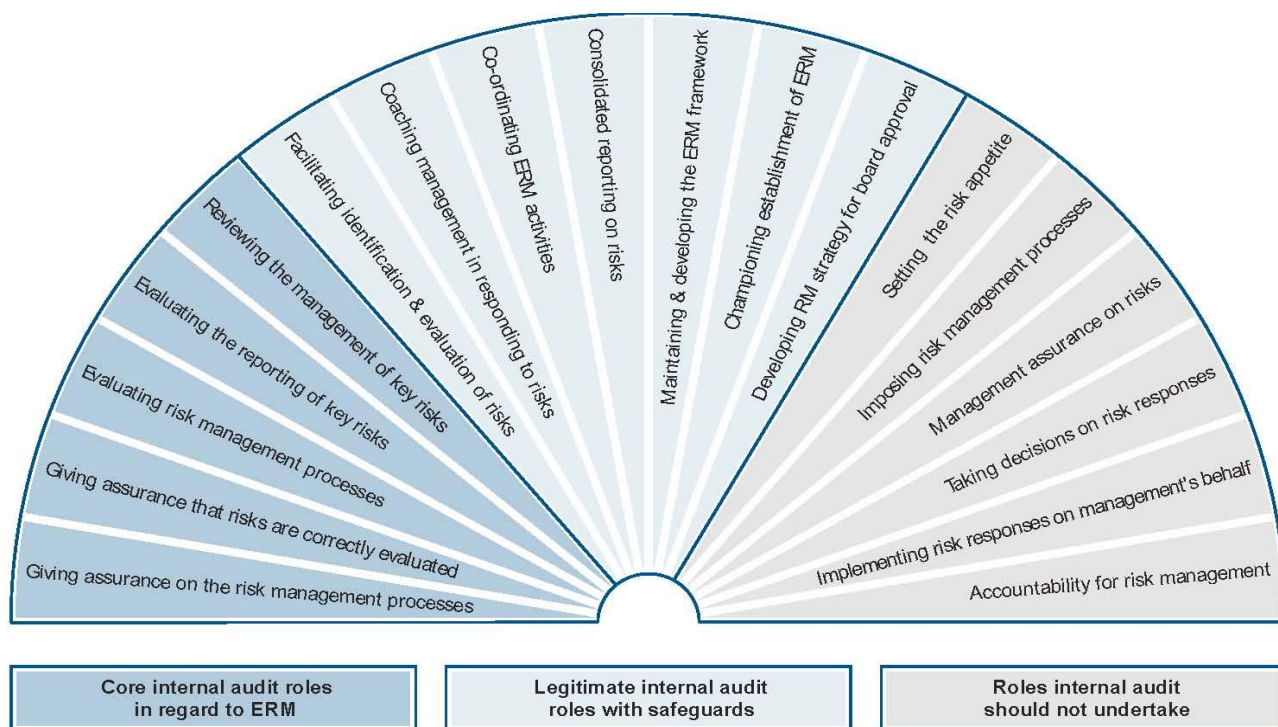
L'IIA a publié une note de position sur le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise, dans cette note, elle présente un éventail des activités du management des risques et indique les rôles qu'une fonction d'audit interne professionnelle doit, et surtout ne doit pas, jouer dans le processus de gestion des risques. Les principales questions à se poser pour la définition du rôle de l'audit interne sont : l'activité constitue-t-elle une menace pour l'indépendance et l'objectivité des auditeurs internes, et peut-elle améliorer la gestion des risques, les contrôles et la gouvernance de l'organisation ?

<https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP%20The%20Role%20of%20Internal%20Auditing%20in%20Enterprise-wide%20Risk%20Management%20French.pdf>

¹ Kurt F. Reding, Paul J. Sobel, Urton L. Anderson, Michael J. Head, Sridhar Ramamoorti, Mark Salamasick, Cris Riddle, IIA, IFACI, op-cit, p 3-16.

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

Figure n°(04-04) : le rôle de l'audit interne dans le management des risques



Source : The Institute of Internal Audit l'IIA, Le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise, note de position, Angleterre, 29 septembre 2004 , p05.

Les activités présentées à gauche dans la gauche de la figure sont toutes des activités d'assurance. Elles s'inscrivent dans l'objectif plus large d'apporter une assurance sur la gestion du risque,

Le centre de la figure présente, les rôles de conseil que l'audit interne peut jouer en relation avec le management des risques. De manière générale, plus l'auditeur s'aventure vers la droite, plus il doit prendre de précautions pour préserver son indépendance et son objectivité. L'audit interne peut apporter des services de conseil qui améliorent la gouvernance, la gestion du risque et les contrôles au sein d'une organisation. L'étendue de l'activité de conseil de l'audit interne dans le cadre du management des risques dépendra des ressources, internes et externes, dont dispose le conseil et de la maturité de l'organisation en matière de risque. En raison de son savoir-faire dans le domaine de la gestion des risques, de sa compréhension des relations entre risques et gouvernance et de ses capacités de facilitation, l'audit interne est idéalement placé pour promouvoir le management des risques, voire pour diriger un projet de management des risques, surtout lors des premières phases.

Pour décider si des services de conseil sont compatibles avec le rôle d'assurance, il est impératif de déterminer si l'auditeur interne endosse une responsabilité de direction. Dans le cas du management des risques, l'audit interne peut apporter des services de conseil dans la mesure où il ne participe pas à la gestion des risques, c'est-à-dire où il n'a pas une fonction de direction, et dans la mesure où la direction de l'entreprise soutient le management des risques

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

et y adhère activement. À chaque fois que l'audit interne aide l'équipe dirigeante à mettre en place ou à améliorer des processus de gestion du risque, son plan de travail doit inclure une stratégie claire et un échéancier pour le transfert de ces responsabilités à l'équipe dirigeante.

Les activités qui s'affichent à droite, l'audit interne peut étendre sa participation au management des risques, comme la montre la figure, sous certaines conditions¹ :

- Il doit être clair que la direction demeure responsable de la gestion du risque.
- la nature des responsabilités de l'audit interne doit être consignée dans la charte d'audit et validée par le Comité d'audit.
- L'audit interne ne doit pas gérer de risque au nom de la direction.

En prolongement, le groupe professionnel industrie et commerce de l'IFACI, élabore un cahier de recherche, intitulé *Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques Conception, mise en place et évaluation*. Selon le cahier, ils ont différencié le rôle de l'auditeur interne, en présence d'un processus de management des risques et dans son absence. Pour le cas où il existe un processus du management de risque le rôle de l'auditeur ne sort pas de ce qu'on a présenté précédemment, dans l'évaluation et l'amélioration, et le soutien actif et continu de ce processus, en communiquant les recommandations à la direction générale. Mais en l'absence de processus de management des risques, l'audit interne fait la promotion de la démarche : attire l'attention de la direction générale sur la nécessité de mettre en place de ce processus, et formule des suggestions sur ce point, il initie la démarche, à la demande de la direction générale, il gère et coordonne le processus².

Il faut prendre en compte, que ce rôle varie de manière significative d'une entreprise à l'autre et selon qu'il existe, ou non, un processus de management des risques et selon la charte d'audit et la culture de risque de l'entreprise.

L'audit interne et le risque management sont deux fonctions très proches l'une de l'autre, au point qu'on n'arrive pas à distinguer l'auditeur interne du risk manager. Compte tenu des rôles et des perspectives historiques différents en matière de gestion de risque, il ne faut pas s'étonner qu'il puisse facilement y avoir une confusion quant aux rôles des fonctions respectives en matière de gestion des risques. Les perspectives et la terminologie différentes créent des défis qui peuvent devenir problématique. Par exemple, chaque discipline peut choisir différentes façons d'exprimer les concepts de risque résiduel.

Il n'est pas surprenant qu'il existe des confusions entre le rôle de la fonction risque management et celui de la fonction d'audit Interne en matière de gestion des risques. Ces confusions ont connu plus d'ampleur avec la publication du COSO II.³

Pour ne pas confondre entre les missions et les tâches de l'audit interne et la gestion des risques, nous allons présenter le périmètre de chacune de chacune comme le montre le tableau suivant : ⁴

¹ The Institute of Internal Audit l'IIA, *Le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise*, op-cit, p07.

² IFACI, *Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques Conception, mise en place et évaluation*, cahier de la recherche, guide d'audit, Paris, septembre 2003, p15.

³ Site internet : <https://na.theiia.org/news/Pages/Risk-Management-and-Internal-Audit-Forging-a-Collaborative-Alliance.aspx>, consulté le 15/08/2018.

⁴ Zied Boudriga, *L'audit interne Organisation et Pratique*, Edition Collection Azurite, septembre 2012, p 220.

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

Tableau n°(01-04) : le périmètre de l'audit interne et le management des risques

Libellé	Audit Interne	Management des risques
Finalité	<ul style="list-style-type: none"> - Aider l'organisation à atteindre ses objectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aider l'organisation à identifier, analyser, évaluer et traiter les risques.
Tâches	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser des missions d'audit. - Préparer le programme de travail de la mission. - Identifier les améliorations nécessaires à une gestion plus efficace et efficiente des processus, des activités, des opérations et des entités. - Réagir et s'adapter aux événements imprévus tout en restant dans le périmètre de la mission. - Conduire des entretiens et réaliser des investigations. - Etablir des constats et des recommandations dans une optique d'amélioration du contrôle interne et d'optimisation des processus et des opérations. - Rédiger les rapports d'audit. - Animer les réunions d'ouverture et de clôture des missions d'audit. - Préparer une synthèse (avis générale) des constats de la mission. - Assurer le suivi des plans d'action des recommandations. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier, évaluer et analyser les risques. - Mesurer régulièrement l'exposition de l'organisation aux risques. - S'assurer que les risques sont gérés conformément à la stratégie et la politique de l'organisation en matière de gestion des risques. - Élaborer et mettre à jour la cartographie des risques. - Assurer le suivi du plan d'action de maîtrise des risques. - Développer et calculer les indicateurs des risques. - Assurer le suivi des recommandations de l'audit interne, des commissaires aux comptes et des consultants externes en matière des risques. - Animer la démarche RCSA. - Assurer le suivi des résultats de la démarche RCSA. - Elaborer et assurer le suivi du tableau de bord des risques. - Préparer le reporting relatif aux risques. - Procéder à des simulations de crises en vue d'évaluer les risques encourus par l'organisation.
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Disposer des aptitudes à travailler en équipe. - Avoir de bonnes capacités d'analyse et de synthèse. - Avoir de bonnes qualités relationnelles. - Avoir le sens d'organisation et de rigueur. - Avoir un esprit critique et créatif. - Avoir de bonnes qualités en matière de communication orale et écrite. - Avoir une force de proposition et d'amélioration. - Avoir une parfaite connaissance et une maîtrise de la méthodologie, des procédures et des techniques d'audit. - Maîtriser le cadre de référence international des pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Disposer des aptitudes à travailler en équipe. - Avoir de bonnes capacités d'analyse et de synthèse. - Avoir le sens d'organisation et de rigueur. - Avoir un esprit critique et créatif. - Avoir le sens de la pédagogie. - Disposer de très bonnes aptitudes pour communiquer efficacement tant oralement que par écrit. - Avoir une capacité d'interviewer des personnes pour recueillir des informations d'une nature sensible. - Disposer d'aptitudes sociales aux contacts avec des membres du personnel de tous les niveaux. - Avoir une parfaite connaissance et une maîtrise de la méthodologie et des techniques

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

	<p>professionnelles (IPPF) de l'Audit Interne établi par l'IIA.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avoir une connaissance approfondie du code de déontologie et des normes professionnelles de l'audit interne établis par l'IIA. - Avoir des connaissances approfondies en matière de contrôle interne (COSO I), de gestion des risques (COSO II) et gouvernance d'entreprise. - Maîtriser les outils d'audit. - Avoir de bonnes connaissances des activités de l'organisation. - Avoir une bonne connaissance en matière de technologie d'information. - Avoir de bonnes connaissances en matière des principes et des techniques comptables pour les auditeurs qui travaillent sur des documents et rapports financiers. - Avoir des connaissances suffisantes pour identifier les indices de fraude. Avoir des aptitudes à améliorer ses connaissances, savoir-faire et autres compétences. 	<p>d'identification, d'analyse, d'évaluation, de traitement et de suivi des risques.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avoir des connaissances approfondies en matière de contrôle interne (COSO I), de gestion des risques (COSO II) - Maîtriser les outils bureautiques Microsoft: Word, Excel et Power Point. - Avoir des connaissances généralistes sur les activités de l'organisation. - Etre : <ul style="list-style-type: none"> - Innovateur : Capable de fournir et de proposer des solutions; - Pragmatique: Cherche les solutions pratiques et réalisables; - Déterminé: Capable de travailler dans des situations de fort stress; - Focalisé: Sur l'amélioration continue plutôt d'adhérer au statu quo. - Avoir suivi une formation spécialisée en risk management (être titulaire de mastère spécialisé en gestion des risques). - Avoir des aptitudes à améliorer ses connaissances, savoir-faire et autres compétences.
--	--	---

Source : Zied Boudriga, *L'audit interne Organisation et Pratique*, Edition Collection Azurite, septembre 2012, p 220.

3- La collaboration de l'audit interne et le management des risques

Risque, assurance, conformité, contrôle et audit internes : sujets connexes mais bel et bien différents. Aussi, d'une organisation à l'autre, les personnes dédiées à ces thématiques peuvent-elles faire partie d'une seule équipe ou, au contraire, dépendre de directions différentes. « *Il n'y a pas une recette type applicable à toutes les entreprises* », prévient Marc Bartel, France Managing Partner chez Heidrick & Struggles. Selon lui, tout dépend des spécificités de chaque organisation : de son mode de fonctionnement et de ses process internes. Et, enfin, de son secteur d'activité, certaines industries se révélant beaucoup complexes ou règlementées que d'autres...

« Lorsque le risque fait partie intégrante du business et de l'ADN de l'entreprise, il n'est pas rare d'avoir une direction polyvalente qui gère tous les sujets », observe Marc Bartel. C'est le cas chez DCNS, leader mondial du naval de défense et innovateur dans l'énergie. Sylvain Rousseau y est directeur des risques, de l'audit et du contrôle internes. « Cette direction à multiples responsabilités est directement rattachée à notre président et est certifiée par l'IFACI, explique-t-il. Pour l'audit interne, nous réalisons les audits et supervisons la réalisation des plans d'actions. Tandis que pour le contrôle interne et la gestion des risques, qui sont sous la

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

responsabilité des opérationnels, nous avons un rôle de coordination. Cette solution nous apporte une grande efficacité pour la maîtrise de nos risques. »

« Du fait que les auditeurs et les risks managers travaillent sur des sujets véritablement connexes et périphériques, la coopération entre équipes dédiées est la clé de voûte d'une bonne visibilité », estime Stéphane Romano, Managing partner chez Cala Partners.

« De l'indépendance, dans l'interdépendance », c'est aussi ce que prône Gilles Maindrault, directeur des risques du groupe La Poste, qui dispose de deux directions distinctes, l'une pour l'audit, l'autre pour les risques. « Elles sont en quelque sorte jumelées sous l'autorité du directeur de l'audit et des risques, dit Gilles Maindrault. S'il s'agit de deux structures indépendantes l'une de l'autre, nous travaillons en totale synergie afin d'avoir une vision globale. » En outre, il estime que c'est parce qu'elles se révèlent « en prise directe avec les métiers », que ces deux directions sont efficaces. Une position qui, toutefois, n'est pas défendue par tous. Bon nombre de risk managers jugent que, hormis pour des questions strictement financières de rationalisation des coûts, les deux fonctions ne gagnent pas à être intégrées. « La direction générale définit le niveau d'acceptabilité des risques, le risk management cautionne sa mise en oeuvre, l'audit interne la vérifie », rappelle Gilbert Canameras. De là, le risk manager relève de l'opérationnel, tandis que l'auditeur interne se place en vérificateur. ¹

L'IIA (The Institute of Internal Auditors) et RIMS (Risk and Insurance Management Society) ont publié, conjointement, le 11 avril 2012 un rapport sur le management et l'audit interne intitulé « Risk Management and Internal Audit : Forging a Collaborative Alliance » (Risk Management et Audit Interne : Forgé une alliance de collaboration). Ce rapport définit les rôles et les responsabilités du management des risques et de l'audit interne. Il met en évidence quatre pratiques communes, ainsi que la valeur que chacune de ces pratiques génère pour l'organisation, en construisant des solides capacités de management des risques. Le rapport présente l'expérience de quatre organisations hautement considérées (Cisco Systems, Hospital Corporation of America, TD Ameritrade, et la Whirlpool Corporation) qui ont créé une alliance de ce type. D'après l'IIA (The Institute of Internal Auditors) et RIMS (Risk and Insurance Management Society, Inc.). En publiant ce rapport conjoint, RIMS et The IIA démontrent que les deux disciplines sont plus efficaces en travaillant ensemble que séparément, en particulier lorsque les rôles de chacun sont compris de la même façon. Le rapport fournit études de cas pratiques mettant en évidence quatre organisations dans lesquelles ces deux fonctions collaborent bien ensemble, bien que dans différentes façons.²

Les études de cas mettent en lumière les systèmes des quatre organisations présentées précédemment, Bien que chacune des organisations étudiées ait structuré ses fonctions d'audit interne et de gestion des risques autrement, certaines pratiques de collaboration communes et

¹ Julie Le Bolzer, **Le métier de « Risk manager » se structure**, revue les Echos.fr, consulté le 15-05-2018, du site internet : https://www.lesechos.fr/06/02/2014/lesechos.fr/0203297230569_le-metier-de---risk-manager---se-structure.htm.

² IIA , RIMS, The Risk Perspective, **Risk Management and Internal Audit: Forging a Collaborative Alliance**, Executive Report, 2012, p6. <https://na.theiia.org/news/Pages/Risk-Management-and-Internal-Audit-Forging-a-Collaborative-Alliance.aspx>

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

efficaces ont émergé, donnant lieu à une valeur reconnaissable. Ces pratiques sont illustrées dans plusieurs des quatre études de cas.

- Etablir un lien entre le plan d'audit et l'évaluation des risques de l'entreprise, et partager d'autres produits de travail. Fournit l'assurance que les risques critiques sont identifiés efficacement ;
- Partager les ressources disponibles chaque fois que possible. Permet une utilisation efficace des ressources rares ;
- Multiplier les compétences, les rôles et les responsabilités de chaque fonction. Fournit la communication profondeur et cohérence, en particulier aux niveaux du conseil et de la direction ;
- Évaluer et surveiller les risques stratégiques. Permet plus profond compréhension et action ciblée sur les risques les plus significatifs.

4- Le conseil d'administration et le management des risques

Une saine gouvernance peut être considérée comme étant la source de vie d'une organisation et la structure de gouvernance, comme le cœur des opérations de celle-ci. Le conseil décide des orientations stratégiques de la société et contrôle les actes de gestion courante. Il est en outre, l'organe compétent pour choisir, dans les conditions fixées par les statuts, le mode de direction de la société, le rôle du conseil dans la gouvernance des risques est en superviser les activités de gestion des risques de la société et le système de contrôle interne. L'adhésion et l'implication du conseil d'administration est une condition impérative du succès de la démarche de gestion de risques. En effet, ce dernier joue un rôle éminemment actif dans le suivi et l'approbation des stratégies de gestion intégrée des risques élaborées par la haute direction. L'expérience et les connaissances de ses membres sont garants d'une vision holistique et globale des risques de l'entreprise et de leur interdépendance.

La principale responsabilité du conseil d'administration en matière de risque est de veiller à la mise en œuvre d'une approche et d'un système appropriés, efficace et complet en matière de gestion des risques. Il doit aussi assumer les responsabilités de surveillance et de gestion des risques en examinant et en demandant au besoin des ajustements aux processus d'identification, d'évaluation et de réponse aux risques, ainsi que sur la mise en œuvre efficace par la direction et il a connaissance et valide l'appétence pour le risque de l'organisation¹. Il doit s'assurer d'avoir les capacités et les connaissances suffisantes pour que son intervention soit pertinente.

Pour se faire, il peut doter de comités ad hoc » d'audit ou/ et de risques... », Il pourrait également envisager d'inclure la gouvernance des risques dans le champ de la comité de vérification. Afin d'assurer la transparence et l'indépendance de jugement, dont, il veille notamment à ce que les travaux réalisés au sein du comité en charge des risques soient étayés et réalisés en lien avec des « sachants » internes ou externes dans les domaines concernés². On lien avec la 8^{ème} directive européennes, le comité d'audit doit inclure dans son champ d'action : Les risques ayant fait l'objet d'une traduction comptable, les risques identifiés par les

¹ IFACI, Pricewatercoopershouse, LANDEWELL et associés, op-cit, p11.

² Pricewatercoopershouse, LANDEWELL et associés, IFA, AMRAE, **Rôle de l'Administrateur dans la maîtrise des risques, publication**, Paris, juin 2009, p16.

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

systèmes de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par la Direction générale et pouvant avoir une incidence sur les comptes.¹

Par contre, plusieurs organisations préfèrent que le conseil d'administration dans son ensemble conserve cette responsabilité afin de bénéficier de l'expertise, de l'expérience et du point de vue de tous les administrateurs. La responsabilité de l'identification, de surveillance et de la gestion des risques doit être clairement incluse dans son mandat et dans celui de son comité responsable, si applicable. Même si le conseil d'administration délègue cette responsabilité à un de ses comités, la responsabilité ultime en matière de gestion des risques revient toujours au conseil.

Pour ce qui est de la culture de diagnostic, de surveillance et de gestion des risques, le conseil d'administration devrait donner l'exemple en adoptant et en faisant la promotion d'une philosophie et d'une culture de gestion des risques qui démontre le sérieux de la démarche et encourage la discussion, l'ouverture et la remise en question constructive .

Le chef de la direction doit jouer un rôle central et démontrer un engagement et une participation active au système de gestion des risques. La gestion des risques doit être intégrée au sein même de la planification organisationnelle et faire l'objet d'objectifs spécifiques dans le cadre du plan stratégique, des plans d'action et des politiques de l'organisation.

L'approche et les processus de gestion des risques devraient être communiqués de façon claire et détaillée aux actionnaires, et ses parties prenantes par le rapport annuel.²

Le conseil devrait travailler avec la direction, il détermine les risques à prendre. Il devrait alors assurer que la direction a mis en place les garanties nécessaires en place pour gérer ces risques³.

Le conseil d'administration doit communiquer avec la direction générale sur le dispositif de management des risques en place dans l'organisation et exercer, si besoin est, un rôle de surveillance. Il doit s'assurer qu'il est informé des risques majeurs de l'organisation et des mesures prises par la direction pour les traiter, ainsi que de la façon dont elle s'assure de l'efficacité du dispositif. Pour ce faire, le conseil d'administration peut solliciter l'avis des auditeurs internes, des auditeurs externes et d'autres tiers⁴.

Selon la vision du COSO, 2004, le président de la société apparaît comme l'acteur principal de la gestion des risques. Ce sont lui et les autres dirigeants qui vont appuyer la philosophie du risque établie par le conseil d'administration de la société en la gérant selon son appétence au risque. Les autres membres de la société sont responsables de la mise en application de mise en application de la gestion des risques en respectant les directives et les protocoles par la société⁵.

¹ AMF, AMRAE, **Analyse et présentation des travaux de l'AMF relatifs à la gestion des risques et au comité d'audit**, les cahiers techniques AMF, novembre 2010, P7.
, et AMRAE, 11-2010,

²Site internet :

https://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais_2015/Senechal_Emilie_MEnv_2015.pdf p78

³ Ng Siew Quan, Alvin Chiang, PricewaterhouseCoopers, op-cit, p17.

⁴ Pricewatercoopershouse, LANDEWELL et associés, le management des risques de l'entreprise, cadre COSO II, op-cit, p12.

⁵ Jaime Leonadro Henriques, **les meilleures pratiques en matière de gestion des risques opérationnels : une approche actuelle**, cahier de recherche, juin 2015, p7.

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

Le cadre de référence de COSO 2017 propose aux conseils les principaux axes pour la définition et la réalisation de leurs responsabilités en matière de surveillance des risques. Les éléments à prendre en compte sont notamment : la gouvernance et la culture ; la stratégie et la définition des objectifs ; la performance ; l'information, la communication et le reporting, ainsi que la revue et l'amendement des pratiques pour accroître la performance de l'entité. Sans être exhaustif, le rôle du conseil dans la surveillance des risques consiste notamment à : Réexaminer, discuter avec la direction, et s'accorder sur :

- la stratégie proposée et l'appétence pour le risque ;
- la gestion des fluctuations significatives de performance de l'entité ou de portefeuille de risques ;
- sa capacité à anticiper les changements et à y répondre. Il aide les organisations à identifier les facteurs qui représentent non seulement un risque, mais également une mutation, et la manière dont ce changement pourrait affecter la performance et nécessiter une transformation de la stratégie, le management des risques de l'entreprise offre le cadre de référence adéquat pour que les conseils évaluent les risques et adoptent un état d'esprit de résilience.

Le conseil peut non seulement interroger la direction générale à propos des processus relatifs aux risques, mais également au sujet de la culture.¹

5- La direction générale et le management des risques :

La direction veille aux activités de contrôle, c'est à dire aux normes et procédures de contrôle. Elle doit s'assurer que les mesures du management qu'elle a mis en place, soient effectuées, tout en respectant la réduction du risque lie a la réalisation des objectifs. La direction pilote l'ensemble des processus du suivi, le système peut réagir rapidement en fonction du contexte de l'entreprise.

C'est la direction générale qui est responsable de la qualité du contrôle interne et des processus de gestion des risques. Le conseil pour sa part s'assure de l'existence et du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. En cas de carence dans la mise en place des procédures de contrôle interne, ou de procédures inefficaces, la responsabilité civile collective des administrateurs, des membres du conseil de surveillance et de la direction générale peut être mise en cause. On observe ainsi une responsabilisation accrue des administrateurs en matière de suivi des risques. Ces derniers doivent se former, s'informer, agir et rendre compte des procédures mises en place. Ils doivent appliquer et/ou faire appliquer des règles, ou à défaut expliquer les raisons du non-respect de celles-ci. Ils doivent aussi s'assurer de l'efficacité des procédures mises en place par la direction générale².

Le rôle de la direction est principalement dans la conception et l'exécution du management des risques et système de contrôle interne en fonction du politiques risque et directives établies

¹ COSO , **Le management des risques de l'entreprise Une démarche intégrée à la stratégie et à la performance Synthèse**, juin 2017, p 07, https://chapters.theiia.org/ottawa/Documents/2017%20COSO-ERM-2017_synthese.pdf

² Pricewatercoopershouse, LANDEWELL et associés, IFA, AMRAE, op-cit, p18.

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

par le conseil. Elle est également responsable de fournir le conseil avec les informations nécessaires en ce qui concerne la surveillance et compte rendu des risques¹.

Comme nous l'avons illustré précédemment, le management des risques, assurances, audit interne, contrôle de gestion, tous se préoccupent du risque à des degrés divers. Et c'est pourquoi il incombe à la direction de définir et coordonner les responsabilités de chacun pour éviter toute confusion et redondance.

En effet, la multiplicité des acteurs participant au processus du risk management crée de la complexité. Elle peut entraîner des redondances qui nuisent à son efficacité. Ainsi, les entités opérationnelles peuvent souffrir d'un excès de contrôle de la part de structures différentes intervenant en partie sur le même sujet. De même, chaque acteur peut croire à un instant donné qu'un autre acteur s'occupe de tel ou tel risque ou de tel ou tel contrôle, sans que finalement personne n'investisse le niveau d'intelligence et d'expertise requis pour réellement maîtriser les risques.

La question de la bonne coordination de cet ensemble est donc de la plus haute importance et il appartient à chaque organisation de mettre en place le dispositif le plus approprié à ses objectifs, son contexte, sa culture, ses hommes, pour s'assurer de la cohérence et de l'efficacité de la maîtrise des risques.

L'instance dirigeante porte la responsabilité non seulement de coordonner entre les activités du contrôle, mais aussi de déterminer les responsabilités de chaque unité opérationnelle en ce qui concerne la gestion des risques pour que cette dernière s'effectue efficacement. Les responsabilités de chaque unité opérationnelle comprennent :

- La responsabilité principale de la maîtrise du risque au quotidien ;
- La responsabilité pour leurs directions de promouvoir la sensibilité aux risques dans les unités et d'y faire connaître les objectifs de gestion des risques.

6- Le rôle des manager « management » dans le management des risques

Les managers sont responsables de la mise en place des dispositifs de contrôle interne efficaces et de la mise en œuvre au quotidien des procédures de gestion des risques et de contrôle. Ils identifient, évaluent, contrôlent et maîtrisent les risques, pilotent l'élaboration et la mise en œuvre des règles et procédures internes et s'assurent que les activités sont compatibles avec les objectifs fixés.

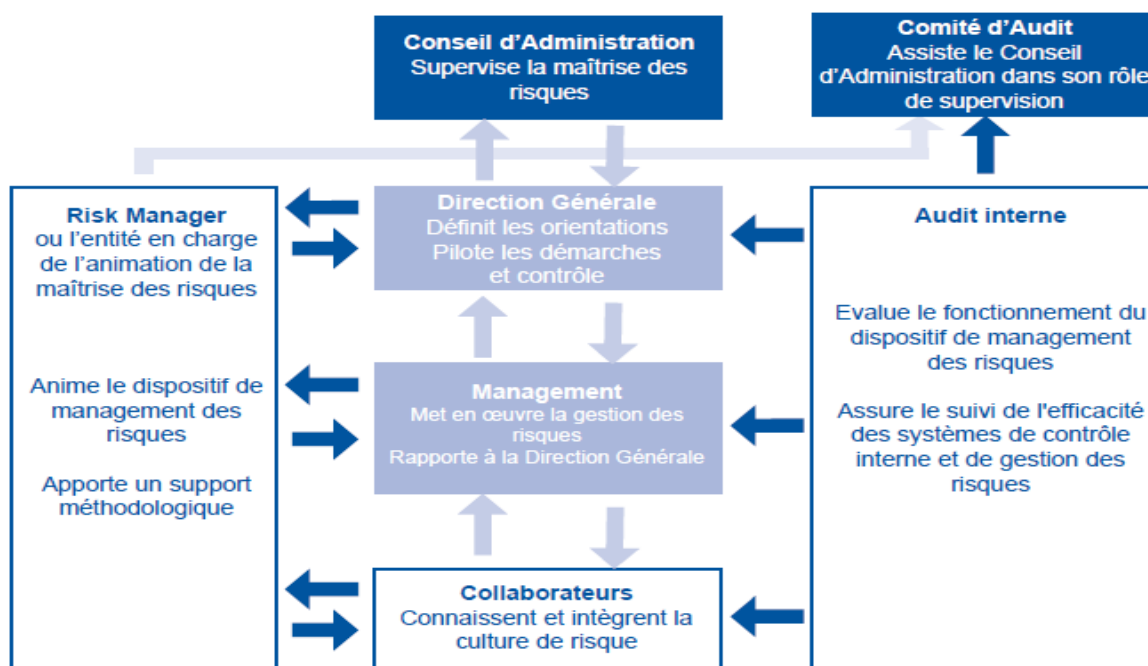
Dans le cadre d'un système de responsabilité en cascade, le management intermédiaire définit et met en place des procédures de contrôle détaillées et supervisent l'application de ces procédures par leurs collaborateurs. Les managers constituent la première ligne de maîtrise parce que la conception des contrôles et leur intégration dans les systèmes et les processus s'effectuent sous leur supervision. Des contrôles managériaux et de supervision adéquats devraient être en place pour assurer la conformité ainsi que pour la mise en évidence des contrôles défectueux, des processus inadéquats et des événements inattendus².

¹ Ng Siew Quan, Alvin Chiang, PricewaterhouseCoopers, op-cit, p17.

² The institute of internal audit, PRISE DE POSITION DE L'IIA : **LES TROIS LIGNES DE MAÎTRISE POUR UNE GESTION DES RISQUES ET UN CONTRÔLE EFFICACES**, janvier 2013, p3

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

Figure n°(05-04) : les rôles et responsabilités des principaux acteurs liés au management des risques



Source : Source : IFA, AMARE, PWC, LANDWELL et associés, Rôle de l'Administrateur dans la maîtrise des risques, 2009, p25.

7- Le modèle de trois lignes de maîtrises

Toutefois, les tâches afférentes à la gestion des risques et au contrôle sont de plus en plus souvent réparties entre plusieurs départements et divisions, et requièrent de ce fait une coordination rigoureuse afin de s'assurer que les processus de gestion des risques et de contrôle fonctionnent comme prévu.

Nous allons introduire, l'une des bonnes pratiques qui s'émergent et peuvent aider les entreprises à déléguer et à coordonner les fonctions essentielles de gestion des risques selon une approche systématique. Le modèle des trois lignes de maîtrise proposé par l'IIA »the Institute of Internal Auditors « en 2012, fournit un moyen simple et efficace d'améliorer la communication en matière de gestion des risques et de contrôle en clarifiant les rôles et les activités essentiels. Ce modèle permet d'aborder les opérations sous un angle nouveau et contribue à assurer le succès permanent des initiatives relatives à la gestion des risques ; en outre, il convient à tout type d'organisation, quelle qu'en soit la taille ou la complexité. Même dans les organisations qui ne disposent pas d'un référentiel ou d'un système formalisé de gestion des risques, le modèle des trois lignes de maîtrise peut clarifier les enjeux des systèmes de gestion des risques et contribuer à leur efficacité.

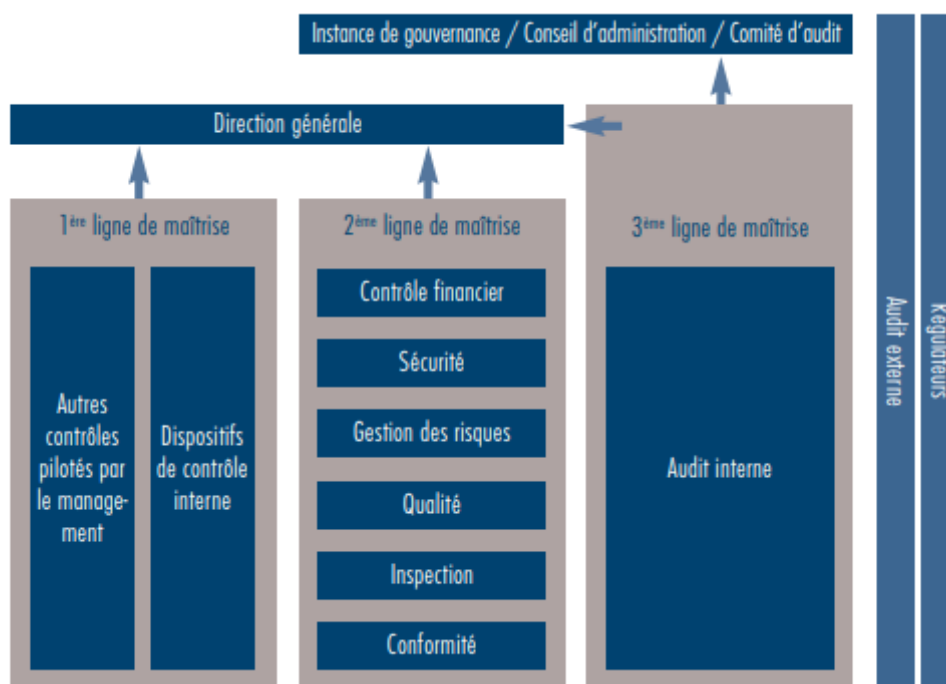
Le modèle fondé sur les trois lignes de maîtrise établit une distinction entre trois groupes de fonctions impliquées dans la gestion efficace des risques :

- Les fonctions qui endossent et gèrent les risques ;
- Les fonctions qui assurent le suivi des risques ;

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

- Les fonctions qui fournissent une assurance indépendante.¹

Figure n°(06-04) : modèle de trois ligne de maîtrise



Source : The institute of internal audit, prise de position de l'IIA : les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces, janvier 2013, p 2.

Comme illustre la figure précédente, dans le cadre du modèle des trois lignes de maîtrise, il y'en a les trois lignes de maitrises, les organes de gouvernances et les auditeurs externes, les régulateurs et d'autres organes externes² :

- **La première ligne de maîtrise** : représente les activités de contrôle interne réalisées par les collaborateurs et le management, les managers constituent la première ligne de maîtrise parce que la conception des contrôles et leur intégration dans les systèmes et les processus s'effectuent sous leur supervision. Elles comprennent à la fois les activités de contrôle interne spécifique, ou mesures de contrôle interne, et le contrôle de gestion qui permette de superviser et surveiller les activités individuelles les contrôle de première ligne sont très importants, néanmoins, ils sont assurées par des collaborateurs et le management qui en sont directement responsables, c'est pourquoi ils constituent la ligne de maitrise la moins indépendante et la moins objective des trois;
- **La deuxième ligne de maîtrise** : est celle des différentes fonctions instituées par le management pour assurer le suivi du contrôle des risques et de la conformité. Le management met en place différentes² fonctions de gestion des risques et de conformité chargées de contribuer à la mise au point et/ou à la surveillance des contrôles relevant de la

¹The institute of internal audit, prise de position de l'IIA : **les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces**, janvier 2013, p 2.

²ibid, p-p :3-5.

Pierre Schick, Jacques Vera et Olivier Bourrouilh-Parège en collaboration avec AMF et IFACI, op-cit, p-p : 3-18.

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

première ligne de maîtrise. Ces fonctions sont réalisées par des collaborateurs rattachés à des niveaux hiérarchiques différents de celui qui est directement responsable des activités de contrôle interne, c'est pourquoi le degré d'objectivité et d'indépendance de cette ligne est supérieur de la première ligne, la deuxième ligne de maîtrise répond par conséquent à un objectif essentiel pour les organes de gouvernance. Cependant, elle n'a pas la capacité de produire des analyses réellement indépendantes concernant les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.

La deuxième ligne de maîtrise comprend typiquement :

- Une fonction (et/ou un comité) de gestion des risques qui facilite et surveille la mise en œuvre de dispositifs efficaces de gestion des risques par le management et qui assiste les propriétaires des risques dans la définition du niveau cible d'exposition aux risques et la communication d'informations adéquates en matière de risques dans l'ensemble de l'organisation ;
- Une fonction de conformité chargée de surveiller divers risques spécifiques tels que le non-respect des lois et réglementations en vigueur. A ce titre, cette fonction distincte est directement rattachée à la direction générale, voire dans certains secteurs d'activités, au Conseil ;
- Il arrive souvent que plusieurs fonctions de conformité notamment en matière de santé et de sécurité, de chaîne d'approvisionnement, d'environnement ou de qualité, coexistent dans une même organisation ;
- Une fonction de contrôle de gestion qui effectue le suivi des risques financiers et du reporting financier;
- **La troisième ligne de maîtrise** : est celle de l'assurance indépendante fournie par l'audit interne, comme nous l'avons provoqué précédemment, l'audit interne fournit une assurance sur l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques et du contrôle interne, y compris sur l'atteinte des objectifs de gestion des risques et de contrôle par les première et deuxième lignes de maîtrise. Chacune de ces trois « lignes » joue un rôle distinct dans le cadre de la gouvernance de l'organisation.

- **Les auditeurs externes, régulateurs et autres organes externes**

L'assurance peut également mener de tiers, cette assurance demeure néanmoins importante pour le conseil, les auditeurs externes, les régulateurs et d'autres organes externes peuvent jouer un rôle important dans le dispositif global de gouvernance et de contrôle d'une organisation. Tel est le cas en particulier dans les secteurs d'activité réglementés, comme les services financiers ou l'assurance. Il arrive parfois que les régulateurs aient des exigences visant à renforcer les contrôles au sein des organisations et procèdent ponctuellement à des revues indépendantes et objectives afin d'évaluer en tout ou partie les première, deuxième ou troisième lignes de maîtrise à l'aune de ces exigences. Sous réserve d'une coordination efficace, les auditeurs externes, les régulateurs et d'autres groupes externes peuvent être considérés comme des lignes de maîtrise supplémentaires, qui fournissent une assurance aux parties prenantes de l'organisation, notamment à ses organes de gouvernance. Toutefois, compte tenu du périmètre et des objectifs spécifiques de leurs missions, les informations relatives aux risques recueillies par ces intervenants sont généralement moins complètes que celles relevant du périmètre d'activité des trois lignes de maîtrise internes à l'organisation.

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

Section 03 : Culture de risque, les critères de l'efficacité de management des risques et son évaluation

La culture d'entreprise joue un rôle déterminant dans la façon dont réagiront l'entreprise et ses entités, ses salariés en cas d'imprévu

La gouvernance des risques, incombe au conseil d'administration la responsabilité de la mise en place d'une culture du risque solide et cohérente à l'échelle de l'entreprise, basée sur une compréhension complète des risques auxquels l'entreprise est confrontée et sur la manière dont ils sont gérés, en tenant compte de l'appétit pour le risque de l'entreprise.

1- Instauration d'une culture de risque

La culture d'entreprise joue encore un rôle déterminant dans la façon dont réagiront l'entreprise et ses entités, ses salariés en cas d'imprévu.¹

Une culture du risque d'entreprise peut se définir comme étant le système de valeurs et de comportements qui façonnent les décisions concernant les risques. Une organisation dotée d'une forte culture du risque peut influencer sur les décisions du conseil d'administration, de la direction et des employés même s'ils ne pondèrent pas consciemment les risques et les bénéfices. L'une des composantes de la culture du risque est d'avoir une taxonomie du risque type bien définie, ou un « discours du risque ». Cela permet de faciliter la communication, la discussion et la surveillance du risque à l'échelle de l'organisation.²

L'Institute of International Finance Mis en place de cadres robustes d'appétence au risque pour renforcer les institutions financières, en 2011, définit la "culture du risque" comme les normes et traditions d'individus et de groupes dans lesquels ils identifient, comprennent, discutent et agissent dans le risque et sur le risque.

L'implantation d'un système de gestion intégrée des risques devrait constituer un vecteur de diffusion d'une nouvelle culture de risque. Cette nouvelle culture doit faire de la gestion des risques une partie intégrante des activités courantes et récurrentes de l'organisation et se traduire par une situation où les hauts dirigeants et tout le personnel impliqué considèrent « instinctivement » le risque et son impact dans leurs prises de décision. Ce qui amènerait à une focalisation proactive sur les risques plutôt que l'adoption d'une approche réactive. Elle doit en ce sens être propagée, disséminée et communiquée à tous les employés de l'entreprise et ce afin de s'assurer que les systèmes de valeurs, de croyances communes et de visions prédéfinies soient partagés et concrétisés dans les actions sous-jacentes aux attitudes face aux risques au point d'en devenir un réflexe et un état d'esprit. Cependant, le passage à une telle culture ne se fera pas d'une manière prompte et brutale mais se bâtit progressivement au gré des connaissances acquises et des expériences cumulées. Il ne s'agit pas en fait d'imposer aux différents intervenants de s'aligner aux normes et règles de la gestion des risques mais de les

¹ Nicolas DUFOUR, op-cit, p45. Site: http://mip-ms.cnam.fr/medias/fichier/dufour_1301404776979.pdf,

² Institut canadien des actuaires ICA, op-cit, p 6

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

impliquer activement dans ce processus afin qu'ils puissent y adhérer spontanément et s'imprégner d'une véritable culture de risque.¹

Les risques ne sont pas uniquement l'affaire des dirigeants dans le cadre d'une stratégie d'ensemble de gestion des risques. L'un des rôles du Risk Manager est donc de fédérer les différents membres du management autour de cette notion de risque afin que ces derniers face redescendre la sensibilisation au niveau des entités leur étant allouées. En ce sens, intégrer la réflexion sur le risque à la culture d'entreprise est une des conditions de réussite du Risk Management. Il s'agit du moins de l'un des objectifs que doit poursuivre une politique pertinente de gestion des risques. Une communication intégrée sur les risques est donc essentielle et ne peut être découplée du management des risques².

La dimension participative du management des risques permet d'innover dans la prise en compte des risques en partageant de nombreuses expériences et en soulevant des propositions de solutions.

L'un des exemples, Lorsque Tony Hayward est devenu Président directeur général de de British Petroleum, en 2007, il s'est engagé à faire de la sécurité sa grande priorité. Parmi les nouvelles règles qu'il institua se trouvaient l'obligation pour les salariés de mettre un couvercle sur leur gobelet de café en marchant et l'interdiction de rédiger des SMS en conduisant. Trois ans plus tard, Hayward dirigeait toujours l'entreprise quand la plate-forme pétrolière Deepwater Horizon explosa dans le golfe du Mexique, provoquant l'une des pires catastrophes d'origine humaine de l'histoire. Une commission d'enquête américaine a attribué ce désastre à des défaillances de gestion qui ont entravé «la capacité des individus impliqués à identifier les risques auxquels ils étaient confrontés, à les évaluer, à les faire connaître et à y faire face de manière appropriée»³.

L'histoire de Hayward reflète un problème courant. Malgré tous les discours et l'argent investi, la gestion des risques est trop souvent traitée comme une question de conformité à laquelle on peut répondre en élaborant une foule de règles et en s'assurant que tous les salariés les suivent, mais plus une question de culture connue et intégré dans les esprit des collaborateur. Les collaborateurs mettent en œuvre les actions de gestion des risques et traduisent la culture de risque de l'entreprise dans la réalisation de leurs tâches quotidiennes.

La culture du risque d'une entreprise se traduit par le niveau de prise en compte des risques dans la stratégie de l'entreprise et dans son organisation⁴. Développer une culture du risque : cela favorise la sensibilité en interne à la survenance de risque et renforce la réactivité de chacun. Ainsi, en cas de risque immédiat, une première analyse est faite par les individus et des processus d'alerte, d'évitement et de traitement sont alors mis en place. Bien entendu, ces processus et cette réactivité seront d'autant plus efficaces que les individus sont préparés au

¹ Les acteurs liés au risk management 90, p93.

² Eddie Niestat, **Risk Management**, Business Report, Financial Times, 3 Aout 2005.

³ Robert S.Kaplan et Anette Mikes, **Gestion des risques : un nouveau modèle**, Harvard Business Review Avril-Mai 2014, p 03.

⁴ CIGREF et l'IERSE, **Analyse et gestion des risques dans les grandes entreprises, Impacts et rôle pour la DSI**, rapport, 2007, p16.

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

risque. En associant les diverses parties prenantes de l'organisation, l'objectif sera de créer une culture du risque au sein du management et ainsi de renforcer les intuitions et habitudes de prise en compte du risque dans l'action. Chacun étant Risk Manager à son niveau.¹

Dans une étude menée par CIGREF et l'IERSE, Deux facteurs permettent d'expliquer ces différences : le niveau de culture du risque dépend en très grande partie de l'activité de l'entreprise, ou on trouve les sociétés d'assurance et de réassurance ont toutes une sensibilité particulière vis-à-vis du risque, après on trouve les banques, pour le deuxième facteur ils ont constaté que la réglementation applicable à l'entreprise, les établissements financiers astreints au respect des accords de Bâle II sont légalement obligés de prendre en compte les risques de crédit, de marché et les risques opérationnels, de la même manière, les sociétés d'assurance et de réassurance qui ont déjà une très forte culture du risque, vont devoir réorganiser leur propre démarche de gestion de risque en fonction des obligations qui découleront de Solvency II².

À noter que parler de conscience du risque, c'est aussi renvoyer à la notion de culture du risque : ainsi même si eu égard au contexte actuel de prise de conscience et de préoccupation grandissante à l'égard du risque, on note que ladite culture du risque est plus avancée dans les grandes entreprises que dans les PME. Par ailleurs la conscience à l'égard du risque est également variable selon le secteur d'activité concerné. Bernard Mettetal ou encore JeanPierre Stasi soulèvent ainsi le rôle important des organismes professionnels quant à cette prise de conscience. Ainsi, dans le BTP, cette culture du risque est plus ancienne, notamment du fait d'un système juridique obligeant à se protéger des conséquences à court terme (sur les chantiers avec les risques liés à l'Homme et pendant leur réalisation (d'où le rôle de la l'assurance dommage ouvrage) mais également à plus long terme (d'où l'assurance de responsabilité décennale)³.

2- Le pilotage de la démarche de gestion des risques

La gestion des risques doit être un processus vivant, dynamique, proactif et mis à jour en continu pour prendre en compte et réagir aux changements et à l'évolution constante de l'environnement de l'organisation. L'environnement de l'entreprise est en transformation continu, qui milite pour un pilotage serré des risques. Le processus de management des risques est piloté dans sa globalité et modifié en fonction des besoins. Le pilotage s'effectue au travers des activités permanentes de management ou par le biais d'évaluations indépendantes ou encore par une combinaison de ces deux modalités.

Le risk manager , en tant que pilote général, doit s'assurer que toutes les personnes qui participent à la gestion du risque dans l'entreprise sont coordonnées de manière efficace, il est en lien avec la direction générale pour l'informer sur l'évolution des risques et s'informer des visions des dirigeants.il vérifier ainsi si sa politique générale de gestion des risques doit être mis à jour ou adaptée à des changements de l'environnement.

Le pilotage du dispositif de management des risques comprend⁴:

¹ Nicola Dufour, op-cit, p34.

² CIGREF et l'IERSE,op-cit, p-p :16-17.

³ Nicola Dufour, op-cit, p34.

⁴ Catherine Véret et Richard Mekouar, op-cit, p208.

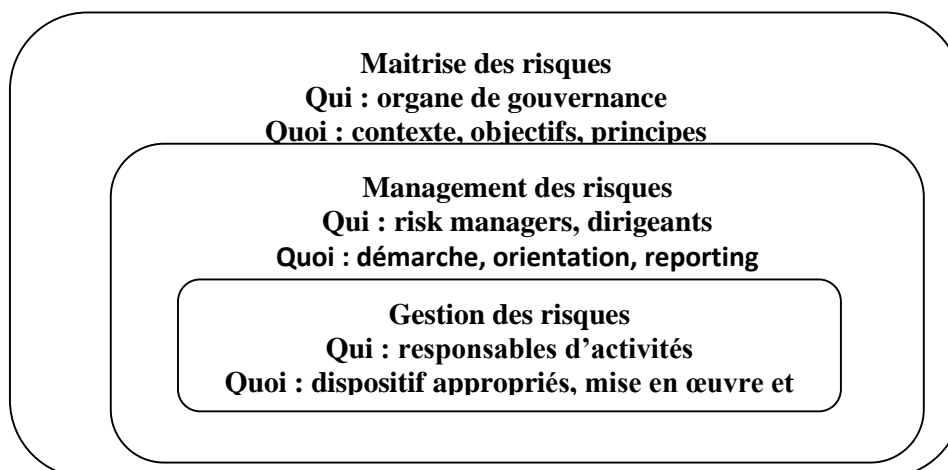
Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

- L'animation et la coordination des équipes qui contribuent à la gestion des risques dans l'entreprise ;
- Le parcours et la maîtrise du cercle vertueux du management des risques »processus de gestion des risques » ;
- L'organisation et l'écoute de la veille permanente sur les risques potentiels ou avérés.

Le pilotage des risques est fondée sur ¹:

- Des rôles clairement répartis entre le risk manager, la direction générale et le conseil d'administration ;
- L'implication de tous les acteurs concernés.
- La définition du degré d'exposition maximal aux risques acceptables, et des indicateurs à suivre ;
- Des parades pour prévenir les risques et limiter leur impact ;
- La circulation de l'information simplifiée pour plus de réactivité.

Figure n° (07-04) : La place de management des risques



Source : Najoua Ghariani, Mise en place d'un dispositif de management de risques au sein du Projet Recouvrement à la STEG, master professionnel, Université Virtuelle de Tunis, année universitaire : 2014/2015, p26.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la dimension « arbitrage » et « prise de décision » incombe aux organes de gouvernance dont la Direction Générale et le conseil d'administration. Ce dernier est là pour valider ces décisions. Ses organes doivent à la fois appuyer la démarche mais aussi et surtout intégrer la prise de risk management dans chacune des décisions stratégiques de l'entreprise et avec l'évolution de son exposition aux risques.

Le risk manager établit la démarche de pilotage des risques à suivre par les opérationnels, oriente et assiste ces derniers et assurer le reporting. Leur rôle est d'être vigilant sur l'évolution des risques de l'entreprise, de surveiller l'évolution des indicateurs mis en place, de les communiquer aux interlocuteurs désignés et enfin de mettre en œuvre les actions convenues en cas d'amplification d'un risque.

¹ Najoua Ghariani, Mise en place d'un dispositif de management de risques au sein du Projet Recouvrement à la STEG, master professionnel, Université Virtuelle de Tunis, année universitaire : 2014/2015, p26

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

Le risk manager gère en directe sa propre équipe, en général peu nombreuse et de haut niveau. Il doit aussi animer les gestionnaires de risques locaux et les opérationnels qui ont la responsabilité de gérer leurs risques. Chaque gestionnaire de risque décentralisé détient aussi la responsabilité du pilotage de la prie qui lui confiée¹.

Pour rendre opérationnel ce pilotage dans l'entreprise, il est indispensable de s'appuyer sur des tableaux de bord de reporting exhaustifs et cohérentes. Pour construire un reporting pertinent, il faut quels en sont les objectifs. Autrement dit qui et quoi va-t-il servir ? Le risk manager définit la stratégie de mise en œuvre de cette politique et la fait entériné par le comité de gestion des risques. Les destinataires de reporting (l'ensemble des tableaux de bord élaborés pour piloter les risques de l'entreprise) sont les organes délibérants qui ont besoin d'une information synthétique sur les orientations générales de management des risques, les organes exécutifs qui doivent vérifier la mise en œuvre de leur politique générale de risque, le risk manger qui doit disposer de l'information sur tous les événements significatifs qui touche l'entreprise².

Conclusion

Un risque peut être défini comme un événement ou une situation dont la concrétisation n'est pas certaine et pouvant avoir un impact négatif ou positif sur la réalisation des objectifs de l'organisation, leur management au sein de l'entreprise est une approche systématique visant à être en mesure d'éviter ou de minimiser les impacts d'une incertitude en l'identifiant, l'évaluant, le comprenant, le communiquant et en prenant des mesures à son égard.

La démarche de gestion des risques doit se faire en collaboration constante avec les parties prenantes de l'organisation et doit considérer autant les facteurs internes qu'externes qui peuvent affecter l'organisation à court, moyen et long terme. La gestion des risques devrait impliquer l'ensemble des intervenants dans l'organisation. Partant de la direction générale dont la tâche est de fixer l'appétence pour le risque ainsi que la politique de gestion des risques de la firme passant par les différents échelons des responsables qui enracinent la culture du risque et stimulent l'application des démarches de gestion des risques jusqu'à arriver au niveau opérationnel où les acteurs ont la charge d'appliquer les procédures de gestion des risques dans l'exercice de leur tâches routinières. Le Risk Manager c'est le pilote général de dispositif de management des risques. Ce n'est pas décisionnaire, il possède un rôle largement consultatif, mais il doit néanmoins gérer les décisions une fois prises.

Son champ d'action « décisionnaire » concerne le traitement des risques associés à ces décisions. Pour être pleinement efficace à cet égard, il se doit d'être coordinateur entre la gouvernance de l'entreprise et les différents propriétaires de risques. Ce en fonction de la politique de risque déterminée par la direction générale et adaptée par la remontée d'informations issues des différents départements et services.

La gouvernance des organisations est un enjeu stratégique et un levier fondamental. L'OCDE, comme toutes les instances internationales, orientent ses propos et ses recommandations vers la valorisation des bonnes pratiques en matière de gouvernance avec pour piliers l'intégrité, la transparence et la responsabilité. Dès lors qu'il s'agit d'intégrité, de

¹ Catherine Véret et Richard Mekouar, op-cit, p208.

² Ibid , p211.

Chapitre 04 : LE MANAGEMENT DES RISQUES AU SEIN DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES

transparence et de responsabilité, la notion de contrôle interne devient incontournable en tant que dispositif managérial. L'atteinte des objectifs, la maîtrise et la performance des activités, la conformité réglementaire ainsi que l'obligation de rendre compte sont des éléments aujourd'hui indissociables des règles de bonne gestion des organisations dans le secteur privé. Nourri par la crise financière et les scandales industriels ou financiers récents, le contrôle interne s'impose à tous. Le management des risques étant le prolongement du contrôle interne au thème central de la gestion des risques constitue une composante majeure du dispositif de gouvernance d'entreprise. La gouvernance fait référence aux actions, processus, traditions et institutions par lesquels l'autorité est exercée, les décisions prises et mises en œuvre. La gouvernance des risques applique les principes de bonne gouvernance à l'identification, à l'évaluation, à la gestion et à la communication des risques.

En effet, une des caractéristiques de la manière dont le management du risque est intégré au sein de l'entreprise se reflète dans la compréhension, la définition et la détermination plus ou moins claire des rôles et responsabilités ainsi la centralisation ou décentralisation de délégation des celles-ci.

Dans ce cadre, le directeur général en a la responsabilité ultime, les autres managers apportent leur soutien à la culture de l'entreprise en matière de management du risque, œuvrent en faveur du respect de son appétence pour le risque et gèrent les risques à l'intérieur de leur périmètre de responsabilités dans les limites de la tolérance au risque de l'entreprise. De même, le management du risque relève également de la responsabilité d'autres collaborateurs conformément aux directives et protocoles établis, dont la supervision est assurée par le conseil d'administration directement ou par ses comités.

Aussi, d'autres tiers, tels que les auditeurs externes, les autorités de tutelle, etc, sont également impliqués en fournissant les informations utiles au management du risque d'entreprise.

La maîtrise des risques est l'affaire de tous. Sous le contrôle de l'assemblée générale, le Conseil impulse la démarche de surveillance des risques dans l'entreprise. Il suit les risques les plus significatifs, apprécie l'exposition aux risques de l'entreprise au regard de la stratégie, et s'assure de l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques. Il suit plus particulièrement l'efficacité des dispositifs de contrôle mis en place par le management pour garantir la fiabilité et la conformité aux obligations légales des informations financières publiées.

CHAPITRE 05 : LE MARCHE DE LA TELEPHONIE MOBILE EN ALGERIE ET CES RISQUES

Chapitre 05 : LE MARCHE DE LA TELEPHONIE MOBILE EN ALGERIE ET CES RISQUES

Chapitre 05 : Le marché de la téléphonie mobile en Algérie et ces risques

Le présent chapitre a pour objectif de présenter le marché des entreprises de service de la téléphonie mobile en Algérie, en décrivant ces structures et les indicateurs clés de succès de chaque entreprise détiennent à ce marché, puis nous allons présenter les risques qui menacent ce secteur en externe et en interne en Algérie.

Le service de téléphonie est un service de base, il permet la transmission de la parole avec la signalisation nécessaire à l'engagement et à l'aboutissement de la communication téléphonique.

Pour mener notre recherche nous avons choisi de travailler sur le secteur de la téléphonie mobile en Algérie, et ceci pour les raisons suivantes :

- Les frontières de ce secteur sont aisément identifiables ;
- Le dynamisme est remarquable en son sein avec une intensification de la concurrence ;
- Les opérateurs sont interdépendant et en concurrence directe ;
- Et enfin les informations issues de sources secondaires sont de bonne qualité.

En outre le secteur des services de télécommunications est l'un des plus importants de l'économie nationale et ce, plan d'un titre :

-Son caractère structurant : les réseaux de télécommunications font partie des infrastructures essentielles et la qualité des services mis à la disposition des utilisateurs a des retombées sur l'ensemble de l'économie ;

-Son impact social : l'absence du téléphone est aujourd'hui une marque et un facteur d'exclusion. Aussi depuis quelques années, les services de télécommunications sont en progression.

Il est appelé à connaître dans le futur avec le secteur des hydrocarbures, une croissance supérieure à celle du reste de l'économie.

L'évolution du secteur résulte principalement des décisions des acteurs économiques (offreurs et utilisateurs). Toutefois, celles –ci s'inscrivent dans un cadre réglementaire fixé par les pouvoirs publics.¹

Tableau n°(01-5) : Les principaux secteurs économiques

Répartition de l'activité économique par secteur	Agriculture	Industrie	Services
Emploi par secteur (en % de l'emploi total)	9,7	30,7	59,6
Valeur ajoutée (en % du PIB)	12,0	37,4	45,9
Valeur ajoutée (croissance annuelle en %)	2,3	1,1	3,5

Source : Banque Mondiale – 2020.²

¹ Rapport ARTP 2003

² <https://import-export.societegenerale.fr/fr/fiche-pays/algerie/indicateurs-croissance>, consulté le 23/12/2020

Chapitre 05 : LE MARCHE DE LA TELEPHONIE MOBILE EN ALGERIE ET CES RISQUES

Section 1 : présentation du secteur du service de la téléphonie mobile

Avant de présenter le secteur de la téléphonie mobile, il sied de se fixer quelque notion.

1- Notions utiles

Il faut faire la différence entre deux notions à savoir : le téléphone sans fil et le téléphone mobile. En effet un terminal sans fil est mobile à partir du moment où :

- il peut être joint au même numéro indépendamment de sa situation géographique sur un territoire étendu, couvert par plusieurs émetteurs et / ou récepteurs (appartenant à plusieurs réseaux)
- une communication peut être maintenue au cours du déplacement.

La téléphonie mobile est une infrastructure de télécommunication qui permet de communiquer par téléphone sans être relié par câble à un central. Elle est fondée sur la radio téléphonie, c'est-à-dire la transmission de la voix à l'aide d'ondes radio électroniques (fréquence dans la bande de 900 à 1800 MHz) entre une base relais qui couvre une zone de dizaine de kilomètres de rayon et le téléphone mobile de l'utilisateur.

On appelle téléphone, un appareil de communication initialement construit pour transmettre la voix humaine. Il nécessite une infrastructure terrestre ou spatiale pour fonctionner : le réseau téléphonique.

Les entreprises de téléphonie mobile sont celles qui offrent de services de communications aux personnes situées en des points différents à partir des téléphones portables.

2- Présentation du secteur

L'Algérie a réalisé de nouveaux progrès dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC), notamment en matière d'adoption des TIC, de téléphonie et haut débit mobile et au nombre d'utilisateurs internet, selon le rapport du Forum économique mondial (FEM) sur la compétitivité mondiale pour l'année 2019.

L'Algérie est classée à la 76ème place au niveau mondial en matière d'adoption des TIC, gagnant, en une année, 7 places dans ce classement après avoir occupé la 83ème place en 2018. Ce résultat dénote du saut qualitatif enregistré au niveau des principaux indicateurs pris en compte pour l'établissement du classement", indique le ministère de la Poste, des Télécommunications, des Technologies et du numérique.

S'agissant de l'indicateur relatif à l'abonnement à la téléphonie mobile, l'Algérie est classée à la 61ème place à l'échelle mondiale en 2019, après avoir occupé la 66ème en 2018 et la 109ème en 2016, soit un avancement de 48 positions depuis 2016. Il est relevé dans le même rapport que, au niveau régional, l'Algérie est arrivée à la tête des pays nord-africains et quatrième (4) en Afrique. Elle est ainsi «leader» en Afrique en ce qui concerne l'accès aux services mobiles à large bande.¹

¹Algérie presse service, Adoption des TIC en 2019 : l'Algérie réalise de nouveaux progrès, Publié le Mercredi, 18 Décembre 2019 11:03, <http://www.aps.dz/sante-science-technologie/99102-adoption-des-tic-en-2019-l-algerie-realise-de-nouveaux-progres>

Chapitre 05 : LE MARCHE DE LA TELEPHONIE MOBILE EN ALGERIE ET CES RISQUES

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 quant 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.

L'ouverture à la concurrence et à la promotion de la participation de l'investissement privé dans ces marchés ont été consacrée par 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 à¹ :

- 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 secteur².

La loi a été marquée par la séparation des deux piliers du secteur en donnant naissance à deux entités distinctes : Algérie poste et Algérie télécom. Algérie Télécom ("AT") par le Conseil National des Participations d'Etat (CNPE) sous forme de SPA et régularisée par le décret exécutif n° 01- 417 du 20 décembre 2001 en plus de sa filiale Algérie Télécom Mobile (ATM) sous sa marque MOBILIS qu'est détenue à 100% par la société mère. L'opérateur de télécommunications est l'entité qui met à disposition des services de communication à distance. Cela entend généralement un lien vers au moins un réseau ouvert de communication (exemple réseau commuté, internet), mais le réseau peut se suffire à lui-même.

En Juillet 2001, la deuxième licence GSM « Global System for Mobile Communication » octroyée à Orascom Télécom Algérie, et en Novembre le groupe égyptien marque le lancement officiel de la marque DJEZZY. En Décembre 2003 une troisième licence de GSM, a été cédée à l'opérateur Wataniya Telecom Algérie(WTA) qui devient opérationnel en 2004 sous la marque NEDJMA³, qui devenu plus tard OOREDOO.

¹ Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, **Rapport Annuel**, 2004, p : 4

² Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, **Rapport Annuel**, 2004, pp : 8

Chapitre 05 : LE MARCHE DE LA TELEPHONIE MOBILE EN ALGERIE ET CES RISQUES

3- L'opérateur d'ATM « MOBILIS »

3-1 présentations historiques de Mobilis

Algérie Télécom Mobile (ATM), est née en 2003. La création d'ATM a coïncidé avec le lancement des 500000 lignes prépayées. Cette filiale d'Algérie Télécom AT a le privilège de commencer son activité avec une situation financière saine. En 2003, le principe de traitement non discriminatoire a été consacré par la création ATM, filiale d'AT qui a pris en charge l'activité de la téléphonie mobile. La séparation opérée entre l'activité du téléphonie fixe monopolisé et celle de la téléphonie mobile ouverte à la concurrence, s'est traduite par une division des comptes inhérents à chaque activité et la création d'un environnement favorable à une concurrence loyale et effective entre les opérateurs.

3-2 Missions de l'opérateur Mobilis

ATM Mobilis a pour mission principale d'offrir un service de téléphonie mobile de grande qualité, simple, efficace et accessible au plus grand nombre de personnes. Elle exerce sur l'ensemble du territoire national pour :

- Installer, développer, exploiter et gérer les réseaux de la téléphonie mobile ;
- Maintenir et monter des équipements de téléphonie mobile ;
- Fournir des prestations et mettre à la disposition de ses clients des produits de la téléphonie mobile ;
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions permettant à tout opérateur de réseaux de téléphonie mobile national ou international d'assurer la communication entre les clients ;
- Assurer en permanence la disponibilité de ses produits pour l'ensemble des clients sur tout le territoire ;
- Offrir ses produits et services dans le mobile en provenance et à destination des pays étrangers dans le respect des règles définies par le règlement international dans le domaine d'activité.

Dans un communiqué de presse, M. Doukali a déclaré que Mobilis est devenu un acteur de premier plan dans le développement économique et social de l'Algérie, puisque l'opérateur compte 19 millions d'abonnés, soit une augmentation de 8,9% par rapport à l'année 2019, avec un chiffre d'affaires de 115 milliards de dinars, 2,7 millions d'abonnés G2 et 6,5 millions d'abonnés G3. 9,8 millions d'abonnés G4, avec un bénéfice estimé à 11,3 milliards de dinars. En ce qui concerne les investissements de l'entreprise, M. Doukali a révélé qu'ils s'élevaient à 152 milliards de dinars au cours des 4 dernières années, affirmant que Mobilis comptait 11 213 points de vente, selon la même source.¹

4- L'opérateur d'OTA DJEZZY

4-1- présentation historique

Orascom Télécom Algérie a obtenu en juillet 2001 la deuxième licence GSM à la suite de l'appel d'offres lancé par le gouvernement. OTA a lancé ses activités du réseau mobile GSM le

¹ <https://www.algerie-eco.com/2020/12/14/technologie-la-5g-nest-pas-une-priorite-pour-Mobilis/>, consulté le 23/12/2020

Chapitre 05 : LE MARCHE DE LA TELEPHONIE MOBILE EN ALGERIE ET CES RISQUES

15 février 2002 ; elle compte participer à tous les appels à la concurrence sur le marché algérien des télécommunications et devenir un opérateur majeur¹.

Depuis son installation l'opérateur DJEZZY a tenu à respecter un certain nombre d'engagement qui se manifestent en un certain nombre de missions, comme la mise à la disposition des consommateurs les meilleurs produits, de qualité, à des prix compétitifs, et le déploiement des infrastructures à la pointe de la technologie. Cela s'inscrit dans la vision d'OTA d'être l'Opérateur de Télécommunications préféré des Algériens, leader sur son marché, une référence pour son orientation client et apportant constamment de la valeur à tous ses partenaires. OTA est aussi un engagement à améliorer continuellement la performance environnementale par : le respect des dispositions réglementaires nationales, les règlements et les codes des bonnes pratiques et l'amélioration sans cesse des processus internes dans le respect de la politique qualité et de protection de l'environnement (norme ISO 14001 dont il est certifié en mars 2012).

Après la performance extraordinaire du leader qui a fait couler beaucoup d'encre pour ses réalisations sur le marché cellulaire algérien, le tour au litige qui l'opposera au gouvernement algérien d'en faire autant, donnant ainsi naissance à des polémiques et des épisodes enflammés dans les milieux médiatiques et d'affaires.

OTA est une filiale d'Orascom Télécom Holding, un groupe industriel égyptien coté à la bourse du Caire et de Londres. Il est présent au moyen Orient, en Asie, en Afrique. Orascom Telecom Holding possède 53% d'Orascom Télécom Algérie. Il est également un des investisseurs dans ORATEL, la compagnie British Virgin Island qui possède 43.1% d'OTA, les 3.4% restant appartiennent à CEVITAL (investisseur algérien).² Après avoir exploré le post payé, Djazzy, sa marque commerciale, s'en délaïsse en raison de la déprime du marché face à des frais d'accès trop élevés mais aussi à des problèmes techniques de gestion, pour se consacrer résolument à la promotion de la formule prépayé qui constitue l'essentiel de sa clientèle. Après des soucis d'ordre économiques et politiques, Orascom Télécom Algérie est officiellement devenu Optimum Télécom Algérie, en vertu d'un décret exécutif portant le numéro 14-312 du 10 novembre 2012. Le décret a pour objet d'approuver la licence d'établissement et d'exploitation d'un réseau 3G et de fourniture de services de télécommunications au public attribué à titre de cession à la société Optimum Télécom Algérie OTA.³ En janvier 2015, le Fonds National d'Investissement (FNI) prend le contrôle de 51% du capital de la société alors que le partenaire étranger, le Groupe Veon, garde la responsabilité du management de l'entreprise.

Maintenant Djazzy fait partie du groupe Veon (coté à la bourse de Nasdaq sous le symbole VIP), une entreprise de communication et de technologie internationale guidée par une vision construite sur des racines entrepreneuriales et dont les valeurs sont basées sur la satisfaction du client, l'innovation, le partenariat et la droiture⁴.

¹ Arpt 2003, p134

² Artp 2003, p135

³ dimanche 19 janvier 2020 - 16:33:41 <https://www.liberte-algerie.com/actualite/orascom-telecom-algerie-devient-optimum-telecom-algerie-216753>

⁴ <http://www.Djazzy.dz/Djazzy/nous-connaître/a-propos-de-Djazzy/>

Chapitre 05 : LE MARCHE DE LA TELEPHONIE MOBILE EN ALGERIE ET CES RISQUES

La société VEON, spécialisée dans la fourniture de services de connectivité et d'Internet, a annoncé le 20 juillet qu'elle a cédé l'intégralité de sa participation de 45,57% dans sa filiale algérienne, Omnimium Telecom Algérie SpA opérant sous le nom commercial de Djazzy. A travers cette opération financière, la holding néerlandaise a entamé sa sortie du marché télécoms algérien où elle est présente depuis une dizaine d'années. Elle veut céder la totalité de ses parts à son coactionnaire, le Fonds national d'investissement algérien, qui détient déjà 51% de l'entreprise. Alors à ce jour la Djazzy, est détenu à 100% par le gouvernement. Mais il faut marquer que l'étude de questionnaire elle était faite avant juillet 2021, en concédant qu'aucun changement organisationnel a été fait, et exactement ce qu'on l'a constaté en réalité qu'il n'y a pas aucun changement organisationnel après la sortie de VEON.

4-2 Missions de l'opérateur Djazzy

OTA à principalement missions :

- D'offrir les meilleurs produits, de qualité, à des prix compétitifs ;
- Déployer des infrastructures à la pointe de la technologie ;
- Créer pour nos employés le meilleur environnement de travail et d'épanouissement ;
- Contribuer activement au bien-être des Algériens ;
- Optimiser la création de valeur pour nos actionnaires, à travers un contrôle strict des coûts ;
- Appliquer rigoureusement notre politique environnementale ;
- Améliorer sans cesse nos processus internes dans le respect de notre politique qualité.

5- L'opérateur Wataniya Telecom Algérie(WTA) OOREDOO

5-1 présentation historique de l'opérateur Ooredoo

Wataniya Télécom Algérie est une Société à capital social, filiale de Wataniya Telecom, société Koweïtienne de télécommunications fondée en 1997 qui opère un réseau GSM au Koweït depuis 1999, elle est la seconde licence au Koweït avec 60% de taux de pénétration, mais le premier opérateur GSM dans ce pays. Wataniya Telecom a été retenue par l'ARPT avec huit autres sociétés à l'issue de la phase de pré-qualification sur la base de critères tels que le nombre d'abonnés, l'expérience dans la construction et l'exploitation de réseaux mobiles (Wataniya Telecom participe activement au développement du réseau GSM de Tunisie en Tunisie et à celui d'Asia-Cell dans le nord de l'Irak), les capitaux propres et la capitalisation boursière. Le 2 décembre 2003, Wataniya Télécom Algérie a remporté la troisième licence de téléphonie mobile en Algérie en proposant la meilleure contrepartie financière à l'ARPT. Wataniya Telecom renforce ainsi sa position d'opérateur de téléphonie mobile régional.¹

Ooredoo précédemment connu sous le nom Nedjma, est le plus récent opérateur à avoir obtenu sa licence de téléphonie mobile en Algérie. L'entrée de WTA a été un peu tardif par rapport aux autres opérateurs, qui déjà couvrent toute l'Algérie c'est pour ça que WTA a beaucoup investi et n'a pas lésiné sur les moyens afin de rattraper ce retard, c'est pour cela qu'à la fin de l'année 2005 le réseau de la marque Nedjma couvrait la majorité du territoire algérien et ce grâce à une politique de déploiement rapide. En mars 2007, Qtel (Qatar Télécom) devient actionnaire majoritaire avec plus de (51 %) de Wataniya Télécom Koweït qui par

¹ Artp 2003, p137

Chapitre 05 : LE MARCHE DE LA TELEPHONIE MOBILE EN ALGERIE ET CES RISQUES

conséquent détient 80 % de WTA. En novembre 2013, le groupe Qtel décide de changer de nom pour devenir Ooredoo, et ainsi changé le nom dans chaque pays où il opère pour harmoniser et unifié le nom. C'est ainsi qu'en novembre 2013 que le PDG de Nedjma a annoncé que le nouveau nom de Nedjma été devenue ooredoo avec toujours le même slogan " Dima Maakom ». Vers la fin de l'année 2013 ooredoo Algérie a lancé son offre 3G++ à côté de son concurrent¹. Et elle a lancé l'offre 4G en 2016.

5-2 Missions d'Ooredoo

Ooredoo Algérie a pour mission de :

- Fournir des prestations de service de télécommunication permettant d'échanger des télécommunications de voix, texte et de données numérique et audiovisuelles.
- Etablir et gérer les interconnexions entre les autres opérateurs de réseaux de téléphone mobile national et international afin d'assurer une bonne communication des différents clients.
- Assurer et veiller à la disponibilité des produits pour l'ensemble des clients sur l'ensemble du territoire national.

5-3 Objectifs d'Ooredoo

Ooredoo a pour objectif :

- Etre le leader sur le marché de la télécommunication mobile en Algérie.
- Avoir le maximum d'abonné ;
- Assurer et offrir un service client inégalable et de qualité ;
- Faciliter et promouvoir la communication pour l'ensemble de la population et des entreprises en Algérie ;
- Etre un pôle d'éclosion pour les talents ;
- Offrir des solutions faciles à utiliser et accessibles qui satisferont les besoins du marché ;
- Etre efficace dans toutes les actions entreprises ;
- Maintenir et développer le leadership ;
- Conquérir de nouveaux parts de marché ;
- Couvrir tous les recoins du pays même les plus reculés ;
- Fidéliser et satisfaire la clientèle.

Section 02 : La concurrence entre les acteurs du marché

Le marché de la téléphonie mobile en Algérie a connu des mutations profondes suite à son ouverture à la concurrence. Le parc de lignes de téléphonie mobile désigne l'ensemble des cartes SIM qui ont émis ou reçu un appel et/ou envoyé ou reçu un SMS.

L'analyse de ce marché porte principalement sur le parc de lignes, le taux de pénétration et les parts de marché des trois opérateurs.

¹ <http://www.ooredoo.dz/> consulté 15/03/2019.

Chapitre 05 : LE MARCHE DE LA TELEPHONIE MOBILE EN ALGERIE ET CES RISQUES

1- Evolution du parc global des abonnés mobile

1-1 Taux de pénétration de la téléphonie mobile

Depuis l'année 2001, le nombre d'abonnés aux réseaux mobile n'a cessé de croître, notamment à partir de 2004 où on remarque une forte croissance. En effet, l'arrivée sur le marché de la téléphonie mobile d'un troisième opérateur WTA a participé à cette forte croissance.

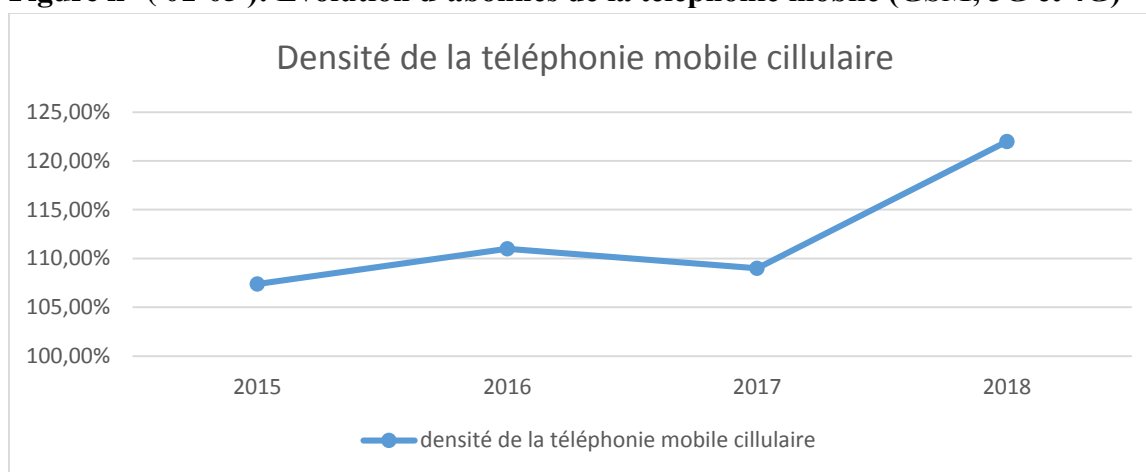
Le tableau ci-dessus présente l'évolution de parc des abonnés du l'an 2015 au 2018

Tableau n°(02-05) : le parc d'abonnés mobiles actif

Opérateurs mobiles	2015	2016	2017	2018
ATM	14 087 440	16 885 490	18 365 148	21 632 076
OTA	17 005 165	16 360 904	14 947 870	15 943 194
WTA	12 298 360	12 571 452	12 532 647	13 914 876
Total abonnés	43 390 965	45 817 846	45 845 665	51 490 146
Pénétration aux réseaux mobiles	107,40%	111%	109%	122%

Source : Audit ARPT, rapport annuel ARTP 2017.

Figure n° (01-05) : Evolution d'abonnés de la téléphonie mobile (GSM, 3G et 4G)



Source : à partir du tableau

Le parc de la téléphonie mobile (GSM, 3G et 4G) a connu une stabilité. Il est passé de 43,390 millions en 2015 à 45,818 millions d'abonnés en 2016, ensuite 45,846 millions en 2017, pour qu'il arrive en 218 à 51,490 millions d'abonnés. Cette situation s'explique par la saturation du marché de la téléphonie mobile. Le taux de pénétration de la téléphonie mobile a connu une légère baisse de 1%, passant ainsi de 111% en 2016 à 109% en 2017.

Le taux de pénétration à la téléphonie mobile a augmenté de 109,95% en 2017 à 122,01% en 2018 avec un taux d'augmentation de 10,97%.

Chapitre 05 : LE MARCHE DE LA TELEPHONIE MOBILE EN ALGERIE ET CES RISQUES

1-2 Répartition par type d'abonnement

Il y a deux formules de paiement d u couts des appels mobiles :

La formule prépayée : Les formules prépayées ont l'avantage de permettre de maîtriser le budget de téléphonie mobile. Les offres prépayées sont un choix populaire, offrant une grande flexibilité. Les offres prépayées sont comme les forfaits mais avec un plafond de communication déterminé à l'avance. De ce fait, le client connaît à l'avance le montant qu'il va payer. Il ne paye que ce qu'il a consommé et il n'a pas de mauvaises surprises.

La formule post payée : pour la formule post payée la liberté de communiquer est garantie sans interruption grâce à des forfaits et abonnements. Dans cette formule le mode d'accès se fait soit par souscription, configuration ou bien abonnement. Pour ce qui est du paiement et de rechargement plusieurs possibilités sont offertes tel que la facturation.

Tableau n° (03-5) : nombre d'abonnés dans les deux formules du paiement

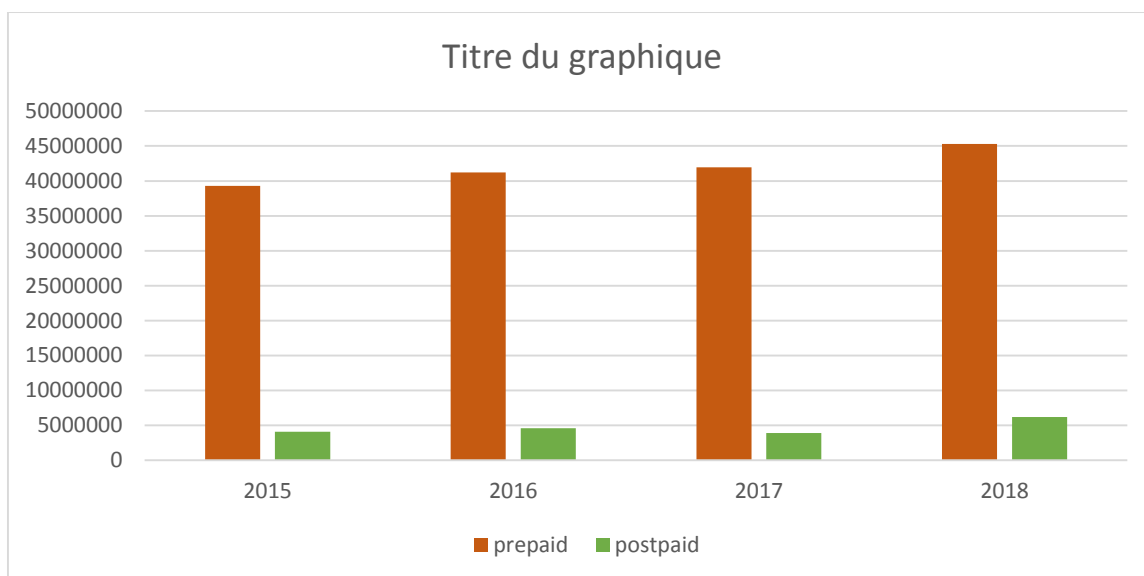
Répartition des abonnées	2015	2016	2017	2018
prepaid	39 296 986 (90.56%)	41 197 999 (89.92%)	41 943 543 (91.49%)	45 305 738 (87.98%)
postpaid	4 093 979 (9.44%)	4 619 847 (10.08%)	3 902 122 (8.51%)	6 184 408 (12.01%)

Source : rapport annuel ARTP 2017 et le rapport des indicateurs du développement du secteur de télécommunication.

En 2015, les clients ayant souscrit à un abonnement prepaid représentent 89.92 % du total des abonnées de la téléphonie mobile, en 2016 .En 2017, les clients ayant souscrit à un abonnement prepaid représentent 91,49% du total des abonnés de la téléphonie mobile. Ce nombre a connu une augmentation de 1,81% par rapport à 2016. Cependant, le nombre de clients ayant souscrit à un abonnement pospaid a diminué de 15,54% par rapport à 2016. En 2018, les clients ayant souscrit à un abonnement prepaid représentent 87.98% du total des abonnés de la téléphonie mobile. Ce nombre a connu une augmentation de 8.01 % par rapport à 2017, mais le nombre des clients souscrit à un abonnement postpaid a été augmenté de 58.48 % par rapport 2017.

Chapitre 05 : LE MARCHE DE LA TELEPHONIE MOBILE EN ALGERIE ET CES RISQUES

Figure n°(02-05) : l'évolution des abonnés selon la formule prepaid et postpaid



Source : établi par le chercheur à partir de tableau précédent

Ce graphe est un diagramme à bande vertical qui nous communique l'évolution du nombre d'abonnés des deux offres postpayé et prépayé dans les années 2015, 2016, 2017 et 2018, dont on peut constater que pendant ces quatre ans le nombre des abonnés dans la formule prepaid est plus élevé que le nombre d'abonnés dans la formule postpaid. Cette situation s'explique notamment par la préférence des usagers aux formules sans engagement.

Depuis l'avènement du segment de la téléphonie mobile en Algérie, la formule prépayée domine le marché avec plus 85% du total des usagers de la téléphonie mobile comme le montre la figure n2-05 Cette afflux s'explique par le fait que le consommateur algérien préfère opter pour cette formule, qui lui convient, et qui lui permette aussi de bien gérer ses consommations et son budget.

1-3 Nombre d'abonnés par technologies

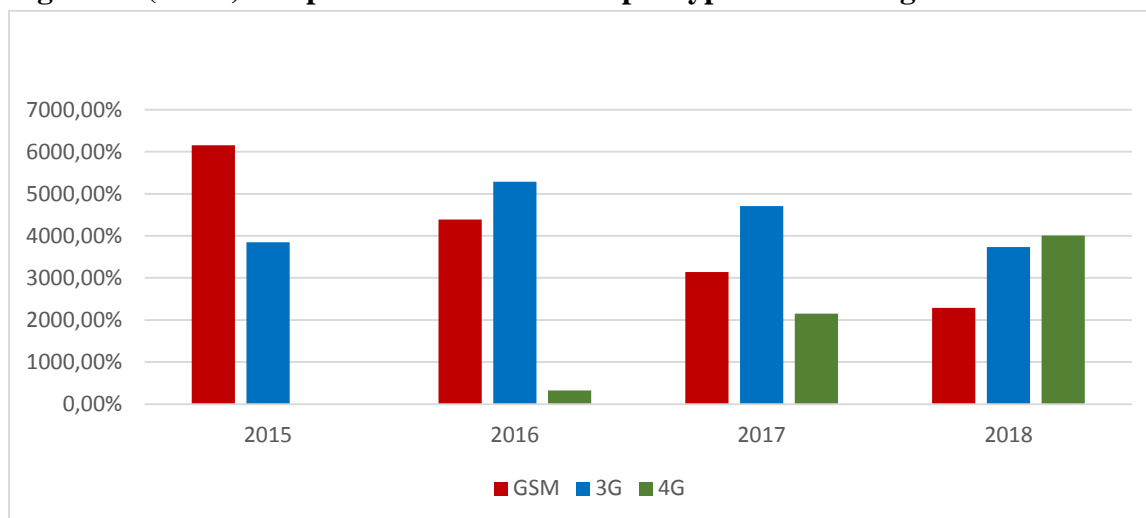
Tableau n° (04-05) : Répartition des abonnés par type de technologie

	2015	2016	2017	2018
GSM	26 706 268 (61.54%)	20 125 227 (43.92%)	14 385 131 (31.37%)	11 629 246 (22.85%)
3G	16 684 697 (38.46%)	24 227 985 (52.87)	21 592 863 (47.09%)	19 239 448 (37.36%)
4G	/	1 464 634 (3.21%)	9 867 671 (21.54%)	20 621 452 (40.09%)
TOTAL	43 390 965	45 817 846	45 845 665	51 490 146

Source : rapports ARCPE.

Chapitre 05 : LE MARCHÉ DE LA TELEPHONIE MOBILE EN ALGERIE ET CES RISQUES

Figure n° (03-05) : Répartition des abonnés par type de technologie



Source : établi par le chercheur à partir de tableau précédent

Ce graphe nous indique les parts du marché de trois segments de réseau mobile en Algérie depuis l'année 2015 jusqu'au 2018. En 2015, la technologie du 4G, n'était pas encore développée, de ce graphe, nous constatons que sur les 43 millions d'abonnés actifs identifiés, 26,909 millions sont des abonnés au réseau GSM soit 62%, contre 16,319 millions d'abonnés au réseau troisième génération 3G soit 38% des abonnés passent du service GSM au service 3G.

On remarque que les offres du segment 3G est mieux développé pour cela elles connaissent une remarquable évolution en 2 ans. Durant l'année 2016, le marché de la téléphonie mobile algérien n'as pas arrêté d'évoluer on accède à une nouvelle technologie de réseau de quatrième génération « 4G », ce qui va enrichir ce marché de nouvelles offres pour mieux satisfaire les clientèles. En 2018 plus de 40% du parc d'abonnés mobiles sont des abonnés 4G soit avec une augmentation de 81,8% par rapport à 2017. Cela est expliqué par le choix de la technologie offrant le meilleur débit.

1-4 La répartition des parts de marché (abonnés) par opérateur

L'analyse des parts de marché permet de mesurer la performance des opérateurs, l'intensité de la concurrence, ou la position d'un opérateur sur un segment de marché. La part de marché est obtenue en faisant le rapport entre le parc de l'opérateur et le parc total.

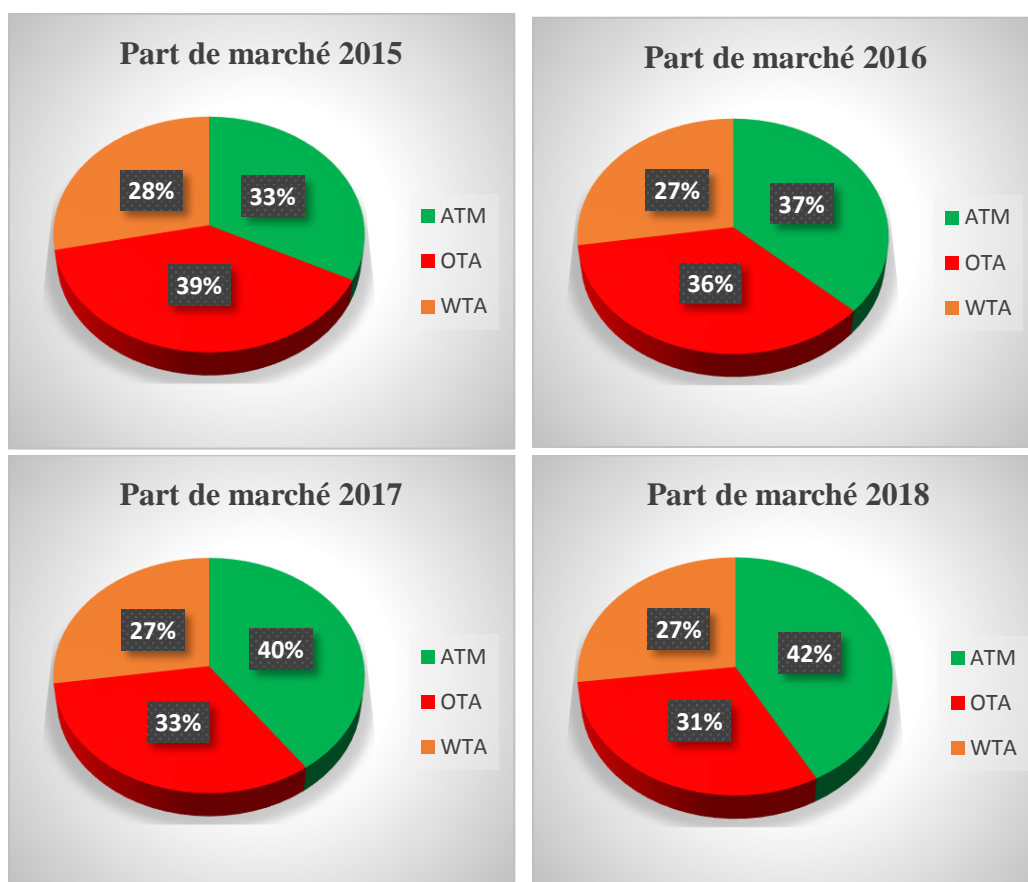
Tableau n°(05-05) : répartition des parts de marché

Part de marché (abonnés)	2015	2016	2017	2018
ATM	32,47%	36,85%	40,06%	42,01%
OTA	39,19%	35,71%	32,60%	30,96%
WTA	28,34%	27,44%	27,34%	27,02%

Source : rapport ARTP 2017 et le rapport du Ministère de la Poste, des Télécommunications, des Technologies et du Numérique sur les indicateurs du développement des Télécommunications, des Technologies et du Numérique.

Chapitre 05 : LE MARCHE DE LA TELEPHONIE MOBILE EN ALGERIE ET CES RISQUES

Figures n° (04-05) : Les parts de marché des opérateurs



Source : Source : établi par le chercheur à partir de tableau précédent

Ces diagrammes circulaires nous expliquent les parts du marché de la téléphonie mobile en Algérie pendant les années 2015, 2016, 2017 et 2018.

En 2015 : On constate à la fin 2015, OTA Djazzy détenait 38% des parts de marché de la téléphonie mobile algérienne, contre 33% pour ATM Mobilis et 29% pour WTA Ooredoo.

En 2016 : on constate que les parts ont connu un changement grâce aux offres du segment du quatrième génération, d'où ATM a su exploiter ce segment pour être leader du marché avec 37% des parts du marché avec une évolution remarquable du nombre d'abonnés expliqué de 23,12% alors que OTA devient second sur le marché en perdant 3% des parts du marché avec une perte de 3,75%.

En 2017 : ATM garde le leader de marché avec une part de 40%, soit une augmentation de 8,10%, suivit par l'opérateur OTA, avec un taux de 33%, et WTA avec un taux de 27%.

Pour l'année 2018 : A propos de la répartition des parts de marché entre les opérateurs, Algérie Télécom Mobilis détient en 2018 la grande part avec un taux de 42,01% et se confirme comme le leader du marché pour la troisième année consécutive depuis 2016, suivi par Orascom Télécom Algérie avec un taux de 30,96%, et Wataniya Télécom Algérie avec un taux de 27,02%.

Chapitre 05 : LE MARCHE DE LA TELEPHONIE MOBILE EN ALGERIE ET CES RISQUES

Section 03 : Les risques menaçant le marché du service de la téléphonie mobile

Toute entreprise évoque le besoin de maîtriser les risques liés à son activité. Ces risques peuvent être de nature technique, économique, juridique, ou environnementale, et peuvent interférer aussi bien sur des projets d'investissement, sur l'infrastructure de l'entreprise, son personnel, mais aussi ils peuvent mettre à mal la confidentialité et la sensibilité des données de son activité (production, financiers, stratégiques).

L'industrie des Technologies et l'ingénierie de pointe connaît en Algérie ces dernières années une importante évolution et la diffusion de ses innovations sur l'ensemble du tissu économique fait de ce secteur un prisme de l'économie. Mais l'émergence de ces nouveaux outils technologique fait apparaître de nouveaux risques dont les professionnels du secteur se doivent de prévenir et maîtriser.

Dans le secteur des télécommunications, les compagnies qui souhaitent s'ajuster avec le nouvel environnement compétitif imposé par le marché, doivent étendre leur capacités internes d'innovation, aussi bien que l'incorporation du nouveau savoir à travers de nouvelles sources de technologies que nous avons déjà examinées, de la façon qu'ils puissent créer une différence compétitive importante. Ceci est la conséquence directe de la globalisation depuis que la rapidité de transfert du savoir et la proximité des marchés demande une grande créativité de la part des firmes pour se distinguer dans le nouveau marché.¹

I- Risques pour tout type d'entreprise

I-1 Risque pays en Algérie

I-1-1 Définition

La notion de risque pays est importante pour toute entreprise ayant ou voulant avoir une activité commerciale à l'étranger.

Le risque pays recouvre les différents facteurs, notamment politiques, économiques, sociaux qui peuvent entraîner un risque de sinistre lors d'une opération avec un pays étranger. Exemples de risques pays : instabilité politique dans un pays, corruption, mais aussi conditions climatiques extrêmes, risques sanitaires, ...etc.

Ces risques font l'objet de mesure de la part de plusieurs organismes comme la COFACE, l'OCDE, Ducroire... La notation se fait avec des lettres, comme pour la COFACE qui note le risque pays de A à D, ou avec un chiffre comme pour l'OCDE qui note les pays sur une échelle allant de 1 à 7.

En cas de survenue d'un événement perturbant leurs activités, l'Algérie n'offre pas les meilleurs moyens aux entreprises pour rebondir, ayant été classée, avec un indice de résilience de 25.7%, à la 105ème position sur 130 pays, selon la vulnérabilité de leurs entreprises par l'assureur dommages. FM Global qui a publié récemment son indice de résilience 2017. Issues des grandes institutions (fonds monétaire international, Banque Mondiale, Forum économique mondial....) et des remontées de ses 1800 ingénieurs du risque qui audient les

¹SAMIA KAHIL , L'innovation des services, cas des services des téléphones mobiles en Algérie. The journal of Economics and Finance, n°02-2018, p80.

Chapitre 05 : LE MARCHE DE LA TELEPHONIE MOBILE EN ALGERIE ET CES RISQUES

sites des entreprises clientes, les données moulinées par FM Global ont abouti, en 2017, au top 5 suivant : la Suisse, le Luxembourg, la Suède, l'Autriche et l'Allemagne.

Ce classement, attendu chaque année depuis quatre ans, aide les entreprises à choisir l'implantation de leurs sites, à sélectionner des fournisseurs ou à protéger leurs chaînes d'approvisionnement. Par résilience, il s'agit de mesurer la capacité d'absorption des chocs et de rebond des entreprises de 130 pays en cas d'événements perturbant leurs activités. Pour effectuer ce classement, l'assureur spécialisé en dommages industriels s'appuie sur 12 vecteurs de résilience sur une échelle de 0 à 100, qu'il range dans 3 catégories : économie : productivité, risque politique, vulnérabilité aux pénuries de pétrole et chocs pétroliers plus d'une nouveauté 2017 à savoir, le taux d'urbanisation. Ensuite la qualité du risque : exposition aux risques naturels, qualité de la gestion des risques naturels, qualité de la gestion du risque d'incendie plus une nouveauté 2017 à savoir, l'exposition aux cyber-attaques. La chaîne d'approvisionnement : lutte contre la corruption, qualité des infrastructures, fiabilité des fournisseurs locaux plus une nouveauté 2017 à savoir, la solidité des chaînes d'approvisionnement.

Selon l'assureur, notre pays occupe avec un indice de 29.4 % la 90ème place sur 130 pour l'item de qualité des risques. Son rang économique est le 93ème avec un score de 23.6 %, avec une productivité de 10.7 points sur 100, le risque politique est de 37.1, donné aussi à la Russie.

En matière de la chaîne d'approvisionnement, l'Algérie occupe la 107ème place avec un score de 25%, ayant obtenu 17.9 points sur 100 pour le contrôle de la corruption, 32.7 pour la qualité de l'infrastructure et 13.2 pour la qualité du fournisseur local¹.

I-1-2 Facteurs de risques pays en Algérie

I-1-2-1 L'incertitude politique et les hydrocarbures pèsent sur la croissance

Pénalisée par l'incertitude politique et la persistance des difficultés du secteur des hydrocarbures, la croissance a ralenti en 2019. En 2020, elle devrait rebondir, mais resterait faible. Malgré les mesures limitant les importations, comme, par exemple, celles visant le blé tendre, la contribution des échanges extérieurs devrait continuer d'être grevée par les hydrocarbures. Alors que les perspectives sont peu favorables pour les prix de l'or noir, le déclin progressif de la production de pétrole et de gaz, imputable à l'épuisement des champs et aux infrastructures vieillissantes, et la croissance de la consommation domestique de gaz naturel devraient continuer à peser sur l'évolution des recettes d'exportations.

L'adoption de la nouvelle loi sur les hydrocarbures et l'abrogation de la loi plafonnant à 49 % la participation d'une entreprise étrangère dans une firme algérienne pourraient encourager l'investissement privé dans le secteur, mais les investisseurs risquent de se montrer hésitants face à la résistance de la rue à l'égard de ces textes et, plus globalement, au climat politique incertain. De plus, l'activité du secteur privé local devrait également continuer d'être perturbée par les changements abrupts dans l'encadrement et la gestion des entreprises provoqués par les enquêtes anti-corruption. L'investissement public devrait rester entravé par l'espace budgétaire restreint, d'autant que les autorités devraient privilégier les mesures

¹ <http://dia-algerie.com/risques-dentreprises-lalgerie-a-105eme-place-pays-vulnerables/> consulté le 2/12/2019

Chapitre 05 : LE MARCHE DE LA TELEPHONIE MOBILE EN ALGERIE ET CES RISQUES

sociales pour tenter d'endiguer la grogne sociale. Bien qu'elles puissent soutenir le levier de la consommation, le chômage élevé et la faible croissance devraient limiter ses effets. Il serait également obéré si les retards dans le paiement des salaires et les fermetures de commerce occasionnées par les manifestations se poursuivaient en 2020.

I-1-2-2 Un financement du déficit budgétaire incertain

En 2020, le déficit budgétaire devrait rester élevé. Avec plus d'un tiers des recettes générées par le secteur des hydrocarbures, les ressources budgétaires devraient rester entravées par les difficultés du secteur. En dépit des augmentations de la fiscalité (hausse de la taxe de domiciliation bancaire par exemple), la faible croissance devrait se répercuter sur leur évolution. Les augmentations d'impôts devraient également rester limitées pour éviter d'alimenter la grogne sociale. Aussi, malgré les velléités de réduction du train de vie de l'État, les dépenses de fonctionnement, notamment la masse salariale publique, et les transferts sociaux, devraient être préservées aux dépens de la dépense d'investissement en capital. Le déficit devrait continuer d'être principalement financé sur des ressources domestiques, mais le recours au financement dit « non-conventionnel » (processus de création monétaire) devrait ralentir conformément à la loi de finances 2020. Disposant d'un endettement extérieur négligeable (moins de 1 % du PIB), le financement extérieur est également envisagé « en cas de besoin et de manière sélective »¹.

I-1-2-3 Réserves de change en chute libre

En 2020, le solde courant devrait rester déficitaire, pénalisé par l'important déficit commercial. Une demande intérieure limitée et les mesures de restriction aux importations devraient permettre une légère réduction de celui-ci. Les récentes découvertes de gaz ne devraient pas permettre d'enrayer le déclin des recettes d'exportations des hydrocarbures à court terme. L'excédent de la balance des transferts, alimentée essentiellement par les envois de fonds de travailleurs expatriés, ne comblera pas les déficits plus élevés des revenus et des services. Ce déficit devrait continuer d'être financé en ponctionnant les réserves de change (qui seraient équivalentes à 12 mois d'importations fin 2019), poursuivant leur chute quasi ininterrompue depuis 2014².

I-2 Risques industrielle

Le conseil national de l'assurance, publié en 2019 une revue de presse spéciale aux catastrophes industrielle, et leurs dégâts

I-3 Risque de sureté

En tant qu'exigence réglementaire, le Plan de Sûreté Interne (PSI) est un outil indispensable que chaque établissement doit avoir dans le cadre des mesures de prévention, de préservation et de défense, il contribue à cerner et évaluer les éventuels événements (risques de malveillances, vandalisme, violation des sites, attaques de criminalité) pouvant porter atteinte à l'entreprise.

¹ <https://www.coface.com/fr/Etudes-economiques-et-risque-pays/Algerie> consulté le 20/4/2019

² <https://www.coface.com/fr/Etudes-economiques-et-risque-pays/Algerie> consulté le 20/4/2019

Chapitre 05 : LE MARCHE DE LA TELEPHONIE MOBILE EN ALGERIE ET CES RISQUES

I-4 Risque du HSE hygiène, sécurité et environnement

En Algérie, l'évaluation et la prévention des risques au travail relève de la responsabilité de l'employeur, en plus d'être un enjeu économique et social important qui a des effets directs sur la performance de l'entreprise.

Le système de gestion de la sécurité est un outil qui permet de gérer la sécurité au sein de l'entreprise. Concrètement, la mise en place d'un système de gestion de la sécurité au sein d'une entreprise c'est faire en sorte que les événements à risque ne puissent arriver, ou s'ils arrivent, avoir les outils pour gérer l'impact en réduisant au maximum la gravité de l'incident.¹

I-5 Risque professionnel » travail »

Le risque professionnel représente tout risque ayant pour origine l'activité professionnelle. C'est-à-dire le travail rémunéré indispensable pour vivre de nos jours. Tout phénomène, tout événement qui apparaît en milieu du travail et qui présente un danger pour l'homme est appelé risque professionnel².

Chaque année, les risques professionnels entraînent des pertes humaines, des maladies et des handicaps. Ils pénalisent ainsi le potentiel des travailleurs des entreprises. Certains travailleurs décèdent, d'autres sont atteints par de maladies professionnelles. Ce phénomène prend de l'ampleur dans le monde : Environ 2,2 millions de personnes meurent chaque année d'accidents de travail ou de maladies professionnelles, tandis que 270 millions d'individus souffrent de blessures graves et, par ailleurs, 160 millions de femmes et d'hommes tombent malades pendant de courtes ou de longues périodes, pour des causes liées au travail³.

En Algérie, les risques professionnels occasionnent un nombre préoccupant d'accidents et de maladies professionnelles. De nouvelles lois ont été élaborées pour une prise en charge les risques qui menacent la santé des travailleurs, à la suite des réformes économiques des années 1990 et l'adoption de l'économie de marché⁴.

II- Les risques liés au télécom

II-1 Les risques liés au secteur, à l'environnement économique et à la stratégie

Le développement rapide de la consommation de contenus audiovisuels via les réseaux de télécommunications pourrait s'accompagner du remplacement des opérateurs de télécommunications par d'autres fournisseurs de contenus ou de services dans la relation client, ainsi que d'une saturation du réseau, privant les opérateurs de télécommunications tel que

¹ <http://www.aps.dz/sante-science-technologie/88732-risques-professionnels-integrer-la-prevention-dans-le-fonctionnement-de-l-entreprise>, consulté le 23/12/2020

² Margossian, N. **Risques professionnels, Caractéristiques, réglementation et prévention**, Dunod, Paris, 2006, p8.

³ BIT, **Changement dans le monde du travail**, Conférence internationale du travail, 1e éd. Bureau international du travail, Genève, 2006, 1- 8.

⁴ Nabil kandi, Brahim brahamia, kami tüğen, **LES REPRESENTATIONS DES RISQUES PROFESSIONNELS ET DE L'ETAT DE SANTE AU TRAVAIL PARMIS DES TRAVAILLEURS DE LA COMMUNE DE BEJAIA**, 2011. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/627800>.

Chapitre 05 : LE MARCHE DE LA TELEPHONIE MOBILE EN ALGERIE ET CES RISQUES

France Télécom d'une partie de leurs revenus et de leurs marges tout en augmentant les investissements nécessaires, et affectant de ce fait leur situation financière et leurs perspectives.

Pour rester compétitif, chaque entreprise de télécom doit maîtriser des technologies complexes au travers des systèmes et des processus en évolution permanente et capables de délivrer les services attendus des clients.

II-2 Risques concernant les ressources humaines

Les entreprises du télécom, connaissent un état de stress et des conditions de travail qui dures. Pour cela elles ne présentent pas une attractivité suffisante par rapport à ses concurrents pour recruter ou renouveler en temps voulu le personnel qualifié qui lui sera nécessaire.

II-3 Autres risques opérationnels

Les défaillances ou la saturation des réseaux de télécommunications ou des infrastructures techniques ou du système d'information pourraient réduire le trafic, diminuer le chiffre d'affaires et nuire à la réputation des opérateurs ou du secteur dans son ensemble.

Les infrastructures techniques des opérateurs de télécommunications sont vulnérables aux dommages ou aux interruptions provoqués par des inondations, tempêtes, incendies, la guerre, les actes terroristes, les dégradations intentionnelles, les actes de malveillance ou autres événements similaires.

L'étendue des activités de des entreprises de télécom et l'ouverture des réseaux exposent en permanence le Groupe au risque d'être victime de nombreuses fraudes, qui pourraient impacter son chiffre d'affaires et sa marge et nuire à son image.

Les activités d'opérateur de réseaux de télécommunications impliquent l'emploi de certaines installations, produits ou substances susceptibles de présenter des dangers ou des inconvénients pour l'environnement.

II-4 Risques Juridiques

Les activités et le résultat de entreprises de télécom pourraient être affectés de manière significative par des changements législatifs, réglementaires ou de politique gouvernementale, par exemple : la modification ou le renouvellement à des conditions défavorables, voire le retrait, de licences d'utilisation de fréquences hertziennes indispensables à son activité d'opérateur mobile, ou l'accès aux réseaux et aux infrastructures de génie civil d'une entreprise par des concurrents.

Chapitre 05 : LE MARCHE DE LA TELEPHONIE MOBILE EN ALGERIE ET CES RISQUES

Conclusion

L'ouverture du champ des télécommunications dans le cadre de la loi 2000-03 du 5 août 2000 a donné lieu à l'émergence de prestations nouvelles répondant aux exigences d'un marché dynamique et aux besoins d'une nombreuse clientèle.

L'interaction de plusieurs acteurs dans le marché des télécommunications est un facteur de diversification et un moyen d'atteindre l'efficacité. C'est en effet l'objectif de la politique d'ouverture et de libéralisation. La concurrence s'annonce rude pour les années à venir entre Algérie Télécom, l'opérateur historique, et les deux opérateurs Orascom Télécom Algérie qui est entré en 2001, et Wataniya Algérie Télécom le dernier entrant fin 2003. Ces opérateurs qui livrent une bataille acharnée, sont à la recherche de savoir-faire et de solutions innovantes pour se démarquer de la concurrence : contenue, déploiement de la fibre optique, FTTH, Data Center...

Les évolutions technologiques poussent chacun de ces opérateurs à entreprendre des actions qui leurs permettent de résister face à la concurrence féroce et de s'accaparer la plus grande part de marché en attirant le maximum d'abonnés pour demeurer leader sur son secteur

Le marché de la téléphonie mobile en Algérie a connu une forte croissance ces dernières. Le chiffre d'affaires du secteur de la téléphonie mobile en Algérie est à forte croissance. 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 disponible au consommateur Algérien.

Cet environnement pleinement développé, engendre une panoplie de risques qui sont liés à l'économie algérienne d'une part et aux caractéristiques du secteur de télécom et le secteur de la téléphonie mobile spécialement.

La mondialisation, l'émergence de nouveaux risques, la grande vulnérabilité des entreprises de télécom, dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les obligent à ne plus seulement raisonner en termes d'acheteur d'assurance, mais de protection globale de leur patrimoine afin d'en assurer la pérennité.

L'industrie des télécommunications est une industrie high-tech grand public, très fragmentée, très compétitive et très faibles rendements. Il y a une recherche constante d'innovation pour permettre la croissance dans un marché saturé et pour différencier ses propres produits et services de la concurrence. Cela montre l'environnement intense dans lequel l'entreprise opère et pourquoi elle doit avoir une approche solide de la gestion des risques.

**CHAPITRE 06 : METHODOLOGIE
DE RECHERCHE ET PROPRIETES
DE L'ECHANTILLON**

Chapitre 06 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PROPRIETES DE L'ECHANTILLON

Chapitre 06 : Méthodologie de recherche et propriétés de l'échantillon

Nous allons présenter dans ce chapitre la méthodologie utilisée dans cette recherche et les propriétés de l'échantillon sujet de cette étude.

Section 1 : La méthodologie de la recherche

Toute recherche scientifique est caractérisée par une méthode qui guide le chercheur vers la concrétisation des objectifs auxquels elle est destinée. Le travail de recherche sur le terrain vise à confronter nos hypothèses émises et répondre aux interrogations de départ.

Selon la nature des données à collecter et la nature descriptive de l'étude. Nous trouvons que l'outil le plus approprié pour atteindre les objectifs de l'étude est le «questionnaire», en raison de l'absence de certaines informations de base relatives au sujet sous forme de données publiées, outre la difficulté d'obtenir toutes les informations par le biais d'autres outils tels que des entretiens ou des visites sur le terrain, en prenant en compte la situation sanitaire à cause de corona virus et la sensibilité de sujet qui est d'ordre stratégique.

Les données qui ont été collectées au moyen d'une enquête par questionnaire distribuée aux entreprises algériennes représentant le secteur de télécommunication, et bien précis les entreprise de service de la téléphonie mobile.

L'échantillon cible les trois opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie à savoir ooredoo, Mobilis et Djazzy.

Pour garantir la fiabilité et la pertinence de l'étude, Les interrogés sont sélectionnées sur un critère de leur responsabilités adéquates avec notre problématique. Les questionnaires sont soumis aux cadres et cadres supérieurs qui exercent les métiers d'audit, contrôle, qualité, conformité ou gestion des risques pour avoir des réponses sur le sujet de management des risques.

Le nombre des questionnaires soumis est 45, le nombre de réponses reçus est 30.

L'objectif du questionnaire est l'appréciation le degré de développement de l'approche de management des risques dans les entreprises de l'échantillon, la maturité du management des risques et les obstacles qui entravent sa mise en place, et les attentes que les entreprises envisagent de son mise en œuvre, en détaillant :

Apprécier l'importance et l'utilité de mangement des risques dans l'entreprise et comment elle est appréhendé.

L'engagement de l'entreprise et la politique de management des risques sur les risques

La vision des responsables sur la maîtrise des risques dans l'entreprise ;

Le cadre organisationnel de la gestion des risques.

Le processus du management des risques ;

La communication et le suivi des risques et notamment le fonctionnement des organes en charge de ce suivi ;

Le développement de la culture des risques.

Chapitre 06 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PROPRIETES DE L'ECHANTILLON

Pour arriver à concevoir les différents volets du questionnaire, nous allons s'orienter vers la mise en pratiques des lignes directives proposées par les normes internationales (ISO 31000 et le référentiel COSO-II), et les enquêtes menées par la FERMA.

Structuration et mode d'administration du questionnaire

Les enquêtes s'effectuent souvent à l'aide d'un questionnaire. C'est pourquoi, il convient de prêter une attention particulière à sa structure, à la formulation de ses questions et à son mode d'administration.

Organisation de l'ensemble du questionnaire

Notre questionnaire est principalement composé :

Des questions fermées à choix multiples : elles permettent de faire ressortir les éléments les plus important pour le répondant ;

Des questions à l'échelle d'appréciation qui correspond à cinq niveaux de satisfaction ; c'est l'échelle de Lickert à 5 points. Pour chaque item le répondant a un choix multiple de réponses : 1 : Pas tout à fait d'accord, 2 : Je ne suis pas d'accord, 3 : Neutre, 4 : D'accord, 5 : Tout à fait d'accord. En effet, plusieurs chercheurs tels que KLOPPING & MCKINNEY (2004), LEE et al. (2010), KE et al. (2012) et BEN ROMDHANE (2013) ont utilisé cette échelle de mesure.

Lorsqu'il s'agit de l'existence d'une fonction, une procédure ...etc:

1 correspond à inexistant.

2 à 5 degré d'exploitation ou d'efficacité s'il existe.

Lorsqu'il s'agit d'appréciation de qualité ou utilité, l'efficacité ...etc :

1 correspond à médiocre

5 correspond à excellent

Une question ouverte, pour que les répondants donnent leurs avis et leurs expériences, pour proposer une démarche global.

Nous avons divisé le questionnaire en deux parties, comme suit :

Partie 01 : le corps

Pour arriver à percevoir la pratique et le niveau d'implantation et de maturité de la démarche de management des risques dans l'échantillon, ce questionnaire s'initie en sept volets, La plupart des items figurant dans ce questionnaire ont été puisés dans les études antérieures connexes au management des risques.

Les volets de cette partie sont repartis comme se suit :

L'utilité du management des risques : aperçoit l'acceptation du management des risques comme dispositif utile et avantageux.

Chapitre 06 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PROPRIETES DE L'ECHANTILLON

L'engagement et la Politique de la gestion des risques : englobe l'évaluation de l'engagement de la direction et du conseil d'administration à l'égard du management des risques, et leurs attentes du management des risques ;

Cadre organisationnel de la gestion des risques examine l'existence d'une organisation structurée bien déterminée qui anime le processus de gestion de risque et l'encadre ;

Processus de gestion des risques : comprend la pratique des différentes étapes du processus de management des risques, principalement en ce qui concerne l'identification, l'évaluation et les problèmes liés au traitement des risques.

Communication et suivi : examine la communication et le suivi et la surveillance du processus de gestion des risques à l'égard de l'administration ainsi des employés, et les outils utilisés ;

Evaluation de la gestion des risques : traite l'existence de mécanismes pour évaluer l'efficacité de management des risques, et les contraintes qui entravent ce dispositif ;

Culture sur les risques : ce thème a pour objet de percevoir brièvement la culture de risque développé dans l'entreprise en examinant la compréhension du terme risque au niveau des questionnés, et il examinait la prise de risque dans les niveaux stratégique ainsi dans les niveaux décisionnels et la conscience au risque .

1-1-2 Partie 2

Le questionnaire se termine par des questions incluent les caractéristiques personnelles sur les membres de l'échantillon, telles que le sexe, l'âge et l'expérience et le niveau fonctionnel.

Notons que la taille des questions dans chaque volet est différente. Le grand nombre de questions dans un volet particulier ne signifie pas que ce volet est plus important, mais la taille des questions dans chaque volet se justifie selon le besoin de cette étude.

1-2 Techniques et méthodes d'analyse statistique des données

Dans une recherche quantitative, l'analyse des données repose sur l'utilisation de techniques et méthodes statistiques.

1-2-1 Logiciel SPSS et la pertinence de son choix

SPSS a été créé, au tout début, pour les besoins des psychologues. Actuellement, ses applications sont extrêmement variées. Il est utilisé aussi bien par les services des ressources humaines que par les sociologues, etc. SPSS permet d'effectuer différentes fonctions statistiques de base pour déterminer la moyenne, les écarts type, les fréquences, les tests statistiques, etc. Au plan des représentations graphiques, le choix est très large : histogrammes, tableaux, points, etc. Ce logiciel très complet est l'outil de référence pour les statistiques.

Le choix de ce logiciel émane de son efficacité à présenter les résultats et de sa grande utilisation dans le traitement et l'analyse statistiques des données.

1-2-2 Méthodes d'analyse utilisées

Les tests de vérification des hypothèses font appel à des méthodes d'analyse statistiques dont le choix dépend de l'objectif de la recherche et de la nature des données collectées.

Notre étude à un but descriptif, pour

Chapitre 06 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PROPRIETES DE L'ECHANTILLON

Avant d'analyser les liens de causalité présentés précédemment, il est important d'évaluer la qualité de notre questionnaire. Pour ce faire, ci-dessous sont présentés les tests qui seront effectués au cours de cette recherche, comme suit :

Indice d'Alpha de Cronbach ;
Analyse de Corrélation ;
Analyse descriptive ;

Après avoir analysé la qualité de notre questionnaire, nous allons procéder à l'analyse descriptive. Enfin nous passerons à la validation et la vérification des hypothèses de la recherche.

Population visée

Les informations nécessaires à cette étude ne peuvent être obtenues qu'auprès des personnes concernées par le sujet et aptes à répondre à notre questionnaire. Notre population cible est donc représentée par l'ensemble des cadres supérieures dans les entreprises qui activent dans le secteur de la téléphonie mobile qui sont les opérateurs DJEZZY, Mobilis et OOREDOO. Principalement les cadres et les cadres supérieur exerçant les métiers risk manager, audit, control, conformité et qualité.

Méthode d'échantillonnage

Deux méthodes ont été employées afin de parvenir à une collecte d'informations auprès de cet échantillon :

Au niveau d'OOREDOO, un questionnaire électronique a été envoyé à 15 employés dont 66.66% ont répondu.

Au niveau de Mobilis, 20 exemplaires du questionnaire ont été imprimés et distribués en main propre aux employés. Le taux de réponse est égal à 60%.

Au sein de l'opérateur DJEZZY, 6 exemplaires du questionnaire ont aussi été imprimés et distribués en main propre aux employés. Et un questionnaire électronique a été envoyé à 9 employés. Le taux de réponse est égal à 53.33%.

A la suite de ces différents contacts, seulement, 30 questionnaires bien remplis ont fait l'objet de retour. Le tableau ci-dessous indique le nombre des participants à notre enquête par questionnaire au niveau de chaque entreprise.

Tableau n° (1-06) : Répartition en nombre et en pourcentage des répondants selon chaque entreprise

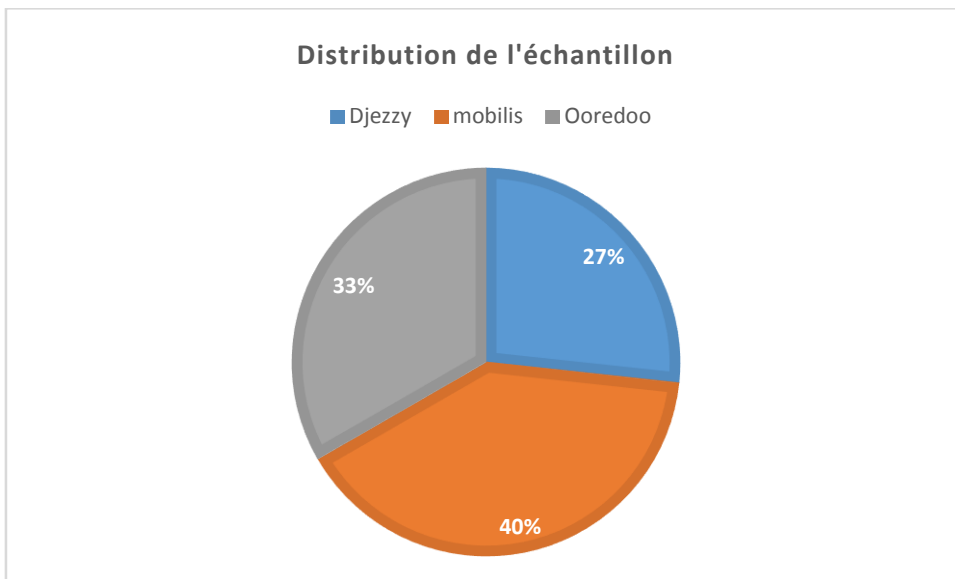
	Questionnaires distribués	Questionnaires recueillis	Taux de réponse	Pourcentage de l'échantillon
Djezzy	15	8	53.33%	26,7
Mobilis	20	12	60%	40,0
Ooredoo	15	10	66.66%	33,3
Total	50	30	/	100,0

Source : Etabli par le chercheur

Chapitre 06 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PROPRIETES DE L'ECHANTILLON

Le tableau n° (1-06) montre que le nombre de répondants au questionnaire varie énormément d'une entreprise à l'autre, soit 26.7% de l'échantillon de DJEZZY, 40% de répondants sont de l'opérateur Mobilis, soit 33.33% de répondants d'Ooredoo.

Figure n°(01-06) : Répartition des répondants



Source : Etabli du tableau précédent

Section 02 : Analyse de la qualité et la fiabilité du questionnaire

La Fiabilité de questionnaire » coefficient Alpha Cronbach »

Ce coefficient a été présenté par LEE CRONBACH en 1951 pour mesurer la stabilité interne ; c'est-à-dire le degré d'intercorrélation entre les items. Il est exprimé en chiffre entre 0 et 1. Afin qu'un instrument de mesure soit considéré comme fiable, l'indice Alpha de Cronbach doit être égal ou supérieur à 0.7.

La fiabilité par Alpha Cronbach

Tableau n°(02-06) Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	30	100,0

Chapitre 06 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PROPRIETES DE L'ECHANTILLON

Source : logiciel SPSS

Tableau n° (03-06) : Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,837	110

Source : logiciel SPSS

Pour mesurer la stabilité de questionnaire, on a utilisé la mesure Alpha Cronbach, qui est égal à 0,837, ce qui veut dire que le questionnaire a une stabilité très élevée. Cela indique que les questions du questionnaire sont très stables, et donc le questionnaire et ses résultats sont valables pour l'analyse.

1-2 Examen de la Fiabilité : Alpha de Cronbach en demi-partie

Tableau n° (04-06) : Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,837
		Nombre d'éléments	55 ^a
	Partie 2	Valeur	,799
		Nombre d'éléments	55 ^b
		Nombre total d'éléments	110
Corrélation entre les sous-échelles			,151
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,263
	Longueur inégale		,263
Coefficient de Guttman			,262

Source : Résultat SPSS

Il s'agit d'une mesure de la stabilité de questionnaire (le questionnaire entière) en alpha Cronbach en de mi-partie, et elle est égale à 0,837 pour la première moitié du questionnaire et égal à 0,799 pour la seconde moitié du questionnaire. Donc, c'est une stabilité très élevée pour les deux moitiés et cela augmente la confirmation que les questions sont très stables et donc le questionnaire et ses résultats sont valables pour l'analyse.

Chapitre 06 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PROPRIETES DE L'ECHANTILLON

1-3 L'examen de fiabilité pour chaque axe

Tableau n° (05-06) : les valeurs d'alpha Cronbach pour les axes du questionnaire

L'axe	alpha Cronbach	Signification
1- Utilité et avantage du management des risques	0.753	Bonne
2- L'engagement et la politique du management des risques	0.715	Bonne
3- Cadre organisationnel de la gestion des risques	0.654	Acceptable
4- Processus de gestion des risques	0.661	Acceptable
5- Communication et suivi	0.639	Acceptable
6- Evaluation de la gestion des risques	0.791	Bonne
7-Culture sur les risques	0.799	Bonne
8- Partie 2	0.891	Bonne

Source : à partir de données SPSS

Les valeurs alpha de Cronbach pour les différentes parties du questionnaire apparaissent bonnes -relativement élevée-, sauf pour le troisième, le quatrième et le cinquième axe apparaissent acceptables. Et compte tenu de la nature de l'enquête, on peut considérer que le niveau de validité du questionnaire est très acceptable et les questions de chaque axe sont fiables et claires. Donc les résultats du questionnaire peuvent être adoptés dans ces paragraphes et rassurer sa crédibilité dans la réalisation des objectifs de l'étude.

L'examen de cohérence interne

Mesure le degré auquel chaque question est lié « corrélé » à la somme des questions »questionnaires. La cohérence interne du questionnaire a été vérifiée en calculant le coefficient de corrélation de Pearson entre les scores de chaque question et la somme total du questionnaire, en utilisant le programme statistique version **SPSS 22**.

Les tableaux suivant montrent les coefficients de corrélation entre chaque question avec le score total du formulaire :

Tableau n° (06 -06) : Examen de corrélation

Corrélations		
Effet de l'incertitude sur les objectifs.	Corrélation de Pearson	,786
	Sig. (bilatérale)	,652
	N	30
Un événement avec effet négatif sur l'entreprise.	Corrélation de Pearson	,843

Chapitre 06 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PROPRIETES DE L'ECHANTILLON

	Sig. (bilatérale)	,451
	N	30
Le montant de l'argent qu'une entreprise peut perdre.	Corrélation de Pearson	,815
	Sig. (bilatérale)	,938
	N	30
Votre secteur d'activité à t-il eu connaitre des ruptures modifiant structurellement le marché ou votre business model	Corrélation de Pearson	,729
	Sig. (bilatérale)	,076
	N	30
Risques financiers.	Corrélation de Pearson	,759
	Sig. (bilatérale)	,167
	N	30
Risques de l'environnement juridique et les réglementations sectorielles.	Corrélation de Pearson	,795
	Sig. (bilatérale)	,301
	N	30
Les risques politiques / pays.	Corrélation de Pearson	0,8 91
	Sig. (bilatérale)	,631
	N	30
Risques client (l'insatisfaction, la solvabilité...).	Corrélation de Pearson	0,802
	Sig. (bilatérale)	,593
	N	30
Les systèmes d'information et la sécurité informatique.	Corrélation de Pearson	,869*
	Sig. (bilatérale)	,045
	N	30
Risques d'approvisionnement.	Corrélation de Pearson	,749*
	Sig. (bilatérale)	,013
	N	30
Risques psychologiques.	Corrélation de Pearson	,727
	Sig. (bilatérale)	,889
	N	30
Risques d'accident de travail.	Corrélation de Pearson	,827
	Sig. (bilatérale)	
	N	0
Les risques sont pris dans la sélection de la stratégie.	Corrélation de Pearson	,812
	Sig. (bilatérale)	,556

Chapitre 06 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PROPRIETES DE L'ECHANTILLON

	N	30
Les risques sont pris en compte dans toute la prise de décision.	Corrélation de Pearson	,886*
	Sig. (bilatérale)	,035
	N	30
Les expériences passées de l'entreprise (ou d'acteurs comparables) en matière de risques sont prises en considération.	Corrélation de Pearson	,872
	Sig. (bilatérale)	,705
	N	30
Les personnels de votre entreprise sont conscients des risques dont ils sont responsables.	Corrélation de Pearson	,897
	Sig. (bilatérale)	,111
	N	30
Votre entreprise dispose d'un « langage commun » en matière de risques.	Corrélation de Pearson	,811*
	Sig. (bilatérale)	,024
	N	30
Définition du risque et caractéristiques.	Corrélation de Pearson	,854*
	Sig. (bilatérale)	,012
	N	30
Typologie homogène.	Corrélation de Pearson	,748*
	Sig. (bilatérale)	,013
	N	30
Critères de classification.	Corrélation de Pearson	,765**
	Sig. (bilatérale)	,010
	N	30
Votre entreprise a-t-elle mis en place un plan de gestion de crise	Corrélation de Pearson	,705**
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	30
Il existe des moyens de communication permettant aux employés de faire part de désobéissances supposées de lois ou règlements ou d'autres irrégularités, dans votre entreprise.	Corrélation de Pearson	,710
	Sig. (bilatérale)	,957
	N	30
La gestion des risques bénéficie d'un engagement officiel, fort et durable de la direction et des acteurs de la gouvernance de votre entreprise.	Corrélation de Pearson	,761**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30
Q13 : La gestion des risques est prise dans votre entreprise :	Corrélation de Pearson	,747
	Sig. (bilatérale)	,806
	N	30

Chapitre 06 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PROPRIETES DE L'ECHANTILLON

La gestion des risques de l'entreprise est intégrée dans la stratégie et le business plan.	Corrélation de Pearson	,730*
	Sig. (bilatérale)	,018
	N	30
Q15 : La gestion des risques est appréhendée par la direction générale et le Top Management, comme :	Corrélation de Pearson	,707*
	Sig. (bilatérale)	,026
	N	30
Exigences réglementaires.	Corrélation de Pearson	,716
	Sig. (bilatérale)	,089
	N	30
Catastrophes naturelle.	Corrélation de Pearson	,703
	Sig. (bilatérale)	,104
	N	30
Responsabilités sociale d'entreprise.	Corrélation de Pearson	,726**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
Pression du marché et de la concurrence.	Corrélation de Pearson	,724
	Sig. (bilatérale)	,234
	N	30
Hausse majeure des primes d'assurance.	Corrélation de Pearson	,733
	Sig. (bilatérale)	,483
	N	30
Minimiser les surprises et les pertes opérationnelles.	Corrélation de Pearson	,771
	Sig. (bilatérale)	,148
	N	30
Fournir une assurance raisonnable que les risques majeurs sont identifiés, hiérarchisés, gérés et contrôlés.	Corrélation de Pearson	,868*
	Sig. (bilatérale)	,046
	N	30
Abaisser le coût du risque.	Corrélation de Pearson	,826
	Sig. (bilatérale)	,078
	N	30
Renforcer la réputation de l'entreprise vis-à-vis des investisseurs et clients.	Corrélation de Pearson	,720
	Sig. (bilatérale)	,916
	N	30

Chapitre 06 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PROPRIETES DE L'ECHANTILLON

Rationaliser les investissements et renforcer la qualité des prévisions.	Corrélation de Pearson	,781**
	Sig. (bilatérale)	,007
	N	30
Les responsabilités en matière de gestion des risques sont définies et communiquées aux personnes concernées.	Corrélation de Pearson	,776**
	Sig. (bilatérale)	,008
	N	30
Les responsables de la gestion des risques disposent des qualifications suffisantes pour exercer leurs autorités auprès des opérationnels et des dirigeants.	Corrélation de Pearson	,769*
	Sig. (bilatérale)	,045
	N	30
La fonction Risk manager «management» dédiée dans l'entreprise est clairement défini.	Corrélation de Pearson	,754**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30
Obligations légales et réglementaires.	Corrélation de Pearson	,773
	Sig. (bilatérale)	,361
	N	30
Organisation de la démarche gestion de risque.	Corrélation de Pearson	,766*
	Sig. (bilatérale)	,047
	N	30
Demande spécifique de la direction.	Corrélation de Pearson	,712*
	Sig. (bilatérale)	,024
	N	30
Gérer les affaires liées aux assurances.	Corrélation de Pearson	,766
	Sig. (bilatérale)	,730
	N	30
La fonction Risk manager a un positionnement hiérarchique en rapport avec sa mission.	Corrélation de Pearson	,746
	Sig. (bilatérale)	,443
	N	30
Y a-t-il une coordination entre les différentes fonctions en charge de la maîtrise des risques « risk manager » et l'audit interne ?	Corrélation de Pearson	,858
	Sig. (bilatérale)	,052
	N	30
Il existe un processus formel d'identification des risques menaçants les objectifs de votre entreprise.	Corrélation de Pearson	,888**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30

Chapitre 06 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PROPRIETES DE L'ECHANTILLON

Votre entreprise dispose des indicateurs des risques (indicateurs d'alerte, de manque de sécurité et de perte).	Corrélation de Pearson	,808**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
Pour les principaux risques identifiés, votre entreprise réalise une analyse des conséquences possibles (chiffrées ou non, financière ou non financière), de l'occurrence et du degré de maîtrise estimé.	Corrélation de Pearson	,843**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
Q27 : Pour quantifier les risques, votre entreprise utilise :	Corrélation de Pearson	,743**
	Sig. (bilatérale)	
	N	0
Les méthodes quantitatives.	Corrélation de Pearson	,713
	Sig. (bilatérale)	,259
	N	30
Les méthodes qualitatives.	Corrélation de Pearson	,792**
	Sig. (bilatérale)	,006
	N	30
Combinaison des deux méthodes.	Corrélation de Pearson	,692**
	Sig. (bilatérale)	
	N	0
L'analyse des risques est partagée par la direction générale et le management de l'entreprise avec les personnes intéressées.	Corrélation de Pearson	,737*
	Sig. (bilatérale)	,016
	N	30
Les risques dépassants les limites acceptables définies par la société sont traités en priorité.	Corrélation de Pearson	,725
	Sig. (bilatérale)	,080
	N	30
Dans votre entreprise, il existe une formalisation de la cartographie des risques.	Corrélation de Pearson	,730**
	Sig. (bilatérale)	,003
	N	30
Lourdeur de l'opération.	Corrélation de Pearson	,792
	Sig. (bilatérale)	,630
	N	30
Manque de communication	Corrélation de Pearson	,775
	Sig. (bilatérale)	,695
	N	30

Chapitre 06 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PROPRIETES DE L'ECHANTILLON

Manque de ressources informationnelles	Corrélation de Pearson	,736
	Sig. (bilatérale)	,473
	N	30
Manque de compétences.	Corrélation de Pearson	,743
	Sig. (bilatérale)	,196
	N	30
Manque de soutien des autres processus.	Corrélation de Pearson	,724
	Sig. (bilatérale)	,900
	N	30
L'entreprise forme ses employés sur le processus de gestion des risques d'entreprise.	Corrélation de Pearson	,727**
	Sig. (bilatérale)	,003
	N	30
L'entreprise adopte-elle une norme spécifique de gestion des risques ?	Corrélation de Pearson	,875*
	Sig. (bilatérale)	,041
	N	30
L'entreprise dispose un système d'information de gestion des risques SIGR.	Corrélation de Pearson	,847
	Sig. (bilatérale)	,439
	N	30
Dans votre entreprise l'utilisation et la déclaration des pratiques de gestion des risques sont limitées.	Corrélation de Pearson	,891
	Sig. (bilatérale)	,311
	N	30
Manque de leadership et d'engagement	Corrélation de Pearson	,863
	Sig. (bilatérale)	,742
	N	30
Manque de connaissance et de compréhension des concepts	Corrélation de Pearson	,750
	Sig. (bilatérale)	,795
	N	30
Manque d'intérêt et / ou d'autres priorités	Corrélation de Pearson	,856
	Sig. (bilatérale)	,769
	N	30
Manque de ressources (financières, humaines, techniques, de temps)	Corrélation de Pearson	,820
	Sig. (bilatérale)	,917
	N	30

Chapitre 06 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PROPRIETES DE L'ECHANTILLON

Considéré comme un autre obstacle bureaucratique	Corrélation de Pearson	,886
	Sig. (bilatérale)	,651
	N	30
Faible perception des avantages immédiats liés à la mise en place	Corrélation de Pearson	,713
	Sig. (bilatérale)	,553
	N	30
Dans votre entreprise, il existe une documentation appropriée sur les risques.	Corrélation de Pearson	,753**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
Absence de reporting	Corrélation de Pearson	,767
	Sig. (bilatérale)	,378
	N	30
Le thème de gestion du risque est abordé lorsque nécessaire (ex: projets ou investissements importants)	Corrélation de Pearson	,708
	Sig. (bilatérale)	,098
	N	30
La gestion des risques est pleinement intégrée dans le reporting réalisé auprès du conseil d'administration/de surveillance	Corrélation de Pearson	,734**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
Tableaux de bord	Corrélation de Pearson	,761**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30
Tableaux d'Excel	Corrélation de Pearson	,762
	Sig. (bilatérale)	,392
	N	30
Logiciel spécifiques	Corrélation de Pearson	,730
	Sig. (bilatérale)	,494
	N	30
La direction reçoit des informations sur les caractéristiques essentielles des actions engagées pour gérer les principaux risques de l'entreprise (nature des actions engagées ou des couvertures en place, assurances, montants des garanties, ...).	Corrélation de Pearson	,785
	Sig. (bilatérale)	,654
	N	30
Votre entreprise communique à ses employés ce qu'elle attend d'eux et le degré d'initiative dont ils disposent en face des risques.	Corrélation de Pearson	,758
	Sig. (bilatérale)	,052
	N	30

Chapitre 06 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PROPRIETES DE L'ECHANTILLON

Q42 : La communication sur les risques est dans quel domaine ?	Corrélation de Pearson	,756
	Sig. (bilatérale)	
	N	0
Domaine de relations clients	Corrélation de Pearson	,805
	Sig. (bilatérale)	,980
	N	30
Les prestations internes ou externalisées	Corrélation de Pearson	,825*
	Sig. (bilatérale)	,019
	N	30
Domaine de la sécurité et la protection de l'environnement	Corrélation de Pearson	,830
	Sig. (bilatérale)	,492
	N	30
Domaine de la sécurité des actifs corporels et incorporels	Corrélation de Pearson	,893**
	Sig. (bilatérale)	,006
	N	30
Domaine de la finance et la comptabilité	Corrélation de Pearson	,873
	Sig. (bilatérale)	,359
	N	30
Il existe un dispositif permettant d'identifier les principales faiblesses du dispositif de gestion des risques et de les corriger	Corrélation de Pearson	,808**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
Il existe des mécanismes adéquats de mesure ou des indicateurs-clés de performance relatifs au dispositif de gestion des risques dans votre entreprise.	Corrélation de Pearson	,817*
	Sig. (bilatérale)	,022
	N	30
Lors de la mise en œuvre de la gestion des risques au niveau de votre entreprise, il était bien accepté par les utilisateurs directs et indirects.	Corrélation de Pearson	,832*
	Sig. (bilatérale)	,017
	N	30
Je considère que la gestion des risques soit un vecteur d'une meilleure performance au sein de votre entreprise	Corrélation de Pearson	,834*
	Sig. (bilatérale)	,017
	N	30
Les aspects financiers	Corrélation de Pearson	,898*
	Sig. (bilatérale)	,029
	N	30

Chapitre 06 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PROPRIETES DE L'ECHANTILLON

Les résultats et l'atteinte des objectifs	Corrélation de Pearson	,833*
	Sig. (bilatérale)	,017
	N	30
La compétitivité	Corrélation de Pearson	,890*
	Sig. (bilatérale)	,033
	N	30
La maîtrise des risques de marché	Corrélation de Pearson	,875**
	Sig. (bilatérale)	,008
	N	30
La qualité des services	Corrélation de Pearson	,863*
	Sig. (bilatérale)	,049
	N	30
La maîtrise des risques clients	Corrélation de Pearson	,889**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	30
La sécurité	Corrélation de Pearson	,831
	Sig. (bilatérale)	,074
	N	30
Permet de découvrir des risques émergents	Corrélation de Pearson	,786
	Sig. (bilatérale)	,126
	N	30
Limite la volatilité des résultats	Corrélation de Pearson	,550**
	Sig. (bilatérale)	,702
	N	30
Renforce le processus de planification stratégique	Corrélation de Pearson	,709
	Sig. (bilatérale)	,097
	N	30
Améliore l'allocation des ressources de l'entreprise	Corrélation de Pearson	,778
	Sig. (bilatérale)	,682
	N	30
Améliore la compétitivité de l'entreprise	Corrélation de Pearson	,770*
	Sig. (bilatérale)	,044
	N	30

Chapitre 06 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PROPRIETES DE L'ECHANTILLON

Réduit les primes d'assurance	Corrélation de Pearson	,755
	Sig. (bilatérale)	,174
	N	30
Une entreprise et des processus insuffisamment structurés pour analyser et agir	Corrélation de Pearson	,703
	Sig. (bilatérale)	,986
	N	30
Une information non disponible ou insuffisante (contenu, précision, disponibilité des indicateurs)	Corrélation de Pearson	,795
	Sig. (bilatérale)	,113
	N	30
Lourdeurs administratives freinant l'initiative, la décision et la réactivité	Corrélation de Pearson	,746
	Sig. (bilatérale)	,442
	N	30
Complexité de mise en place et de déploiement	Corrélation de Pearson	,727
	Sig. (bilatérale)	,078
	N	30
Résistance au changement ou manque de motivation des personnes	Corrélation de Pearson	,707
	Sig. (bilatérale)	,098
	N	30
Manque de compétences, de temps et de méthodes	Corrélation de Pearson	,782*
	Sig. (bilatérale)	,037
	N	30
Problème de communication (diffusion et remontée des informations)	Corrélation de Pearson	,777
	Sig. (bilatérale)	,348
	N	30
Coût ou manque de budget	Corrélation de Pearson	,734
	Sig. (bilatérale)	,479
	N	30
Identification des risques	Corrélation de Pearson	,790
	Sig. (bilatérale)	,314
	N	30
Compréhension du lien entre la stratégie et les risques	Corrélation de Pearson	,750
	Sig. (bilatérale)	,429
	N	30

Chapitre 06 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PROPRIETES DE L'ECHANTILLON

Évaluation des risques	Corrélation de Pearson	,702
	Sig. (bilatérale)	,590
	N	30
Suivi et reporting des risques	Corrélation de Pearson	,704
	Sig. (bilatérale)	,583
	N	30
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
b. Calcul impossible, car au moins une des variables est une constante.		

Source : résultat de SPSS.

A partir des résultats du tableau précédent, nous constatons que tous les coefficients de corrélation entre chaque question et le score total du questionnaire sont statistiquement significatifs à un niveau de signification compris entre 0,01 et 0,05, où le coefficient de corrélation minimum était de 0,692 et la borne supérieure était de 0,897

Section 03 : Analyse descriptive de l'échantillon

Comme nous avons vu précédemment, parmi les questionnaires distribués auprès des cadres supérieurs activant les fonctions d'audit, contrôle, finance, conformité et risk manager. Les caractéristiques de cet échantillon du point de vue : sexe, grade et nombre d'années d'expérience dans cette fonction sont présentées dans les tableaux et les figures suivants :

Analyse de la répartition par sexe

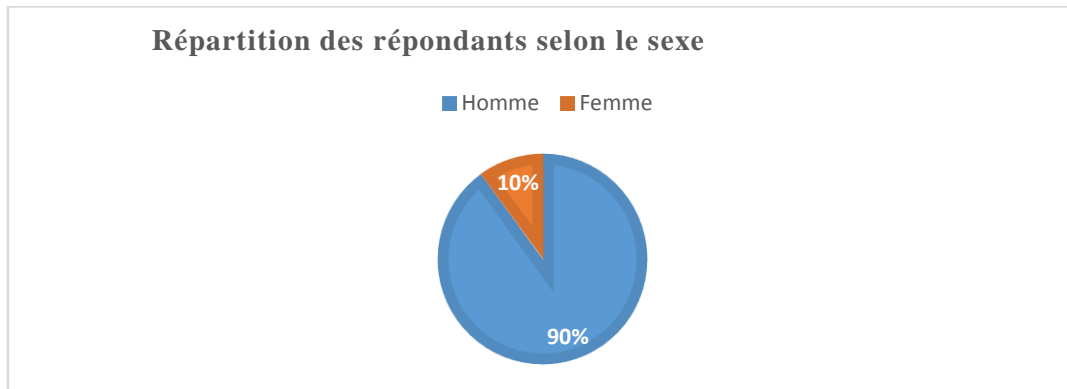
Tableau n° (6-06) : Répartition des répondants selon le sexe

	Fréquence	Pourcentage
Homme	27	90,0%
Femme	3	10,0%
Total	30	100,0%

Source : résultat de SPSS

Chapitre 06 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PROPRIETES DE L'ECHANTILLON

Figure n°(02-06) : Répartition des répondants selon le sexe



Source : par le chercheur

Nous remarquons à travers le tableau et la figure, que la population masculine est dominante par rapport à celle féminine et cela avec 90% et 10% pour chacune.

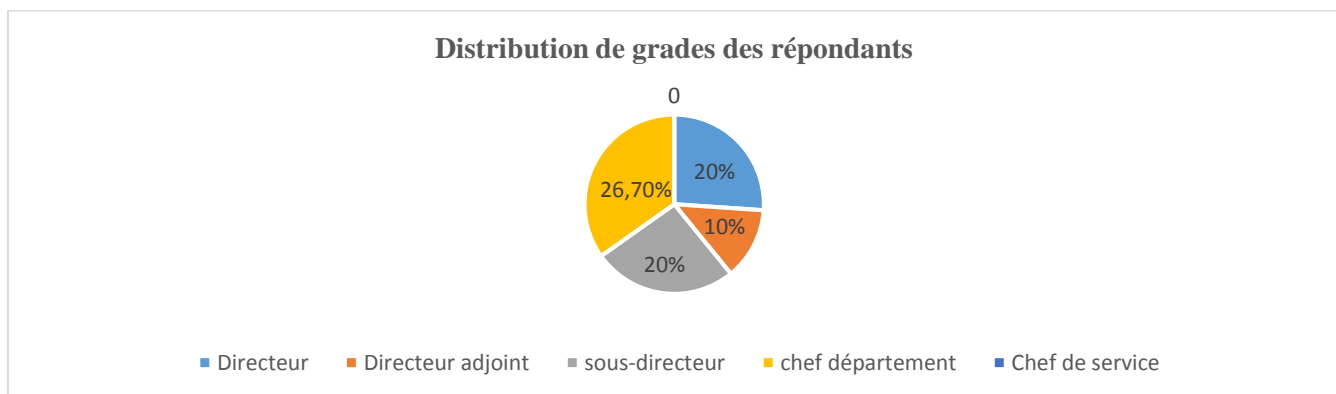
Répartition de l'échantillon selon le grade »qualité «

Tableau n° (07-06) : Répartition de l'échantillon selon le grade »qualité «

Qualité «grade »		
	Fréquence	Pourcentage
Directeur	6	20,0%
Directeur adjoint	3	10,0%
sous-directeur	6	20,0%
chef département	8	26,7%
Chef de service	7	23,3%
Total	30	100,0

Source : logiciel SPSS

Figure n°(03-06) : Répartition des répondants selon leurs grades



Source : établi par le chercheur

Chapitre 06 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PROPRIETES DE L'ECHANTILLON

Nous remarquons du tableau et figure ci-dessus, que les chef département sont les plus répondants au questionnaire, en suite les directeurs et les sous directeur, avec une proportion de 20% pour les deux grades, en fin les chef services, avec un taux de 23%. En marque que parmi les répondants, il y en deux directeur de risk management l'un de DJEZZY et l'autre de Ooredoo, et trois spécialiste risk management de ces deux opérateurs.

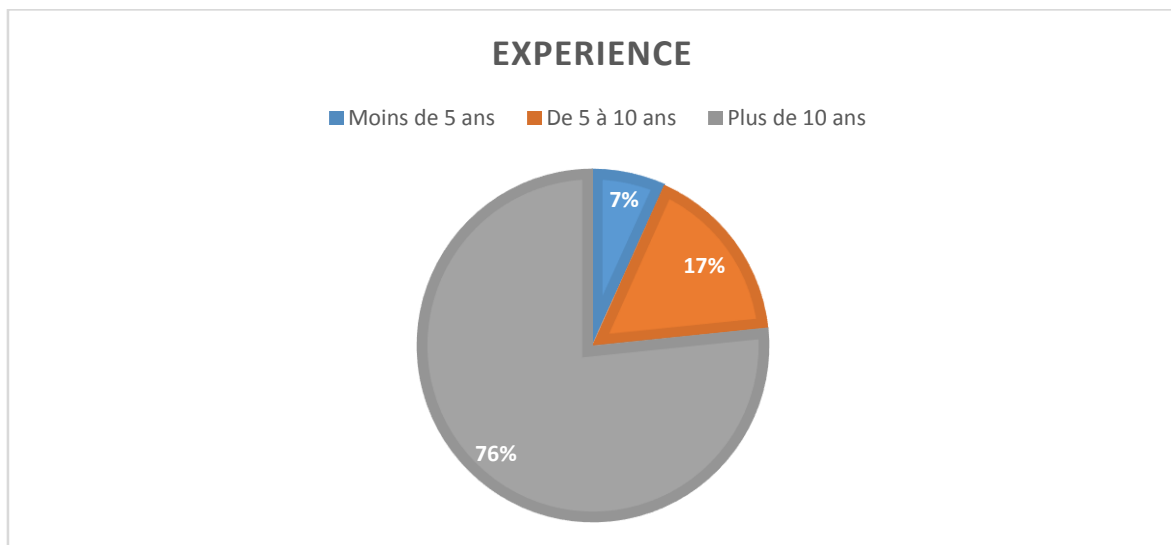
Répartition de l'échantillon selon le nombre d'année d'expérience

Tableau n° (08-06) : Répartition selon le nombre d'année d'expérience

Expérience		
	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	2	6,7%
De 5 à 10 ans	5	16,7%
Plus de 10 ans	23	76,7%
Total	30	100,0%

Source : Logiciel SPSS

Figure n°(04-06) : Répartition selon le nombre d'année d'expérience



Source : établi par le chercheur

Pour le nombre d'année d'expérience en générale, il ressort que plus de 76 % des répondants ont plus de 10 ans d'expérience et 17% d'eux ont une expérience comprise entre 5 à 10 ans et 7% ont une expérience moins de 5 ans. Sa qui reflet les grades de répondants.

Chapitre 06 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PROPRIETES DE L'ECHANTILLON

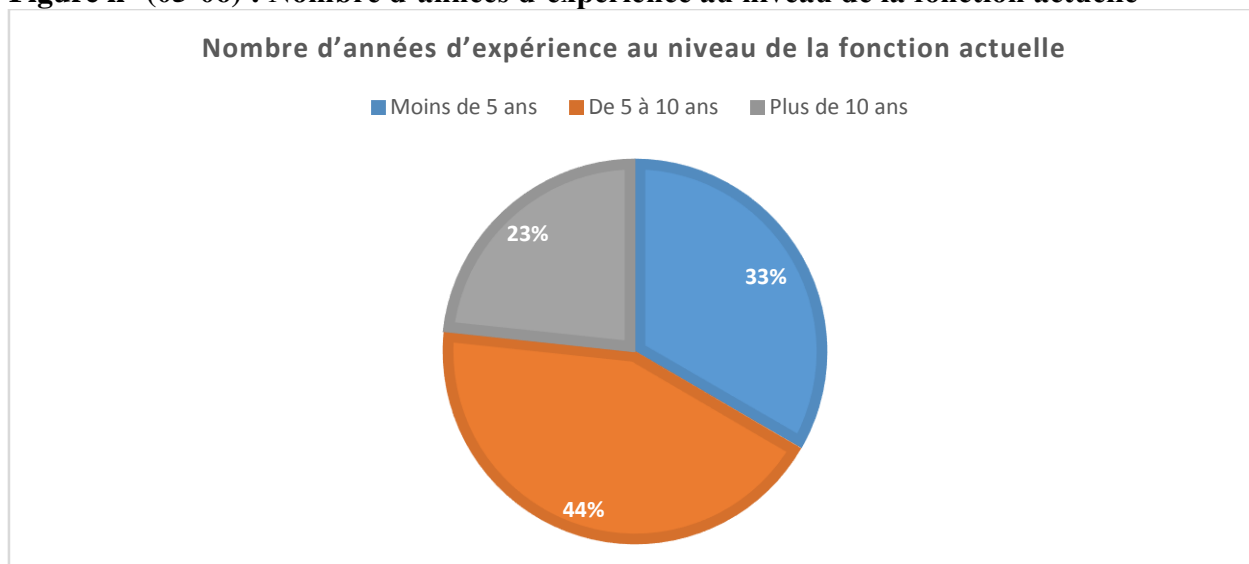
Répartition de l'échantillon selon les années d'expérience au niveau de la fonction actuelle

Tableau n°(9-06) : répartition de l'échantillon selon les année d'expérience au niveau de la fonction actuelle

Expérience dans cette fonction		Fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	10	33,3%	
De 5 à 10 ans	13	43,3%	
Plus de 10 ans	7	23,3%	
Total	30	100,0%	

Source : logiciel SPSS

Figure n° (05-06) : Nombre d'années d'expérience au niveau de la fonction actuelle



Source : établi par le chercheur

Pour l'expérience que les répondants ont au niveau de la fonction actuelle, il ressort que 44% des répondants ont une expérience comprise de 5 à 10 ans, 30% d'eux ont une expérience moins de 5 ans, 23% d'eux ont une expérience plus de 10 ans.

Chapitre 06 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PROPRIETES DE L'ECHANTILLON

Conclusion

L'étude a été effectuée à l'aide d'un questionnaire destiné aux cadres et cadres supérieurs des entreprises de la téléphonie mobile en Algérie, exerçant dans les métiers audit, contrôle, risk manager, conformité et qualité.

Il a été administré par voie électronique et par main propre, Au total, 30 cadres ont participé à notre enquête par questionnaire.

Le questionnaire compose de plusieurs types de questions, mais le type dominant c'est les questions avec échelle Likert à 5 points.

L'analyse des données de ce questionnaire sera effectuée par un ensemble des méthodes d'analyse statistique à l'aide des logiciels SPSS.

CHAPITRE 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Chapitre 07 : Analyse et discussion des résultats

Afin de mener à bien notre étude d'état des lieux sur le management du risque, nous allons apprécier et analyser l'existence et le niveau de maturité des composantes du dispositif de management du risque au sein des entreprises de la téléphonie mobile exerçant en Algérie, afin de vérifier son déploiement et son adéquation aux exigences et lignes directrices définies par les standards internationaux étudiés précédemment.

Notre démarche d'enquête cerne les pratiques en matière de management des risques au sein d'échantillon, notamment les stratégies, l'organisation, les méthodes, les outils et les techniques, ainsi les avantages appréciés de la mise en œuvre de management des risques au sein de l'échantillon.

Cette étude a pour but aussi de tester les hypothèses prédéfinies dans l'introduction de cette recherche, dont on va les tester dans les sections de ce chapitre.

Section 1 : Analyse et étude de la première, la deuxième et la troisième hypothèse

I- Analyse et étude de la première hypothèse

H1 : Les entreprises de la téléphonie mobile considèrent que le management des risques utile et représente une grande importance en matière de performance.

Pour apprécier l'importance et l'utilité de management des risques pour les trois opérateurs de la téléphonie mobile, nous allons analyser les items constituant la variable « utilité du management des risques » comme se suit :

1- Analyse et étude de l'item : je considère que le management des risques soit un vecteur d'une meilleure performance au sein de mon entreprise.

Tableau n° (01-07) : Je considère que le management des risques soit un vecteur d'une meilleure performance au sein de mon entreprise

Je considère que le management des risques soit un vecteur d'une meilleure performance au sein de mon entreprise				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,6250	92.5%	,51755	Très bien
Mobilis	3,5833	71.66%	1,44338	Bien
Ooredoo	4,1000	82%	1,10050	Bien
Total	4,1027	82.05%	1,18855	Bien

Source : Logiciel SPSS

Selon ces résultats, la moyenne des réponses est de 4.033 qui présente 80.66% d'acceptabilité. Alors, nous admettons que les répondants considèrent le management des risques comme vecteur de performance.

Pour Djezzy, la moyenne des réponses est de 4.625, soit 92.5% des répondants considèrent que le management des risques est un vecteur de performance pour l'entreprise, ce que signifie que le management des risques a une importance capitale dans ladite entreprise.

Pour Ooredoo, la moyenne des réponses est de 4.10, soit 82% des répondants considèrent que le management des risques est un vecteur de performance pour l'entreprise, ce que signifie que le management des risques a une importance dans ladite entreprise.

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Pour Mobilis : la moyenne des réponses est de 3.58, soit 71.66%, considèrent que le management des risques est un vecteur de performance pour l'entreprise, ce que signifie que le management des risques a une importance dans ladite entreprise.

2- Analyse et étude de l'item : Sur quels aspects améliore-t-il la performance de l'entreprise ?

Tableau (02-07) : Item : Sur quels aspects améliore-t-il la performance de l'entreprise ?

Les aspects financiers				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,1250	82.5%	,83452	Bien
Mobilis	3,5000	70.0%	1,16775	Bien
Ooredoo	4,4000	88%	,69921	Très bien
Total	3,9667	79.33%	,99943	Bien
Les résultats et l'atteinte des objectifs				
Nom de l'opérateur	Moyenne	% de N total	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,0000	80%	,75593	Bien
Mobilis	3,6667	73.33%	1,37069	Bien
Ooredoo	4,5000	90%	,70711	Très bien
Total	4,0333	80.66%	1,06620	Bien
La compétitivité				
Nom de l'opérateur	Moyenne	% de N total	Ecart type	Evaluation
Djezzy	3,8750	77.5%	1,1259	Bien
Mobilis	4,1667	83.33%	,83485	Bien
Ooredoo	4,4000	88%	,51640	Très bien
Total	4,1667	83.33%	,83391	Bien
La maîtrise des risques de marché				
Nom de l'opérateur	Moyenne	% de N total	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,1250	82.5%	1,12599	Bien
Mobilis	3,8333	76.66%	1,19342	Bien
Ooredoo	4,3000	86%	,48305	Très bien
Total	4,0667	81.31%	,98027	Bien
La qualité des services				
Nom de l'opérateur	Moyenne	% de N total	Ecart type	Evaluation
Djezzy	3,5000	70%	1,19523	Bien
Mobilis	3,8333	76.66%	,93744	Bien
Ooredoo	4,4000	88%	,96609	Très bien
Total	3,9333	87.66%	1,04826	Bien
La maîtrise des risques clients				
Nom de l'opérateur	Moyenne	% de N total	Ecart type	Evaluation
Djezzy	3,7500	75%	1,03510	Bien
Mobilis	3,5833	71.66%	1,16450	Bien
Ooredoo	4,1000	82%	,87560	Bien
Total	3,8000	76%	1,03057	Bien
La sécurité				

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Nom de l'opérateur	Moyenne	% de N total	Ecart type	Evaluation
Djezzy	3,8750	77.5%	1,35620	Bien
Mobilis	3,8333	76.66%	,71774	Bien
Ooredoo	4,3000	86%	,94868	Très bien
Total	4,0000	80%	,98261	Bien

Source : logiciel SPSS

Selon ces résultats, tous les propositions présentées dans le tableau, sont évaluées «bien » ou «très bien », ce qui signifie, que tous les répondants acceptent que le management des risques est un vecteur de performance qui influence positivement les aspects présentés dans le tableau précédent. On remarque que l'aspect « compétitivité » est l'aspect le plus marquant de la performance engendrée par le déploiement de management des risques avec une moyenne générale de 4.166. Puis, nous trouvons, l'aspect de la maîtrise des risques de marché, avec une moyenne d'acceptation 4.0667, ensuite, le bénéfice lié à l'amélioration du résultat et l'atteinte des objectifs, en dernier on trouve que le management a une importance par rapport à la performance liés à la maîtrise de risques clients.

Pour Djezzy, le management des risques influence sur la performance de l'entreprise, plus précisément les aspects financiers et la maîtrise de risque marché.

Pour Mobilis, la compétitivité et les aspects financiers sont l'aspect le plus touchant de la performance par l'adoption de management des risques.

Pour Ooredoo, améliore les résultats et l'atteint des objectif, puis les aspects financiers et la compétitivité sont les volets les plus touchant de la performance par l'adoption de management des risques.

3- Analyse et étude l'item : les bénéfices d'un bon management des risques

Tableau n° (03-07) : Item : les bénéfices d'un bon management des risques

A votre avis, quels sont les bénéfices d'une bonne gestion des risques ?				
Permet de découvrir des risques émergents				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,5000	90%	,53452	Très bien
Mobilis	4,3333	86.66%	,77850	Très bien
Ooredoo	4,4000	88%	,51640	Très bien
Total	4,4000	88%	,62146	Très bien
Limite la volatilité des résultats				
Nom de l'opérateur	Moyenne	% de N total	Ecart type	Evaluation
Djezzy	3,2500	26,7%	1,48805	Moyenne
Mobilis	3,1667	40,0%	,83485	Moyenne
Ooredoo	4,0000	33,3%	1,15470	Bien
Total	3,4667	69.33%	1,16658	Bien
Renforce le processus de planification stratégique				
Nom de l'opérateur	Moyenne	% de N total	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,3750	26,7%	,51755	Très bien
Mobilis	4,1667	40,0%	,83485	Bien
Ooredoo	4,2000	33,3%	,42164	Bien
Total	4,2333	84.66%	,62606	Très Bien
Améliore l'allocation des ressources de l'entreprise				

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Nom de l'opérateur	Moyenne	% de N total	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,2500	26,7%	,46291	Très bien
Mobilis	3,7500	40,0%	,75378	Bien
Ooredoo	4,1000	33,3%	,73786	Bien
Total	4,0000	80%	,69481	Bien
Améliore la compétitivité de l'entreprise				
Nom de l'opérateur	Moyenne	% de N total	Ecart type	Evaluation
Djezzy	3,8750	26,7%	,64087	Bien
Mobilis	4,3333	40,0%	,88763	Très bien
Ooredoo	4,2000	33,3%	,63246	Bien
Total	4,1667	83.33%	,74664	Bien
Réduit les primes d'assurance				
Nom de l'opérateur	Moyenne	% de N total	Ecart type	Evaluation
Djezzy	2,6250	26,7%	1,06066	Moyenne
Mobilis	3,5000	40,0%	1,08711	Bien
Ooredoo	2,9000	33,3%	,99443	Moyenne
Total	3,0667	61.33%	1,08066	Moyenne

Source : logiciel SPSS

Selon les résultats du tableau précédent, toutes les propositions données concernant les bénéfices du management des risques, sont évalué « bien » ou »très bien » sauf celle de réduire les primes d'assurances qu'on la rejette.

Selon les répondants, l'avantage le plus désiré de l'application de management des risques est qu'il permet de découvrir des risques émergents, puis l'avantage du renforcement du processus de planification stratégique, ensuite le bénéfice d'Améliorer la compétitivité de l'entreprise et l'amélioration de l'allocation des ressources de l'entreprise et en dernier rang, les répondants choisissent la réduction de la volatilité des résultats.

Pour Djezzy, le premier bénéfice attendu de management des risques est qu'il permet de découvrir des risques émergents, le deuxième bénéfice est le renforcement du processus de planification stratégique, le troisième avantage accru est de l'amélioration de l'allocation des ressources de l'entreprise et en fin, l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

Pour Mobilis, parmi les avantages de management des risques, on trouve que les répondants choisissent en premier rang l'avantage de découvrir les risques émergents, et améliore la compétitivité de l'entreprise, en deuxième lieu, le renforcement du processus de planification stratégique, et enfin ils ont choisi, l'amélioration de l'allocation des ressources.

Pour Ooredoo, les répondants ont choisi que le management des risques permet de découvrir de les risques émergents dans le premier rang, dans le deuxième rang, le management des risques améliore la compétitivité de l'entreprise et renforce le processus de planification stratégique, et en fin, il améliore l'allocation des ressources de l'entreprise.

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

4- Analyse et étude de l'item : les objectifs attendus du management des risques

4- Tableau n° (04-07) : Item : les objectifs attendus du management des risques

Minimiser les surprises et les pertes opérationnelles				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,5000	90%	,53452	Très bien
Mobilis	4,0000	80%	,85280	Bien
Ooredoo	4,0000	80%	,00000	Bien
Total	4,1333	100,0%	,62881	Bien
Fournir une assurance raisonnable que les risques majeurs sont identifiés, hiérarchisés, gérés et contrôlés				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,6250	92.5%	,51755	Très bien
Mobilis	3,5833	71.6%	,90034	Bien
Ooredoo	4,1000	82%	,31623	Bien
Total	4,0333	80.6%	,76489	Bien
Abaisser le coût du risque				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	3,6250	72.5%	,51755	Bien
Mobilis	3,9167	78.33%	,90034	Bien
Ooredoo	3,9000	78%	,31623	Bien
Total	3,8333	76.66%	,64772	Bien
Renforcer la réputation de l'entreprise vis-à-vis des investisseurs et clients.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	3,7500	75%	,70711	Bien
Mobilis	4,0000	80,0%	,85280	Bien
Ooredoo	3,4000	68%	,84327	Bien
Total	3,7333	74.66%	,82768	Bien
Rationaliser les investissements et renforcer la qualité des prévisions.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	3,7500	75%	,46291	Bien
Mobilis	3,6667	73.34	1,23091	Bien
Ooredoo	3,9000	78%	,31623	Bien
Total	3,7667	75.33%	,81720	Bien

Source : logiciel SPSS

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Tableau n° (05-07) : Tableau récapitulatif de l'item

Dans votre entreprise les attentes du « Top management » concernant les objectifs du management des risques	Moyenne
■ Minimiser les surprises et les pertes opérationnelles.	4.0333
■ Fournir une assurance raisonnable que les risques majeurs sont identifiés, hiérarchisés, gérés et contrôlés.	4.1333
■ Abaisser le coût du risque.	3.8333
■ Renforcer la réputation de l'entreprise vis-à-vis des investisseurs et clients.	3.7333
■ Rationaliser les investissements et renforcer la qualité des prévisions.	3.7667

Source : Etablit par le chercheur

Selon ces résultats, tous les objectifs précédemment cités sont acceptables, parce que leurs moyenne est dans l'intervalle d'évaluation « bien » et la dispersion des réponses autour de la moyenne est fables pour tous les items précédents. Sachant que les objectifs sont classées par ordre comme se suit : le premier objectif attendue de la mise ne œuvre du dispositif de management des risques est de fournir une assurance raisonnable que les risques majeurs sont identifiés, hiérarchisés, gérés et contrôlés. Deuxième objectif est de minimiser les surprises et les pertes opérationnelles, le troisième objectif attendu est d'abaisser le coût du risque, le quatrième objectifs est de rationaliser les investissements et renforcer la qualité des prévisions et le dernier objectifs selon les évaluations est de renforcer la réputation de l'entreprise vis-à-vis des investisseurs et clients parce que Les entreprises de la téléphonie mobile n'a pas besoin de mettre ce dispositif pour attirer les investisseurs ou les clients.

Pour Djezzy : l'objectif primordial attendu du top management concernant le management des risques est de fournir une assurance raisonnable que les risques majeurs sont identifiés, hiérarchisés, gérés et contrôlés, la deuxième attente est celle de minimiser les surprises et les pertes opérationnelles et rationaliser les investissements, renforcer la qualité des prévisions et d'abaisser le coût du risque.

Pour Ooredoo : l'objectif primordial attendu du top management concernant le management des risques est de fournir une assurance raisonnable que les risques majeurs sont identifiés, hiérarchisés, gérés et contrôlés, la deuxième attente est celle de minimiser les surprises et les pertes opérationnelles, la troisième attente est de rationaliser les investissements, renforcer la qualité des prévisions et abaisser le cout du risque, et en dernier le renforcement de la réputation de l'entreprise vis-à-vis des investisseurs et clients.

Pour Mobilis : les attentes de management des risques est en premier lieu c'est de minimiser les surprises et les pertes opérationnelles et Renforcer la réputation de l'entreprise vis-à-vis des investisseurs et clients, en deuxième lieu d'abaisser le coût du risque, en troisième lieu est rationaliser les investissements et renforcer la qualité des prévisions et en dernier lieu c'est de fournir une assurance raisonnable que les risques majeurs sont identifiés, hiérarchisés, gérés et contrôlés.

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

5- Etat récapitulatif de la variable « utilité de management des risques »

Pour mesurer et apprécier la variable de « le management des risques est utile » on analyse les items qui sont dans le tableau suivant:

Tableau n° (06-07) : tableau récapitulatif de la variable » utilité du management des risques «

Items	opérateur	Moy	Moy %	E/Type	Eval
Je considère que le management des risques soit un vecteur d'une meilleure performance au sein de mon entreprise.	Djezzy	4,6250	92.5%	,5175	TB
	Mobilis	3,5833	71.66%	1,443	B
	Ooredoo	4,1000	82%	1,100	B
	Total	4,1027	82.05%	1,188	B
Les aspects financiers	Djezzy	4,1250	82.5%	1,443	B
	Mobilis	3,5000	70.0%	,8333	B
	Ooredoo	4,4000	88%	1,167	T B
	Total	3,9667	79.33%	,6992	Bien
La compétitivité	Djezzy	3,8750	77.5%	1,125	B
	Mobilis	4,1667	83.33%	,8348	B
	Ooredoo	4,4000	88%	,5164	TB
	Total	4,1667	83.33%	,8339	Bien
La maîtrise des risques de marché	Djezzy	4,1250	82.5%	1,125	B
	Mobilis	3,8333	76.66%	1,193	B
	Ooredoo	4,3000	86%	,4830	TB
	Total	4,0667	81.31%	,9802	B
La qualité des services	Djezzy	3,5000	70%	1,195	B
	Mobilis	3,8333	76.66%	,9374	B
	Ooredoo	4,4000	88%	,9660	TB
	Total	3,9333	87.66%	1,048	B
La maîtrise des risques clients	Djezzy	3,7500	75%	1,035	B
	Mobilis	3,5833	71.66%	1,164	B
	Ooredoo	4,1000	82%	,8756	B
	Total	3,8000	76%	1,030	B
La sécurité	Djezzy	3,8750	77.5%	1,356	B
	Mobilis	3,8333	76.66%	,7177	B
	Ooredoo	4,3000	86%	,9486	TB
	Total	4,0000	80%	,9826	B
Permet de découvrir des risques émergents	Djezzy	4,5000	90%	,5345	TB
	Mobilis	4,3333	86.66%	,7785	TB
	Ooredoo	4,4000	88%	,5164	TB
	Total	4,4000	88%	,6214	TB
Limite la volatilité des résultats	Djezzy	4,5000	90%	1,488	TB
	Mobilis	4,3333	86.66%	,8385	TB
	Ooredoo	4,4000	88%	1,154	TB
	Total	4,4000	88%	1,166	TB

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Renforce le processus de planification stratégique	Djezzy	4,3750	26,7%	,5175	TB
	Mobilis	4,1667	40,0%	,8348	B
	Ooredoo	4,2000	33,3%	,4216	TB
	Total	4,2333	84.66%	,6260	TB
Améliore l'allocation des ressources de l'entreprise	Djezzy	4,2500	26,7%	,46291	TB
	Mobilis	3,7500	40,0%	,75378	B
	Ooredoo	4,1000	33,3%	,73786	B
	Total	4,0000	80%	,69481	B
Améliore la compétitivité de l'entreprise	Djezzy	3,8750	26,7%	64087	B
	Mobilis	4,3333	40,0%	,88763	TB
	Ooredoo	4,2000	33,3%	,63246	TB
	Total	4,1667	83.33%	,74664	B
Minimiser les surprises et les pertes opérationnelles	Djezzy	4,5000	90%	,5345	TB
	Mobilis	4,0000	80%	,8528	B
	Ooredoo	4,0000	80%	,0000	B
	Total	4,1333	100,0%	,6288	B
Fournir une assurance raisonnable que les risques majeurs sont identifiés, hiérarchisés, gérés et contrôlés	Djezzy	4,6250	92.5%	,5175	TB
	Mobilis	3,5833	71.6%	,9003	B
	Ooredoo	4,1000	82%	,3162	B
	Total	4,0333	80.6%	,7648	B
Abaisser le coût du risque	Djezzy	3,6250	72.5%	,5175	B
	Mobilis	3,9167	78.33%	,9003	B
	Ooredoo	3,9000	78%	,3162	B
	Total	3,8333	76.66%	,6477	B
Renforcer la réputation de l'entreprise vis-à-vis des investisseurs et clients.	Djezzy	3,7500	75%	,7071	B
	Mobilis	4,0000	80,0%	,8528	B
	Ooredoo	3,4000	68%	,8432	B
	Total	3,7333	74.66%	,8276	B
Rationaliser les investissements et renforcer la qualité des prévisions.	Djezzy	3,7500	75%	,4629	B
	Mobilis	3,6667	73.34	1,230	B
	Ooredoo	3,9000	78%	,3162	B
	Total	3,7667	75.33%	,8172	B
Variable « utilité du management des risques»	Djezzy	4.2008	84.00%	,5175	TB
	Mobilis	3.9108	78.20%	.7846	B
	Ooredoo	4.3313	86.62%	0.865	TB
	Total	4.1476	82.95%	0.985	B

Source : logiciel SPSS

Pour Djezzy, la moyenne des réponses est 4.20, soit 84% des répondants de Djezzy estiment l'utilité du management des risques. Qui donne une évaluation « Très bien » avec une dispersion faible autour de la moyenne soit 0.5. Alors on accepte qu'au niveau de l'entreprise Djezzy, l'utilité du management des risques est perçue principalement comme un dispositif qui permet de découvrir des risques émergents, renforce du processus de planification stratégique et

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

l'amélioration de l'allocation des ressources de l'entreprise et l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Alors il soutient la performance de ladite entreprise.

Pour Mobilis, la moyenne des réponses est 3.91, soit 78.20% de ses répondants estiment l'utilité du management des risques. Qui présente une évaluation « bien » avec une faible dispersion. Alors on accepte qu'au niveau de l'entreprise Mobilis l'utilité du management des risques est perçue principalement comme un dispositif qui permet de découvrir les risques émergents, améliore la compétitivité de l'entreprise, le renforcement du processus de planification stratégique, et l'amélioration de l'allocation des ressources qui rend l'entreprise plus performante.

Pour Ooredoo, la moyenne des réponses est 4.33, soit 86.62% de ses répondants estiment l'utilité du management des risques. Qui présente une évaluation « Très bien » avec une faible dispersion. Alors on accepte qu'au niveau de l'entreprise Ooredoo l'utilité du management des risques est perçue principalement comme un dispositif qui permet la maîtrise des risques de marché, de renforcer le processus de planification stratégique, limiter la volatilité des résultats et améliore la compétitivité de l'entreprise. Alors il soutient la performance de ladite entreprise.

La moyenne des réponses de tous les répondants est de 3.91, soit 82.62% de répondants considèrent que le management des risques est utile et qu'il consiste une grande importance. L'évaluation de la variable est dans l'intervalle « bien » et l'écart type est faible, alors on accepte que tous les entreprises de la téléphonie mobile apprécient l'utilité et l'importance du management des risques. Pour cela la première hypothèse qui suppose que le management des risques est utile pour les entreprises de la téléphonie mobile, est vérifiée.

II- Analyse et étude de la deuxième hypothèse

Hypothèse 02 : Les entreprises de la téléphonie mobile s'engagent et développent une politique bien définie sur le management des risques

Pour tester et vérifier cette hypothèse, nous utilisons des items pour mesurer et d'autre pour analyser et commenter les résultats.

Tableau °(07-07) : les items constituons la variable » engagement et politique du management des risque »

Politique et engagement du management des risques
Le management du risque bénéficie d'un engagement officiel, fort et durable de la direction et des acteurs de la gouvernance de votre entreprise.
Votre entreprise possède une politique (ou charte/procédures) en matière de management du risque approuvée par la Direction Générale ou le conseil.
La direction vérifie que les principes de management du risque sont traduits en procédures adéquates aux différents niveaux de l'entreprise.
le management des risques de l'entreprise est intégré dans la stratégie et le business plan
Les objectifs en matière de management des risques sont définis et communiqués.
Le management des risques est appréhendé par la direction générale et le Top Management, comme : -Un processus stratégique. -Un processus de contrôle/reporting, consulting. -Un processus support.
Le management des risques est pris dans votre entreprise :

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

- Principalement axé sur l'assurance.
- Il est principalement utilisé dans le rapport de performance.
- C'est principalement axé sur la sécurité.
- Il est principalement axé sur l'audit interne / conformité.
- Le management des risques n'est pas utilisé dans notre entreprise.



Quels sont les principaux facteurs/ éléments déclencheurs pour motiver la mise en œuvre du management des risques dans votre entreprise ?

- Exigences réglementaires.
- Catastrophes naturelle.
- Responsabilités sociale d'entreprise.
- Pression du marché et de la concurrence.
- Hausse majeure des primes d'assurance.

Source : établit du questionnaire « voire annexe »

1- Analyse et étude de l'item : Le management des risques bénéficie d'un engagement officiel, fort et durable de la direction et des acteurs de la gouvernance de votre entreprise

Tableau n°(08-07) : Item : Le management des risques bénéficie d'un engagement officiel, fort et durable de la direction et des acteurs de la gouvernance de votre entreprise

Le management des risques bénéficie d'un engagement officiel, fort et durable de la direction et des acteurs de la gouvernance de votre entreprise.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en%	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,6750	93.2%	,51755	Très bien
Mobilis	2,0033	40,0%	1,16450	Faible
Ooredoo	4,6000	92 %	,51640	Très bien
Total	3,7593	75.18%	1,04166	Bien

Source : logiciel SPSS

Selon ces résultats, le management des risques bénéficie d'un engagement officiel, fort et durable de la direction et des acteurs de la gouvernance avec une moyenne générale de 3,7593, c'est-à-dire 75.18 %, et la moyenne des réponses se trouve dans l'intervalle « bien ». En remarquant que l'écart type est de 1.04166 c'est-à-dire les réponses de l'échantillon ne sont pas dispersé. De façon générale, ces résultats montrent que les répondants acceptent cet item.

Pour Djezzy : La moyenne d'acceptation de cet item est de 4.6750 qui présente 93.20%, donc les réponses sont dans l'intervalle d'évaluation très bien, ce que signifie que DJEZZY, s'engage officiellement et durablement dans le management des risques.

Pour Mobilis : La moyenne d'acceptation de cet item est de 2.0033 qui présente 40%, donc les réponses sont dans l'intervalle d'évaluation faible, avec une dispersion un peu élevé qui arrive à 1.16450. Si on aille plus dans le détail pour cet item, la moitié des répondants de Mobilis rejettent cet item, on choisissant « je ne suis pas d'accord ou pas tout à fait d'accord », 25% sont choisissent « neutre », sa signifie que les répondants n'ont pas d'opinions sur le sujet, malgré les répondants sont des hauts cadres dans l'entreprise. Ce que signifie que Mobilis, n'engage pas directement d'une manière formelle et bien définie.

Pour Ooredoo : La moyenne d'acceptation de cet item est de 4.6000 qui présente 92%, donc les réponses sont dans l'intervalle d'évaluation « très bien », avec une dispersion faible. Ce que signifie qu'Ooredoo, s'engage officiellement et durablement dans le management des risques.

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

2- Analyse et étude de l'item :» Votre entreprise possède une politique (ou charte/procédures) en matière de management du risque approuvée par la Direction Générale ou le conseil »

Tableau n° (09-07) : item : Votre entreprise possède une politique (ou charte/ procédures) en matière de management du risque approuvée par la Direction Générale ou le conseil »

Votre entreprise possède une politique (ou charte) en matière de management du risque approuvée par la Direction Générale ou le conseil.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en%	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,5210	90.42%	,61322	Très bien
Mobilis	1,8025	36.05%	1,0345	Faible
Ooredoo	4,7080	94.16 %	,52310	Très bien
Total	3,7105	74.21%	1,14233	Bien

Source : logiciel SPSS

Selon ces résultats, les entreprises possèdent une politique ou charte/procédures en matière de management du risque approuvée par la direction générale ou le conseil, avec une moyenne de 3.7105, qui se trouve dans l'intervalle d'évaluation « bien », avec un écart type de 1.14233, qui signifie que les résultats des répondants ont une dispersion acceptable autour de la moyenne.

Pour DJEZZY : La moyenne d'acceptation de cet item est élevée soit 4.5210 qui présente 90.42%, donc les réponses sont dans l'intervalle d'évaluation très bien, ce que signifie que DJEZZY, possède une politique (ou charte/procédures) en matière de management du risque approuvée par la direction générale ou le conseil.

Pour Mobilis : La moyenne d'acceptation de cet item est faible soit 1.8025, qui présente 36.05%, donc les réponses sont dans l'intervalle d'évaluation faible, avec une dispersion de 1.16450. Si on aille plus dans le détail pour cet item, 60% des répondants de Mobilis rejettent cet item, on choisissant « je ne suis pas d'accord ou pas tout à fait d'accord », 25% sont choisissent « neutre », sa signifie que les répondants n'ont pas d'opinions sur le sujet, malgré les répondants sont des hauts cadres dans l'entreprise. L'entreprise n'établit pas une politique ou une charte claire et bien défini concernant le dispositif de management des risques n'existe pas, l'entreprise gèrent ces risques, lorsque se manifestent sans avoir une politique prédéfini.

Pour OOREDOO : La moyenne d'acceptation de cet item est élevée soit 4.7080 qui présente 94.16%, donc les réponses sont dans l'intervalle d'évaluation « très bien », avec une dispersion faible. Ce que signifie qu'OOREDOO, possède une politique (ou une charte/ procédures) en matière de management du risque approuvée par la Direction Générale ou le conseil.

3- Analyse de l'item » La direction vérifie que les principes de management du risque sont traduits en procédures adéquates aux différents niveaux de l'entreprise »

Tableau n° (10-07) : Item » La direction vérifie que les principes de management du risque sont traduits en procédures adéquates aux différents niveaux de l'entreprise

La direction vérifie que les principes de management du risque sont traduits en procédures adéquates aux différents niveaux de l'entreprise.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en%	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,3620	87.24%	,725	Très bien

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Mobilis	1,0033	20.06%	,956	Très faible
Ooredoo	4.3650	87.3 %	,524	Très bien
Total	3,4000	64.86%	1,035	Bien

Source : logiciel SPSS

Selon ses résultats, les répondants affirment que la direction des entreprises vérifie que les principes de management du risque sont traduits en procédures adéquates aux différents niveaux de l'entreprise, avec une moyenne de 4.4000, qui se trouvent dans l'intervalle d'évaluation « bien », avec un écart type de 1.035, qui signifie que les résultats des répondants ont une dispersion acceptable autour de la moyenne.

Pour DJEZZY : La moyenne d'acceptation de cet item est élevée soit 4.3620 qui présente 87.24%, donc les réponses sont dans l'intervalle d'évaluation très bien, ce que signifie que la direction de DJEZZY, vérifie que les principes de management du risque sont traduits en procédures adéquates aux différents niveaux de l'entreprise.

Pour Mobilis : La moyenne d'acceptation de cet item est faible soit 1.0033, qui présente 36.05%, donc les réponses sont dans l'intervalle d'évaluation très faible, avec une dispersion de 0.956. Pour Mobilis, la direction ne vérifie pas que les principes de management des risques sont traduits en procédures.

Pour OOREDOO : La moyenne d'acceptation de cet item est élevée soit 4.3650 qui présente 87.3%, donc les réponses sont dans l'intervalle d'évaluation « très bien », avec une dispersion faible. Ce que signifie que la direction d'OOREDOO, vérifie que les principes de management du risque sont traduits en procédures adéquates aux différents niveaux de l'entreprise.

4- Analyse et l'item : management des risques de l'entreprise est intégré dans la stratégie et le business plan

Tableau n° (11-07) : L'item le management des risques de l'entreprise est intégré dans la stratégie et le business plan

Le management des risques de l'entreprise est intégré dans la stratégie et le business plan				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,4500	89%	,70711	Très bien
Mobilis	1,7907	35.18%	1,30268	Très faible
Ooredoo	4,7000	94%	,78881	Très bien
Total	3,6496	72.93%	1,19578	Bien

Source : logiciel SPSS

Selon ces résultats, les répondants affirment que le management des risques est intégré dans la stratégie et le business plan, avec une moyenne de 3.64 soit 72.93%, avec un écart type de 1.195, ce que mettent les réponses sont dans l'intervalle d'évaluation « bien ». Alors on accepte que le management des risques soit intégré dans la stratégie et le business plan des entreprises de la téléphonie mobile.

Pour Djezzy : la moyenne d'acceptation de cet item est élevée soit de 4.45 qui présente 89%, avec une évaluation « très bien ». Ce qui signifie que le management des risques est intégré dans la stratégie et le business plan.

Pour Mobilis : la moyenne d'acceptation de cet item est très faible, soit de 1.79007 qui présente 35.18%. Ce qui signifie que le management des risques n'est pas intégré dans la stratégie et le business plan

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Pour Ooredoo : la moyenne d'acceptation de cet item est élevée soit de 4.7 qui présente 94%, avec une évaluation « très bien ». Ce qui signifie que le management des risques est intégré dans la stratégie et le business plan.

5- Analyse et étude de l'item : Les objectifs généraux en matière de management des risques sont définis et communiqués

Tableau n° (12-07) : Item : Les objectifs généraux en matière de management des risques sont définis et communiqués.

Les objectifs généraux en matière de management des risques sont définis et communiqués.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en%	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,2760	85.52%	,53452	Très bien
Mobilis	1,7990	35.98%	,93744	Très faible
Ooredoo	4.1352	87.3 %	,51623	Très bien
Total	3,4004	64.86%	,76176	Bien

Source : logiciel SPSS

Selon ses résultats, les répondants affirment que Les objectifs généraux en matière de management des risques sont définis et communiqués. Avec une moyenne de 4.00, qui se trouve dans l'intervalle d'évaluation « bien», avec un écart type de 0.76176, qui signifie que les résultats des répondants ont une dispersion acceptable autour de la moyenne.

Pour Djezzy : La moyenne d'acceptation de cet item est élevée soit 4.2768 qui présente 85.52%, donc les réponses sont dans l'intervalle d'évaluation très bien, ce que signifie que les objectifs généraux en matière de management des risques sont définis et communiqués au niveau de Djezzy.

Pour Mobilis : La moyenne d'acceptation de cet item est faible soit 1.799, qui présente 35.98%, donc les réponses sont dans l'intervalle d'évaluation très faible, avec une dispersion de 0.956. Pour Mobilis, la direction ne vérifie pas que les principes de management des risques sont traduits en procédures.

Pour Ooredoo : La moyenne d'acceptation de cet item est élevée soit 4.1352 qui présente 87.3%, donc les réponses sont dans l'intervalle d'évaluation « très bien », avec une dispersion faible. Ce que signifie que les objectifs généraux en matière de management des risques sont définis et communiqués au niveau de l'opérateur Ooredoo.

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Etude et analyse de l'item : Le management des risques est appréhendée par la direction générale et le Top Management, comme :

Tableau n°(13-07) : Item : Le management des risques est appréhendée par la direction générale et le Top Management, comme

Nom de l'opérateur	Le management des risques est appréhendée par la direction générale et le Top Management, comme :			Total
	Un processus stratégique.	Un processus de contrôle/reporting, consulting.	Un processus support.	
Djezzy	7	1	0	8
	87,5%	12,5%	0,0%	100,0%
Mobilis	4	6	2	12
	33,3%	50,0%	16,7%	100,0%
Ooredoo	6	4	0	10
	60,0%	40,0%	0,0%	100,0%
Total	17	11	2	30
	56,7%	36,7%	6,7%	100,0%

Source : logiciel SPSS

Selon ces résultats, la plus part des répondants soit 56.7% des répondant ont choisi que le management des risques est appréhendée comme un processus stratégique, 36.7% d'eux le considère comme un processus de contrôle/reporting, consulting, 6.7% le considère comme un processus support.

Pour Djezzy, 87.5% des répondants ont choisi « un processus stratégique », alors on accepte ce choix.

Pour Ooredoo, 60% des répondants choisi que le management des risques est appréhendé comme processus stratégique, et les 40% répond qu'il est un processus contrôle/reporting et consulting. Alors on accepte que la direction et le top management appréhende le management des risques comme un processus stratégique.

Pour Mobilis : 50% des répondants considèrent que la direction appréhende le management des risques comme un processus de contrôle/reporting, consulting. Alors on accepte ce choix.

6- Analyse de l'item : le management des risques est pris dans votre entreprise

Tableau n°(14-07) : Analyse de l'item : le management des risques est pris dans votre entreprise

Nom de l'opérateur	le management des risques est pris dans votre entreprise :					Total
	Principalement axé sur l'assurance.	Il est principalement utilisé dans le rapport de performance.	C'est principalement axé sur la sécurité.	Il est principalement axé sur l'audit interne / conformité.	Le management des risques n'est pas utilisé dans notre entreprise.	
Djezzy	1	3	2	2	0	8
	12,5%	37,5%	25,0%	25,0%	0,0%	
Mobilis	1	1	2	2	6	12
	16,7%	8,3%	16,7%	16,7%	50% %	
Ooredoo	0	4	0	6	0	10

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

	0,0%	40,0%	0,0%	60,0%	0,0%	
	2	8	4	10	6	30
	6.66%	26.7%	13,3%	33.3%	20%	100%

Source : logiciel SPSS

Selon ces résultats, la plupart des répondants ont choisi que le management du risque est prise dans l'entreprise principalement axée sur l'audit et la conformité, ou elle est utilisée dans le rapport de performance, Nous concluons qu'il y a deux principales volets : il y a ce que l'on voit que le management des risques est pris pour maintenir l'approche d'audit et de conformité, c'est le cas d'Ooredoo. Cependant pour DJEZZY le management des risques est principalement axée sur la performance, et l'amélioration des résultats et le niveau stratégique plus que l'opérationnel. Tandis que 13.3% de réponses, considère que le management des risques est principalement axée sur la sécurité, parce que les entreprises de la téléphonie mobile font une attention remarquable à la sécurité, en raison de leurs activité. Tandis que la plus faible proposition est celle qui considère que le management des risques est principalement axé sur l'assurance. Comme nous l'avons déjà annoncé que l'activité de la téléphonie mobile ne recordent pas à l'assurance.

Pour le dernier choix, le management des risques n'est pas utilisée dans notre entreprise ces réponses sont de Mobilis. Alors, Mobilis ne mit pas un dispositif de management des risques explicitement.

7- Analyse de l'item : Les principaux facteurs/ éléments déclencheurs (possibles) pour motiver la mise en œuvre du management des risques dans votre entreprise

Tableau n°(15-07) : résultat d'item : Les principaux facteurs/ éléments déclencheurs (possibles) pour motiver la mise en œuvre du management des risques dans votre entreprise.

Exigences réglementaires.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,1250	82.5%	,64087	Bien
Mobilis	3,1333	62.66%	1,02986	Moyen
Ooredoo	4,4000	88.8%	,51640	Très bien
Total	4,1000	82%	,80301	
Catastrophes naturelle.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	% de N total	Ecart type	Evaluation
Djezzy	2,7500	26,7%	1,75255	Moyenne
Mobilis	4,0833	40,0%	,99620	Bien
Ooredoo	4,0000	33,3%	,94281	Bien
Total	3,7000	100,0%	1,31700	
Responsabilités sociale d'entreprise.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	% de N total	Ecart type	Evaluation
Djezzy	3,2500	65%	1,16496	Moyenne
Mobilis	3,0833	61.66%	,66856	Moyenne
Ooredoo	3,8000	76%	,63246	Bien
Total	3,3667	100,0%	,85029	

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Pression du marché et de la concurrence.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	% de N total	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,0000	80%	1,30931	Bien
Mobilis	4,5000	90%	,67420	Très bien
Ooredoo	4,3000	86%	,48305	Très bien
Total	4,3000	86%	,83666	
Hausse majeure des primes d'assurance.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	% de N total	Ecart type	Evaluation
Djezzy	2,2500	45%	1,48805	Faible
Mobilis	2,9167	58.33%	,90034	Moyenne
Ooredoo	2,8000	56%	,91894	Moyenne
Total	2,7000	54%	1,08755	

Source : logiciel SPSS

Tableau n°(16-07) : tableau récapitulatif item Les principaux facteurs/ éléments déclencheurs

Les principaux facteurs/ éléments déclencheurs (possibles) pour motiver la mise en œuvre du management des risques dans votre entreprise :	Moyenne
■ Exigences réglementaires.	4.1
■ Catastrophes naturelle.	3.7
■ Responsabilités sociale d'entreprise.	3.3667
■ Pression du marché et de la concurrence.	4.3
■ Hausse majeure des primes d'assurance.	2.7

Source : Etablit par le chercheur

Selon ces résultats, les raisons motivant le déploiement de management des risques sont dans l'ordre suivant : pression de marché, l'exigence réglementaires, catastrophe naturelle, responsabilités sociale d'entreprise et en dernier, hausse majeure des primes d'assurance. Tous ces items sont acceptables avec des évaluations entre « très bien et bien », sauf le dernier facteur, que les répondants lui donnent une évaluation « moyenne », par ce que les entreprises de la téléphonie mobile ne requièrent pas dépenses importantes sur les cotisations d'assurance. Pour les répondants de Djezzy et Ooredoo, le principal facteur déclencheur c'est les exigences réglementaires, parce qu'Eveon la société mère de DJEZZY et Ooredoo Qatar la société mère d'Ooredoo, sont cotés en bourse, dont leurs exigences est de mettre en place un système de contrôle et de management des risques efficace selon les normes et les standards internationaux. Le deuxième motivant pour les deux entreprises est la pression de marché, vécu dans le marché de télécom qui est très régularisé et saturé, et qui s'affecte beaucoup par le développement dans les technologies.

Les répondants de Mobilis, trouvent que la pression de marché sera la première raison motivante la mise en place de management des risques.

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

8- Etat récapitulatif pour la variable

Pour mesurer et apprécier la variable de « engagement et politique du management des risques » on analyse les items qui sont dans le tableau :

Tableau n° (17 -07) : Etat récapitulatif pour la variable « engagement et politique du management des risques »

Items	opérateur	Moyen	Moy en %	Ecart type	eval
Le management des risques bénéficie d'un engagement officiel, fort et durable de la direction et des acteurs de la gouvernance de votre entreprise.	Djezzy	4,675	93.2%	,517	T.B
	Mobilis	2,003	40.06%	1,16	F
	Ooredoo	4,600	92 %	,516	T B
	Total	3,759	75.18	1,04	Bien
Votre entreprise possède une politique (ou charte) en matière de management du risque approuvée par la Direction Générale ou le conseil.	Djezzy	4,521	90.42%	,613	T B
	Mobilis	1,802	36.05%	1,03	F
	Ooredoo	4,708	94.16 %		T B
	Total	3,710	74.21%	,523	Bien
La direction vérifie que les principes de management du risque sont traduits en procédures adéquates aux différents niveaux de l'entreprise.	Djezzy	4,3620	87.24%	,725	T b
	Mobilis	1,0033	20.06%	,956	T f
	Ooredoo	4.3650	87.3 %	,524	T b
	Total	3,4000	64.86%	1,035	Bien
Le management des risques de l'entreprise est intégré dans la stratégie et le bisness plan	Djezzy	4,4500	89%	,701	T b
	Mobilis	1,7907	35.18%	1,30	T f
	Ooredoo	4,7000	94%	,781	T b
	Total	3,6496	72.93%	1,19	Bien
Les objectifs généraux en matière de management des risques sont définis et communiqués.	Djezzy	4,2760	85.52%	,534	T b
	Mobilis	1,7990	35.98%	,937	T f
	Ooredoo	4.1352	87.3 %	,516	T b
	Total	3,4034	64.86%	,761	Bien
La variable : »engagement et politique du management des risques »	Djezzy	4.53	90.75%	0.125	T b
	Mobilis	1.79	35.9%	0.871	T f
	Ooredoo	4.52	90.94%	0.108	T b
	Total	3,61	72.22%	,761	T Bien

Source : logiciel SPSS

Selon ces résultats, nous remarquons que la moyenne des réponses de tous les items se trouve dans l'intervalle d'évaluation «bien ». On accepte qu'en général, les entreprises de la téléphonie mobile a un engagement fort et durable du management des risques qui se traduit par une politique bien définie et communiquée.

Pour les deux opérateurs Djezzy et Ooredoo, la moyenne des réponses s'évaluent dans l'intervalle « très bien », alors elle s'engagement et définissent une politique bien définie et communiquée sur management des risques. Pour Mobilis, la moyenne des réponses est évaluée dans l'intervalle « très faible » ce qui signifie que l'entreprise n'engage pas dans le management des risques.

Pour les deux opérateurs Djezzy et Ooredoo, l'engagement de la haute direction est exprimé dans une lettre du directeur général au personnel et énoncé avec plus de détails dans le document de planification stratégique des deux entreprises, il 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 » et opté pour un système intégrée de management des risques. Ce degré d'engagement est nécessaire lorsqu'une initiative laisse entrevoir des changements stratégiques

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

dans les méthodes de management des deux opérateurs, ainsi que des changements dans la culture organisationnelle.

Cet engagement mesure l'importance de management des risques dans l'entreprise, on le considérant comme un processus stratégique.

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 en ce qu'elle contribue à mieux la maîtrise et la surveillance des risques et l'un des fondements conceptuelles pour réussir le management des risques dans l'entreprise.

Pour l'opérateur Mobilis, afin de saisir les opportunités et éviter les risques et les menace de marché, il doit s'engager à mettre en place un système de management des risques. Cet engagement est le point de départ de la mise en œuvre de la gestion des risques au sein de Mobilis, qu'il se traduit par une politique qui définit les objectifs et les moyens et les méthodes outil pour réussir ce dispositif et assurer la maîtrise des risques.

Cette politique doit être communiquée à l'interne pour favoriser une compréhension chez les utilisateurs internes et externes et pour favoriser une culture organisationnel autour de risque.

D'après ces exploitations, on valide la deuxième hypothèse qui suppose que les entreprises de la téléphonie mobile, s'engagent et définissent une politique sur le management des risques

III- Etude et analyse de la troisième hypothèse

Hypothèse 03 : Les entreprises de la téléphonie mobile disposent d'une structure organisationnelle adéquate chargée du management des risques

1- Analyse et étude de l'item : Les responsabilités en matière du management des risques sont définies et communiquées aux personnes concernées

Tableau n°(18-07) : Item : Les responsabilités en matière du management des risques sont définies et communiquées aux personnes concernées

Les responsabilités en matière du management des risques sont définies et communiquées aux personnes concernées.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	% de N total	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,6000	92%	,53452	Très bien
Mobilis	1,6003	36%	1,37895	Très faible
Ooredoo	4,4000	88%	,48305	Très bien
Total	3,6667	73.33%	1,47936	Bien

Source : logiciel SPSS

Selon ces résultats, cet item a une moyenne de 3.66 qui présente 73.33%, c'est-à-dire que l'évaluation est se trouve dans l'intervalle »bien « avec une dispersion des réponses acceptable. Alors on accepte que les responsabilités en matière du management des risques sont définies et communiquées aux personnes concernées.

Pour DJEZZY : La moyenne des réponses se trouvent dans l'intervalle « très bien » avec une moyenne 4.6, c'est-à-dire les responsabilités en matière du management des risques sont définies et communiquées aux personnes concernées.

Pour OOREDOO : La moyenne des réponses se trouvent dans l'intervalle « très bien » avec une moyenne 4.6, c'est-à-dire les responsabilités en matière du management des risques sont définies et communiquées aux personnes concernées.

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Pour Mobilis : La moyenne des réponses se trouvent dans l'intervalle « très faible » avec une moyenne 1.6, c'est-à-dire les responsabilités en matière du management des risques ne sont ni définies ni communiquées aux personnes concernées.

2- Analyse de l'item : Les responsables du management des risques disposent des qualifications suffisantes pour exercer leurs autorités auprès des opérationnels et des dirigeants.

Tableau n°(19-07) : l'item « Les responsables du management des risques disposent des qualifications suffisantes pour exercer leurs autorités auprès des opérationnels et des dirigeants

Les responsables du management des risques disposent des qualifications suffisantes pour exercer leurs autorités auprès des opérationnels et des dirigeants.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,6250	92.5%	,51755	Très bien
Mobilis	1,7667	33.32%	1,40346	Très faible
Ooredoo	4,5690	91.38%	,81650	Très Bien
Total	3,6535	73.07%	1,47819	Bien

Source : logiciel SPSS

Selon ces résultats, la moyenne des réponses de cet item est 3.62 qui présente 73.07%, c'est-à-dire que l'évaluation est se trouve dans l'intervalle »bien « avec une dispersion des réponses faible. Alors on accepte que Les responsables du management des risques disposent des qualifications suffisantes pour exercer leurs autorités auprès des opérationnels et des dirigeants.

Pour Djezzy : La moyenne des réponses se trouvent dans l'intervalle « très bien » avec une moyenne 4.6, ce que signifie que les responsables du management des risques disposent des qualifications suffisantes pour exercer leurs autorités auprès des opérationnels et des dirigeants.

Pour Ooredoo : La moyenne des réponses se trouvent dans l'intervalle « très bien » avec une moyenne 4.6, c'est-à-dire les responsabilités en matière du management des risques sont définies et communiquées aux personnes concernées.

Pour Mobilis : La moyenne des réponses se trouvent dans l'intervalle « très faible » avec une moyenne 1.6, ce que signifie que les responsabilités en matière du management des risques sont définies et communiquées aux personnes concernées.

3- Analyse de l'item « La fonction Risk manager dédiée dans l'entreprise est clairement définit »

Tableau n° (20-07) : Analyse de l'item « La fonction Risk manager dédiée dans l'entreprise est clairement définit »

La fonction Risk manager dédiée dans l'entreprise est clairement définit.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyen en%	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,5900	96%	,75593	Très bien
Mobilis	1,7087	20.16%	1,08362	Très faible
Ooredoo	4,6000	98%	,51640	Très bien
Total	3,6089	72.58%	1,54808	Bien

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Source : Logiciel SPSS

Nous remarquons d'après le tableau ci-dessus, la moyenne des réponses de cet item est de 3.53 qui présente 72.58%, c'est-à-dire que l'évaluation est se trouve dans l'intervalle »bien « avec une dispersion des réponses faible. On générale, on accepte, que les entreprises de la téléphone mobile disposent d'une fonction indépendante bien défini chargée de le management de risques.

Pour Djazzy : La moyenne des réponses se trouvent dans l'intervalle « très bien » avec une moyenne 4.59, ce que signifie que les Djazzy met en œuvre une fonction de risques management bien défini indépendante.

Pour Ooredoo : La moyenne des réponses se trouvent dans l'intervalle « très bien » avec une moyenne 4.6, ce que signifie qu'Ooredoo met en œuvre une fonction de risques management bien défini indépendante.

Pour Mobilis : La moyenne des réponses se trouvent dans l'intervalle « très faible » avec une moyenne 1.008, ce que signifie que ce que signifie que Mobilis ne détient pas une fonction de risques management bien défini indépendante au niveau de son organigramme.

4- Analyse de l'item : La fonction Risk manager a un positionnement hiérarchique en rapport avec sa mission

Tableau n° (21-07) : item « La fonction Risk manager dédiée dans l'entreprise est clairement défini »

La fonction Risk manager a un positionnement hiérarchique en rapport avec sa mission.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djazzy	4,5950	87.5%	1,16496	Très Bien
Mobilis	1,7833	35.6%	,77850	Très faible
Ooredoo	4,5000	82%	1,13529	Très Bien
Total	3,5193	70.38%	1,19578	Bien

Source : logiciel SPSS

Nous remarquons d'après le tableau ci-dessus, la moyenne des réponses de cet item est de 3.51 qui présente 70.38%, c'est-à-dire que l'évaluation est se trouve dans l'intervalle »bien « avec une dispersion des réponses faible. On générale, on accepte, que la fonction risk manager au sein des entreprises de la téléphone mobile a un positionnement hiérarchique appropriée avec sa mission.

Pour Djazzy : La moyenne des réponses se trouvent dans l'intervalle « bien » avec une moyenne 4.59, ce que signifie la fonction Risk manager affectée a un positionnement hiérarchique en rapport avec sa mission.

Pour Ooredoo : La moyenne des réponses se trouvent dans l'intervalle « bien » avec une moyenne de 4.1, ce que signifie que la fonction Risk manager affectée a un positionnement hiérarchique en rapport avec sa mission.

Pour Mobilis : La moyenne des réponses se trouvent dans l'intervalle « très faible » avec une moyenne 1.7833. Ça qui est justifié par l'absence d'une fonction risk manager.

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

5- Analyse et étude de l'item : Il y a une coordination entre les différentes fonctions en charge de la maîtrise des risques « risk manager » et l'audit interne/contrôle

Tableau n° (22-07) : l'item : Il y a une coordination entre les différentes fonctions en charge de la maîtrise des risques « risk manager » et l'audit interne

Il y a une forte coordination et coopération entre les différentes fonctions en charge de la maîtrise des risques « risk manager » et l'audit interne/contrôle				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	3,0750	63.5%	,51755	Moyen
Mobilis	1,6933	35.6%	,99620	Très faible
Ooredoo	4,2800	85.6%	,73786	Très Bien
Total	3,0449	60.89%	1,32570	Moyen

Source : logiciel SPSS

Nous remarquons d'après le tableau ci-dessus, la moyenne des réponses de cet item est de 3.04 qui présente 60.89%, c'est-à-dire que l'évaluation est se trouve dans l'intervalle »moyen « avec une dispersion des réponses faible. On générale, on n'accepte pas cet item, alors il n' y a pas de coordination forte entre les différentes fonctions en charge de la maîtrise des risques « risk manager » et l'audit interne, de maniéré assez forte.

Pour Djezzy : La moyenne des réponses se trouvent dans l'intervalle « moyen » avec une moyenne 3.07, ce que signifie qu'il y a une coordination et coopération sur une base limitée.

Pour Ooredoo : La moyenne des réponses se trouvent dans l'intervalle « très bien » avec une moyenne de 4.2, ce que signifie qu'il y a une forte coordination entre les différentes fonctions en charge de la maîtrise des risques « risk manager » et l'audit interne.

Pour Mobilis : La moyenne des réponses se trouvent dans l'intervalle « très faible » avec une moyenne 1.69. Ça qui est justifié par l'absence d'une fonction risk manager.

6- Analyse de l'item : L'entreprise dispose un système d'information de gestion des risques SIGR.

Tableau n°(23-07) : l'item : L'entreprise dispose un système d'information de gestion des risques SIGR.

L'entreprise dispose un système d'information de gestion des risques SIGR.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,5000	90%	,75593	Très bien
Mobilis	2,6667	53.33%	1,43548	Faible
Ooredoo	2,6000	52%	1,17379	Faible
Total	3,1333	62.66%	1,43198	Moyen

Source : logiciel SPSS

Selon les résultats de tableau, on trouve que la moyenne des réponses de cet item est de 3.13 qui présente 62.66%, c'est-à-dire que l'évaluation est se trouve dans l'intervalle »moyen « avec

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

une dispersion des réponses faible. On générale, on accepte, que les entreprises de la téléphonie mobile ne détiennent pas un système d'information de gestion sur les risques.

Pour Djezzy : La moyenne des réponses se trouvent dans l'intervalle « très bien » avec une moyenne 4.5, alors on accepte que Djezzy possède un SIGR efficace.

Pour Ooredoo : La moyenne des réponses se trouvent dans l'intervalle « Faible » avec une moyenne de 2.6, ce que signifie que ladite entreprise ne détient pas un SIGR efficace.

Pour Mobilis : La moyenne des réponses se trouvent dans l'intervalle « très faible » avec une moyenne 1.69. Ça qui est justifié par l'absence d'une fonction risk manager.

7- Analyse de l'item dans quel contexte votre entreprise a introduit « introduira » la fonction risk manager

Tableau n° (24-07) : l'item dans quel contexte votre entreprise a introduit « introduira » la fonction risk manager

1- Obligations légales et réglementaires.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyen en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	3,3750	67.5%	1,18773	moyen
Mobilis	2,5933	51.86%	1,11464	faible
Ooredoo	3,6000	72%	1,42984	Bien
Total	3,1894	63.78%	1,21721	Moyen
2- Organisation de la démarche gestion de risque.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,2500	85%	,46291	Très bien
Mobilis	2,7833	55.66%	,51493	Moyenne
Ooredoo	4,2000	84%	,63246	Très bien
Total	3,7667	75.32%	,77385	Bien
3- Demande spécifique de la direction.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,0000	80%	,53452	Bien
Mobilis	3,5000	70%	1,08711	Bien
Ooredoo	4,2000	84%	,42164	Bien
Total	3,9000	78%	,81931	Bien
4- Gérer les affaires liées aux assurances.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	1,8750	37.5%	,99103	Faible
Mobilis	2,1667	43.33%	,38925	Faible
Ooredoo	2,6000	52%	1,17379	faible
Total	2,213	52.66%	,99943	Faible

Source : logiciel SPSS

Selon le tableau ci-dessus, les répondants ont accepté que l'organisation de la démarche de gestion des risques soit la première raison pour mettre en œuvre ou pour motiver à introduire la fonction risk manager, avec une moyenne de 3.9 qui présente 78%. La deuxième raison c'est l'organisation et le pilotage de la démarche gestion de risque, avec une moyenne de 3.76 qui présente 75.32%. Le troisième motif est les obligations réglementaires et légales de ces entreprises, comme nous l'avons évoqué précédemment que les sociétés l'ex société mère de Djezzy et d'Ooredoo, sont cotées dans des bourses dont ils exigent mettre en œuvre les dispositifs de contrôle et de gestion des risques. Il reste, les affaires liées aux assurances sont le

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

dernier choix, d'où la moyenne d'acceptation de cet item est faible, lequel est 2.21 qui présente 52.66%.

9- Etat récapitulatif pour l'hypothèse :

Pour mesurer la variable de « organisation structurel adéquate» on analyse les items qui sont dans le tableau suivant:

Tableau n°(25-07) : Etat récapitulatif pour la variable

Items	opérateur	Moyenne	Moyenne en%	Ecart type	eval
Les responsabilités en matière du management des risques sont définies et communiquées aux personnes concernées.	Djezzy	4,6000	92%	,534	T.B
	Mobilis	1,6003	36%	1,37	T F
	Ooredoo	4,4000	88%	,483	T B
	Total	3,6667	73.33%	1,476	Bien
Les responsables du management des risques disposent des qualifications suffisantes pour exercer leurs autorités auprès des opérationnels et des dirigeants.	Djezzy	4,6250	92.5%	,517	T B
	Mobilis	1,7667	33.32%	1,403	T F
	Ooredoo	4,5690	91.38%	,8165	T B
	Total	3,6535	73.07%	1,478	Bien
La fonction Risk manager «management » dédiée dans l'entreprise est clairement définit.	Djezzy	4,5900	87.24%	,755	T b
	Mobilis	1,7087	20.06%	1,08	T f
	Ooredoo	4,6000	87.3 %	,516	T b
	Total	3,6089	64.86%	1,548	Bien
La fonction Risk manager a un positionnement hiérarchique en rapport avec sa mission.	Djezzy	4,5950	87.5%	1,164	T b
	Mobilis	1,7833	35.6%	,778	T f
	Ooredoo	4,5000	82%	1,135	T b
	Total	3,6193	70.38%	1,195	Bien
Il y a une forte coordination et coopération entre les différentes fonctions en charge de la maîtrise des risques « risk manager » et l'audit interne.	Djezzy	3,0750	63.5%	,5175	M
	Mobilis	1,6933	35.6%	,9962	TF
	Ooredoo	4,2800	85.6%	,7378	T b
	Total	3,0449	60.89%	1,325	Bien
Variable : organisation structurelle adéquate	Djezzy	4.297	85.5%	,3512	TB
	Mobilis	1.738	34.76%	1,032	TF
	Ooredoo	4.231	84.26%	.1081	TB
	Total	3.410	62.8%	0.752	Bien

Source : Logiciel SPSS

La moyenne générale de la variable « organisation structurelle adéquate » est de 3.41, ce qui met l'évaluation dans l'intervalle bien, c'est-à-dire qu'on générale, les entreprises de la téléphonie mobile disposent d'une organisation structurelle adéquate chargée du management des risques.

Pour Djezzy et Ooredoo puisque l'évaluation de la variable est dans l'intervalle « très bien », on accepte que Djezzy dispose d'une structure risk manager, dont les objectifs et les responsabilités sont communiquées.

On allant plus en détail, pour Djezzy elle détient d'une fonction risk manager, depuis 2013, elle s'organise dans une direction qui se nomme « direction de conformité et risk management »,

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

cette direction s'est liée à la direction des finances, les responsabilités sont définies et communiquées, il existe une fiche de poste pour le risk manager, la fonction dispose d'un guide de procédure, de descriptions de postes écrites, d'instructions opérationnelles, de schémas opérationnels des systèmes d'information.

Pour Ooredoo : l'entreprise se dote d'une fonction risk manager fin 2012, qui s'organise dans la direction « risk management and control », cette direction est liée directement à la direction générale, ce lien hiérarchique directe à la direction traduit la soutenance et la volonté de la direction en faisant du management des risques, un processus stratégique. La direction risk manager dotée dans l'entreprise a un organigramme formel, avec des cadres professionnels qui ont suivi des formations différentes dans la finance, contrôle et le management d'ordre générale. Ooredoo cherche continuellement à améliorer sa structure organisationnelle afin de pouvoir surveiller et mesurer ses risques actuels et progressifs et prendre les mesures requises

Section 2 : Etude et analyse de la quatrième, la cinquième et la sixième hypothèse

I- Analyse et étude de la quatrième hypothèse

Hypothèse 04 : Les entreprises de la téléphonie mobile disposent d'un processus complet et formel du management des risques selon les normes de cette pratique.

Pour vérifier, l'hypothèse, nous devons analyser Variable : « processus complet et formel du management des risques » par l'analyse des items suivants :

1- Etude et analyse de l'item : Il existe un processus formel d'identification des risques menaçants les objectifs de votre entreprise.

Tableau n° (26-07) : l'item : Il existe un processus formel d'identification des risques menaçants les objectifs de votre entreprise.

Il existe un processus formel et efficace d'identification des risques menaçants les objectifs de votre entreprise.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,8250	97.04%	,51755	Très bien
Mobilis	2,0007	40,0%	1,23091	Faible
Ooredoo	4,8000	96%	,42164	Très bien
Total	3,9000	78%	1,32222	Bien

Source : logiciel SPSS

Selon les résultats de tableau ci-dessus, la moyenne des réponses de cet item est de 3.9 soit 78%, c'est-à-dire la moyenne est dans l'intervalle « bien », on générale on accepte que les entreprises de la téléphonie mobile dispose d'un processus formel et efficace d'identification des risques menaçant les objectifs de l'entreprise.

Pour Djezzy: la moyenne de réponses est de 4.852 soit 79.04%, alors l'entreprise met un processus formel et efficace pour identifier les risques menaçant les objectifs. Pour ce faire, le directeur de la direction risk manager et conformité réunie avec les chefs de département de la direction générale, pour examiner la liste des écarts possible pour définir les principaux faiblesses et menaces liés à la réalisation des objectifs de chaque départements. Les risques peuvent appartenir à l'une des quatre catégories suivantes :

Risques stratégiques qui menacent la mission de l'entreprise et son existence ;

Risques opérationnels qui menacent l'utilisation efficace et efficiente des ressources ;

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Les risques financiers et de reporting qui est lié à la fiabilité du reporting ;

Risques de conformité liés à la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Pour Ooredoo : la moyenne de réponses est de 4.8 soit 96%, les réponses se trouvent dans l'intervalle « très bien ». De ce fait le directeur de management des risk « le risk manager » prépare une liste des risques bruts, et les contrôles mises pour couvrir ces faiblesses, de chaque direction, puis, il se déplace dans les départements, pour vérifier la réalité et la validité des risques bruts déjà déterminés par l'évaluation de l'efficacité des contrôles mises. Pour les risques stratégiques il fait des séances de brainstorming avec les directeurs centraux et le top management pour ressortir les faiblesses menaçant la vision de l'entreprise.

Pour Mobilis : la moyenne des réponses est de 2.00 se qui présente 40%. On accepte que Mobilis ne dispose pas d'un processus efficace et formel d'identification des risques.

2- Analyse et étude de l'item : Votre entreprise dispose des indicateurs des risques (indicateurs d'alerte, de manque de sécurité et de perte)

Tableau n°(27-07) : l'item « Votre entreprise dispose des indicateurs des risques (indicateurs d'alerte, de manque de sécurité et de perte) »

Votre entreprise dispose des indicateurs des risques (indicateurs d'alerte, de manque de sécurité et de perte).				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,3750	87.5%	,74402	Très bien
Mobilis	2,6667	53.33%	1,30268	Moyenne
Ooredoo	4,6000	92%	,51640	Très bien
Total	3,7000	74%	1,26355	Bien

Source : Logiciel SPSS

Selon les résultats de tableau ci-dessus, la moyenne des réponses de cet item est de 3.7 soit 74%, c'est-à-dire la moyenne est dans l'intervalle « bien », on générale on accepte que les entreprises de la téléphonie mobile déterminent des indicateurs des risques.

Pour Djezzy: la moyenne de réponses est de 4.3752 soit 87.5%, alors l'entreprise dispose des indicateurs des risques , des indicateurs d'alerte, de manque de sécurité et de perte, des indicateurs de performance pour. Ces indicateurs sont déterminés par le risk manager en collaboration avec le directeur de la département concernée.

Pour Mobilis : la moyenne des réponses est de 2.66 se qui présente 53.33%. On accepte que Mobilis ne détermine pas des indicateurs des risques (indicateurs d'alerte, de manque de sécurité et de perte).

Pour Ooredoo: la moyenne de réponses est de 4.6 soit 92%, les réponses se trouvent dans l'intervalle « très bien ». De ce fait le directeur de management des risk « le risk manager » élabore une liste des indicateurs, qui présente des indicateurs prédictifs destinés à appréhender le niveau et l'évolution des risques, alors il aide le risk manager à déterminer les risques liés à chaque activité.

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

3- Analyse et étude de l'item « les risques majeurs de l'entreprise »

Tableau n°(28-07) : Item : les risques majeurs de l'entreprise

Risques financiers.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	3,2500	26,7%	1,66905	Moyenne
Mobilis	3,5833	40,0%	,51493	Bien
Ooredoo	4,3000	33,3%	,67495	Très bien
Total	3,7333	100,0%	1,04826	Bien
Risques de l'environnement juridique et les réglementations sectorielles.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,5000	26,7%	,75593	Très bien
Mobilis	4,3333	40,0%	,88763	Très bien
Ooredoo	4,4000	33,3%	,69921	Très bien
Total	4,4000	100,0%	,77013	Très bien
Les risques politiques / pays.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,0000	26,7%	,75593	Bien
Mobilis	3,9167	40,0%	,99620	Bien
Ooredoo	3,7000	33,3%	,67495	Bien
Total	3,8667	100,0%	,81931	Bien
Risques client (l'insatisfaction, la solvabilité...).				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	3,6250	26,7%	1,06066	Bien
Mobilis	4,5833	40,0%	,66856	Très bien
Ooredoo	3,9000	33,3%	,31623	Bien
Total	4,1000	100,0%	,80301	Bien
Les systèmes d'information et la sécurité informatique.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,2500	26,7%	1,03510	Très bien
Mobilis	3,7500	40,0%	1,05529	Bien
Ooredoo	4,1000	33,3%	,99443	Bien
Total	4,0000	100,0%	1,01710	Bien
Risques d'approvisionnement.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	3,1250	26,7%	1,45774	Moyenne
Mobilis	3,1667	40,0%	1,02986	Moyenne
Ooredoo	3,6000	33,3%	,84327	Bien
Total	3,3000	100,0%	1,08755	Moyen
Risques psychologiques				
Nom de l'opérateur	Moyenne	% de N total	Ecart type	Evaluation
Djezzy	2,0000	26,7%	,92582	Faible
Mobilis	3,3333	40,0%	,98473	Moyenne
Ooredoo	2,4000	33,3%	,84327	Faible
Total	2,5667	100,0%	1,06134	Faible

Source : logiciel SPSS

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Selon le tableau ci-dessus, le risque major pour les entreprises de la téléphonie mobile, en générale, c'est les risques de l'environnement juridique et les réglementations sectorielles, puis on trouve les risques client parce que les offres post paid qui engendrent beaucoup de perte, en troisième position, les risques liés aux systèmes d'information et la sécurité informatique. En quatrième position on trouve les risques politiques / pays, ces risques nous avons les présenté dans le chapitre précédent. Dans la cinquième disposition on trouve les risques financiers, et en avant dernier on trouve les risques d'approvisionnement et enfin on trouve les risques psychologiques avec une faible acceptation.

Pour le risque de l'environnement juridique et les réglementations sectorielles sont les risques majors pour les deux opérateurs Djazzy et Ooredoo. Tandis que les risques client sont les risques le plus important pour Mobilis.

4- Analyse et étude de l'item : Pour les principaux risques identifiés, votre entreprise réalise une analyse des conséquences possibles (chiffrées ou non, financière ou non financière), de l'occurrence et du degré de maîtrise estimé.

Tableau n° (28-07) : l'item pour les principaux risques identifiés, votre entreprise réalise une analyse des conséquences possibles (chiffrées ou non, financière ou non financière), de l'occurrence et du degré de maîtrise estimé.

Pour les principaux risques identifiés, votre entreprise réalise une analyse des conséquences possibles, de l'occurrence et du degré de maîtrise estimé de manière formel.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djazzy	4,6000	92%	,75593	Très bien
Mobilis	2,8667	53.33%	,98473	Moyenne
Ooredoo	4,7000	94%	,48305	Très bien
Total	3,9833	79.77%	1,23409	Bien

Source : logiciel SPSS

Selon les résultats de tableau ci-dessus, la moyenne des réponses de cet item est de 3.9 soit 79.77%, c'est-à-dire la moyenne est dans l'intervalle « bien », on générale on accepte que les entreprises de la téléphonie réalisent une analyse des conséquences possibles (chiffrées ou non, financière ou non financière), de l'occurrence et du degré de maîtrise estimé. C'est-à-dire évaluent les principaux risques identifiés.

Pour Djazzy: la moyenne de réponses est de 4.6 soit 94%, ça qui confirme que l'entreprise évalue les risques prédéfinis, l'analyse ce faite par les directeur de chaque direction et ces collaborateur avec l'animation et la participation de risk manager.

Pour Mobilis : la moyenne des réponses est de 2.66 se qui présente 53.33%. On accepte que Mobilis ne fasse pas une évaluation systématique des risques.

Pour Ooredoo: la moyenne de réponses est de 4.7 soit 94%, les réponses se trouvent dans l'intervalle « très bien ». Pour les principaux risques identifiés, l'entreprise réalise une analyse des conséquences possibles de l'occurrence et du degré de maîtrise estimé.

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

5- Analyse de l'item : l'utilisation des méthodes quantitative et qualitative pour l'évaluation des risques.

Tableau n°(29-07) : item « l'utilisation des méthodes quantitative et qualitative pour l'évaluation des risques »

Les méthodes quantitatives.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,5000	90%	,53452	Très bien
Mobilis	3,4167	68.33%	,99620	Bien
Ooredoo	4,6000	92%	,51640	Très bien
Total	4,1000	82%	,92289	bien
Les méthodes qualitatives.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,5000	90%	,53452	Très bien
Mobilis	3,2000	63.33%	1,11464	Bien
Ooredoo	4,6000	92%	,51640	Très bien
Total	4,0000	80%	1,05045	Bien

Source : logiciel SPSS

Selon ces résultats, la moyenne des réponses pour le recours des méthodes quantitative et qualitatives, est de 4.1 et 4.0 consécutivement, c'est-à-dire que les items appartiennent à l'intervalle « très bien ». Les trois opérateurs ont des réponses découlent de l'intervalle bien ou très bien, ça qui signifie qu'ils utilisent une combinaison des deux méthodes.

6- Analyse de l'item : L'analyse des risques est partagée par la direction générale et le management de l'entreprise avec les personnes intéressées.

Tableau n°(30-07) : l'item : L'analyse des risques est partagée par la direction générale et le management de l'entreprise avec les personnes intéressées.

L'analyse des risques est partagée par la direction générale et le management de l'entreprise avec les personnes intéressées.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,3750	87.5%	,91613	Très bien
Mobilis	2,8333	56.66%	1,33712	Moyenne
Ooredoo	4,6000	92%	,51640	Très bien
Total	3,8333	76.66%	1,28877	Bien

Source : logiciel SPSS

Selon ces résultats, la moyenne des réponses est de 3.83, soit l'évaluation « bien », alors on accepte qu'on général les entreprises de la téléphonie mobile partagent l'analyse des risques avec les personnes intéressées.

Pour Djezzy : la moyenne des réponses est 4.37, soit une évaluation très bien, ce que signifie que l'entreprise partage l'identification et l'évaluation des risques par la direction et les personnes intéressées.

Pour Mobilis, la moyenne des réponses est 2.83, soit une évaluation moyenne, c'est-à-dire Mobilis ne partage pas l'analyse des risques avec les personnes intéressées.

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Pour Ooredoo : la moyenne des réponses est 4.60, soit une évaluation très bien, ce que signifie que l'entreprise, partage l'identification et l'évaluation des risques par la direction générale et le management de l'entreprises avec les personnes intéressées.

7- Analyse de l'item « Dans votre entreprise, il existe une formalisation de la cartographie des risques »

Tableau n° (31-07) : l'item « Dans votre entreprise, il existe une formalisation de la cartographie des risques »

Dans votre entreprise, il existe une formalisation de la cartographie des risques.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,7250	94.5%	,51755	Très bien
Mobilis	1,5167	30.33%	1,08362	Très faible
Ooredoo	4,5000	90%	,70711	Très bien
Total	3,8772	77.54%	1,54808	Bien

Source : Logiciel SPSS

Selon les résultats de tableau ci-dessus, la moyenne des réponses de cet item est de 3.8 soit 77.54%, c'est-à-dire la moyen est dans l'intervalle « bien », on générale on accepte que les entreprises de la téléphonie mobile formulent une cartographie des risques.

Pour Djezzy: la moyenne de réponses est de 4.7 soit 94.5%, alors l'entreprise réalise une cartographie des risques. La responsabilité de la conception de la cartographie de risques incombe au risk manager. Cette carte classifie tous les évènements qui sont susceptible d'affecter l'une des objectifs, stratégiques, financière, conformité et opérationnel. Pour prioriser les actions pour traiter les risques. Le risk manager s'intéresse aux risques d'ordre important, mais les risques qui n'ont pas de degré importants, le risk manager collabore avec l'équipe de l'audit pour traiter le problème.

Pour Mobilis : la moyenne des réponses est de 1.51 se qui présente 30.33%. On accepte que Mobilis ne réalise pas un exercice de cartographie des risques.

Pour Ooredoo : la moyenne de réponses est de 4.5 soit 90%, les réponses se trouvent dans l'intervalle « très bien ». De ce faite le directeur de management des risk « le risk manager » conçoit une cartographie des risques de plusieurs formes, radar, tableaux...etc.

8- L'analyse de l'item « Les risques dépassants les limites acceptables définies par la société sont traités en priorité »

Tableau n°(32-07) : l'item « Les risques dépassants les limites acceptables définies par la société sont traités en priorité »

Les risques dépassants les limites acceptables définies par la société sont traités en priorité.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,6250	92.5%	,74402	Très bien
Mobilis	3,5833	71.66%	1,67649	Bien
Ooredoo	4,5000	88%	,51640	Très bien
Total	4,2333	82.66%	1,22428	Très bien

Source : logiciel SPSS

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Selon ces résultats, la moyenne est de 4.13, qui présente 82.66%, c'est à dire il appartient à l'intervalle « très bien ». Les trois opérateurs ont des réponses découlent bien à très bien. Alors, on accepte que pour les trois opérateurs, les risques dépassants les limites acceptables définies par la société sont traités en priorité.

9- Analyse de l'item : Votre entreprise a-t-elle mis en place un plan de gestion de crise

Tableau n° (33-07) : l'item : Votre entreprise a-t-elle mis en place un plan de gestion de crise

Votre entreprise mis en place un plan de gestion de crise				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	5.0000	100%	0.00	Très bien
Mobilis	3,8667	75.33%	,3258	Bien
Ooredoo	5,0000	100%	0.00	Très bien
Total	4,5866	91.77%	1,23409	Très bien

Source : Logiciel SPSS

Selon ces résultats, la moyenne est de 4.58, qui présente 91.77%, c'est-à-dire, elle appartient à l'intervalle « très bien », c'est-à-dire que les items appartiennent à l'intervalle « très bien ». Les trois opérateurs ont des réponses s'évalue de bien à très bien. Alors, on accepte que les trois opérateurs ont mis un plan de gestion de crise pour traiter et faire face aux crises lorsqu'elles surviennent ou lorsqu'il y a des indications que des crises peuvent se produire. On trouve que tous les répondants d'Ooredoo et Djezzy ont la même réponse donc ils sont conscients de l'existence d'un plan de gestion de crise, même un plan de continuité. Tandis que ce n'est pas tous les répondants de Mobilis ont la même conscience envers l'existence d'un plan de continuité et un plan de gestion de crise.

10- Etude et analyse de l'item : L'entreprise adopte-elle une norme spécifique de gestion des risques ?

Tableau n°(34-07) : l'item « L'entreprise adopte une norme spécifique du management des risques »

L'entreprise adopte une norme spécifique de gestion des risques « coso / iso 3100 ou cadre AMF »				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	5.000	100%	1,0606	Très bien
Mobilis	1,633	32.66%	,57735	Très faible
Ooredoo	5,000	100%	,81650	Très bien
Total	3.87	77.55%	1,3308	Bien

Source : logiciel SPSS

Selon ces résultats, la moyenne des réponses est de 3.87 soit un taux d'acceptation 77.55%, pour cela on accepte qu'on générale les entreprises de la téléphonie mobile, adoptent une norme spécifique du management des risques.

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Les répondants des deux opérateurs Djazzy et Ooredoo, ont accepté la proposition à 100%. Pour cela on accepte définitivement, que ces derniers adoptent une norme spécifique de management des risques.

Pour Mobilis, la moyenne de réponses est très faible, alors on accepte qu'elle n'adopte aucune norme », est cela est évident, lorsqu'elle ne déploie pas un processus de management des risques.

11- L'analyse de l'item : L'entreprise forme ses employés sur le processus du management des risques d'entreprise

Tableau n° (35-07) : Item « L'entreprise forme ses employés sur le processus du management des risques d'entreprise »

L'entreprise forme ses employés sur le processus du management des risques d'entreprise.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djazzy	3,2500	64%	,88641	Moyen
Mobilis	1,7833	35.6%	1,67649	Très faible
Ooredoo	3,9000	78%	,31623	Bien
Total	3,0766	61.53%	1,38962	Moyen

Source : logiciel SPSS.

Selon les résultats de tableau ci-dessus, la moyenne des réponses de cet item est de 3.07 soit 61.53%, c'est-à-dire la moyenne est dans l'intervalle « moyen », on générale on accepte que ce n'est pas tous les entreprises de la téléphonie mobile forme ses employés sur le processus du management de risques.

Pour Djazzy : la moyenne des réponses est de 3.25 soit 64%, alors l'entreprise ne forme pas ces employés de manière efficace sur le processus du management des risques, les formations sont destinées à l'équipe de risk manager et non pas pour les autres propriétaires du risque.

Pour Mobilis : la moyenne des réponses est de 1.78 se qui présente 30.33%. On accepte que Mobilis ne forme pas ces employés sur le processus du management des risques.

Pour Ooredoo : la moyenne des réponses est 3.9 qui présentent un taux d'acceptation de 90%, les réponses se trouvent dans l'intervalle « bien ». De ce fait l'entreprise forme ses employés sur le processus du management des risques.

12- Etat récapitulatif du variable « processus complet et formel du management des risques »

Pour mesurer la variable de « processus complet et formel du management des risques » on analyse les items qui sont dans le tableau suivant :

Tableau n° (36-07) : Etat récapitulatif de la variable

Les items	Opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	évaluation
Il existe un processus formel et efficace d'identification des risques menaçants les objectifs de votre entreprise.	Djazzy	4,8250	97.04%	,517	T.B
	Mobilis	2,0007	40,0%	1,230	F
	Ooredoo	4,8000	96%	,4216	T B
	Total	3,9000	78%	1,322	Bien

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Votre entreprise dispose des indicateurs des risques (indicateurs d'alerte, de manque de sécurité et de perte).	Djezzy	4,3750	87.5%	,744	T B
	Mobilis	2,6667	53.33%	1,30	F
	Ooredoo	4,6000	92%	,516	T B
	Total	3,7000	74%	1,263	Bien
Pour les principaux risques identifiés, votre entreprise réalise une analyse des conséquences possibles (chiffrées ou non, financière ou non financière), de l'occurrence et du degré de maîtrise estimé de manière formel.	Djezzy	4,6000	87.24%	,755	T b
	Mobilis	2,8667	20.06%	,984	F
	Ooredoo	4,7000	87.3 %	,483	T b
	Total	3,9833	64.86%	1,234	Bien
Les méthodes quantitatives.	Djezzy	4,5000	90%	,534	T b
	Mobilis	3,4167	68.33%	,996	B
	Ooredoo	4,6000	92%	,516	T b
	Total	4,1000	82%	,922	Bien
Les méthodes qualitatives.	Djezzy	4,5000	90%	,5345	TB
	Mobilis	3,2000	63.33%	1,114	M
	Ooredoo	4,6000	92%	,5164	T b
	Total	4,0000	80%	1,050	Bien
Dans votre entreprise, il existe une formalisation de la cartographie des risques.	Djezzy	4,7250	94.5%	,51755	T b
	Mobilis	1,5167	30.33%	1,08362	T f
	Ooredoo	4,5000	90%	,70711	T b
	Total	3,8772	77.54%	1,5480	Bien
Les risques dépassants les limites acceptables définies par la société sont traités en priorité.	Djezzy	4,6250	92.5%	,7440	T B
	Mobilis	3,5833	71.66%	1,676	B
	Ooredoo	4,5000	88%	,5164	T B
	Total	4,2333	82.66%	1,2242	T B
L'analyse des risques est partagée par la direction générale et le management de l'entreprise avec les personnes intéressées.	Djezzy	4,3750	87.5%	,91613	T B
	Mobilis	2,8333	56.66%	1,3371	M
	Ooredoo	4,6000	92%	,5164	TB
	Total	3,8333	76.66%	1,288	T B
Votre entreprise mis en place un plan de gestion de crise	Djezzy	5.0000	100%	0.00	T B
	Mobilis	3,8667	75.33%	,3258	B
	Ooredoo	5,0000	100%	0.00	T B
	Total	4,5866	91.77%	1,234	T B
L'entreprise forme ses employés sur le processus du management des risques d'entreprise.	Djezzy	3,2500	64%	,88641	M
	Mobilis	1,7833	35.6%	1,6764	T f
	Ooredoo	3,9000	78%	,31623	B
	Total	3,0766	61.53%	1,3896	M

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

L'entreprise adopte une norme spécifique du management des risques	Djezzy	5.000	100%	1,0606	T B
	Mobilis	1,633	32.66%	,57735	T F
	Ooredoo	5,000	100%	,81650	T B
	Total	3.87	77.4%	1,3308	B
Variable : « processus complet et formel du management des risques »	Djezzy	4.5392	90.78%	,6891	T B
	Mobilis	2.5533	51.66%	1,032	F
	Ooredoo	4.6139	91.55%	1.008	T B
	Total	3.9444	78.88%	0.568	Bien

Source : logiciel SPSS

L'analyse du tableau, nous démontre que la moyenne des items de cette variable est de 4.53 pour Djezzy, qui représente 90.78% d'acceptation, avec une faible dispersion, ce qui signifie que Djezzy mette en œuvre un processus complet de management des risques. Par à port à la première étape du processus, ladite entreprise assure la définition et la communication des objectifs de l'entreprise, et les risques liés aux objectifs, le risque manager focalise sur les processus critiques de l'entreprise, dont il se centre sur les risques qui ont un impact sur les quatre objectifs qui sont : stratégiques, opérationnels, de conformité et les objectifs financiers.

Le risk manager procède à l'évaluation des risques, en se basant sur leur expérience passée et en permettant la participation du personnel dans ce cadre, il détermine le degré de risque et évalue les conséquences de risque sur l'entreprise et sur son environnement. En plus elle assurer une analyse des risques et des possibilités, cette méthode permet d'obtenir plus facilement les renseignements nécessaires pour planifier les vérifications ultérieures et les traitements. Le risk manager conçoit la cartographie des risques, pour définir les risques les plus urgents. Pour assurer le traitement des risques ci-dessus analysés, le risk manager profite des responsables des différents directions de leurs connaissances et expériences pour réduire la probabilité d'occurrence et l'impact des risques en renforçant le contrôle des processus. Le risk manager partage avec les différents responsables ainsi la direction générale l'identification et l'évaluation des risques, l'évaluation se faite par plusieurs méthodes quantitatif et qualitatif. Le recours à des ateliers face à face pour assurer l'adhésion des cadres supérieurs est aussi au nombre des meilleures pratiques mentionnées par Djezzy. Djezzy adopte la norme COSO II.

Pour Ooredoo, l'évaluation de cette variable est 4.61, soit une acceptation de 91.55%, ce que confirme qu'Ooredoo déploie un processus complet de management des risques. Ladite entreprise accède à l'identification et l'évaluation des risques financiers, opérationnels, conformité avec les responsables opérationnels. Mais pour les principaux facteurs de risques stratégiques, Ooredoo utilise des indices de mesure perfectionnés pour identifier le risque et pour l'évaluer, afin d'informer la direction générale sur les risques menaçants la vision et la stratégie de l'entreprise. La cartographie des risques conçu, est faite d'une manière globale pour l'entreprise, et par processus .Cette carte ainsi les différents traitements envisagés sont communiqués aux parties intéressées .Ooredoo adopte la norme ISO31000.pour déployer le dispositif de management des risques.

Pour Mobilis, les réponses sont dans l'intervalle faible, ce qui conforme que Mobilis ne dispose pas d'un processus formel et efficace de management des risques.

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

La moyenne des réponses, de tous l'échantillon est 3.944, soit dans l'intervalle « bien », ce que signifie qu'on peut accepter qu'on générale, les entreprises de la téléphonie mobile mettent un processus complet de management des risques.

II- Etude et analyse de la cinquième hypothèse

Hypothèse 05 : Les entreprises de la téléphonie mobile, communiquent efficacement sur les risques auprès des instances de gouvernance et tous les employés.

Pour tester cette hypothèse, nous utilisons des items pour mesurer la variable « communication efficace autour des risques » et d'autre item pour analyser et commenter les résultats, comme se suit :

1- Analyse de l'item : Dans votre entreprise la déclaration des pratiques du management des risques ne sont pas limitées.

Tableau n° (37-07) : l'item : Dans votre entreprise la déclaration des pratiques du management des risques sont limitées.

Dans votre entreprise la déclaration des pratiques du management des risques n'est pas limitée.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,3750	87.5%	1,03510	Très bien
Mobilis	1,5830	31.66%	1,16450	Très faible
Ooredoo	3,9000	78%	1,28668	Bien
Total	3.286	64.88%	1,59597	Moyen

Source : logiciel SPSS

Selon ces résultats, la moyenne d'acceptation de cet item est de 3.244 soit 64.88%, ce qui met l'évaluation de cet item dans l'intervalle « moyen ». On allant plus loin, on analyse le tableau suivant :

Tableau n°(38-07) : Tableau détaillé de l'item «

Nom de l'opérateur	Dans votre entreprise l'utilisation et la déclaration des pratiques de gestion des risques ne sont pas limitées.					Total
	Pas tout à fait d'accord	Je ne suis pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord	
Djezzy	0	0	1	3	4	8
	0%	0,0%	12,5%	37,5%	50,0%	100,0%
Mobilis	6	5	1	0	0	12
	50%	41.66%	8,3%	00%	0%	100,0%
Ooredoo	0	2	1	1	6	10
	60,0%	10,0%	10,0%	20,0%	0,0%	100,0%
Total	6	7	3	4	10	30
	20%	23.33%	10%	1.13%	3.33%	100,0%

On éliminant les réponses neutre, on trouve la moyenne est de 3.40, De ce fait, on accepte qu'en général la déclaration des pratiques du management des risques dans les entreprises de la téléphonie mobile ne soit pas limitée.

Pour Djezzy : La moyenne d'acceptation de cet item est de 4.375 soit 87.5%, ce qui met l'évaluation de cet item dans l'intervalle « Très bien ». De ce fait, la déclaration des pratiques du management des risques dans ladite entreprise n'est pas limitée.

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Pour Mobilis : La moyenne d'acceptation de cet item est de 1.58 soit 31.66%, ce qui met l'évaluation de cet item dans l'intervalle « très faible ». De ce fait, la déclaration des pratiques du management des risques dans Mobilis est limitée. En raison de l'absence de cette pratique.

Pour Ooredoo : La moyenne d'acceptation de cet item est de 3.9 soit 78%, ce qui met l'évaluation de cet item dans l'intervalle « bien ». De ce fait, la déclaration des pratiques du management des risques dans Ooredoo n'est pas limitée.

2- Analyse de l'item : pourquoi l'utilisation et la déclaration des pratiques du management sont limitées

Tableau n°(38-07) : l'item : pourquoi l'utilisation et la déclaration des pratiques du management sont limitées

Manque de leadership et d'engagement				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	1,3750	27.4%	,74402	Très faible
Mobilis	3,0000	60%	1,27920	Moyenne
Ooredoo	2,1000	42%	1,28668	Faible
Total	2,2667	45.33%	1,31131	Faible
Manque de connaissance et de compréhension des concepts				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	1,6250	32.5%	1,18773	Très faible
Mobilis	3,5007	70%	1,52753	Moyenne
Ooredoo	2,0000	40%	1,05409	Faible
Total	2,3667	47.33%	1,42595	Faible
Manque d'intérêt et / ou d'autres priorités				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	1,6250	32.5%	1,18773	Très faible
Mobilis	3,4000	60%	1,27920	Bien
Ooredoo	2,1000	42%	1,28668	Faible
Total	2,3333	46.60%	1,34762	Faible
Manque de ressources (financières, humaines, techniques, de temps)				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	1,3750	27.5%	,74402	Très faible
Mobilis	2,6333	46.6%	,98473	Moyen
Ooredoo	1,6000	32%	,69921	Très faible
Total	1,8333	36.6%	,91287	Faible
Considéré comme un autre obstacle bureaucratique				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	1,6250	32.5%	1,18773	Très faible
Mobilis	2,8833	51.6%	,99620	Moyen
Ooredoo	1,9000	38%	,87560	Faible
Total	2,1000	42%	1,06188	Faible

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Faible perception des avantages immédiats liés à la mise en place				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	1,7500	35%	1,38873	Très faible
Mobilis	3,4000	61.66%	1,08362	Bien
Ooredoo	2,6000	52%	1,17379	Faible
Total	2,5667	51.33%	1,27802	Faible

Source : logiciel SPSS

Selon ces résultats, les moyennes des réponses concernant les raisons que la déclaration des pratiques du management des risques est limitée, prédéfini dans cette question, sont de 1.83 jusqu'à 2.56, qui les placent dans l'intervalle « faibles ». Nous considérons que tous les raisons présentées précédentes ne sont pas vérifiables.

Pour Djezzy : les moyennes des réponses de toutes les propositions sont dans l'intervalle « très faible », ce qui signifie que l'entreprise, déclare ces pratiques de management des risques. Tandis, qu'on peut déduire, qu'il existe une faible perception des avantages immédiats liés à la mise en place de cette pratique, au niveau de Djezzy.

Pour Mobilis : les moyennes des réponses de toutes les propositions sont dans les intervalles « moyen ou bien », ce qui signifie que les répondants acceptent des raisons qui justifient la limitation de l'utilisation et la déclaration des pratiques du management des risques. On analysant les raisons par ordre d'importance, on trouve que le manque de connaissance et de compréhension des concepts liés au management de risques c'est la raison la plus pertinente, de point de vue qu'il n'y a aucune intention de l'administration de mettre en œuvre cette pratique, elle n'explique pas et ne déclare pas les concepts qui s'y rapportent.

Se suit par le manque d'intérêt et ou d'autres priorités, et une faible perception des avantages immédiats liés à la mise en place, ces deux raisons se versent dans la même intention. Puis manque de leadership qui anime et coordonne tous le dispositif et l'engagement pour garantir la mise en place. En fin, les répondants considèrent qu'une des raisons de ne pas utiliser et déclare les pratiques de management des risques est le manque de ressource et qu'il est considéré comme trop bureaucratique.

Pour Ooredoo : les moyennes des réponses de toutes les propositions sont dans les intervalles « faible et très faible », ce qui signifie que l'entreprise, fait une déclaration sur les pratiques du dispositif de management des risques. Tandis, qu'on peut déduire, qu'il existe une faible perception des avantages immédiats liés à la mise en place de cette pratique, au niveau d'Ooredoo.

3- Analyse de l'item : « Dans votre entreprise, il existe une documentation appropriée sur les risques »

Tableau n°(39-07) : l'item : « Dans votre entreprise, il existe une documentation appropriée sur les risques »

Dans votre entreprise, il existe une documentation appropriée sur les risques.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,6250	92.5%	,51755	Très bien
Mobilis	2,2500	45%	1,21543	Faible
Ooredoo	4,8000	96%	,42164	Très bien

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Total	3,8916	77.83%	1,48401	Bien
--------------	---------------	---------------	----------------	-------------

Source : logiciel SPSS

Selon ces résultats la moyenne d'acceptation de cet item est de 3.89, qui présente un taux de 77.83%, c'est ce qui rend les réponses dans l'intervalle d'évaluation « bien ». Alors, on générale on accepte que les entreprises de la téléphonie mobile possèdent une documentation appropriée sur les risques.

Pour Djezzy: la moyenne des réponses est de 4.26 soit un taux d'acceptation de 92%, qui rend les réponses dans l'intervalle « très bien ». Alors Djezzy détient une documentation appropriée sur les risques. Djezzy conserve toute la documentation ou les registres qui peuvent être utiles. La documentation peut inclure l'explication détaillée du processus d'identification et d'évaluation des risques, la description des évaluations et l'explication de la façon dont les résultats ont été obtenus.

Pour Ooredoo : la moyenne des réponses est de 4.8 soit un taux d'acceptation de 96%, qui rend les réponses dans l'intervalle « très bien ». Alors Ooredoo détient une documentation appropriée sur les risques.

Pour Mobilis : la moyenne des réponses est de 2.25 soit un taux d'acceptation de 45%, qui rend les réponses dans l'intervalle « faible ». Alors Mobilis ne détient pas d'une documentation appropriée sur les risques.

4- Analyse de l'item : Existe-t-il un système de reporting périodique sur les risques ?

Tableau n°(40-07) : l'item : Existe-t-il un système de reporting périodique sur les risques ?

Absence de reporting				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	1,2500	25%	,46291	Très faible
Mobilis	3,3333	68.60%	1,61433	Moyen
Ooredoo	1,6000	32,3%	,84327	Faible
Total	2,2000	44%	1,47157	Faible
Le thème du management du risque est abordé lorsque nécessaire (ex: projets ou investissements importants)				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	2,0000	40%	1,60357	Faible
Mobilis	3,1667	63.33%	1,26730	Moyenne
Ooredoo	2,7000	54%	1,49443	Moyenne
Total	2,7000	54%	1,46570	Moyenne
La gestion des risques est pleinement intégrée dans le reporting réalisé auprès du conseil d'administration/de surveillance				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,7500	95%	,46291	Très bien
Mobilis	2,1667	54%	,83485	Faible
Ooredoo	4,6000	92%	,69921	Très bien
Total	3,6667	72.33%	1,42232	Bien

Source : logiciel SPSS

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Selon ces résultats, on constate que pour les sous items absence de reporting et le thème du management du risque est abordé lorsque nécessaire, les moyennes de réponses sont de 2.2 et 2.7 consécutivement, qui rendent l'évaluation de ces items dans les intervalles « moyen et faible ». Pour cela, on générale, on accepte que les entreprises de la téléphonie mobile dispose d'un système de reporting efficace.

Pour le 3ème sous items, la moyenne est de 3.66, qui la rende dans l'intervalle d'évaluation « bien », c'est-à-dire, on accepte en générale, que la gestion des risques est pleinement intégrée dans le reporting réalisé auprès du conseil d'administration/de surveillance dans les entreprises de la téléphonie mobile.

Pour Djazzy : pour les deux sous items prédéfinis, les moyennes de réponses étaient de 1.25 et 2, consécutivement. C'est-à-dire, que Djazzy dispose d'un reporting périodique au sein de la direction, et le thème du management de risque est utilisé dans toute l'entreprise.

Pour mobilis : concernant l'absence d'un reporting efficace et périodique, la moyenne des réponses est de 3.33 soit un taux d'acceptation de 66.6%, qui rend les réponses dans l'intervalle « moyen ». Alors on constate que mobilis fait parfois un reporting sur les risques.

A propos de la deuxième proposition, celle que le thème du management du risque est abordé lorsque nécessaire, la moyenne des réponses est évalué dans l'intervalle « moyen » ce que signifie qu'on n'accepte pas cette dénoncé totalement, c'est-à-dire l'entreprise fait parfois de reporting sur le les risques lorsque c'est nécessaire.

Pour Ooredoo : pour les deux sous items prédéfinis, les moyennes de réponses étaient de 1.6 et 2.7, consécutivement. C'est-à-dire, qu'Ooredoo dispose d'un reporting périodique au sein de la direction, et le thème du management de risque est utilisé dans toute l'entreprise. Mais il faut signaler, lorsque qu'il y a un nouveau projet ou investissement, la direction de risk manager, sonne l'alerte pour identifier les risques et les évaluer et précipite les solutions s'il existe et si faisable, et lorsqu'il y a des risques que l'entreprise ne les supporte pas, le risk manager annonce la situation aux décideurs.

5- Analyse de l'item : Quels systèmes de reporting

Tableau n°(41-07) : l'item : Quels système de reporting

Tableaux de bord				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne %	Ecart type	Evaluation
Djazzy	2,5000	26,7%	,92582	Faible
Mobilis	3,3333	40,0%	1,30268	Moyenne
Ooredoo	4,2000	33,3%	1,03280	Bien
Total	3,4000	100,0%	1,27577	Bien
Tableaux d'Excel				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne %	Ecart type	Evaluation
Djazzy	2,7500	26,7%	1,03510	Moyenne
Mobilis	3,8333	40,0%	1,19342	Bien
Ooredoo	4,0000	33,3%	,94281	Bien
Total	3,6000	100,0%	1,16264	Bien
Logiciel spécifiques				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne %	Ecart type	Evaluation
Djazzy	4,1250	26,7%	,99103	Bien

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Mobilis	2,0833	40,0%	,99620	Faible
Ooredoo	3,6000	33,3%	1,77639	bien
Total	3,46007	100,0%	1,52978	Bien

Source : logiciel SPSS

Selon ces résultats, les moyennes des réponses sont dans l'intervalle d'évaluation « bien », alors, en générale, les entreprises de la téléphonie mobile utilisent les tableaux d'Excel, les tableaux de bord et les logiciels spécifiques pour faire le reporting sur les risques.

Pour Djazzy : d'après les résultats, le recours aux logiciels spécifiques, apparait le moyen le plus utilisés, pour faire le reporting sur les risques. Djazzy utilise un logiciel EBIOS, pour faire un reporting complet sur les risques.

Pour Mobilis : la moyenne des réponses, est dans l'intervalle « bien » pour l'outil tableau de bord »Excel », ce qui signifie que Mobilis utilise par fois les tableaux d'Excel pour faire le reporting sur le risques, si c'est nécessaire parfois à part.

Pour Ooredoo : le recours aux tableaux d'Excel et les tableaux de bord sont les outils les plus pertinents, consécutivement. Ooredoo n'utilise pas des logiciels spécifiques.

6- Analyse de l'item : » La direction reçoit des informations sur les caractéristiques essentielles des actions engagées pour gérer les principaux risques de l'entreprise (nature des actions engagées ou des couvertures en place, assurances, montants des garanties...)

Tableau n°(42-07) : Item : La direction reçoit des informations sur les caractéristiques essentielles des actions engagées pour gérer les principaux risques de l'entreprise

La direction reçoit des informations sur les caractéristiques essentielles des actions engagées pour gérer les principaux risques de l'entreprise (nature des actions engagées ou des couvertures en place, assurances, montants des garanties, ...).				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djazzy	4,1250	82.5%	,35355	Bien
Mobilis	2,9167	43.94%	1,37895	Moyenne
Ooredoo	3,7000	74%	,48305	Bien
Total	3,5000	70%	1,04221	Bien

Source : logiciel SPSS

Selon ces résultats la moyenne d'acceptation de cet item est de 3.5, qui présente un taux de 77.83%, c'est ce qui rend les réponses dans l'intervalle d'évaluation « bien ». Alors, on générale on accepte qu'on générale les directions des entreprises de la téléphonie mobile reçoivent des informations sur les caractéristiques essentielles des actions engagées pour gérer leurs principaux risques.

Pour Djazzy : la moyenne des réponses est de 4.125 soit 82.5 % d'acceptation, ce que rend l'évaluation de cet item dans l'intervalle « bien ». Alors, la direction de Djazzy reçoit des informations sur les caractéristiques essentielles des actions engagées pour gérer les principaux risques de l'entreprise.

Pour Ooredoo : la moyenne des réponses est de 3.7 soit 74% d'acceptation, ce que rend l'évaluation de cet item dans l'intervalle « bien ». Alors, la direction d'Ooredoo reçoit des

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

informations sur les caractéristiques essentielles des actions engagées pour gérer les principaux risques de l'entreprise.

Pour Mobilis : la moyenne des réponses, est 2.91 soit 43% d'acceptation, ce qui rend l'évaluation dans m'intervalle «moyen ». Alors, la direction de Mobilis ne reçoit pas des informations sur les caractéristiques essentielles des actions engagées pour gérer les principaux risques de l'entreprise.

7- Analyse de l'Item : Votre entreprise communique à ses employés ce qu'elle attend d'eux et le degré d'initiative dont ils disposent en face des risques

Tableau n°(43-07) : l'Item : Votre entreprise communique à ses employés ce qu'elle attend d'eux et le degré d'initiative dont ils disposent en face des risques.

Votre entreprise communique à ses employés ce qu'elle attend d'eux et le degré d'initiative dont ils disposent en face des risques.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	3,6500	75%	,70711	Bien
Mobilis	2,0000	40,0%	1,20605	Faible
Ooredoo	3,2008	68%	,84327	Moyen
Total	2,8333	58.66%	1,22990	Moyenne

Source : logiciel SPSS

Selon ces résultats, la moyenne des réponses est de 2.93, ce que le met dans l'intervalle d'évaluation «moyen ». Alors on accepte qu'on générale, les entreprises de la téléphonie mobile ne communiquent pas à ses employés ce qu'elle attend d'eux et le degré d'initiative dont ils disposent en face des risques.

Pour Djezzy : la moyenne des réponses est de 3.75, ce qui fait l'évaluation de cet item soit bien, alors, la direction de Djezzy en collaboration et coordination de risk manager et à travers des outils comme les communiqués et les affiches arrive à communiquer à ces employés ce qu'elle attend d'eux et le degré d'initiative dont ils disposent en face des risques.

Pour Mobilis : la moyenne des réponses est de 2.00, ce qui fait l'évaluation de cet item soit faible, alors, la direction de Mobilis ne communique pas à ces employés ce qu'elle attend d'eux et le degré d'initiative dont ils disposent en face des risques.

Pour Ooredoo : la moyenne des réponses est de 3.20, ce qui fait l'évaluation de cet item soit moyen, alors, la direction d'Ooredoo ne communique pas à ces employés ce qu'elle attend d'eux et le degré d'initiative dont ils disposent en face des risques.

8- Analyse de l'item : Il existe des moyens de communication permettant aux employés de faire part de désobéissances supposées de lois ou règlements ou d'autres irrégularités, dans votre entreprise

Tableau n°(44-07) : l'Item : Votre entreprise communique à ses employés ce qu'elle attend d'eux et le degré d'initiative dont ils disposent en face des risques.

Il existe des moyens de communication permettant aux employés de faire part de désobéissances supposées de lois ou règlements ou d'autres irrégularités, dans votre entreprise.	
---	--

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,5000	90%	,53452	Très bien
Mobilis	2,7500	55%	1,48477	Moyen
Ooredoo	3,1000	64%	1,31656	Moyen
Total	3,1500	63%	1,40156	Moyen

Source : logiciel SPSS

Selon ces résultats, la moyenne des réponses est de 3.36, qui présente une évaluation « moyen », alors qu'on générale, les entreprises de la téléphonie mobile ne détiennent pas les moyens de communication nécessaire pour déclarer les écarts.

Pour Djezzy : la moyenne est de 4.5, soit de 90%, qui présente une évaluation « très bien ». Alors Djezzy détient des moyens pour déclarer les écarts et les irrégularités.

Pour Mobilis : la moyenne des réponses est de 2.75, qui rentre dans l'intervalle «moyen », ce que signifie que Mobilis ne détient pas ces moyens.

Pour Ooredoo : la moyenne des réponses est de 3.1, qui rentre dans l'intervalle « moyen », ce qui signifie qu'Ooredoo ne détient pas ces moyens de communication.

9- Analyse de l'item : la communication dans quel domaine ?

Tableau n°(45-07) : l'item : la communication dans quel domaine

Domaine de relations clients				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	3,2500	65%	1,03510	Moyenne
Mobilis	4,1667	83.33%	,83485	Bien
Ooredoo	3,6000	72%	,84327	Bien
Total	3,7333	74.66%	,94443	Bien
Domaine de la sécurité des actifs corporels et incorporels				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	3,5000	70%	,53452	Bien
Mobilis	3,1667	63.33%	,38925	Moyenne
Ooredoo	4,2000	84%	,42164	Très bien
Total	3,6000	72%	,62146	Bien
Domaine de la finance et la comptabilité				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,0000	80%	,53452	Bien
Mobilis	3,2500	65%	,86603	Moyenne
Ooredoo	4,3000	86%	,48305	Très bien
Total	3,8000	83%	,80516	Bien

Source : logiciel SPSS

Selon ces résultats, tous les propositions ont des moyennes qui appartiennent à l'intervalle d'évaluation « bien », alors on générale on accepte que la communication sur les risques est dans plusieurs domaines.

Pour Djezzy : la communication sur les risques est plus en plus dans le domaine de la finance et comptabilité, puis le domaine de la sécurité des actifs corporels et incorporels.

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Pour Mobilis : la communication sur les risques est dans le domaine de la relation clientèle.

Pour Ooredoo : la communication sur les risques est plus en plus dans le domaine de finance et comptabilité, puis, le domaine de la sécurité corporelle et incorporelle. Pour l'entreprise la sécurité est un axe fondamental dans l'organisation de l'entreprise.

10- Etat récapitulatif pour la variable

Pour mesurer la variable de «communication efficace autour des risques » on analyse les items qui sont dans le tableau :

11- Tableau n°(45-07) : Etat récapitulatif pour la variable » communication efficace »

Items	Opérateur	moyenne	Moyenne en%	Ecart type	évaluation
Dans votre entreprise la déclaration des pratiques du management des risques n'est pas limitée	Djezzy	4,3750	87.5%	1,035	T.B
	Mobilis	1,5830	31.66%	1,164	T F
	Ooredoo	3,9000	78%	1,286	T
	Total	3.286	64.88%	1,597	Bien
Dans votre entreprise, il existe une documentation appropriée sur les risques. .	Djezzy	4,6250	92.5%	,5175	T B
	Mobilis	2,2500	45%	1,215	F
	Ooredoo	4,8000	96%	,4216	T B
	Total	3,8916	77.83%	1,484	Bien
La gestion des risques est pleinement intégrée dans le reporting réalisé auprès du conseil d'administration/de surveillance	Djezzy	4,3620	95%	,4629	T b
	Mobilis	1,0033	54%	,8348	T f
	Ooredoo	4.3650	92%	,6992	T b
	Total	3,4000	72.33%	1,422	Bien
La direction reçoit des informations sur les caractéristiques essentielles des actions engagées pour gérer les principaux risques de l'entreprise	Djezzy	4,1250	82.5%	,3535	b
	Mobilis	2,9167	43.94%	1,378	M
	Ooredoo	3,7000	74%	,4830	b
	Total	3,5000	70%	1,042	Bien
Votre entreprise communique à ses employés ce qu'elle attend d'eux et le degré d'initiative dont ils disposent en face des risques.	Djezzy	3,6500	75%	,70711	B
	Mobilis	2,0000	40,0%	1,2060	f
	Ooredoo	3,2008	68%	,84327	M
	Total	2,8333	58.66%	1,2299	M
La variable » communication efficace autour des risques »	Djezzy	4.2274	84.54%	,4559	T B
	Mobilis	1.9506	39.01%	,9338	F
	Ooredoo	4.0016	80%	,5991	B
	Total	3.4005	68.00%	1,422	B

Source logiciel SPSS

Pour Djezzy, selon ces résultats, la moyenne de réponses est de 4.22, soit une évaluation dans l'intervalle « bien ». Ce qui confirme que l'entreprise dispose d'une communication efficace concernant les risques .L'entreprise dispose d'une documentation appropriée sur les risques.

Pour Ooredoo, la moyenne de réponse est de 4.00, qui signifie un taux d'acceptation de 80%, et la variable a une évaluation « bien », ce qui confirme que ladite entreprise un dispositif de communication sur les risques efficace. Mais il faut mentionner que tous les items constituant cette variable ont une évaluation «bien », sauf l'item « Votre entreprise communique à ses employés ce qu'elle attend d'eux et le degré d'initiative dont ils disposent en face des risques », dont l'évaluation est dans l'intervalle « moyen », ce qui est un point faible pour l'entreprise. Dont on suggère un comportement ou l'entreprise communique aux personnel d'entreprise les

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

différents dispositions possible envers le risque, ce qui va développer l'esprit de responsabilisation, de participation et de partage d'expérience, et favorise une culture autour du risque, dans l'environnement interne de l'entreprise, et chacun devient responsable sur ces risques.

Pour Mobilis, qu'elle n'adopte aucun dispositif formel de management des risques de manière explicite, elle peut adopter une approche par les risques par le biais d'une communication issue de la direction générale aux personnels de l'entreprise à propos des attentes de la direction concernant les risques et leur gestion. Pour les sensibiliser et les responsabiliser pour chacun soit un risk manager.

Pour la moyenne des réponses de la variable « existence de communication » pour les trois opérateurs est de 3.4, alors l'évaluation de la variable est dans l'intervalle « bien », ce qui signifie qu'on peut accepter que les entreprises de la téléphonie mobile communiquent autour de risques.

III- Analyse et étude de la sixième hypothèse

Hypothèse 06 : les entreprises de la téléphonie mobile disposent d'un cadre pour évaluer le dispositif du management des risques en présence des freins et des défis.

1- Analyse de l'item « Il existe un dispositif permettant d'identifier les principales faiblesses du dispositif de gestion des risques et de les corriger »

Tableau n° (46-07) : l'item : Il existe un dispositif permettant d'identifier les principales faiblesses du dispositif de gestion des risques et de les corriger

Il existe un dispositif permettant d'identifier les principales faiblesses du dispositif de gestion des risques et de les corriger				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	3,7500	75%	,70711	Bien
Mobilis	2,0000	40,0%	1,12815	Faible
Ooredoo	4,3000	84%	,42164	Très bien
Total	3,4000	64%	1,29721	Bien

Source logiciel SPSS

Selon ces résultats, la moyenne des réponses est 3.2, qui présente 64% d'acceptation, ce qui les met dans l'intervalle « bien », alors on accepte qu'en général les entreprises de la téléphonie mobile mettent des dispositifs permettant d'identifier les principales faiblesses du dispositif de gestion des risques et de les corriger.

Pour Djezzy : la moyenne des réponses est de 3.75, ce qui signifie que Djezzy détient un dispositif permettant d'identifier les faiblesses.

Pour Mobilis : la moyenne des réponses est de 2, ce qui signifie que Mobilis ne détient pas un dispositif permettant d'identifier les faiblesses.

Pour Ooredoo : la moyenne des réponses est de 4.3, ce qui signifie qu'Ooredoo détient un dispositif efficace pour identifier les faiblesses de gestion de risque.

2- Analyse de l'item : Il existe des mécanismes adéquats de mesure ou des indicateurs-clés de performance relatifs au dispositif de gestion des risques dans votre entreprise.

Tableau n°(47-07) : l'item : Il existe un dispositif permettant d'identifier les principales faiblesses du dispositif de gestion des risques et de les corriger

Il existe des mécanismes adéquats de mesure ou des indicateurs-clés de performance relatifs au dispositif de gestion des risques dans votre entreprise.	

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	3,6250	72.5%	1,30247	Bien
Mobilis	2,5833	51.66%	,99620	Faible
Ooredoo	4,4000	88%	,51640	Très bien
Total	3,4667	69.33%	1,22428	Bien

Source : logiciel SPSS

Selon ces résultats, la moyenne des réponses est 3.46 soit 69.33%, ce qui signifie qu'on générale, les entreprises de la téléphonie mobile, détient des mécanismes adéquats de mesure ou des indicateurs-clés de performance relatifs au dispositif de gestion des risques.

Pour Djezzy : la moyenne des réponses est 3.62 soit 72.5%, ce qui signifie que Djezzy détient des mécanismes adéquats de mesure ou des indicateurs-clés de performance relatifs au dispositif de gestion des risques dans l'entreprise.

Pour Mobilis : la moyenne des réponses est 2.51 soit 51.6%, ce qui signifie que Mobilis ne détient pas des mécanismes adéquats de mesure ou des indicateurs-clés de performance relatifs au dispositif de gestion des risques dans l'entreprise.

Pour Ooredoo : la moyenne des réponses 4.4 soit 88%, ce qui signifie qu'Ooredoo détient des mécanismes adéquats de mesure ou des indicateurs-clés de performance relatifs au dispositif de gestion des risques dans l'entreprise.

3- Etat récapitulatif de la variable « l'existence d'un cadre pour évaluer le management des risques »

Pour mesurer et apprécier la variable de « l'existence d'un cadre pour évaluer le management des risques » on analyse les items qui sont dans le tableau suivant :

Tableau n° (48-07) : Etat récapitulatif de la variable

Items	opérateur	moy	Moy %	E/Type	eval
Il existe un dispositif permanent permettant d'identifier les principales faiblesses du dispositif de gestion des risques et de les corriger.	Djezzy	3,7500	75%	,7071	B
	Mobilis	2,0000	40,0%	1,128	F
	Ooredoo	4,3000	84%	,4216	T B
	Total	3,4000	64%	1,297	B
Il existe des mécanismes adéquats de mesure ou des indicateurs-clés de performance relatifs au dispositif de gestion des risques dans votre entreprise.	Djezzy	3,6250	72.5%	1,302	B
	Mobilis	2,5833	51.66%	,9962	F
	Ooredoo	4,4000	88%	,5164	T B
	Total	3,4667	69.33%	1,224	Bien
Variable : » l'existence d'un cadre pour évaluer le management des risques »	Djezzy	3.6875	68.68%	,6071	B
	Mobilis	2.2916	45.83%	1,328	F
	Ooredoo	4.3500	87%	,6218	TB
	Total	3.4430	68.86%	1,2087	Bien

Source : logiciel SPSS

Selon ces résultats, la moyenne des réponses est de 3.4430, soit une évaluation dans l'intervalle « bien », alors on accepte que les entreprises de la téléphonie mobile en générale évaluent leurs dispositifs de management des risques.

Pour Djezzy, on trouve que la moyenne des items représentant cette variable est de 3.6875, alors on accepte que Djezzy mettent en œuvre des dispositifs nécessaires pour évaluer son system de management des risques. Les défaillances affectant les dispositifs de maîtrise peuvent

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

être identifiées de différentes façons au niveau de l'entreprise Djezzy, par le biais d'opérations courantes de pilotage, d'évaluations spécifiques ou de tiers à l'organisation.

Pour Ooredoo, la moyenne des réponses des items composants cette variable, est un peu plus élevée, ce que signifie, qu'Ooredoo, dispose d'un système permanent pour évaluer la maturité de son dispositif de management des risques, même elle recourt à des cabinets de conseil et d'expertise pour évaluer son dispositif, et pour et en attirer maximum d'avantage et d'expériences concernant les pratiques les plus adéquates pour l'évaluation et l'identification des risques.

On suggère pour Mobilis, qu'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. Il importe de vérifier que l'évaluation des risques est complète et précise. Il est également essentiel de voir à ce que tout changement au milieu de travail ne pose pas de nouveaux dangers ou ne modifie pas des dangers qui avaient déjà été jugés de priorité faible pour les faire passer à une priorité plus élevée.

Il est bon de passer en revue l'évaluation des risques régulièrement pour confirmer l'efficacité des méthodes de maîtrise des risques.

4- l'analyse de l'item « quels aspects de management des risque constituent un défi et un frein pour l'entreprise »

Tableau n° (47-07) Item : Quels aspects de la gestion des risques constituent un défi et un frein pour votre entreprise ?

Une entreprise et des processus insuffisamment structurés pour analyser et agir				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	2,7500	55%	1,38873	Moyenne
Mobilis	3,6667	73.2%	1,23091	Bien
Ooredoo	2,8000	56%	1,03280	Moyenne
Total	3,1333	62.66%	1,25212	Moyenne
Une information non disponible ou insuffisante (contenu, précision, disponibilité des indicateurs)				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	3,0000	60%	1,51186	Moyenne
Mobilis	3,6667	73.33%	1,07309	Bien
Ooredoo	4,0000	80%	1,05409	Bien
Total	3,6000	72%	1,22051	Bien
Lourdeurs administratives freinant l'initiative, la décision et la réactivité				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	2,2500	45%	1,48805	Faible
Mobilis	3,8333	76.66%	1,19342	Bien
Ooredoo	3,2000	64%	1,31656	Moyenne
Total	3,2000	64%	1,42393	Moyenne
Complexité de mise en place et de déploiement				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	3,2500	65%	1,16496	Moyenne
Mobilis	3,5000	70%	,79772	Bien

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Ooredoo	3,4000	47.6%	1,26491	Bien
Total	3,4000	47.6%	1,03724	Bien
Résistance au changement ou manque de motivation des personnes				
Nom de l'opérateur	Moyenne	% de N total	Ecart type	Evaluation
Djezzy	2,6250	52.5%	1,30247	Moyenne
Mobilis	3,5000	70%	1,08711	Bien
Ooredoo	3,6000	72%	,84327	Bien
Total	3,3000	66%	1,11880	Moyenne
Manque de compétences, de temps et de méthodes				
Nom de l'opérateur	Moyenne	% de N total	Ecart type	Evaluation
Djezzy	2,3750	47.5%	1,30247	Faible
Mobilis	3,4000	66.66%	1,07309	Moyenne
Ooredoo	2,9000	58%	1,37032	Moyenne
Total	2,9333	58.66%	1,25762	Moyenne
Problème de communication (diffusion et remontée des informations)				
Nom de l'opérateur	Moyenne	% de N total	Ecart type	Evaluation
Djezzy	2,5000	50%	1,06904	Faible
Mobilis	4,0000	80,0%	,85280	Bien
Ooredoo	3,7000	74%	1,33749	Bien
Total	3,5000	70%	1,22474	Bien
Coût ou manque de budget				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	2,8750	57.5%	,99103	Moyenne
Mobilis	2,3333	46.66%	1,15470	Faible
Ooredoo	2,5000	50%	1,43372	Faible
Total	2,5333	50.66%	1,19578	Moyenne
Identification des risques				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	3,2500	65%	1,48805	Moyenne
Mobilis	3,5000	70%	1,00000	Bien
Ooredoo	3,6000	72%	1,07497	Bien
Total	3,4667	69.32%	1,13664	Bien
Compréhension du lien entre la stratégie et les risques				
Nom de l'opérateur	Moyenne	% de N total	Ecart type	Evaluation
Djezzy	3,5000	70%	1,60357	Bien
Mobilis	2,7500	55%	1,21543	Moyenne
Ooredoo	3,8000	76%	,78881	Bien
Total	3,3000	66%	1,26355	Moyenne
Évaluation des risques				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	3,1250	62.5%	1,35620	Moyenne
Mobilis	3,4167	68.33%	,90034	Bien
Ooredoo	3,6000	33,3%	1,17379	Bien
Total	3,4000	100,0%	1,10172	Bien

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Suivi et reporting des risques				
Nom de l'opérateur	Moyenne	% de N total	Ecart type	Evaluation
Djezzy	3,0000	72%	1,41421	Moyenne
Mobilis	3,6667	73.34%	,88763	Bien
Ooredoo	2,8000	56%	1,47573	Moyenne
Total	3,2000	64%	1,27035	Moyenne
Djezzy	2.7559	53.11%	1.08547	Moyenne
Mobilis	3.3715	67.5%	1.02589	Moyenne
Ooredoo	2.8930	55.86%	0.9648	Moyenne
Total	3.0075	60%	1.3256	Moyenne

Source : Logiciel SPSS

L'objectif de cet item, ce n'ai pas évalué la moyenne général de cet item, mais pour confirmer la présence des freins et défis au niveau du dispositif de management des risques, pour chaque opérateur et pour la totalité de l'échantillon.

L'analyse de différentes propositions montre qu'il existe des items dont l'évaluation est bien, ce qui confirme l'existence des freins et des défis.

En analysant les réponses des répondants, on trouve qu'on générale, le manque d'information en premier lieu, puis les problèmes liés à la communication en deuxièmes lieu, en suite la complexité de mise en place et de déploiement et les problèmes liés à l'identification et l'évaluation au sont les plus gros freins et défis les plus pour le déploiement management des risques dans les entreprises de la téléphonie mobile.

Pour l'opérateur Djezzy, l'ordonnancement des propositions est présenté dans le tableau suivant :

Tableau n° (48-07) : l'ordonnancement des défis et freins pour Djezzy

Propositions de défis et des freins	Evaluation
1- Compréhension du lien entre la stratégie et les risques	Bien
2- Identification des risques - Complexité de mise en place et de déploiement	Moyen
3- Évaluation des risques	Moyen
4- Suivi et reporting des risques	Moyen
5- Une information non disponible ou insuffisante (contenu, précision, disponibilité des indicateurs)	Moyen
6- Une entreprise et des processus insuffisamment structurés pour analyser et agir	Moyen
7- Coût ou manque de budget	Moyen
8- Résistance au changement ou manque de motivation des personnes	Moyen
9- Problème de communication (diffusion et remontée des informations)	Faible
10- Manque de compétences, de temps et de méthodes	Faible
11- Lourdeurs administratives freinant l'initiative, la décision et la réactivité	Faible

Source : établi par le chercheur

Selon le tableau, pour Djezzy, on remarque que la moyenne est dans l'intervalle « bien » sauf pour la proposition » Compréhension du lien entre la stratégie et les risques «.

Cela conduit que le dispositif de management des risques n'aide pas la direction à déterminer une stratégie correspondante à l'appétence de l'entreprise pour le risque, et il ne permet pas à la direction et le management d'ajuster ses stratégies en fonction des risques et des enjeux stratégique, aussi il peut conduire à une incompatibilité de la stratégie avec la vision de l'entreprise. Ensuite, les défis ou frein acceptés par les répondants, sont par ordre de la

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

complexité de la mise en place et la mise en œuvre ainsi que l'identification des risques, puis l'évaluation, le suivi et le reporting sur les risques. Ces freins représentent le volet opérationnel lié au processus de management des risques, mais il faut mentionnées que les taux d'acceptation de ces items sont faibles, et l'évaluation dans l'intervalle moyen.

Pour Ooredoo, l'ordonnancement des propositions est présenté dans le tableau suivant :

Tableau n° (49-07) : l'ordonnancement des propositions d'Ooredoo

Propositions	Evaluation
1- Une information non disponible ou insuffisante (contenu, précision, disponibilité des indicateurs)	Bien
2- Compréhension du lien entre la stratégie et les risques	Bien
3- Evaluation des risques	Bien
4- Problème de communication (diffusion et remontée des informations)	Bien
5- Identification des risques	Bien
6- Résistance au changement ou manque de motivation des personnes	Bien
7- Complexité de mise en place et de déploiement	Bien
8- Lourdeurs administratives freinant l'initiative, la décision et la réactivité	Bien
9- Manque de compétences, de temps et de méthodes	Moyen
10- Une entreprise et des processus insuffisamment structurés pour analyser et agir	Moyen
11- Suivi et reporting des risques	Moyen
12- Cout ou manque de budget	Moyen

Source : établi par le chercheur

Selon les répondants de l'entreprise Ooredoo, l'entreprise connait beaucoup d'obstacles et des défis liés au déploiement de management des risques, dont ils régissent, principalement dans la non disponibilité de l'information, de la mal diffusion et remontée d'informations, mal compréhension du lien entre la stratégie et les risques, les problèmes liés au techniques d'évaluation et d'identification des risques. Aussi, un aspect culturel se considère comme un frein, ce de la résistance au changement ou la manque de motivation des personnes qui engendrent une complexité de mise en place et de déploiement.

En comparants les défis et les freins des deux opérateurs Djazzy et Ooredoo, on trouve qu'Ooredoo a plus de défis et des contraintes liés au déploiement de management des risques, bien que les deux entreprises ont crié la structure risk management dans la même période pratiquement. En remarque aussi, que la compréhension du lien entre la stratégie et les risques est le problème majeur que connait les deux opérateurs.

L'ordonnancement des propositions par les répondants de Mobilis est présenté dans le tableau suivant :

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Tableau n° (50-07) : l'ordonnement des défis et freins pour Mobilis

Propositions	Evaluation
1-Problème de communication (diffusion et remontée des informations)	Bien
2-Identification des risques	Bien
3-Une entreprise et des processus insuffisamment structurés pour analyser et agir	Bien
4-Une information non disponible ou insuffisante (contenu, précision, disponibilité des indicateurs)	Bien
5-Suivi et reporting des risques	
6-Lourdeurs administratives freinant l'initiative, la décision et la réactivité	Bien
7-Complexité de mise en place et de déploiement	Bien
8-Résistance au changement ou manque de motivation des personnes	Bien
9-Identification des risques	Bien
10-Évaluation des risques	Bien
11-Manque de compétences, de temps et de méthodes	Bien
12-Compréhension du lien entre la stratégie et les risques	Bien
13-Coût ou manque de budget	Moyen Faible

Source : établi par le chercheur

Selon les répondants de Mobilis, toutes les propositions présentées demeurent bien acceptées, sauf le problème financier du coût ou manque de budget qui a une faible acceptation. Les principaux défis sont liés aux problèmes d'information et de communication, la complexité de processus d'identification et d'évaluation, aussi, l'aspect culturel lié à la résistance au changement, ou manque de motivation des personnes. Ces freins présentent l'une des raisons qui empêche Mobilis à déployer le dispositif de management des risques.

D'après toutes ces exploitations, on arrive à valider l'hypothèse six qui suppose que les entreprises de la téléphonie mobile disposent d'un cadre pour évaluer le management des risques en présence des freins et des défis.

Section 03 : Etude et analyse de la septième hypothèse et la question ouverte du questionnaire

I- Etude et analyse de la septième hypothèse

Hypothèse 7 : Les entreprises de la téléphonie mobile, développent une culture sur les risques qui soutient la compréhension et la réaction face aux risques.

Pour apprécier le développement de quelques caractéristiques de la dimension culturelle autour du risque, nous allons analyser les items suivants :

Tableau n° (51-07) : Items de la culture de risques

Item de culture de risque
Selon vous que signifie un risque ?
<input type="checkbox"/> Effet de l'incertitude sur les objectifs.
<input type="checkbox"/> Un événement avec effet négatif sur l'entreprise.
<input type="checkbox"/> Le montant de l'argent qu'une entreprise peut perdre.
Votre entreprise dispose d'un « langage commun » en matière des risques.
Un langage commun en matière de gestion des risques concerne :
<input type="checkbox"/> Définition du risque et caractéristiques.
<input type="checkbox"/> Typologie homogène.
<input type="checkbox"/> Critères de classification.
Les risques sont pris dans la sélection de la stratégie
Les risques sont pris en compte dans toute la prise de décision.

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Les expériences passées de l'entreprise (ou d'acteurs comparables) en matière de risques sont prises en considération.
Les personnels de votre entreprise sont conscients des risques dont ils sont responsables.
Il existe des moyens permettant aux employés de faire part des écarts dans votre entreprise.
Lors de la mise en œuvre de la gestion des risques au niveau de votre entreprise, il était bien accepté par les utilisateurs directs et indirects.

Source : du questionnaire

1- Analyse de l'item : Selon vous que signifie un risque

Tableau n° (52-07) : l'item : Selon vous que signifie un risque

Effet de l'incertitude sur les objectifs.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,1250	82.5%	1,64208	Bien
Mobilis	4,2500	85%	1,13818	Très bien
Ooredoo	4,8000	96%	,63246	Très bien
Total	4,4000	88%	1,16264	Très bien
Un événement avec effet négatif sur l'entreprise.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	5,0000	100%	,00000	Très bien
Mobilis	4,2500	85%	1,42223	Très bien
Ooredoo	3,8000	76%	1,31656	Bien
Total	4,3000	86%	1,23596	Très bien
Le montant de l'argent qu'une entreprise peut perdre				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	3,7500	75%	1,38873	Bien
Mobilis	3,7500	75%	,45227	Bien
Ooredoo	3,8000	76%	1,54919	Bien
Total	3,7667	75.33%	1,13512	Bien

Source : logiciel SPSS

Selon les résultats, les moyennes des répondants sont dans les intervalles « bien et très bien », c'est-à-dire que, tous les répondants ont acceptés de faire partie des notions du risque supposées. Ce qui signifie que les répondants ont un niveau de savoir leur permettant de comprendre la notion de risque.

La proposition « Effet de l'incertitude sur les objectifs » est la plus appropriée pour les répondants, d'Ooredoo. Cette définition est proposée par ISO3100.

Pour la proposition de « Un événement avec effet négatif sur l'entreprise », c'est une définition appropriée à COSO II. Qui est appropriée pour les répondants de Djezzy.

Pour la troisième proposition, le risque signifie Le montant de de l'argent qu'une entreprise peut perdre. Elle était le moins perçue par les répondants, parce que la définition a une vision plus en plus financière.

Les réponses montrent que les répondants, ont une connaissance considérable sur de la notion du risque.

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

2- L'analyse et l'étude de l'item : Les risques sont pris dans la sélection de la stratégie

Tableau n° (53-07) : item « Les risques sont pris dans la sélection de la stratégie »

Les risques sont pris dans la sélection de la stratégie.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	3,5000	70%	1,41421	Bien
Mobilis	4,2500	85%	,86603	Très bien
Ooredoo	4,3000	86%	,48305	Très bien
Total	4,0667	81.33%	,98027	Bien

Source : logiciel SPSS

Selon ces résultats, pour tous les opérateurs, la moyenne des réponses est dans l'un des intervalles « bien » ou « très bien ». Donc, les entreprises de la téléphonie mobile prennent les risques dans la sélection de leurs stratégies.

3- L'analyse et l'étude de l'item : »Les risques sont pris en compte dans toute la prise de décision »

Tableau n°(54-07) : item : »Les risques sont pris en compte dans toute la prise de décision »

Les risques sont pris en compte dans toute la prise de décision.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,0000	20%	,53452	Bien
Mobilis	4,1667	83.33%	,93744	Bien
Ooredoo	4,1000	82%	,31623	Bien
Total	4,1223	82.44%	,66176	Bien

Source : logiciel SPSS

Selon ces résultats, tous les opérateurs ont une moyenne des réponses dans l'intervalle « bien ». Donc, les entreprises de la téléphonie mobile prennent les risques dans toute la prise de décision.

4- L'analyse et l'étude de l'item : Les expériences passées de l'entreprise (ou d'acteurs comparables) en matière de risques sont prises en considération.

Tableau n° (55-07) : l'item : Les expériences passées de l'entreprise (ou d'acteurs comparables) en matière de risques sont prises en considération

Les expériences passées de l'entreprise (ou d'acteurs comparables) en matière de risques sont prises en considération.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,5000	90%	,53452	Très bien
Mobilis	3,6667	73.34%	1,43548	Bien
Ooredoo	4,5000	90%	,52705	Très bien
Total	4,1667	83.33%	1,05318	Bien

Source : logiciel SPSS

Selon les résultats de tableau ci-dessus, on constate que l'évaluation de la moyenne des réponses est dans l'intervalle bien, aussi, pour tous les opérateurs les évaluations est bien ou

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

très bien, alors, on accepte que tous les entreprises de la téléphone mobile prennent en considération les expériences passées de leurs entreprises ou d'acteurs comparables en matière de risque.

5- L'analyse et l'étude de l'item : Les personnels de votre entreprise sont conscients des risques dont ils sont responsables

Tableau n° (56-07) : Les personnels de votre entreprise sont conscients des risques dont ils sont responsables.

Les personnels de votre entreprise sont conscients des risques dont ils sont responsables.					
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation	
Djezzy	4,1250	82.5%	,99103	Bien	
Mobilis	3,1667	63.32%	1,40346	Moyenne	
Ooredoo	3,9000	78%	,56765	Bien	
Total	3,6667	73.33%	1,12444	Bien	

Source : logiciel SPSS

Selon ces résultats, la moyenne des réponses est de 3.66 soit 73.33%. Ce que signale que les réponses dans l'intervalle d'évaluation «bien ». Alors, on accepte qu'on générale les personnels des entreprises de la téléphonie mobile sont conscient des risques dont ils sont responsables.

Pour Djezzy : la moyenne des réponses est du 4.125, soit un taux d'acceptation du 82.5%, alors les personnels de Djezzy sont conscients des risques dont ils sont responsables.

Pour Mobilis : la moyenne des réponses est du 3.166, soit un taux d'acceptation du 63.32%, alors les personnels de Mobilis ne sont pas conscients des risques dont ils sont responsables.

Pour Ooredoo : la moyenne des réponses est du 3.9, soit un taux d'acceptation du 78%, alors les personnels d'Ooredoo sont conscients des risques dont ils sont responsables.

6- Analyse et étude de l'item : Votre entreprise dispose d'un « langage commun » en matière des risques

Tableau n°(57-07) : l'item : Votre entreprise dispose d'un « langage commun » en matière des risques

Votre entreprise dispose d'un « langage commun » en matière des risques.					
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation	
Djezzy	4.7000	94%	,35355	Très bien	
Mobilis	1,7500	35%	,45227	Très faible	
Ooredoo	4,7000	94%	,31623	Très bien	
Total	3.7166	74.33%	,49013	Bien	

Source : logiciel SPSS

Selon ces résultats, la moyenne des réponses est de 3.71 soit 74.33%. Ce que signifie que les réponses dans l'intervalle d'évaluation «bien ». Alors, on accepte qu'on générale les entreprises de la téléphonie mobile disposent d'un langage commun en matière des risques.

Pour Djezzy : la moyenne des réponses est du 4.7, soit un taux d'acceptation du 94%, alors les Djezzy dispose d'un langage commun en matière des risques.

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Pour Mobilis : la moyenne des réponses est 1.75, soit un taux d'acceptation du 35%, alors les Mobilis ne dispose pas d'un langage commun en matière des risques.

Pour Ooredoo : la moyenne des réponses est du 4.7, soit un taux d'acceptation du 94%, alors Ooredoo dispose d'un langage commun en matière des risques.

7- Analyse et étude de l'item : que concerne le langage commun ?

Tableau n°(58-07) : l'item : que concerne le langage commun ?

Définition du risque et caractéristiques					
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation	
Djezzy	4,2500	85%	1,03510	Très bien	
Mobilis	1,6833	31.66%	1,37895	Très faible	
Ooredoo	4,2000	84%	,91894	Bien	
Total	3,0000	68%	1,72374	Bien	
Typologie homogène					
Nom de l'opérateur	Moyenne	% de Moyenne en	Ecart type	Evaluation	
Djezzy	4,1250	82.5%	,99103	Bien	
Mobilis	1,5000	30,0%	,90453	Très faible	
Ooredoo	4,0000	80%	1,05409	Bien	
Total	3,20833	64.16%	1,58622	Moyenne	
Critères de classification					
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en%	Ecart type	Evaluation	
Djezzy	4,0000	80%	1,30931	Bien	
Mobilis	1,5000	30,0%	,90453	Très faible	
Ooredoo	4,1000	82%	,87560	Bien	
Total	3,2333	64.66%	1,60781	Moyenne	

Source : logiciel SPSS

Pour Djezzy : les trois propositions sont évaluées dans les intervalles « bien » ou « très bien », alors Djezzy définit les mêmes concepts autour du risque.

Pour Mobilis : les trois propositions sont évaluées dans l'intervalle « très faible ». Ce que signifie que Mobilis ne détermine pas une même conception autour du risque.

Pour Ooredoo : les trois propositions sont évaluées dans l'intervalle bien .ce que signifie qu'Ooredoo définit un langage commun sur les concepts liés au risque.

Selon le résultat total, la moyenne des réponses pour le sous item, « Définition du risque et caractéristiques est de 3.4, soit une évaluation dans l'intervalle « bien », ce qui signifie qu'on accepte générale, que les entreprises de la téléphone mobile mettent un langage commun concernant la définition et les caractéristiques du risque.

Pour le deuxième sous item, la moyenne des réponses est de 3.2, soit une évaluation moyenne, pour trancher, il faut aller plus loin pour cette sous-item on présentant le tableau suivant :

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Tableau n°(59 -07) : Tableau croisé Nom de l'opérateur * Typologie homogène

Tableau croisé Nom de l'opérateur * Typologie homogène.						
Nom de l'opérateur	Typologie homogène.					Total
	Pas tout à fait d'accord	Je ne suis pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord	
Djezzy	0	0	1	3	4	8
	0,0%	0,0%	37,5%	12,5%	50,0%	100,0%
Mobilis	9	1	2	0	0	12
	75,0%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Ooredoo	0	1	2	3	4	10
	0,0%	10,0%	20,0%	30,0%	40,0%	100,0%
Total	9	2	5	6	8	30
	30,0%	6,6%	20%	16,66%	26,7%	100,0%

Source logiciel SPSS

Selon les résultats de tableau, en éliminant les réponses neutre, on trouve que la moyenne est de 3.64, qui les rond dans l'intervalle « bien », alors on accepte qu'on générale les entreprises de la téléphonie mobile déterminent une typologie homogène des risques. Pour le troisième sous item, la moyenne des réponses est de 3.23, soit une évaluation moyenne, pour trancher il faut aller plus loin, on analysant le tableau suivant :

Tableau n°(60-07) : Tableau croisé Nom de l'opérateur * Critères de classification.

Tableau croisé Nom de l'opérateur * Critères de classification.						
Nom de l'opérateur	Critères de classification.					Total
	Pas tout à fait d'accord	Je ne suis pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord	
Djezzy	0	0	0	4	4	8
	12,5%	0,0%	0,0%	50,0%	37,5%	100,0%
Mobilis	7	1	4	0	0	12
	75,0%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Ooredoo	0	0	1	5	4	10
	0,0%	10,0%	0,0%	60,0%	30,0%	100,0%
Total	7	1	5	9	8	30
	33,3%	3,3%	10,0%	33,3%	20,0%	100,0%

Source logiciel SPSS

Selon les résultats de tableau, en éliminant les réponses neutre, on trouve que la moyenne est de 3.41, qui les rond dans l'intervalle « bien », alors on accepte qu'on générale les entreprises de la téléphonie mobile déterminent des critères pour classifier les risques. Classification des risques est la catégorisation du risque élevé, moyen, faible et les valeurs intermédiaires.

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

8- Analyse et étude de l'item : Il existe des moyens permettant aux employés de faire part des écarts dans votre entreprise

Tableau n° (61-07) : l'item : Il existe des moyens permettant aux employés de faire part des écarts dans votre entreprise

Il existe des moyens permettant aux employés de faire part des écarts dans votre entreprise.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	4,5000	90%	,53452	Très bien
Mobilis	2,7500	55%	1,48477	Moyen
Ooredoo	3,1000	64%	1,31656	Moyen
Total	3,1500	63%	1,40156	Moyen

Source logiciel SPSS

Selon ces résultats, la moyenne des réponses est de 3.15, qui présente une évaluation « moyen », alors qu'on générale, les entreprises de la téléphonie mobile ne détiennent pas les moyens de pour déclarer les écarts.

Pour Djezzy : la moyenne est de 4.5, soit de 90%, qui présente une évaluation « très bien ». Alors Djezzy détient des moyens pour déclarer les écarts et les irrégularités.

Pour Mobilis : la moyenne des réponses est de 2.75, qui rentre dans l'intervalle «moyen », ce qui signifie que Mobilis ne détient pas ces moyens.

Pour Ooredoo : la moyenne des réponses est de 3.1, qui rentre dans l'intervalle « moyen », ce qui signifie qu'Ooredoo ne détient pas ces moyens de communication.

9- Analyse et études de l'item « Lors de la mise en œuvre de la gestion des risques au niveau de votre entreprise, il était bien accepté par les utilisateurs directs et indirects »

Tableau n° (62-07) : l'item « Lors de la mise en œuvre de la gestion des risques au niveau de votre entreprise, il était bien accepté par les utilisateurs directs et indirects »

Lors de la mise en œuvre de la gestion des risques au niveau de votre entreprise, il était bien accepté par les utilisateurs directs et indirects.				
Nom de l'opérateur	Moyenne	Moyenne en %	Ecart type	Evaluation
Djezzy	3,6250	72.5%	,51755	Bien
Mobilis	1,2500	25%	1,13818	Faible
Ooredoo	3,3000	66%	,82327	Moyenne
Total	2,9667	59.33%	1,06620	Moyenne

Source : logiciel SPSS

Pour Djezzy : la moyenne des réponses est de 3.62, soit 72.5%, avec une dispersion faible, alors on accepte que lors de la mise en œuvre de la gestion des risques au niveau de Djezzy, il était bien accepté par les utilisateurs directs et indirects.

Pour Mobilis : la moyenne est de 1.25, et entre dans l'intervalle d'évaluation « très faible », alors ce qu'il justifie que Mobilis n'a pas mis un dispositif de management des risques.

Pour Ooredoo : la moyenne des réponses est 3.30, soit 66%, ce que rend les réponses dans l'intervalle « moyen ». On exploitant le tableau suivant, on éliminant les réponses neutres, on trouve que la moyenne des réponses est 3.42, soit dans l'intervalle « bien », alors on accepte que lors de la mise en œuvre de la gestion des risques au niveau d'Ooredoo, il était bien accepté par les utilisateurs directs et indirects.

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Tableau n°(63-07) : tableau croisé Lors de la mise en œuvre de la gestion des risques au niveau de votre entreprise, il était bien accepté par les utilisateurs directs et indirects

Nom de l'opérateur	Lors de la mise en œuvre de la gestion des risques au niveau de votre entreprise, il était bien accepté par les utilisateurs directs et indirects.				Total
	Pas tout à fait d'accord	Je ne suis pas d'accord	Neutre	D'accord	
Djezzy	0	0	3	5	8
	0,0%	0,0%	37,5%	62,5%	100,0%
Mobilis	5	0	6	1	12
	41,7%	0,0%	50,0%	8,3%	100,0%
Ooredoo	0	2	3	5	10
	0,0%	20,0%	30,0%	50,0%	100,0%
Total	5	2	12	11	30
	16,7%	6,7%	40,0%	36,7%	100,0%

Source : logiciel SPSS

La moyenne total des réponses, est 2.96%, soit dans l'intervalle « moyen », On éliminant, les réponses neutre, on trouve la nouvelle moyenne est de 2.94, soit l'intervalle d'évaluation « bien ». Alors on accepte qu'on générale, lors de la mise en œuvre de la gestion des risques au niveau des entreprises de la téléphonie mobile il n'était pas accepté par les utilisateurs directs et indirects.

10- Etat récapitulative sur la variable « développement d'une culture des risques motivante »

Tableau n°(62-07) : Etat récapitulative sur la variable

Items	opérateur	moyen	Moyen%	E/type	Evalú
Les risques sont pris dans la sélection de la stratégie.	Djezzy	3,5000	70%	1,414	B
	Mobilis	4,2500	85%	,8660	T B
	Ooredoo	4,3000	86%	,4830	T B
		4,0667	81.33%	,9802	
	Total				Bien
Les risques sont pris en compte dans toute la prise de décision.	Djezzy	4,0000	20%	,5345	T B
	Mobilis	4,1667	83.33%	,9374	TB
	Ooredoo	4,1000	82%	,3162	B
		4,1223	82.44%	,6617	
	Total				Bien
Les expériences passées de l'entreprise (ou d'acteurs comparables) en matière de risques sont prises en considération.	Djezzy	4,5000	90%	,53452	T b
	Mobilis	3,6667	73.34%	1,435	B
	Ooredoo	4,5000	90%	,5270	TB
		4,1667			
	Total		83.33%	1,053	Bien
Les personnels de votre entreprise sont conscients des risques dont ils sont responsables.	Djezzy	4,1250	82.5%	,9910	B
	Mobilis	2,9167	63.32%	1,403	M
	Ooredoo	3,7000	78%	,5676	B
	Total	3,5000	73.33%	1,124	Bien
Votre entreprise dispose d'un « langage commun » en matière des risques.	Djezzy	4.700	94%	,35355	T B
	Mobilis	1,750	35%	,45227	TF
	Ooredoo	4,700	94%	,31623	TB
	Total	3.716	74.33%	,49013	B

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Définition du risque et caractéristiques	Djezzy	4,2500	85%	1,035	TB
	Mobilis	1,6833	31.66%	1,378	TF
	Ooredoo	4,2000	84%	,9189	TB
	Total	3,4000	68%	1,723	B
Typologie homogène	Djezzy	4,1250	82.5%	,9910	B
	Mobilis	1,5000	30,0%	,9045	TF
	Ooredoo	4,0000	80%	1,054	B
	Total	3,2083	64.16%	1,586	M
Critères de classification	Djezzy	4,0000	80%	1,309	B
	Mobilis	1,5000	30,0%	,9045	TF
	Ooredoo	4,1000	82%	,8756	B
	Total	3,2333	64.66%	1,607	M
Il existe des moyens permettant aux employés de faire part des écarts dans votre entreprise.	Djezzy	4,5000	90%	,5345	T B
	Mobilis	2,7500	55%	1,484	M
	Ooredoo	3,1000	64%	1,316	M
	Total	3,1500	63%	1,4015	M
Lors de la mise en œuvre de la gestion des risques au niveau de votre entreprise, il était bien accepté par les utilisateurs directs et indirects.	Djezzy	3,6250	72.5%	,5175	B
	Mobilis	1,2500	25%	1,138	TF
	Ooredoo	3,3000	66%	,8232	M
	Total	2,9667	59.33%	1,066	M
La variable «développement d'une culture des risques motivante »	Djezzy	4.1325	82.65%	1.004	B
	Mobilis	2.3933	47.86%	0.059	F
	Ooredoo	4.0000	80%	1.025	B
	Total	3.5086	70.17%	1.008	B

Source : logiciel SPSS

Selon les résultats obtenus de Djezzy, on trouve que la moyenne du variable « développement d'une culture des risques », est 4.1325, soit une évaluation « bien », ce qui confirme que Djezzy, développe une culture des risques.

Au niveau de Djezzy, la philosophie de l'organisation 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.

Djezzy prend en compte des aspects comportementaux dans sa démarche de management des risques par la création d'une culture de risque. En développant la sensibilisation du personnel aux risques, leur responsabilisation et leur implication, à travers la communication de la politique de management des risques et le reporting, la formation sur le sujet de management des risques pour les premiers lignes et pour le management de l'entreprises, l'implication de tous, le partage de connaissances et d'informations, l'émission d'un langage commun au niveau de la définition de des notions sur les risques qui s'adopte au standard appliqué.

La culture de risque s'apprécie aussi au niveau de ladite entreprise à travers aussi l'existence de communication transversale, de la conception à la mise en œuvre du management des risques, la communication favorise un climat et une culture de compréhension sur le thème des risques qui est vérifié au niveau de la quatrième hypothèse dont Djezzy attribue une importance accrue à la communication et le reporting autour de risques et les pratiques de management des risques.

Pour les résultats obtenus d'Ooredoo, la moyenne des items de la variable « développement un esprit de culture du risques », est 4.00, qui représente un taux d'acceptation de 80%, soit une évaluation « bien ». Ce qui confirme qu'Ooredoo, développe une culture sur les risques.

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Ooredoo développe une culture, cette culture est un des aspects de management des ressources humaines important dans ladite entreprise, qu'elle le prend en compte, au-delà des aspects techniques (équipements de protection collective et individuelle, moyens de sécurité,...) et organisationnels (style de management ...), la perception et la sensibilisation des employés dans les stratégies de maîtrise des risques : en effet, la perception des risques intervient dans l'acceptation et l'adhésion à ces stratégies d'action. Le rôle de risk manager d'assister les départements lors de l'identification et de l'évaluation des risques, ainsi que la divulgation d'une politique d'appétence aux risques et d'un langage commun, va créer une atmosphère agréable ancré une culture sur les risques, qui va assurer les objectifs liés au déploiement de management des risques au sein d'Ooredoo.

L'analyse des items constituant la variable lié à Ooredoo, fait ressortir, qu'il existe un besoin de renforcer la compréhension de la culture des risques dans Ooredoo, au niveaux des gestionnaires et à travers eux, et les cadres et tout le personnel de l'entreprise.

Le fait de développer une culture du risque au sein de l'entreprise permet de prévenir contre tous types d'événements majeurs et de protéger l'entreprise plus efficacement grâce à des comportements adaptés, et ainsi d'améliorer plus globalement la gestion des risques. Il faut développer une culture commune à tous les acteurs de l'entreprise. Il est décisif de définir précisément les notions, le vocabulaire, le périmètre, les méthodes et les métriques de l'analyse. Cet aspect ne doit pas être oublié ou négligé et constitue une étape indispensable de la démarche méthodologique. Pour fonctionner et susciter l'adhésion des employés, la culture du risque doit être portée et suivie par le management et le risk manager qui doit montrer l'exemple. Il faut également de véritables moyens soient mis en œuvre. Enfin, l'entreprise Mobilis doit renforcer la culture du risque en communiquant ouvertement sur le sujet et en récompensant les bons comportements de ces collaborateurs lorsqu'ils adoptent les bons comportements face à un risque.

Revenant au total, les résultats de tableau ci-dessus, affiche que la moyenne des réponses est de 3.5086, qui met la tendance générale de cette variable est « bien », alors on accepte qu'on général les entreprises de la téléphonie mobile développent une culture sur les risques.

D'après les exploitations présentées ci-dessus, nous pouvons valider la septième hypothèse qui suppose que les entreprises de la téléphonie mobile développent une culture sur les risques.

En conclut, que la culture de risque est le résultat de combinaisons singulières de facteurs historiques, stratégiques et organisationnels : Ainsi, pour Djezzy, ex filiale du Group véon, est entrée grâce à la diversification majeure de la société-mère néerlandaise (VEON) qui est guidée par une vision construite sur des racines entrepreneuriales et dont les valeurs sont basées sur la satisfaction du client, la droiture et l'innovation commerciales et organisationnel. Ce qui entrave à l'entreprise Djezzy une culture adéquat à son environnement concurrentielle.

Pour, Mobilis (l'opérateur « historique »), la stratégie s'appuie sur une gestion de la culture historique de monopole de la société mère Algérie Télécom avec une nécessité permanente de s'adapter aux nouvelles technologies face à l'agressivité commerciale des concurrents. Alors, La culture ancrée dans l'entreprise est celle qu'elle est protégée et qu'elle n'a pas un besoin urgent de créer une culture autour du risque dans son environnement organisationnel et même de concevoir un système de management des risques.

Pour Ooredoo, la culture de challenger dans la téléphonie mobile a permis à l'opérateur de se forger de plus en plus, une place dans un nouveau secteur en croissance vertigineuse avec une concurrence accrue. Les valeurs de communication et innovation créent une culture adéquate pour maintenir son management des risques, qu'il doit être consolidé et s'enraciné dans l'esprit de tous le personnel de l'entreprise quelle que soit leur fonction, pour que

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

l'identification, l'évaluation et le traitement des risques et vulnérabilités de l'entreprise à temps deviennent une évidence.

II- L'analyse de la question ouverte

Question : A votre avis quels sont les éléments organisationnels essentiels de la gestion des risques des entreprises ?

On va présenter tous les réponses par opérateur, et ensuite nous allons les analysées.

Tableau n° (63-07) : Présentation des réponses selon opérateur

Les répondants de Djezzy	Les répondants d'Ooredoo	Les répondants de Mobilis
<p>-A mon avis il est important d'avoir un risk appétit sur lequel l'entreprise doit prendre en considération une cartographie des risques clairs et un processus d'identification, classification et notation des risques efficace.</p> <p>- La communication.</p> <p>-Comité Risques</p> <p>-Le contrôle interne et risk management, la compliance et l'audit interne et le support du Groupe.</p> <p>- la communication</p> <p>bonne identification, évaluation des risques</p> <p>reporting des risques conforme.</p> <p>- une communication transversale, bonne évaluation des risques reporting des risques conforme.</p> <p>-une communication est nécessaire, il est nécessaire que le management comprenne l'importance du risk management, et la valeur ajoutée qu'il peut apporter à la réussite de la stratégie.</p>	<p>-Pour une gestion de risque en entreprise, il faudrait un comité de gestion des risques présidé par le DG de l'entreprise, de cette façon toutes les parties se sentent responsabilisées.</p> <p>-L'indépendance de la structure de la conformité et risque management</p> <p>-C'est la discipline visant à identifier, évaluer et hiérarchiser les risques liés aux activités d'une organisation, quelles que soient la nature ou l'origine de ces risques, puis à les traiter méthodiquement, de manière coordonnée et économique, afin de réduire et contrôler la probabilité des événements redoutés, et leur impact éventuel. Pour la probabilité d'un danger,</p> <p>- Une Structure de gestion des risques centralisée neutre et indépendante disposant d'une autorité suffisante</p> <p>-Des coordinateurs ou champions de gestion des risques au niveau de chaque direction.</p> <p>- Le développement du cadre organisationnel englobe l'intégration, la conception, la mise en œuvre, l'évaluation et l'amélioration du management du risque au sein de l'organisme.</p> <p>-la communication est nécessaire,</p> <p>-Positionnement hiérarchique,</p> <p>-coordination systémique, allocation des moyens adéquats.</p> <p>-il faudrait un comité de gestion des risques présidé par le DG de l'entreprise.</p> <p>-il faut l'intégration du processus dans toute l'entreprise et l'évaluation et l'amélioration du management du risque au sein de l'entreprise.</p> <p>-Contrôle interne, une veille de conformité et l'audit interne.</p>	<p>-D'abord c'est l'identification puis le classement des risques et le traitement à la fin.</p> <p>-la cartographie des risques</p> <p>-il faut en premier lieu l'engagement du 1er responsable, puis les compétences et enfin un processus et des procédures</p> <p>-la communication</p> <p>-création d'une commission composée de gens compétents qui gèrent une centrale des risques dans tous les domaines.</p> <p>-processus bien définis et ressources compétentes, engagement du personnel et communication.</p> <p>-la gestion des risques implique la mise en place de processus des méthodes et outils par méthode.</p> <p>-l'organisation de l'entreprise doit comprendre des moyens et des principes de communication interne pour assurer la diffusion des informations, les méthodes de management doivent être adaptées au métier de l'entreprise, les rôles et les responsabilités doivent être précisés pour éviter la mise en concurrence interne et tenter de limiter les jeux de pouvoir opérationnel, gestionnaires , ingénieurs....</p> <p>-création d'une structure interne qui veille : à suivre les risques et leurs effets à élaborer un plan de communication, les objectifs doivent être claire et commun par tout le monde (personnel et responsable).</p>

Source : Etablit par le chercheur

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

En analysant les réponses présentées dans le tableau précédent, on remarque que tous les répondants des trois opérateurs ont des perceptions proches sur l'élément organisationnel le plus nécessaire pour la réussite de déploiement de l'approche de management des risques au sein de l'entreprise.

Deux volets paraissent de l'analyse, il y a ceux qui focalisent sur le haut, C'est-à-dire l'existence de l'engagement de la direction générale et l'intention de la direction générale par l'adhésion du management des risques dans la stratégie, et la compréhension du lien entre les risques et la stratégie, parce que toutes les organisations ont besoin de définir une stratégie et de l'ajuster régulièrement, en ayant à la fois conscience des opportunités, des risques et défis à relever pour l'atteinte des objectifs. C'est là que le management des risques de l'entreprise entre en jeu, pour définir l'appétence face au risque, définir les opportunités et les risques liés à la stratégie déjà conçu et pour la nouvelle stratégie de l'entreprise. En assurant une approche intégrée de management des risques au niveau stratégique et opérationnel, l'entreprise doit engager et définir une politique sur le management des risques. Cette politique doit être communiquée aux différents responsables de l'entreprise. Toutes ces attentes, sont assurées par le déploiement de la fonction risk manager. Quoique, sa structure organisationnelle, une direction ou un service ou une cellule, ou une personne, l'essentiel que la direction doit le fournir un environnement d'aide à la décision et de contrôle pertinent. Et que le risk manager soit indépendant et liée à la direction générale. C'est ce qui lui fait avoir de l'autorité suffisante pour exercer son métier comme fédérateur et animateur qui veille à communiquer et diffuser un apprentissage et une culture autour de risque et la maîtrise des risques au niveau stratégique et opérationnel.

Tandis que le deuxième volet proposé par les répondants, s'intéresse au niveau opérationnel, ce de la pratique de la politique de management des risques sur tous les niveaux de l'entreprise, à travers les processus d'identification, d'évaluation, la conception de la cartographie des risques et le traitement des risques dépassants l'appétence de l'entreprise.

Selon les répondants, ce dispositif de management des risques doit être évalué par une partie tiers interne de l'entreprise ou externe, et doit être amélioré par la prise de formation, les activités

Chapitre 07 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Conclusion

Pour conclure, cette présente étude nous a permis d'évaluer l'acceptation, la maturité et les enjeux liés à la pratique du management des risques au niveau des trois opérateurs de télécommunication Djazzy, Ooredoo et Mobilis

En effet, dans le présent chapitre, l'analyse des données que nous avons effectuée à l'aide de logiciel SPSS (23) et a permis de vérifier les hypothèses de la recherche. L'élément signalé de cette recherche est lors du test des hypothèses, la moyenne générale s'est évaluée dans les intervalles « bien » ou « très bien » pour la variable en générale c'est-à-dire, celle qui somme les trois opérateurs, pour cela on accepte la variable d'ordre générale, cependant, on allant au détail, pour chaque opérateur, on analyse la valeur de la variable, pour tester l'hypothèse à son niveau :

Hypothèse 01 : Les trois opérateurs de la téléphonie mobile considèrent que le management des risques utile et consiste une grande importance. Pour les trois opérateurs de la téléphonie mobile cette hypothèse est affirmée.

Hypothèse 02 : Les trois opérateurs de la téléphonie mobile, s'engagent et définissent une politique sur le management des risques. Cette hypothèse est affirmée, pour les deux opérateurs Djazzy et Ooredoo, et ce n'est pas le cas pour Mobilis.

Hypothèse 03 : Les trois opérateurs de la téléphonie mobile disposent d'une structure organisationnelle pour le management des risques. Cette hypothèse est affirmée, pour les deux opérateurs Djazzy et Ooredoo, et ce n'est pas le cas pour Mobilis.

Hypothèse 04 : les trois opérateurs de la téléphonie mobile mettent en œuvre un processus complet et formel du management des risques répond aux normes et standards de cette pratique. Cette hypothèse est affirmée, pour les deux opérateurs Djazzy et Ooredoo, et ce n'est pas le cas pour Mobilis.

Hypothèse 05 : Les trois opérateurs de la téléphonie mobile, communiquent efficacement sur les risques auprès des instances de gouvernance et tous les employés. Cette hypothèse est affirmée, pour les deux opérateurs Djazzy et Ooredoo, et ce n'est pas le cas pour Mobilis.

Hypothèse 06 : Les trois opérateurs de la téléphonie mobile disposent d'un cadre pour évaluer le management des risques en présences des freins et des défis. Cette hypothèse est affirmée, pour les deux opérateurs Djazzy et Ooredoo, et ce n'est pas le cas pour Mobilis.

Hypothèse 7 : Les entreprises de la téléphonie mobile, développent une culture sur les risques. Cette hypothèse est affirmée, pour les deux opérateurs Djazzy et Ooredoo, et ce n'est pas le cas pour Mobilis.

Ainsi, les éléments de réponses recueillies à travers lesdits questionnaires, en plus des hypothèses sus-énoncées, il nous a permis de :

- Evaluer le rôle et l'importance du Management des risques en matière d'efficacité et de la pertinence des activités de contrôles mises en place par l'entreprise ;
- Apprécier la fonction du Management des risques par rapport aux principes d'objectivité et d'indépendante qui constitue des composante essentiels du dispositif du contrôle interne de l'entreprise ;
- Déterminer le rôle du Risk manager (le manager des risques) dans la maitrise des risques inhérents aux différents processus de l'activité de l'entreprise.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Dans un environnement marqué par l'incertitude, un tel contexte et face aux risques émergents et futurs, la perception des risques par les entreprises évolue de même que la réponse donnée à l'égard de ces derniers en termes de prise en charge. Le risque est plus que par le passé pris en compte par les entreprises. On est passé du « tout est sous contrôle » au « risque zéro n'existe pas ». Pour ce faire, les entreprises font de plus en plus appel à des procédés de management des risques qui est appelée également la gestion des risques, plus communément dénommée Risk Management, qui est apparue à la sortie de la deuxième guerre mondiale.

Cependant, on peut raisonnablement affirmer que cette pratique a depuis longtemps existé au sein des organisations bien qu'elle était conçue et fragmentée. Les risques étaient traités en silo, leurs gestion étaient segmentée et circonstancielle et prenait la forme de réaction à des risques avérés par des personnes distinctes sans une réelle coordination ou un véritable feed back. Ce qui va donner des contradictoires surtout avec les nouvelles données d'un monde complexe ou les risques s'auto-affectent et s'imbriquent. C'est en réponse à ces constats que les fondements du gestion des risques sont révisés et donner lieu à un management des risques intégré et proactif qui constitue un outil stratégique d'aide à la décision et non seulement une tâche de contrôle.

Afin d'arriver à apprécier les fondements théoriques et pratique du thème du management des risques. Nous avons choisi les entreprises de la téléphonie mobile opérant en Algérie, sont les trois opérateurs : Djezzy, Ooredoo et Mobilis, en raison de de multitudes risques liés à la complexité, le dynamisme des progrès technologiques, la concurrence directe, le rapprochement et l'interdépendance entre les opérateurs. Ce qui exige la veille sur les menaces et les risques en interne qu'en externe.

Notre investigation a été faite à travers des questionnaires destinés aux responsables « cadre et cadre supérieur » respectifs des services dédiés à l'audit, contrôle, qualité, conformité et management des risques des trois opérateurs de la téléphonie mobile, pour appréhender :

- 1- Comment les responsables de chaque opérateur (activant les fonctions : contrôle, conformité, Audit et Gestion des risques, qualité) perçoivent t'ils l'utilité du « Management des risques » ?
- 2- Les motivations réelles pour l'implantation du management des risques pour chaque opérateur.
- 3- Evaluer le rôle et l'importance du Management des risques en matière d'efficacité et de la pertinence des activités de contrôles mises en place par l'entreprise ;
- 4- La conscience de chaque opérateur concernant le poids du management des risques dans l'organisation, et dans les esprits de chaque collaborateur ;
- 5- La profession de risk manager au niveau de chaque opérateur, le périmètre de la fonction.
- 6- Comment garantir le pilotage de dispositif de management des risques ?
- 7- L'application des différentes étapes du processus de management des risques, depuis les motivations de son adoption jusqu'à l'évaluation de ses retombées pratiques.
- 8- Et quels sont les progrès qui restent à accomplir pour chaque opérateur ?

CONCLUSION GENERALE

9- Quelques caractéristiques de la dimension culturelle liée au management des risques .

Principaux résultats et validation d'hypothèses

Au terme de cette recherche nous sommes en mesure de tirer certains constats et conclusions qui se dégagent des éléments essentiels de notre réflexion. Partant des hypothèses formulées et à travers les différentes étapes de vérification empirique nous avons pu aboutir à des résultats que nous estimons enrichissants et fort intéressants.

❖ **Hypothèse 01 : Les entreprises de la téléphonie mobile considèrent que le management des risques utile et représente une grande importance en matière de performance.**

Afin de vérifier cette hypothèse nous nous sommes appuyés sur l'analyse descriptive en calculant la moyenne et l'écart type de la variable « utilité du management des risques » pour chaque opérateur afin d'avoir plus de précision, puis pour le total de l'échantillon, c'est-à-dire les trois entreprises toute entier.

-Pour Djezzy : Les résultats montrent que les répondants estiment l'utilité du management des risques comme un vecteur de performance au sein de leurs entreprises qui favorise beaucoup d'avantage, cette utilité est estimée à 84%.

-Pour Mobilis : l'analyse de la variable, montre que les répondants trouvent que le management des risques est utile et rend l'entreprise plus performante avec un taux d'acceptation de 78.20%.

-Pour ooredoo : les répondants estime que le management des risques procure de grands avantages pour la performance, alors il est utile de l'entreprise, la moyenne de son utilité perçue est égale 86.62%.

-Pour tout l'échantillon : Puisque, la moyenne générale des réponses est égale 4.1476, ce qui représente un taux d'acceptation de 82.95% et la dispersion des réponses autour de la moyenne est faible, nous acceptons globalement, que les entreprises de la téléphonie mobile apprécient l'utilité et l'importance du management des risques, comme un dispositif qui améliore la compétitivité, la maîtrise des risques de marché et renforce les résultats et l'atteinte de ses objectifs et par conséquent la performance. Pour cela la première hypothèse est affirmée.

❖ **Hypothèse 2 : Les entreprises de la téléphonie mobile s'engagent et développent une politique bien définie sur le management des risques.**

Afin de vérifier cette hypothèse nous nous sommes appuyés sur l'analyse descriptive en calculant la moyenne et l'écart type de la variable « engagement et politique du management des risques » pour chaque opérateur, puis pour le total de l'échantillon.

En effet, cette variable mesure le degré d'efficacité de l'engagement, à travers l'existence d'un engagement, officiel, formel, soutenu par une politique sur le mangement des risques dont les objectifs généraux sont bien défini et communiqué convenablement, ainsi la variable estime le degré d'intégration du management des risques dans la stratégie et la prise de décision.

- Pour Djezzy: Tant que, la moyenne de la variable « engagement et politique du management des risques » est 4,53, qui représente 90.75% des répondants de ladite entreprise et l'écart type est 0.53, nous acceptons que Djezzy s'engage fortement, durablement et officiellement dans le management des risques.

CONCLUSION GENERALE

- **Pour Mobilis** : La moyenne de la variable « engagement et politique du management des risques » est estimée très faible. Alors nous acceptons que Mobilis n'ait aucun engagement officiel ou politique claire du management des risques.

- **Pour Ooredoo** : Tant que, la moyenne de la variable « engagement et politique du management des risques » est estimé très bien et la variance estimée faible, nous acceptons qu'Ooredoo s'engage et développe une politique du management des risques.

- **Pour tout l'échantillon** : Puisque la moyenne générale de la variable « engagement et politique du management des risques » est égale 3,61 qui présente un taux d'acceptation de 72.22% et l'écart type est estimé à 0,76, nous confirmons qu'on générale les entreprises de la téléphonie mobile, s'engagent et définissent une politique claire et communiquée sur le management des risques. Par conséquent, l'hypothèse 2 est affirmée.

Résultats et constats liés à l'hypothèse 02

- Pour les deux opérateurs Djazzy et Ooredoo, l'engagement de la haute direction est exprimé dans une lettre du directeur général au personnel et énoncé avec plus de détails dans le document de planification stratégique des deux entreprises. Ce degré d'engagement est nécessaire lorsqu'une initiative laisse entrevoir des changements stratégiques dans les méthodes de management des deux opérateurs, ainsi que des changements dans la culture organisationnelle.

- On considère que l'engagement et l'attention soutenue de la haute direction à l'égard du dispositifs du management des risques comme l'une des meilleures pratiques en ce qu'elle contribue à mieux la maîtrise et la surveillance des risques et l'un des fondements conceptuelles pour réussir le management des risques dans l'entreprise.

- Cet engagement mesure l'importance de management des risques dans l'entreprise.

- Pour Djazzy, le management des risques est appréhendée par la direction générale et le Top Management, comme un processus stratégique, qui est principalement utilisé dans le rapport de performance, par contre ooredoo, le considéré comme un processus stratégique mais principalement axé sur l'audit interne et la conformité.

- Les motivations réelles de cet engagement sont d'une part dues aux exigences réglementaires des sociétés mères Djazzy et Ooredoo, qui sont cotées en bourse, ou le déploiement d'un système efficace du contrôle interne et du management des risques est une obligation, et d'autre part, les motivations sont dues de l'effet de la pression du marché de télécom en Algérie.

-La politique du management des risques défini, le niveau d'acceptabilité ou de tolérance au risque qui est varie d'un dirigeant à un autre, d'une entreprise à une autre d'un risque à un autre, ce qui peut expliquer cette variation : les dirigeants d'entreprises perçoivent différemment les choses et cela aura tendance à les influencer dans leurs décisions. Les expériences que les gens ont vécues sont un autre élément qui va intervenir dans leurs prises de décisions.

CONCLUSION GENERALE

❖ **Hypothèse 03 : Les entreprises de la téléphonie mobile disposent d'une structure organisationnelle adéquate dédiée au management des risques.**

Afin de vérifier cette hypothèse nous nous sommes appuyés sur l'analyse descriptive en calculant la moyenne et l'écart type de la variable « organisation structurelle adéquate » pour chaque opérateur afin d'avoir plus de précision, puis pour tout l'échantillon. En effet, cette variable mesure l'existence d'une structure de risk manager, dont les responsabilités et les objectifs sont bien définis, la variable estime aussi, la qualité des compétences et autorités mise en niveau des responsables de management des risques en plus le degré de coordination et coopération de la fonction et les autres fonction de contrôle.

- **Pour Djezzy** : Puisque, la moyenne de la variable « organisation structurelle adéquate » est 4,297, qui représente un taux d'acceptation de 85.52% . Nous acceptons que Djezzy dispose d'une structure adéquate de risk manager.

- **Pour Mobilis** : Tenant compte à la très faible moyenne de la variable « organisation structurelle adéquate ». Nous acceptons que Mobilis ne dispose d'une aucune structure dédiée au management des risques.

- **Pour Ooredoo** : Tant que, la moyenne de la variable « organisation structurelle adéquate » présente un taux d'acceptation de 84.26%. Nous confirmons qu'Ooredoo dispose d'une structure risk manager adéquate.

- **Pour tout l'échantillon** : En revenant, à la moyenne générale de la variable « organisation structurelle adéquate », qui est estimée à 3.41, ce qui présente un taux d'acceptation de 62.80% Nous acceptons qu'on générale les entreprises de la téléphonie mobile détient des fonctions risk manager, dont les responsabilités, les objectifs bien définis et communiqués et leurs hiérarchies est en adéquation avec leurs missions. En effet, l'hypothèse 3 est affirmée.

Résultats et constats liés à l'hypothèse 03

- Djezzy détient une fonction risk manager, depuis 2013, elle s'organise dans une direction qui se nomme « direction de conformité et risk management », cette direction s'est liée à la direction des finances, les responsabilités sont définies et communiqués, il existe une fiche de poste pour le risk manager, la fonction dispose d'un guide de procédure, de descriptions de postes écrites, d'instructions opérationnelles.

- Ooredoo se dote d'une fonction risk manager fin 2012, qui s'organise dans la direction « risk management and control », cette direction est liée directement à la direction générale, ce lien hiérarchique directe à la direction traduit la soutenance et la volonté de la direction en faisant du management des risques, un processus stratégique.

- Ooredoo et Djezzy cherchent continuellement à améliorer leurs structures organisationnelles afin de pouvoir surveiller et mesurer ses risques actuels et progressifs et prendre les mesures requises.

- Le Risk Manager c'est le pilote général de dispositif de management des risques. Ce n'est pas décisionnaire, il possède un rôle largement consultatif, mais il doit néanmoins gérer les décisions une fois prises. Son champ d'action « décisionnaire » concerne le traitement des risques associés à ces décisions. Pour être pleinement efficace à cet égard, il se doit d'être coordinateur entre la gouvernance de l'entreprise et les différents propriétaires de risques. Ce

CONCLUSION GENERALE

en fonction de la politique de risque déterminée par la direction générale et adaptée par la remontée d'informations issues des différents départements et services.

-Le pilotage des risques est fondée sur la définition claire des rôles répartis entre le risk manager, la direction générale et le conseil d'administration, l'implication de tous les acteurs concernés, ainsi, la définition du degré d'exposition maximal aux risques acceptables, et des indicateurs à suivre, en plus par la circulation de l'information simplifiée pour plus de réactivité

- L'absence de la fonction risk manager au niveau de Mobilis est le caractère essentielle de l'absence d'une politique du management des risques.

❖ **Hypothèse 04 : Les entreprises de la téléphonie mobile disposent d'un processus complet et formel du management des risques selon les normes de cette pratique.**

Afin de vérifier cette hypothèse nous nous sommes appuyés sur l'analyse descriptive en calculant la moyenne et l'écart type du variable » processus complet et formel » pour chaque opérateur afin d'avoir plus de précision, puis pour le total de l'échantillon. En effet cette variable mesure l'efficacité de l'identification, l'évaluation, le traitement des risques et l'existence d'une norme dédiée au management des risques.

- **Pour Djazzy :** Tant que, taux d'acceptation de la variable est 90.78% et la valeur d'écart type est faible. Nous acceptons que Djazzy mette en ouvre un processus complet et formel du management des risques qui répond aux normes COSO II.

- **Pour Mobilis :** Puisque, la moyenne du variable» processus complet et formel» est faible. Nous acceptons que Mobilis ne mette pas en ouvre un processus formel et complet de management des risques.

- **Pour Ooredoo :** tant que, le taux d'acceptation de la variable est très bien. Nous acceptons qu'Ooredoo mette en œuvre un processus complet et formel du management des risques, qui répond à la norme internationale ISO3100.

- **Pour tout l'échantillon :** Puisque la moyenne générale du variable » processus complet et formel» est égale 3.94 qui présente un taux d'acceptation de 78.80%, et la faible dispersion des réponses autour des risques. Nous acceptons en globale que les entreprises de la téléphonie mobile, mettent en œuvre un processus complet et formel du management des risques, qui répond à les normes internationales. Par conséquence l'hypothèse 4 est affirmée.

Résultats et constats liés à l'hypothèse 4

- Par rapport à Djazzy, le risk manager focalise sur les processus critiques de l'entreprise, dont il se centre sur les risques qui ont un impact sur les quatre objectifs qui sont : stratégiques, opérationnels, financiers et les objectifs de conformité. Le risk manager procède à l'évaluation des risques, par le biais des séances face à face avec les responsables des directions, pour déterminer la criticité des risques, pour qu'il arrive à les classer dans la cartographie. De même, le traitement des risques dépassants les limites est partagé par le risk manager et les responsable des processus critiques, la cartographie conçue est communiquée au personnes concernés.

- Le recours à des ateliers face à face pour assurer l'adhésion des cadres supérieurs est aussi au des meilleures pratiques mentionnées par Djazzy qui favorise un esprit collectif de perception

CONCLUSION GENERALE

du risque et qui encre une culture sur les risques. Ici, nous a apprécié le rôle de risk manager en tant que sensibilisateur et animateur, coordinateur de la démarche management des risques.

-L'un des points faibles relevé sur la démarche de Djezzy, est le manque de formation destinée aux premiers responsables, même les formations du base pour les employés.

- Djezzy 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.

-l'entreprise Ooredoo accède à l'identification et l'évaluation des risques financiers, opérationnels, conformité avec les responsables opérationnels. Mais pour les principaux facteurs de risques stratégiques, Ooredoo utilise des indices de mesure perfectionnés pour identifier les risques menaçants la vision et la stratégie de l'entreprise.

- Les séances de contrôle et d'évaluation des risques au niveau d'Ooredoo 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 choix de l'adoption d'une norme ISO 3100 ou COSO, est une trajectoire de choix des sociétés mères d'Ooredoo et de Djezzy respectivement.

❖ **Hypothèse 05 : Les entreprises de la téléphonie mobile, communiquent efficacement sur les risques auprès des instances de gouvernance et tous les employés.**

Afin de vérifier cette hypothèse nous nous sommes appuyés sur l'analyse descriptive en calculant la moyenne et l'écart type de la variable « communication efficace autour des risques » pour chaque opérateur afin d'avoir plus de précision, puis pour le total de l'échantillon. En effet, cette variable permet d'évaluer la déclaration des pratiques du management, l'existence des moyens pour le reporting sur le management des risques, la communication autour de risque dans les deux sens top-down et bottom-up.

-Pour Djezzy : Puisque, le taux d'acceptation de la variable « communication efficace autour des risques » est 84.54%, nous admettons que Djezzy procure une communication efficace autour du risque.

-Pour Ooredoo : Tant que la moyenne de la variable « communication efficace autour des risques » est de 4.00 , ainsi, l'écart type est estimé à 0.59. Nous confirmons qu'Ooredoo mette en œuvre un dispositif efficace de communication autour des risques.

-Pour Mobilis : L'évaluation de la variable « communication efficace autour des risques » est faible, qui est évident, parce qu'elle n'adopte aucun dispositif formel de management des risques de manière explicite. Alors Mobilis ne communique pas efficacement autour des risques.

- Pour tout l'échantillon : Nous avons également calculé la moyenne et l'écart type de la variable « communication efficace autour des risques» pour la totalité d'échantillon. Les résultats montrent que les entreprise de la téléphonie mobile communiquent efficacement autour des risques, Son efficacité est estimée à 68.6% qui, remis sur l'échelle de Likert de 1 à

CONCLUSION GENERALE

5, donnerait 3.4 avec une variation égale à 1.42 autour de cette moyenne. D'où résulte l'affirmation de notre hypothèse.

Résultats et constats liés à l'hypothèse 5

- Par rapport Djezzy, le management des risques est pleinement intégré dans le reporting réalisé auprès du conseil d'administration et de surveillance. même au niveau opérationnel l'entreprise communique à ses employés ce qu'elle attend d'eux et le degré d'initiative dont ils disposent en face des risques, en basant sur des moyens tel que les affiches et la communication face à face qui s'est révélée très efficace pour aider les dirigeants des entreprises à s'engager à créer un environnement stimulant fondé sur cette compréhension. L'entreprise dispose d'une documentation appropriée sur les risques.

- Par rapport Ooredoo : l'analyse nous a permis de relever que l'entreprise ne communique pas efficacement à ses employés ce qu'elle attend d'eux et le degré d'initiative dont ils disposent en face des risques. Ce qui affecte l'identification, l'évaluation et même le traitement du risque, ainsi il affaiblit la responsabilisation des employés envers le risque. Tout ça va affecter négativement sur la compréhension et la réaction envers le risque.

- Les destinataires de reporting sont les organes délibérants qui ont besoin d'une information synthétique sur les orientations générales de management des risques, les organes exécutifs qui doivent vérifier la mise en œuvre de leur politique générale de risque, le risk manager qui doit disposer de l'information sur tous les événements significatifs qui touche l'entreprise. Les opérationnels, qui doivent savoir les risques dont ils sont responsable.

❖ Hypothèse 6 : Les entreprises de la téléphonie mobile disposent d'un cadre pour évaluer le dispositif du management des risques en présences des contraintes et des défis.

Afin de vérifier cette hypothèse nous nous sommes appuyés sur l'analyse descriptive en calculant la moyenne et l'écart type de la variable « existence d'un cadre pour l'évaluation du management des risques », ainsi l'analyse de l'item « existence de freins et défis », pour chaque opérateur afin d'avoir plus de précision, puis pour le total de l'échantillon.

- **Pour Djezzy** : L'analyse a montré que le taux d'efficacité de la variable « existence d'un cadre pour l'évaluation » est 68.68%. Ce qui confirme que Djezzy dispose d'un cadre pour évaluer les faiblesses du système de management des risques. L'analyse des freins et des défis, montre que les répondants de Djezzy affirment avec un taux d'acceptation de 70%, que le principal frein et défi pour leur entreprise est lié à la compréhension du lien entre la stratégie et le management des risques.

- **Pour Mobilis** : L'évaluation de la variable « existence d'un cadre pour l'évaluation » est faible, Ceci est principalement dû à l'absence d'une démarche du management des risques. Quant aux freins et défis, ladite entreprise présente un ensemble d'obstacles qui se considèrent comme démotivantes et qui limitent le succès de la démarche de management des risques. Les principaux défis sont liés aux problèmes d'information et de communication, la complexité de processus d'identification et d'évaluation, aussi, l'aspect culturel lié à la résistance au

CONCLUSION GENERALE

changement, ou manque de motivation des personnes. Ces freins présentent l'une des raisons qui empêche Mobilis à déployer le dispositif de management des risques.

- **Pour Ooredoo** : Les résultats obtenus, montrent que la moyenne de cette variable est égale à 4.3500, qui présente un taux d'efficacité de 87% avec une faible variance. Pour cela, nous acceptons qu'Ooredoo, dispose d'un système permanent pour évaluer l'efficacité de son dispositif de management des risques. Quant aux freins et défis, l'analyse montre qu'Ooredoo connait beaucoup d'obstacles et des défis qui résident principalement dans la non disponibilité de l'information, de la mal diffusion et remontée d'informations, mal compréhension du lien entre la stratégie et les risques, les problèmes liés aux techniques d'évaluation et d'identification des risques. Aussi, un aspect culturel se considère comme un frein, ce dû à la résistance au changement ou la manque de motivation des personnes qui engendrent une complexité de mise en place et de déploiement.

- **Pour tout l'échantillon** : Nous avons également calculé la moyenne et l'écart type de la variable «existence d'un cadre pour l'évaluation du management des risques» pour la totalité d'échantillon. Les résultats montrent que les entreprises de la téléphonie mobile disposent d'un cadre d'évaluation de dispositif de management des risques, Son acceptation est estimée à 68.86% qui, remis sur l'échelle de Likert de 1 à 5, donnerait 3.44 avec une variation égale à 1.20 autour de cette moyenne. En parallèle, l'analyse montre qu'il existe des différents freins et des défis liés au dispositif de management des risques, au niveau de l'échantillon. Ces obstacles résident en principal dans le manque d'information en premier lieu, puis les problèmes liés à la communication en deuxième lieu, en suite la complexité de mise en place et de déploiement et les problèmes liés à l'identification et l'évaluation au sont les plus gros freins et défis les plus pour le déploiement de management des risques dans les entreprises de la téléphonie mobile. D'où résulte l'affirmation de notre hypothèse.

Résultats et constats liés à l'hypothèse 6

- Les défaillances affectant le dispositif de maîtrise peuvent être identifiées de différentes façons au niveau de l'entreprise Djazzy, par le biais d'opérations courantes de pilotage, d'évaluations spécifiques ou de tiers à l'organisation.

-Ooredoo recourt à des cabinets de conseil et d'expertise pour évaluer son dispositif, et pour attirer maximum d'avantage et d'expériences concernant les pratiques les plus adéquates pour l'évaluation et l'identification des risques.

-L'analyse des différents freins et défis, montre qu'aucun des trois opérateurs considère que le coût ou manque de budget comme un frein pour la réussite du déploiement du management des risques et pour son efficacité.

❖ **Hypothèse 7 : Les entreprises de la téléphonie mobile, développent une culture sur les risques qui soutient la compréhension et la réaction face aux risques.**

Afin de vérifier cette hypothèse nous nous sommes appuyés sur l'analyse descriptive en calculant la moyenne et l'écart type du variable « développement d'une culture sur les risques » pour chaque opérateur afin d'avoir plus de précision, puis pour le total de l'échantillon, c'est-à-dire les trois entreprises toute entière. En effet, cette variable permet d'évaluer quelques

CONCLUSION GENERALE

aspects liés à la dimension culturelle autour des risques, principalement l'existence d'un langage commun autour des risques, la conscience des agents face aux risques dont ils sont responsables et l'existence de moyens de communication pour signaler les risques.

-Pour Djezzy : Tant que le taux d'acceptation de la variable « développement d'une culture des risques », est égale à 82.65%. Nous admettons que Djezzy, développe une culture des risques.

-Pour Ooredoo : Puisque la moyenne de la variable « développement d'une culture des risques » est 4.00, qui représente un taux d'acceptabilité de 80%, nous admettons qu'Ooredoo développe une culture sur les risques.

-Pour Mobilis : la moyenne de la variable est faible, ce qui confirme que Mobilis ne développe pas une culture sur les risques.

- Pour tout l'échantillon : Ainsi, la moyenne de la variable « développement d'une culture des risques » pour tout l'échantillon est égale à 3.5086 qui rend l'évaluation de cette variable dans l'intervalle « bien » avec la faible variance. Nous considérons que les entreprises de la téléphonie mobile développent une culture sur les risques qui soutient la compréhension et la réaction face aux risques. Donc l'hypothèse N°7 est affirmée.

Résultats et constats liés à l'hypothèse 7

- Au niveau de Djezzy, la philosophie de l'organisation a évolué en plusieurs étapes, à commencer par la création d'une culture sur la sécurité personnelle pour aboutir à une culture sur les risques. En sensibilisant du personnel aux risques, et les impliquant pour l'identification, l'évaluation et proposition des actions correctives, à travers la communication, la formation sur le sujet de management des risques pour les premiers lignes et pour le management de l'entreprise, l'implication de tous, le partage de connaissances et d'informations, l'émission d'un langage commun au niveau de la définition de des notions sur les risques qui s'adopte au standard appliqué.

- Djezzy, dispose d'un solide système de sécurité, qui maintient une culture de sécurité au travail.

- Développer une réelle culture de prévention permet de donner une réponse structurée aux problématiques en matière de risques liés à la sécurité du travail, avec l'adhésion et la coopération active des acteurs de l'entreprise au respect de procédures et de consignes de sécurité.

- La communication favorise un climat et une culture de compréhension sur le thème des risques.

- Ooredoo développe une culture sur les risques, cette culture consiste un aspect important de management des ressources humaines, qui prend en compte, au-delà des aspects techniques, organisationnels, la perception des employés envers les stratégies de maîtrise des risques. Le rôle de risk manager d'assister les départements lors de l'identification et de l'évaluation des risques, ainsi que la divulgation de niveaux d'appétence aux risques et la diffusion d'un langage commun, vont créer une atmosphère agréable qui ancre une culture sur les risques.

CONCLUSION GENERALE

- Au niveau d'Ooredoo, il existe un besoin de renforcer la culture des risques, dans l'aspect de sensibilisation des gestionnaires et les cadres et tout le personnel de l'entreprise sur le management des risques.
- Nous pouvons constater dans ce qui précède que les innovations organisationnelles introduites par les opérateurs algériens ont été influencées en grande partie par la culture de la maison-mère de chaque opérateur.
- L'analyse des réponses des différents cadres montrent des niveaux d'implication et d'application des orientations, différents selon le degré d'assimilation et de respect des dispositions édictées par les processus et les normes en la matière.

❖ L'hypothèse générale

Tant que les sept hypothèses sont affirmées, l'hypothèse générale qui considère que les entreprises de la téléphonie mobile mettent en œuvre un cadre adéquat et efficace du management des risques sera affirmée.

Globalement, les différents répondants sont relativement satisfaits de la qualité du dispositif du management des risques mis en place, puisque plus de 72 % d'entre eux estiment que leurs entreprises ont mis un cadre efficace et adéquat du management des risques. A l'autre partie, presque 28 % seulement de ces derniers, affirment que la prise en charge de cet aspect est mauvaise.

Les répondants de Djazzy, estiment un taux d'efficacité de 84.63% pour leurs dispositif du management des risques, ce qui présente une évaluation »très bien « pour la qualité et l'efficacité de ce dispositif. Tandis que, les répondants d'Ooredoo, estiment un taux d'efficacité de 85.71%, ce qui présente une évaluation « très bien » pour la qualité et l'efficacité du dispositif du management des risques.

Selon les répondants de Mobilis, l'existence et l'efficacité de ce dispositif est estimé à 42%, qui présente une évaluation faible, Ceci confirme l'absence et donc l'efficacité du système du management des risques.

Recommandations et suggestions

Pour conclure, afin de se mettre au diapason des nouveaux défis induits par les obligations de l'heure, notamment ceux inhérents aux nouvelles technologies de communication et la concurrence, l'opérateur Mobilis ou n'importe quel autre opérateur sont conduit, à soutenir leurs réorganisations, à travers la réadaptation de leurs procédures par la mise en place d'un cadre efficace du management des risques. En effet, nous avons émis quelques implications, qui peuvent être regroupées en deux aspects essentiels qui sont interdépendant :

1- **Aspect conceptuel** : cet aspect est manifesté de plusieurs façons dont l'une des plus notables est de préciser que l'initiative exigeait un décloisonnement des traditionnels « silos fonctionnels » et opté pour un système intégrée de management des risques, par un engagement fort et durable de la direction générale pour adhérer le management des risques dans tous les niveaux de l'entreprise, stratégique, décisionnel ou opérationnel. L'engagement se traduit par la conception d'une politique, dont les responsabilités et les objectifs, les ressources sont définis et communiquées aux différents responsables.

CONCLUSION GENERALE

2- **Aspect organisationnel** : La réussite du management des risques est assurée par l'intégration de la fonction risk manager dans l'organisation de l'entreprise. La direction de l'entreprise doit lui assurer un environnement d'aide à la décision et de contrôle pertinent, pour que le risk manager exerce son métier et s'assure que l'organisation permet aux acteurs de la maîtrise des risques (direction générale, acteurs opérationnels, organes de gouvernance, responsables opérationnels) d'où il joue des rôles complémentaires et coordonnés avec toutes les fonctions de l'entreprise, pour identifier, évaluer, traiter suivre et communiquer sur les risques, même piloter le dispositif du management des risques. Ainsi, pour que l'entreprise garanti l'amélioration continue de ce dispositif, l'entreprise doit disposer d'un cadre pour identifier les faiblesses et les contrainte liés à ce dispositif, afin de les corriger. En plus, elle doit développer et renforcer les compétences de la ressource humaine dédiée, par la participation à des regroupements en collaboration avec des cabinets d'Audit ou de conseil.

3- **Aspect culturel** : Le fait de développer une culture du risque au sein de l'entreprise permet de prévenir contre tous types d'événements majeurs et de protéger l'entreprise plus efficacement grâce à des comportements adaptés. Il est décisif de définir précisément les notions, le vocabulaire, le périmètre, les méthodes de l'analyse des risques pour susciter l'adhésion des employés et d'appliquer les procédures de gestion des risques dans l'exercice de leurs tâches routinières. La culture du risque doit être portée et suivie par le management et le risk manager qui doit montrer l'exemple. Ainsi, le renforcement de cette culture s'enracine en communiquant ouvertement sur le sujet et en récompensant les bons comportements de ces collaborateurs lorsqu'ils adoptent les bons comportements face aux risques.

Limites de la recherche

Toute recherche scientifique comporte un certain nombre de limites, la nôtre n'en fait pas exception.

- Nous n'avons pu joindre aucun opérateur, pour étudier son cas d'une manière exhaustive et étendue, et cela est dû à la crise sanitaire Corona19, pour cela, nous nous sommes donc contentés de mener notre investigation par questionnaire auprès des responsables des fonctions liées aux control et audit pour obtenir des informations fiable.
- Nous n'arrivons pas à poser tous les questions qui couvrent tous les aspects liés au mangement des risques à cause de la confidentialité de ce sujet.
- La taille réduite de notre échantillon, qu'il était souhaitable qu'elle sera plus.

Voies de recherche

Cette étude pourrait ouvrir de nouvelles pistes de recherche. Ainsi, il serait intéressant de :

- Proposer un modèle explicatif des déterminants de la qualité du management des risques ;
- Déterminer les facteurs motivants l'acceptation de management des risques pour approfondir cette étude ;
- Evaluer l'efficacité du management des risques dans d'autres contextes (établissements financiers...), afin de saisir l'impact que pourrait avoir le changement de l'environnement institutionnel et culturel sur la qualité des pratiques du management des risques ;

CONCLUSION GENERALE

- Essayer d'implanter une fonction risk manager au sein d'une entreprise et déterminer ces exigences.

**BIBLIOGRAPHIE
ET
WEBOGRAPHIE**

Bibliographie

Livres :

- Bernard Barthélemy et Philippe Courrèges, *gestion des risques*, Méthode d'optimisation globale, Deuxième édition, Éditions d'Organisation, France, 2004.
- Catherine Véret et Richard Mekouar, *Fonction Risk manager*, DUNOD, Paris, France, 2005
- Catherine-Antoinette, Raimbault, Anne Barr, *Risques Emergents, un pilotage stratégique*, Economica, collection Cyndiniques, sciences du danger, 2010.
- C. Marmuse, X. Montaigne, *Management du risque*, édition Vuibert entreprise, France, 1989.
- COSO et PricewaterhouseCoopers, *Le management des risques de l'entreprise Une démarche intégrée à la stratégie et à la performance, Synthèse*, juin 2017
- David Niget et Martin Petitclerc, *Pour une histoire du risque*, édition Presses de l'Université du Québec et Presses universitaires de Rennes, Québec, France, Belgique, 2012.
- David Autissier, Faouzi Bensebaa et Fabienne Boudier, *L'Atlas du management*, Éditions d'organisation Eyrolles, Paris, 2009.
- Eustache Ebondo Wa Mandzila, *La gouvernance d'entreprise Une approche par l'audit et le contrôle interne*, édition L'Harmattan, 2005.
- Félix Zogning, Muriel Dufour, *Gouvernance et performance: une perspective internationale*, éditions JFD, Québec, Canada , 2018.
- Georges Dionne, *La gouvernance de la gestion des risques : quoi de neuf ?*, GESTION, volume 40, n° 1, printemps 2015.
- Gilles Teneau et Nicolas Dufour, *la gestion des risques un objet frontière, risk management*, Editions L'Harmattan, 1 mai 2013
- Gilbert de Mareschal, *La cartographie des risques*, Edition AFNOR, 2003.
- Grégory DENGLOS, *création de valeur, risque de marché et de gouvernance des entreprises*, economica, 2010.
- Hans BRANDENBURG, Jean-Pierre WOJTYNA, *L'approche processus, mode d'emploi*, Éditions d'Organisation, France, 2003.
- Henri-Pierre Maders et Jean-Luc Masselin, *Piloter les risques d'un projet*, Eyrolles, édition d'organisation, paris, 2009.
- IFACI, PricewaterhouseCoopers et LANDWELL et associés, *le management des risques de l'entreprise, cadre de référence, technique d'application*, EYROLLES Editions d'Organisation, 2007.
- James Lam, *Mise en œuvre de la gestion des risques d'entreprise*, Éditeur: Wiley, mars 2017.
- Jaques IGALENS, Sébastien POINT, *vers une nouvelle gouvernance des entreprises, l'entreprise face à ses parties prenantes*, Edition DUNOD, France, 2009.
- Jean-David DARSA , *La gestion des risques en entreprise, Identifier - Comprendre – Maîtriser*, 4e édition, GERESO ÉDITION , novembre 2016.
- Jean FAUCHER, *pratique de l'AMDEC , assurez la qualité de fonctionnement de vos produits, équipements et procédés*, 2ème édition, édition DUNOD, France, 2009

- J. Le Ray, *De la gestion des risques au management des risques - Pourquoi ? Comment ?*, édition AFNOR, mars 2015.
- Jean-Paul Louisot, *gestion de risque*, risk assur, hebdo, 2007
- John Hampton, *Principes fondamentaux de la gestion des risques de l'entreprise*, 2^{ème} édition Edition AMACOM, décembre 2014.
- John Hull, Cristophe Goldewski , Maxime meril, *gestion des risqué et institutions financiers*, édition PEARSON Education, France, 2009.
- Kurt F. Reding, Paul J. Sobel, Urton L. Anderson, Michael J. Head, Sridhar Ramamoorti, Mark Salamasick, Cris Riddle, IIA, IFACI, MANUEL D'AUDIT INTERNE, Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques, édition EYROLLES, 2015.
- Laurient Pierandrei, *risk management, gestion des risques en entreprise, banque et assurance*, DUNOD , 2015.
- Margossian, N. « Risques professionnels, Caractéristiques, réglementation et prévention » , Dunod, Paris, 2006.
- Maders , Henry Pierre , Audit opérationnel dans les banques, éditions : d'organisation, France, 2006.
- Michel Crouhy, Dan Galai, Robert Mark, *The Essentials of Risk Management*, McGraw-Hill, 2006.
- Michel Lesbats, *précis de gestion des risques*, édition DUNOD, France, juin 2012.
- MORIN, E, *la politique de civilisation*, Paris, édition Arléa , 2008.
- Nciri, A, *Traité de gouvernance d'entreprise : l'approche scolaire*, Presse de l'Université du Québec, Montréal, 2011.
- M. MALEK, Le retour d'expérience et l'aide à son utilisation in *Introduction aux Cindyniques*, Editions ESKA, 1998.
- Olivier hassid, *La gestion des risques*, 2^{ème} édition, édition DUNOD, Paris, France, 2008.
- Octave Jokung Nguéna, *management des risques, gestion*, édition ellipses, France, 2008.
- Pascal Kerebel, *Management des risques Inclus secteurs Banque et Assurance*, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, 2009.
- Perez Roland, *la gouvernance de l'entreprise*, édition La découverte, collection repères n 358, France, 2009.
- Pierre Vernimmen, Pascal Quiry, Yann Le Fur, *Finance d'entreprise*, 6^{ème} édition, édition DALLOZ, 2012.
- P.Schick, J.Vera, O.Bourrouilh Parége, *audit interne et référentiel de risques gouvernance, management des risques et contrôle interne*, édition DUNOD, 2010.
- Pierre Caron, *Investir et gérer le risque, comment y parvenir ?*, presse de l'université de Québec, 2014.
- Sandra Curba, Yannick Jarlaud, Salvatore Curban, *évaluation des risques, comment élaborer son document unique*, Edition AFNOR, France, 2005.
- WEKA, *Gestion de projet*, Editions WEKA, France, 1999
- Xavier Michel, Patrice Cavaillé et Coll, *management des risques pour un développement durable, qualité , santé ,sécurité et environnement*, édition DUNOD, 2009.

- Yves Métayer et Laurence Hirsch, *premiers pas dans le management des risques*, édition AFNOR, France, Janvier 2007.

Articles et publications :

- A.BAKER, D. PONNIAH, S. SMITH, *Techniques for the analysis of risks in major projects*, Journal of Operational Research Society, vol. 46, n°6, 1998.
- Ali Nabil Belouard, *la notion du risque : définition et mesures de var a var*, colloque_CIMGLE2013.
- AMRAE, *Baromètre risk manager*. Publication AMRAE en partenariat avec Deloitte, Paris, France, Edition, 2011. site internet : www.amrae.fr.
- AMRAE, *Le Baromètre de Risk Manager*, Publication AMRAE en partenariat avec Deloitte, Paris, France, 5 éme Edition, 2017, site internet : www.amrae.fr.
- André Lannoy *Le risque acceptable : panorama des méthodes existantes pour le déterminer* IMdR revue de l' Institut pour la Maîtrise des Risques - France, Volume 1.3, 07 -02- 2013.
- Alice Underwood, Dave Ingram, *L'étoffe de la Gestion de Risque*, revue Gestion de Risque, n° 21, Mars 2011,
- Bertrand Munier , *L'Ingénierie du risque*, Risques n°44, Décembre 2000.
- Bernard GUMB et Christine NOËL, *le rapport des dirigeants sur le contrôle interne a l'épreuve de l'analyse de discours*, Tome 13, Volume 2, Décembre 2007.
- Benoit Ladouceur et Étienne Charbonneau, *Portrait de l'évolution de la gestion des risques dans les ministères et les organisations publiques de 2005 à 2013*, Revue Gouvernance, Volume 13, Number 1, 2016.
- BOURDIEU J., COEURE B., SEDILLOT B. *Investissement, incertitude et irréversibilité*, Revue économique, vol 48, N°1, janvier 1997.
- BIT. *Changement dans le monde du travail*, Conférence internationale du travail, 1e éd. Bureau international du travail, Genève, 2006, 1- 4.
- Caroline Aubry & Marie-Annick Montalan, *Comment définir la fonction de Risk-Manager? Proposition d'un projet d'étude terrain des pratiques managériales en matière de risques opérationnels*, revue Comptabilité et environnement, France, Mai 2007.
- Colquitt, Robert E. Hoyt et Ryan B. Lee, *Gestion intégrée des risques et rôle du gestionnaire des risques*, [Examen de la gestion des risques et des assurances](#) , vol. 2, n° 3, 1999.
- Christophe BEZES, *Risque perçu d'un achat en ligne et réducteurs de risques : le cas du site Fnac.com*, Laboratoire de recherche : LARGEPA, 2013.
- Club de la sécurité de l'information français, MEHARI, *Guide de l'analyse et du traitement des risques*, édition CLUSIF, mai 2017.
- Davis, G. F., & Thompson T. A, *A social movement perspective on corporate control*. Administrative Science Quarterly, 39, 1994.
- Daniel Zéghal, Meriem El Aoun, *Enterprise Risk Management in the US Banking Sector Following the Financial Crisis*, Modern Economy, 7, 2016

- D. BREYSSE, H.NIANDOU, M. CHAPLAIN, F. JABBOUR P, *Identification des risques pour les projets de construction*, revue des pratiques internationales et propositions, 19ème Congrès Français de Mécanique Marseille, 24-28 août 2009.
- Didier Migaud, *Plus l'audit interne est performant, plus ses travaux sont utiles à l'auditeur externe*, revue internationale, audit, risques et contrôle, N°006 2e trimestre 2016.
- DUFOUR N., DARSA J-D., *Gérer le coût du risque en entreprise, un enjeu stratégique entre contrôle budgétaire et sauvegarde de la valeur*, Revue Internationale de Management et de Stratégie, 2014.
- Dominique plihon, Jean-Pierre Ponsard, Philippe Zarlowski, *Quel scénario pour le gouvernement d'entreprise ? Une hypothèse de double convergence*, revue d'économie financière, 19/07/01.
- Dorothy Gjerdrum et Mary Peter , *La nouvelle norme internationale sur la pratique de la gestion du risque – Une comparaison entre la norme ISO 31000:2009 et le cadre GRE du COSO, gestion des risques*, Revue 21, Mars 2011.
- Ebondo Wa Mandzila et Daniel Zéghal, *Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire !*, La Revue des Sciences de Gestion, 2009/3 n° 237-238.
- Eustache Ebondo Wa Mandzila et Daniel Zéghal; *Management des risques de l'entreprise: Ne prenez pas le risque de ne pas le faire*; La Revue des Sciences de Gestion; Direction et Gestion N° 237-238- Stratégie; Dossier: Innovations managériales; Mai-Août 2009.
- Eddie Niestat, *Risk Management*, Business Report, Financial Times, 3 Aout 2005.
- HENRY C. "*Investment Decisions under Uncertainty : the «Irreversibility Effect»*", American Economic Review, 64, 1974.
- Ernst and young, *Trends and solutions: Corporate Governance et responsabilité face aux risques*, Zurich, 2004
- Georges Dionne, Olfa Maalaoui Chun, Thouraya Triki, *The Governance of Risk Management: The Importance of Directors' Independence and Financial Knowledge*, Mimeo, cahier de recherche du Canada en gestion des risques, mars, 2015.
- Hirigoyne Gérard, *droit et finance*, cahier de recherche, n°06, centre de recherche l'IRGAE, de l'université Montesquieu Bordeaux, 2000.
- Federation of European Risk Management Association, cadre de référence de gestion de risque, *FERMA* site internet : https://www.theirm.org/media/886322/French_Risk_Management_Standard_021203.pdf
- Institut Canadienne des Actuaires, *Society of actuaries, la casualty actuarial society et, Gestion des risques : Deuxième partie, Le risque systémique, la réforme financière et la voie de l'avenir pour s'éloigner de la crise financière*, revue Actuaries, 2011.
- IERSE et CIGREF, *Analyse et gestion des risques dans les grandes entreprises Impacts et rôle pour la DSI*, Institut d'Etudes et de Recherche pour la Sécurité des Entreprises.
- IFACI , *Cartographie des risques*, cahiers de recherche, Guide d'audit, Paris , France, juillet 2006.

- IFACI, Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques Conception, mise en place et évaluation, cahier de la recherche, guide d'audit, Paris, septembre 2003.
- IFA, AMARE, PWC, LANDWELL et associés, *Rôle de l'Administrateur dans la maîtrise des risques*, 2009.
- Jaime Leonardo Henriques, *Les meilleurs pratiques en matière de gestion de risques opérationnels : une approche actuelle*, cahier de recherche, juin 2015.
- J. BRENOT, PH. HUBERT, *Maîtrise des Risques : au sujet de deux modes d'approche déterministe et probabiliste*, Institut de Protection et de Sécurité Nucléaire, note SEGR/LSEES-94/N°5, 1994.
- [Jean-David DARSA](#) , *La gestion des risques en entreprise, Identifier - Comprendre – Maîtriser*, 4^e édition, [GERESO ÉDITION](#) , novembre 2016.
- Jensen M et Meckling W, *theory of the firm, managerial, behavior, agency costs, and ownership structure*, journal of Financial Economics, 1976.
- Jérémie LACROIX , *Analyse et gestion des risques dans les grandes entreprises, Impacts et rôle pour la DSI*, édité par CIGREF et IERSE, 2006-2007.
- Kaddouri A, La relation du risk management et l'audit interne dans la gouvernance des EPE, revue el-hikma d'études économiques, N°21, 1er semestre 2013.
- Kaouthar Lajili et Daniel Zéghal, Gérer le risque à l'échelle de l'entreprise : l'autre facette de la gouvernance d'entreprise, Revue Gestion, université Montréal, volume 30, numéro 3, automne 2005.
- Kirkpatrick, G, *The corporate governance lessons from the financial crisis*, OECD Journal: Financial Market Trends, 2009,
- Kourilsky P. et Viney G., *Le principe de précaution*, Rapport au Premier ministre, Paris, Odile Jacob et La Documentation française, 2000.
- Liebenberg et Robert E.Hoyt, *The determinants of enterprise risk management: Evidence from the appointment of chief risk officer*, Risk Management and Insurance Review, vol 6, n°1.
- Marie-pierre bès, *La capitalisation active des connaissances : principes, contexte et obstacles, l'épreuve des faits*, annales des mines, décembre, 1998.
- Mickael BEAUD, *Quels déterminants de la prise de risque ? Les réponses de l'économie expérimentale*, L'Actualité économique, Revue d'analyse économique, vol. 92, nos 1-2, mars-juin 2016.
- Mikes, A., Hall, M., & Millo, Y. *How experts gain influence*. Harvard Business Review, 91(7-8), 2013.
- Nathalie Colombier, Laurent Denant-Boemont, Youenn Lohéac, David Masclat, *Une étude expérimentale du degré individuel et collectif d'aversion au risque*, Économie & prévision 2008/4 (n° 185).
- Nor Amalina Mohd Abdullah , Norhayati Zakua et d'autre, *Adoption of Enterprise Risk Management Practices in Organization: A Review*, Vol-2 No. 1 Month, 2012, International Journal of Business & Information Technology.
- Nsikan Ekwere, *Framework of effective risk management in small and medium enterprises (smes): A LITERATURE REVIEW*, Volume 20 N° 1, 2016.
- Odile ABY SALAMI – Dina EL HAOU LI et autre, *Management du Risque Performant : Faciliter l'usage de l'ISO 31000, QPO12 - Communication professionnelle de projet*,

- Master Qualité et Performance dans les Organisations, 2015-2016, université de Compiègne.
- Omar Bencheikh, Bulletin de la SELEFA n° 1, VOLUME I, 2ème semestre 2002.
 - Philippe DENIAU et Étienne RENOUX, *La cartographie des risques opérationnel : Outil réglementaire ou outil de pilotage?*, Revue d'économie financière, 15/06/06.
 - Pierre-Charles PRADIER David TEIRA SERRANO, Frank H. Knight, *Le risque comme critique de l'économie politique*, Revue de synthèse, 4^{ème} S. N^{os} 1-2, JANVIER-JUIN 2000.
 - Patrice CAILLEBA, *L'entreprise face au risque de réputation*, revue RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT, N° 55, France, JUILLET 2009.
 - Philippe DENIAU et Étienne RENOUX, *La cartographie des risques opérationnel : Outil réglementaire ou outil de pilotage?* Revue d'économie financière, 15/06/06,
 - Pierre Caron, *Investir et gérer le risque, comment y parvenir ?*, presse de l'université de Québec, 2014.
 - Ragnar E. Lofstedt , *The 'Plateau-ing' of the European Better Regulation Agenda: An analysis of activities carried out by the Barroso Commission*, 30th September 2006.
 - Riyaadh Hanslo, *La gouvernance d'entreprise, accélérateur de croissance*, revue PROPARCO, n°30, 3ème trimestre 2018.
 - ROUILLARD, Lucie, *La gestion du risque, un outil au service des gouvernements*, Vigie, vol. 6, n° 5, 2005.
 - Sabelli F, *les risques de l'économie et l'économie des risques : le point de vue d'une anthropologie*, intervention au 5ème congrès annuel de la société SUISSE de management de projet, 22-23 mars 1999, Lausanne.
 - Salma MEFTEH, *Les déterminants de la gestion des risques financiers de entreprises non financières : une synthèse de la littérature*, Cahier de recherche n°2005-03, CEREG.
 - SAMIA KAHIL , *L'innovation des services, cas des services des téléphones mobiles en Algérie*. The journal of Economics and Finance, n°02-2018.
 - Sourour Hazami Ammara, *Le rapport portant sur les éléments du contrôle interne : aller au-delà du reporting réglementaire et analyser les discours*, La Revue Gestion et Organisation n°5.
 - SYLVAIN PIRON, *l'apparition du resicum en méditerranée occidentale, XIIIe-XIIIe siècles, pour une histoire culturelle du risque*, Université de Haute-Alsace, 2004.
 - Thomas Husson et Romain De Oliveira, *secteur privé et développement*, revue PROPARCO, n°30, 3ème trimestre 2018.
 - The institute of internal audit, *prise de position de l'IIA : les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces*, janvier 2013.
 - Thomas Baume, *Profil Risk manager, une fonction de plus en plus transversale*, actu/métier, revue risk management, 2011.
 - Tixier. J, Dusserre. G, Salvi. O et Gaston .D, *Review of 62 risk analysis methodologies of industrial plants*. Journal of Loss Prevention, Process Industries, 2002.
 - V Aebi, G Sabato,. and M Schmid, , *Risk Management, Corporate Governance, and Bank Performance in the Financial Crisis*. Journal of Banking & Finance, 36, 2012
 - Victor J. Cook, Jr. John R., *Assessing Marketing Risk*, Elsevier Science Publishing , Tulane University, new York, 1987.

- wybo, J.L, *mastering risk of damage and risk of crisis :the role of organisational learning*, International Journal of Emergency Management, vol.2, n° 1-2.
- Yvette VEYRET, *les risques*, dossiers des images économiques du Monde, édition SEDES, 2008.

Thèses :

- Ahamadou Maichanou, *Comportement face au risque et risque de comportement : analyse et implications au Niger*, thèse de doctorat, Université de Bordeaux, France, 2014.
- FRANCISCO PUCCI, *L'apprentissage organisationnel de la gestion du risque*, thèse de doctorat, université lulliere LYON II, 11 Octobre 2002.
- Rasool MEHDIZADE, *Dynamic and multi-perspective risk management of construction projects using tailor-made Risk Breakdown Structures*, Thèse de Doctorat, l'université bordeaux, Soutenue le 04 juin 2012.
- Gisèle NIETO-BRU, *L'appropriation des outils de gestion du risque dans les projets : le cas du Crédit Agricole*, Tome 1, thèse de doctorat, université d'Orléans, soutenue le : 30 Novembre 2009.
- RAÏS Hassen Mourad , *Gestion des risques : Mesures et Stratégies, Analyse empirique de la gestion des risques dans les entreprises non financières Françaises*, 27 Novembre 2012.
- Marc Fumey, *Méthode d'évaluation des risques agrégés : application au choix des investissements de renouvellement d'installations*, thèse de doctorat en systèmes d'industriels, l'institut national polytechnique de Toulouse; Janvier 2001.
- Mohamed-Habib MAZOUNI, *Pour une Meilleure Approche du Management des Risques: De la Modélisation Ontologique du Processus Accidentel au Système Interactif d'Aide à la Décision*, thèse de Doctorat de l'Institut National Polytechnique de Lorraine, Nancy université, 2008.
- Najoua Ghariani, *Mise en place d'un dispositif de management de risques au sein du Projet Recouvrement à la STEG*, master professionnel, Université Virtuelle de Tunis, année universitaire : 2014/2015.
- Olivier de LAGARDE, *L'invention du contrôle des risques dans les organismes d'assurance*, thèse de doctorat, Université, PARIS DAUPHINE IX, Ecole doctorale de gestion, Aout 2006.
- Paulo Nunes, *Holistic Risk Management in Commercial Air Transport , A methodology to apply ISO 31000 to the airline industry - City University London School of Engineering and Mathematical Sciences*, October 2014.

Site web

- www.csi-iso31000-10-questions-1.pdf, consulté le 03/04/2016.
- <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:fr>, cite consulté en 2018
- <https://www.algerie-eco.com/2020/12/14/technologie-la-5g-nest-pas-une-priorite-pour-mobilis/>, consulté le 23/12/2020
- [partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/documents/Algeria de 03 232 du%2024_06_2003.pdf](https://partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/documents/Algeria_de_03_232_du%2024_06_2003.pdf), consulté 20/03/2019.

- <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/054000199.pdf> consulté le 20/03/2019. Consulté 223/03/2019.
- <https://www.liberte-algerie.com/actualite/orascom-telecom-algerie-devient-optimum-telecom-algerie-216753>. Consulté le dimanche 19 janvier 2020
- http://www.unit.eu/cours/cyberrisques/etage_1/co/Module_Etage_1_14.html, consulté 10/03/2017.
- <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Vulnerabilite.htm>, consulté le 25/09/2017.
- <https://www.developpez.net/forums/d1553080/systemes/reseaux/architecture/difference-entre-norme-standard/> consulté le 23/11/2018.
- <https://www.coface.com/fr/Etudes-economiques-et-risque-pays/Algerie>. Consulté 4/10/2020.
- <http://www.aps.dz/sante-science-technologie/88732-risques-professionnels-integrer-la-prevention-dans-le-fonctionnement-de-l-entreprise>, consulté le 23/12/2020
- <http://dia-algerie.com/risques-dentreprises-lalgerie-a-105eme-place-pays-vulnerables/> consulté le 30/5/2020
- https://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais_2015/Senechal_Emilie_MEnv_2015.pdf. Consulté 02/10/2019.
- Site internet http://www.unit.eu/cours/cyberrisques/etage_1/co/Module_Etage_1_14.html, consulté 10/03/2017.
- Site internet https://s1.edi-static.fr/Img/BREVE/2014/3/234376/103_2013_barometre_riskmanager_amrae_de.pdf, consulté 18/04/2018.
- de cite internet : https://www.amrae.fr/sites/default/files/2012fichemetieramrae_apec_riskmanager_0.pdf, consulté 14/5/2019.
- <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/FR-ACI-Fiches-Outils-07.pdf> consulté le 10-05-2018.
- <http://www.ooredoo.dz/> consulté 15/03/2019.
- <https://www.coface.com/fr/Etudes-economiques-et-risque-pays/Algerie> consulté le 20/4/2019

ANNEXE

ANNEXE

Présentation du questionnaire

Dans le cadre des préparatifs scientifiques aboutissant à l'obtention d'un diplôme de Doctorat sciences, spécialité : comptabilité, au niveau de l'école supérieure de commerce, la candidate s'oriente vers votre honorable personnalité en vue de répondre aux questionnements posés dans le cadre de cette étude intitulée : **"Le management des risques : Etat des lieux et démarche", Etude de cas : les entreprises de la téléphonie mobile en Algérie**».

L'objectif du questionnaire est d'évaluer le développement de l'approche et le processus du management des risques dans les entreprises de la téléphonie mobile, les obstacles qui entravent et les attentes qu'elles envisagent lorsque son déploiement. Les réponses à ce questionnaire permettent de recueillir des points de repères importants qui pouvant s'aider à compléter la recherche et répondre à la problématique posée.

Le questionnaire est constitué de sept (07) pages

1 :Pas tout à fait d'accord
2 :Je ne suis pas d'accord
3 :Neutre
4 : D'accord
5 : Tout à fait d'accord

Partie 01 :

Répondez selon le tableau

Questions	1	2	3	4	5
Utilités et avantages du management des risques					
Je considère que le management des risques soit un vecteur d'une meilleure performance au sein de votre entreprise.					
Sur quels aspects améliore-t-il la performance de l'entreprise ?					
<input type="checkbox"/> Les aspects financiers. <input type="checkbox"/> Les résultats et l'atteinte des objectifs. <input type="checkbox"/> La compétitivité. <input type="checkbox"/> La maîtrise des risques de marché. <input type="checkbox"/> La qualité des services. <input type="checkbox"/> La maîtrise des risques clients. <input type="checkbox"/> La sécurité.					
A votre avis, quels sont les bénéfices d'un bon management des risques ?					
<input type="checkbox"/> Permet de découvrir des risques émergents. <input type="checkbox"/> Limite la volatilité des résultats. <input type="checkbox"/> Renforce le processus de planification stratégique. <input type="checkbox"/> Améliore l'allocation des ressources de l'entreprise. <input type="checkbox"/> Améliore la compétitivité de l'entreprise. <input type="checkbox"/> Réduit les primes d'assurance.					
Dans votre entreprise quelles sont les attentes du « Top management » concernant les objectifs du management des risques ?					
<input type="checkbox"/> Minimiser les surprises et les pertes opérationnelles. <input type="checkbox"/> Fournir une assurance raisonnable que les risques majeurs sont identifiés, hiérarchisés, gérés et contrôlés. <input type="checkbox"/> Abaisser le coût du risque.					

ANNEXE

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Renforcer la réputation de l'entreprise vis-à-vis des investisseurs et clients. <input type="checkbox"/> Rationnaliser les investissements et renforcer la qualité des prévisions. 					
L'engagement et la politique du management des risques					
Le management du risque bénéficie d'un engagement officiel, fort et durable de la direction et des acteurs de la gouvernance de votre entreprise.					
Votre entreprise possède une politique (ou charte/procédures) en matière de management du risque approuvée par la Direction Générale ou le conseil.					
La direction vérifie que les principes de management du risque sont traduits en procédures adéquates aux différents niveaux de l'entreprise.					
le management des risques de l'entreprise est intégré dans la stratégie et le business plan					
Les objectifs en matière de management des risques sont définis et communiqués.					
Le management des risques est appréhendé par la direction générale et le Top Management, comme : -Un processus stratégique. -Un processus de contrôle/reporting, consulting. -Un processus support.					
Le management des risques est pris dans votre entreprise : - Principalement axé sur l'assurance. <input type="checkbox"/> - Il est principalement utilisé dans le rapport de performance. <input type="checkbox"/> - C'est principalement axé sur la sécurité. <input type="checkbox"/> - Il est principalement axé sur l'audit interne / conformité. <input type="checkbox"/> - Le management des risques n'est pas utilisé dans notre entreprise. <input type="checkbox"/>					
Quels sont les principaux facteurs/ éléments déclencheurs pour motiver la mise en œuvre du management des risques dans votre entreprise ? <input type="checkbox"/> Exigences réglementaires. <input type="checkbox"/> Catastrophes naturelle. <input type="checkbox"/> Responsabilités sociale d'entreprise. <input type="checkbox"/> Pression du marché et de la concurrence. <input type="checkbox"/> Hausse majeure des primes d'assurance.					
Cadre organisationnel structurel du management des risques					
Les responsabilités en matière du management des risques sont définies et communiquées aux personnes concernées.					
Les responsables de le management des risques disposent des qualifications suffisantes pour exercer leurs autorités auprès des opérationnels et des dirigeants.					
La fonction Risk manager »management » dédiée dans l'entreprise est clairement définit.					
La fonction Risk manager a un positionnement hiérarchique en rapport avec sa mission.					

ANNEXE

il y a une forte coopération et coordination entre les différentes fonctions en charge de la maîtrise des risques « risk manager » et l'audit interne/contrôle					
L'entreprise dispose un système d'information de gestion des risques SIGR.					
Dans quel contexte votre entreprise a introduit « introduira » la fonction risk manager ? <input type="checkbox"/> Obligations légales et réglementaires. <input type="checkbox"/> Organisation de la démarche gestion de risque. <input type="checkbox"/> Demande spécifique de la direction. <input type="checkbox"/> Gérer les affaires liées aux assurances.					
Processus du management des risques					
Il existe un processus formel d'identification des risques menaçants les objectifs de votre entreprise.					
Votre entreprise dispose des indicateurs des risques (indicateurs d'alerte, de manque de sécurité et de perte).					
Quels sont les risques majeurs que connaît votre entreprise ? <input type="checkbox"/> Risques financiers. <input type="checkbox"/> Risques de l'environnement juridique et les réglementations sectorielles. <input type="checkbox"/> Les risques politiques / pays. <input type="checkbox"/> Risques client (l'insatisfaction, la solvabilité...) <input type="checkbox"/> Les systèmes d'information et la sécurité informatique. <input type="checkbox"/> Risques d'approvisionnement. <input type="checkbox"/> Risques psychologiques. <input type="checkbox"/> Risques d'accident de travail.					
Pour les principaux risques identifiés, votre entreprise réalise une analyse des conséquences possibles (chiffrées ou non, financière ou non financière), de l'occurrence et du degré de maîtrise estimé.					
Pour l'évaluation l'entreprise utilise : <input type="checkbox"/> Les méthodes quantitatives <input type="checkbox"/> Les méthodes qualificatives					
L'analyse des risques est partagée par la direction générale et le management de l'entreprise avec les personnes intéressées.					
Dans votre entreprise, il existe une formalisation de la cartographie des risques.					
Les risques dépassants les limites acceptables définies par la société sont traités en priorité.					
Votre entreprise a mis en place un plan du gestion de crise.					
L'entreprise adopte une norme spécifique du management des risques «COSO /ISO 31000/ cadre AMF ou autre norme spécifique »					
L'entreprise forme ses employés sur le processus du management des risques d'entreprise.					
Communication et suivi					

ANNEXE

Dans votre entreprise la déclaration des pratiques du management des risques n'est pas limitée.					
Pourquoi l'utilisation et la déclaration des pratiques de gestion des risques sont limitées ? <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Manque de leadership et d'engagement. <input type="checkbox"/> Manque de connaissance et de compréhension des concepts. <input type="checkbox"/> Manque d'intérêt et / ou d'autres priorités. <input type="checkbox"/> Manque de ressources (financières, humaines, techniques, de temps). <input type="checkbox"/> Considéré comme un autre obstacle bureaucratique. <input type="checkbox"/> Faible perception des avantages immédiats liés à la mise en place. 					
Dans votre entreprise, il existe une documentation appropriée sur les risques.					
Existe-t-il un système de reporting périodique sur les risques ? <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Absence de reporting. <input type="checkbox"/> Le thème de gestion du risque est abordé lorsque nécessaire (ex: projets ou investissements importants) . <input type="checkbox"/> Le management des risques est pleinement intégré dans le reporting réalisé auprès du conseil d'administration/de surveillance. 					
Quels systèmes de reporting ? <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tableaux de bord. <input type="checkbox"/> Tableaux d'Excel. <input type="checkbox"/> Logiciel spécifiques. 					
La direction reçoit des informations sur les caractéristiques essentielles des actions engagées pour gérer les principaux risques de l'entreprise (nature des actions engagées ou des couvertures en place, assurances, montants des garanties, ...).					
Votre entreprise communique à ses employés ce qu'elle attend d'eux et le degré d'initiative dont ils disposent en face des risques.					
La communication sur les risques est dans quel domaine ? <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Domaine de relations clients. <input type="checkbox"/> Les prestations internes ou externalisées. <input type="checkbox"/> Domaine de la sécurité et la protection de l'environnement. <input type="checkbox"/> Domaine de la sécurité des actifs corporels et incorporels. <input type="checkbox"/> Domaine de la finance et la comptabilité. 					
Evaluation du management des risques					
Il existe un dispositif permettant d'identifier les principales faiblesses du dispositif de gestion des risques et de les corriger.					
Il existe des mécanismes adéquats de mesure ou des indicateurs-clés de performance relatifs au dispositif de gestion des risques dans votre entreprise.					
Quels aspects du management des risques constituent le plus grand défi et un frein pour votre entreprise ? <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Une entreprise et des processus insuffisamment structurés pour analyser et agir. 					

ANNEXE

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Une information non disponible ou insuffisante (contenu, précision, disponibilité des indicateurs). <input type="checkbox"/> Lourdeurs administratives freinant l'initiative, la décision et la réactivité. <input type="checkbox"/> Complexité de mise en place et de déploiement. <input type="checkbox"/> Résistance au changement ou manque de motivation des personnes. <input type="checkbox"/> Manque de compétences, de temps et de méthodes. <input type="checkbox"/> Problème de communication (diffusion et remontée des informations). <input type="checkbox"/> Coût ou manque de budget. <input type="checkbox"/> Identification des risques. <input type="checkbox"/> Compréhension du lien entre la stratégie et les risques. <input type="checkbox"/> Évaluation des risques. <input type="checkbox"/> Suivi et reporting des risques. 					
Culture sur le risque					
Selon vous que signifie un risque ? <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Effet de l'incertitude sur les objectifs. <input type="checkbox"/> Un événement avec effet négatif sur l'entreprise. <input type="checkbox"/> Le montant de l'argent qu'une entreprise peut perdre. 					
Votre entreprise dispose d'un « langage commun » en matière des risques					
Un langage commun concerne : <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Définition du risque et caractéristiques. <input type="checkbox"/> Typologie homogène. <input type="checkbox"/> Critères de classification. 					
Les risques sont pris dans la sélection de la stratégie					
Les risques sont pris en compte dans toute la prise de décision.					
Les expériences passées de l'entreprise (ou d'acteurs comparables) en matière de risques sont prises en considération.					
Les personnels de votre entreprise sont conscients des risques dont ils sont responsables.					
Il existe des moyens permettant aux employés de faire part des écarts dans votre entreprise.					
Lors de la mise en œuvre du management des risques au niveau de votre entreprise, il était bien accepté par les utilisateurs directs et indirects.					

Partie 02 :

Nom d'opérateur

.....

Sexe

Homme

Femme

Qualité (le grade)

.....

Ancienneté

Moins de 5 ans

ANNEXE

De 5 à 10 ans

Plus de 10 ans



Ancienneté dans cette fonction

Moins de 5ans

De 5 à 10 ans

Plus de 10 ans

