

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

ÉCOLE SUPERIEURE DE COMMERCE D'ALGER
MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Présenté pour l'obtention du diplôme de magistère en science de gestion
Option: Management

Thème

***L'évaluation de l'efficacité du risk Management
au sein de l'entreprise***

Étude de cas : Orascom Télécom Algérie « OTA »

Élaboré par :

M^{lle} SLIMANI Imane

Encadré par :

D^r ADMANE Merizek

(Maitre de conférences à l'école
supérieure de commerce- Alger)

Promotion : 2010-2012

Introduction générale

Le risque est aujourd'hui une variable déterminante de la réflexion stratégique et organisationnelle des entreprises. Élargissement du périmètre d'incertitude, des scandales financiers et les accidents industriels, des obligations de communication ont conduit les entreprises à s'intéresser à la notion de risque et à en faire un outil de pilotage au même titre que le contrôle des résultats et le suivi des coûts. L'idée du risk management est alors apparue. Cette notion s'est très vite développée et structurée pour proposer des référentiels, des méthodes et des outils opérationnels et stratégiques.

Dans cet environnement de plus en plus incertain et concurrentiel, les approches globales du risk management visent à identifier les risques à l'échelle de l'entreprise et à mesurer leurs incidences. Elles visent également à prendre en compte la mesure du risque dans l'appréciation des performances opérationnelles et les choix stratégiques.

Le risk management est une discipline qui a été, pour longtemps, peu formalisée. Des théories organisationnelles et économiques s'élaborent autour de concepts, de méthode et d'outils nouveaux ; des cabinets de consulting proposent leurs expertise alors que plusieurs cadres législatifs désormais la notion de management du risque. En outre, les approches sont souvent spécifiques à une entreprise, à son activité, à sa culture, à son type d'organisation.

En fin, le risk management 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 », ayant donné naissance à divers cadre de référence.

Les réglementations Sarbanes-Oxley, loi de sécurité financière, Bâle II et III, la directive Solvabilité II, le cadre du COSO II (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) et la norme ISO 31000 sont les feuilles de route fondamentale du Risk management.

En 2006, FERMA en collaboration avec AXA Corporate Solutions et Ernest & Young ont d'ailleurs effectué une enquête sur les pratiques du ERM*, auprès de 460 entreprises dans différents secteurs d'activités dans 16 pays européens. Cette enquête montre que les cadres de référence de management du risque COSO II et FERMA/AIRMIC sont maintenant bien connus, par, respectivement 70% et 61% des entreprises européens¹.

Dans le même contexte, cette année, 2012, la 6^{ème} édition de l'étude *FERMA* figure que ces référentiels COSO-II et FERMA/AIRMIC sont adaptés par, respectivement **29%**, **21%** parmi **809** entreprises; tandis que la norme ISO 31000 demeure à ce stade une référence adapté par **25%** de entreprise interrogés contre **13%** en 2010. Et encore l'enquête a enregistré **23%** des entreprises ne font toujours référence à aucun standard dans leur pratique de management du risque contre **47%** en 2010².

* 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.

¹ Jean-Claude Tourneur; les pratiques de gestion des risques; Dossier: les processus de maîtrise des risques évoluent; Le magazine de la normalisation et du management; AFNOR; N°278; Octobre 2007; p 37.

² FERMA en collaboration avec AXA Corporate Solutions et Ernest & Young; Benchmarking Survey 2012: Keys to Understanding the Diversity of Risk Management in a Riskier World; 6th Edition FERMA European Risk Management; October 2012; p23.

À cela, le référentiel COSO-II décrit le risk management étant qu'un « *processus mise en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ainsi que dans toutes les activités et conçu pour identifier les événements potentiels pouvant affecter l'entreprise et gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque afin de donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise* »

Par ailleurs, L'approche du risk management, précisément développée sous la norme ISO 31000, a pour ambition d'aider les entreprises à intégrer les incertitudes de tout ordre dans leur système de management global, et d'harmoniser le processus de management du risque avec les normes existantes, telles que dans les domaines de la qualité (ISO 9001), de l'environnement (ISO 14001), de la santé et la sécurité au travail (OHSAS 18001), ou de la responsabilité sociétale (SA 8000) ; aussi, des systèmes d'information (ISO 27000) ou de chaîne logistique (ISO 28000).

Parmi les marchés présentant une forte évolution en terme de croissance, de potentiel et d'opportunités, le marché de téléphonie mobile le plus représentatif. En effet ce dernier a certainement cette particularité d'être un indice révélateur des réformes économiques engagées qu'a connu notre pays et de l'ouverture du marché au libre échange, après la mise en place de la loi 2000-03 du 5 Aout 2000 fixant les conditions générales de la poste et télécommunication ; en offrant, un grand espace de vitrine de ce qu'est devenu le marché algérien depuis qu'il a ouvert ses frontières aux investisseurs étrangers.

Même les experts en télécommunication n'en revienne pas et d'ailleurs qui aurait cru que le marché de la téléphonie mobile en Algérie atteindrait des résultats nettement supérieur aux estimations avancées par des responsables du secteur, lesquels soutenaient il y'a de cela 4ans que le nombre d'utilisateur de la technologie GSM atteindrait les 10 millions a l'horizon 2010 et les 23 millions en 2015. Qu'en est-il en fin d'année 2010 : on parle de près de 32 millions d'abonnées, avec un taux de pénétration de 90.30%. Un véritable succès¹.

Importance du sujet :

L'état des lieux des publications et des enquêtes sur le risk management, nous permet d'exploiter les réalités diverses de la fonction et les dispositifs de management du risque, de même, se présente une forte hétérogénéité des positionnements du risk manager ou le responsable de management du risque au sein de l'entreprise. Les thèmes abordés sont souvent sous l'angle d'une méthodologie ou d'une problématique particulière.

Ce que propose cette recherche, ce n'est pas une énième formule. Son facteur innovant est de prendre en compte les méthodologies existantes proposées par les principaux cadres normatifs et référentiels du domaine, notamment l'ISO 31000 et COSO-II, ainsi que les récentes enquêtes sur le risk management, en repérant les facteurs clés déterminant l'efficacité et la performance de management du risque au sein des entreprises.

En effet, ce travail de recherche s'inscrit comme une contribution à la réflexion sur les modalités du Risk management à travers une approche globale de la maîtrise des risques.

Les Raisons du choix du thème :

Même si un nombre important de travaux de recherche ont été menés sur l'importance de management du risque, mais très peu sur son mode d'intégration au niveau managérial et organisationnel. Les raisons qui nous ont amenées à choisir ce sujet est que nous sommes intéressés à étudier et apprécier l'apport de l'approche globale du Risk management, leurs

¹ Données de l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications.

atouts et leurs exigences dans l'amélioration et l'optimisation de la performance d'entreprise autant que la qualité totale au sein d'une entreprise multinationale et performante comme OTA, afin d'inspirer les bonnes pratiques inclus dans notre thème de recherche. Ainsi, comprendre la politique d'OTA à anticiper, prospecter et à accroître sa réactivité en maîtrisant ses risques.

L'objectif de la recherche :

Ce travail a pour but de comprendre, d'analyser et d'explorer l'ensemble des approches du Risk management, ainsi la relation interactive et synergique entre les dispositifs et démarches du risk management et celle de qualité totale TQM en sort de l'optimisation et l'amélioration de la performance de maîtrise des risques au sein de l'entreprise. Pour ce fait, nous essayons d'étudier les bonnes pratiques de ces démarches au sien d'une entreprise multinationale et leader dans son domaine de télécommunication et les confronter avec les cadres normatifs et référentiels du Risk management ; aussi de positionner les pratiques au sein d'OTA par rapport aux récentes enquêtes et études internationales. Et enfin nous proposons une cartographie des risques, les plus pertinents, comme un outil de pilotage et de maîtrise des risques, en se basant sur une démarche de qualité totale.

La Problématique de la recherche :

Le management de l'entreprise exerce dans un contexte de plus en plus incertain et imprévisible. Cependant, il est encore très rare de trouver, au cœur des systèmes managériaux d'entreprise, la description d'un processus de management orienté clairement sur la maîtrise des risques et la valorisation de ses apports.

En effet, la majorité des études normatives et expérimentales sur l'efficacité de management du risque s'est orientée d'extrapoler l'efficacité de déploiement du processus de management du risque et non pas le cadre organisationnel ou l'approche globale de management du risque.

Pour se faire, notre travail a pour but de répondre à la problématique suivante :

Comment l'entreprise OTA garantie-t-elle l'efficacité de son système du risk management ?

Cette problématique renferme un ensemble des questions secondaires auxquelles nous nous devons d'y répondre :

- L'entreprise dispose-elle d'objectifs clairs et ceux-ci ont-ils été communiqués de façon à fournir des orientations efficaces aux employés sur l'évaluation des risques et des questions de contrôles?

- Existe-t-il au sein de l'entreprise un système continu, géré par la direction, qui permet de surveiller l'application effective des politiques, des processus et des activités relatives au management du risque ? Quel est son apport sur la maturité de ses dispositifs de maîtrise des risques ?

- Comment OTA organise-t-elle le processus de management du risque pour obtenir une vision globale et cohérente au niveau de l'ensemble de l'organisation ?

- OTA possède-t-elle un plan de communication interne permettant de sensibiliser les responsables par l'adoption de la politique générale du risk management dans leurs décisions ? Et dispose-t-elle d'un système d'information de management du risque ?

- Comment les processus et les contrôles sont-ils adaptés à répondre, d'une part, aux changements intervenant dans les risques et, d'autre part, à des faiblesses des fonctionnements dans l'entreprise OTA?

- Existe-t-il des procédures de suivi permettant de s'assurer de la capacité de l'entreprise à évaluer les risques et à ajuster les contrôles de façon efficace pour répondre aux modifications apportées à ses objectifs, ses activités et son environnement externe ?

Pour bien répondre à notre problématique, il s'est avéré nécessairement de retenir les hypothèses suivantes :

✎ Pour maintenir sa position de leader sur le marché algérien de la téléphonie mobile, OTA met l'accent sur l'amélioration continue du management du risque par la mise en place d'objectifs de performance organisationnelle, des activités de surveillance, de mesure et de revue induisent des processus, les systèmes, les ressources, les attitudes et les compétences ;

✎ OTA assure une responsabilité complète pleinement définie et acceptée des risques, des moyens de leur maîtrise et des tâches de traitement des risques. Les personnes désignées en acceptent la pleine responsabilité, ont les compétences nécessaires et disposent des ressources adaptées leur permettant de vérifier les moyen de maîtrise du risque, de surveiller les risques, d'améliorer les moyens de maîtrise du risque, et de communiquer efficacement sur les risques et leur management avec les parties prenantes internes et externes ;

✎ Toutes les prises de décision au sein d'OTA, quelles que soient leur importance et leur portée, impliquent la prise en compte explicite des risques et l'application de management du risque dans une mesure appropriée ;

✎ L'Efficacité de management du risque au sein d'OTA se base sur le respect des normes, des référentiels, l'organisation optimale de la pratique des missions ; elle dépend aussi de l'efficacité du cadre organisationnel de management qui fournit les bases et les dispositions permettant son intégration à tous les niveaux organisationnel

Une grille de lecture sur les recherches antérieures :

Cette relecture nous permettra de comparer ultérieurement nos résultats et les vérifier. Mais de plus, apporter de nouvelles informations et enrichir nos connaissances et comprendre en profondeur les apports de l'approche globale du risk management au sein d'entreprise.

➤ **Étude de Mohamed –Habib Mazouni intitulée : Pour une meilleur approche du 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 analyse de ces acteurs pour construire le dossier globale de risque du système. Ainsi, la thèse propose un prototype d'outils logiciel support sur l'INRET, ces outil devrait faire l'objet 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 ses risques, ce qui fait s'elle une méthode de management des risques. Cette méthode assure plus de complétude et de cohérence et permet à trouver les points d'ancrage dans le cycle d vie du système pour accompagner son développement de la phase de spécification à la phase de démantèlement.

La démarche MPR est parfaitement compatible avec le SMS ainsi qu'avec le SMQ et le SME ; ceci permet d'établir un lien fort entre ces système de management dans le but de réaliser un système de management intégré SMI de type QHSE.

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. La démarche proposée est basée sur une décomposition d'un risque en 3 facteurs : exposition, survenance, gravité, et la recherche de déterminants pour chacun d'eux, a pu être mise en pratique pour plusieurs dizaines de vulnérabilités majeures dans différents établissements, de la crue centennale de la Seine à des risques de compromission majeure dans le domaine monétique, en passant par le risque juridique ou le risque lié à des fuites de gaz. Elle permet de répondre à la fois à une exigence de quantification, et à une exigence de compréhension, ouvrant vers des possibilités de réduction.

➤ **Audrey Dassens, Jean-François Brilhac, Patrick Rousseaux, Richard Launay, Une approche globale de l'analyse de risques en entreprise, 2005** : cet article présente les travaux des auteurs relatifs à l'élaboration d'une méthode d'analyse globale des risques pour les entreprises. L'utilisation d'une vision globale lors de l'analyse de risques est primordiale pour appréhender au mieux la multiplicité des causes d'un accident.

La finalité de l'article, est à un double objectif :

- Analyser l'ensemble des événements redoutés présents dans une entreprise que ceux-ci soient d'origine interne ou externe.

- Evaluer le niveau de risque global d'une entreprise, à un instant donné, à travers l'agrégation des différentes estimations des événements redoutés.

La méthodologie mise en œuvre, comme toute méthode classique d'analyse des risques, comporte une phase d'identification et de quantification des risques.

Après cette phase d'analyse des risques, il est nécessaire de quantifier ces derniers afin de proposer un bilan risque quantitatif qui permette de mettre en évidence des priorités d'actions.

Pour cela, on associe à chaque événement redouté un indicateur qui permette son évaluation la plus objective possible en terme de fréquence essentiellement et si possible de gravité (expl : taux d'absentéisme pour l'événement redouté : absence, taux de fréquence et taux de gravité pour les accidents du travail).

Afin d'être le plus proche de la réalité, il sera essentiel d'introduire un coefficient de maîtrise qui dépendra à la fois des moyens techniques mis en œuvre pour diminuer les risques mais également des barrières organisationnelles et humaines.

L'estimation de chacun des événements redoutés va permettre d'aboutir à l'évaluation du niveau global de risque de l'entreprise avec des étapes intermédiaires par familles de sources de danger et par système ou sphère. Pour cela il faut appel à des méthodes d'agrégation classique telles que celles utilisées dans les arbres de défaillances.

➤ **L'étude de Caroline Aubry et Marie-Annick Montalan, Comment définir la fonction RISK-MANAGER? Proposition d'un projet d'étude terrain des pratiques managériales en matière de risques opérationnels, 2007** : l'étude présentée dans cette recherche, propose de s'interroger sur ce qu'est un risk-manager, un bon risk-manager. La réponse à ces questions permettra d'identifier les facteurs clés de la fonction et d'évaluer sa performance et de se positionner dans la démarche globale de gestion des risques opérationnels par rapport aux autres fonctions. Ainsi, elle présente un guide d'entretien sous forme des questions sur la fonction du Risk Management.

➤ **Aubry C, La gestion des risques dans les entreprises françaises : état des lieux et émergence d'une approche cognitive et organisationnelle, 2005** : Les objectifs de cette étude sont de savoir où en sont les entreprises françaises face aux risques et leur gestion, d'en proposer une approche globale intégrant la dimension cognitive. La vision des entreprises face au concept de risque, leur démarche de gestion des risques, les bénéfices attendus, les obstacles rencontrés sont analysés.

Il ressort par cette étude que la mise en place d'une démarche globale et dynamique de gestion des risques ne va pas de soi. La dynamique cognitive est difficile à engager, les obstacles organisationnels sont nombreux et les acteurs s'interrogent sur les « bonnes compétences ».

Une première perspective pourrait être de repérer dans quelques entreprises ciblées les points forts et les insuffisances des systèmes existants en matière de gestion des risques, les bonnes pratiques ainsi que les moins bonnes et surtout, dans la mesure où il s'agit de questions dynamiques où l'implication des acteurs est essentielle, de repérer les moteurs et les freins du développement des démarches mises en œuvre.

Cette première étape encore très orientée vers l'identification technique des risques devrait être complétée par une réflexion plus globale intégrant la dimension cognitive. Cette deuxième perspective pourrait conduire à mettre en place des systèmes organisationnels et managériaux qui favorisent par exemple la responsabilisation des personnes et des groupes ou encore l'auto - production de solutions et à définir, à partir d'observations pratiques, de leur critique et d'une ingénierie spécifique, des modalités d'évaluation et d'amélioration de ceux-ci.

L'enjeu est de permettre l'appropriation de la prévention des risques opérationnels par les acteurs et de favoriser sa mise en œuvre ainsi que la montée en compétences des acteurs.

➤ **Amadou SIENOU, Proposition d'un cadre méthodologique pour le management intégré des risques et des processus d'entreprise, 2009** : Cette étude se consacre à la conception des processus métier dirigée par les risques comme une composante à part entière de l'ingénierie d'entreprise. Le cadre méthodologique de cette recherche repose sur la coordination des cycles de vie de management du risque et de management des processus métier, sur la définition d'un cadre conceptuel unifié permettant d'identifier et de maîtriser les informations échangées entre eux, et enfin sur un langage de modélisation adapté à une description des situations et étendant les capacités d'un outil de modélisation du marché (ARIS Business Architect). Plus un cas d'études du domaine de la santé illustre le fond de l'application de ce cadre méthodologique sur un cas concret.

L'objet de cette recherche visait à mieux comprendre en *quoi la modélisation d'entreprise influence-telle l'aptitude de préservation de valeur ? Et Comment une démarche de préservation de la valeur peut-elle influencer l'ingénierie des processus par les modèles ?*

Les principales conclusions de cette étude, révèlent que le management des processus métier est un paradigme d'ingénierie d'entreprise qui consiste à concevoir, piloter, évaluer et améliorer les processus d'une manière continue. Ce paradigme favorise la réactivité et la flexibilité de l'organisation tout en assurant une excellence opérationnelle et une prévisibilité de la satisfaction des attentes des parties prenantes. Il assure la réalisation de la finalité souhaitée en gérant les états des processus métiers. Manager le processus métier, c'est comprendre les relations entre le lieu de création de la valeur et la valeur elle-même pour assurer une bonne réalisation des finalités.

Le risk management est une approche de management d'entreprise vise l'amélioration les décisions à la lisière de la prédictibilité, pour maîtriser la création et la préservation de la valeur. Si le management des processus recherche le calibrage des processus métier sur un objectif de création de valeur, le management du risque cible la maîtrise des relations entre une modification de la valeur et un effort de préservation de celle-ci.

Il existe donc une relation naturelle entre le processus métier et le risque qui peut se transposer au niveau du management des processus et de la gestion des risques. Ces relations sont bidirectionnelles : d'une part le management des processus fixe le cadre de la gestion des risques, et d'autre part, c'est cette dernière qui pilotera le premier. Cette interaction entre les deux démarches améliore les décisions dans les activités de création de la valeur afin d'accroître l'aptitude de préservation de celle-ci.

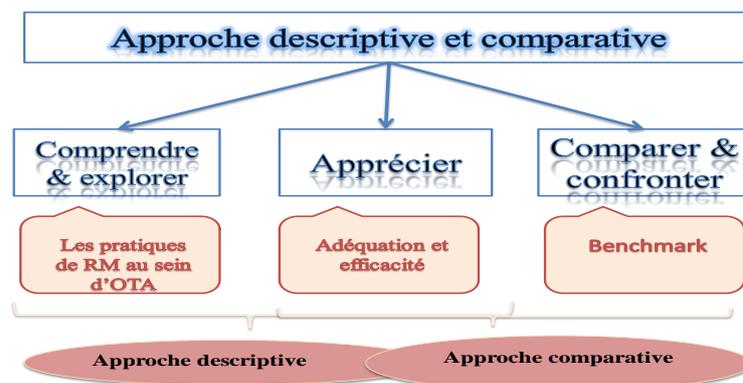
La Démarche méthodologique :

Avant d'aborder le plan proposé pour cette recherche, il est utile de fixer le cadre analytique dans lequel il s'inscrit et dont il s'inspire. La recherche propose en général deux modes de raisonnement distincts : Induction et la Déduction, lesquels sont à leur tour liés aux méthodes d'investigation : quantitative ou qualitative.

La distinction « *inductif versus déductif* » fait référence à la place accordée au terrain et à la théorie : En mode déductif, un modèle est défini *a priori* à partir de la littérature existante, il est ensuite testé pour être validé ou rejeté ; tandis qu'en mode inductif, le modèle est construit directement à partir des données collectées sur le terrain d'observation choisi. Il n'apparaît donc qu'*a posteriori*.

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous souhaitons fournir un ensemble de critères et de conditions qui concernent la mesure de l'efficacité de management du risque au sein d'OTA et de déterminer son degré de maturité, en précisant les normes et les principaux référentiels, ainsi les bonnes pratiques de sa réussite, établir une démarche d'évaluation basé sur des indicateurs et des Guides d'évaluation et d'entretien.

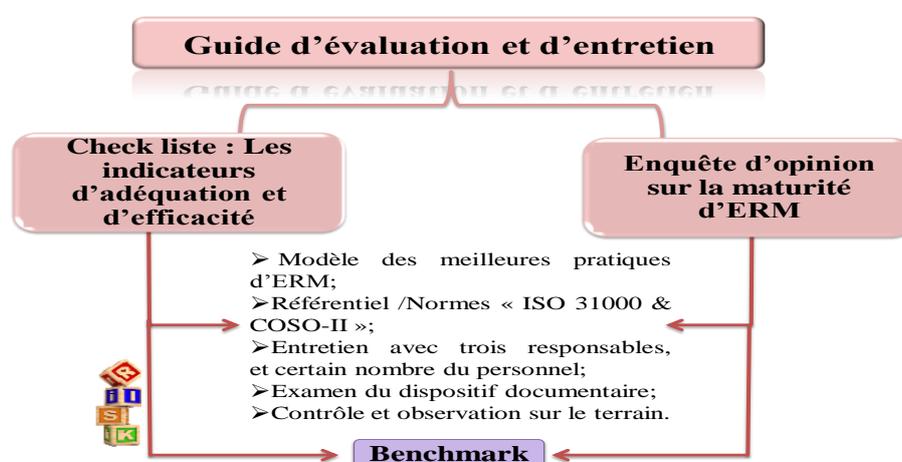
Nous avons opté pour une méthode descriptive afin de présenter les éléments du dispositif de Risk management, et une méthode comparative pour renforcer notre travail et détailler la recherche. Notre approche consiste à **comprendre** et **explorer** les pratique de Risk management au sein d'OTA, **apprécier** son adéquation et efficacité au regard des référentiels du risk management, **comparer** et **confronter** les résultats de notre recherche avec des benchmarks internationaux sur les pratiques du risk management.



Afin de mener à bien notre recherche, notre travail s’articulera principalement autour de deux parties :

- Deux chapitres constituent le socle théorique de notre recherche, qui visent à définir précisément notre champ de recherche, en rédigeant essentiellement les différents ouvrages et revue scientifiques. Nous préciserons dans le premier chapitre l’évolution et la construction théorique du champ de Risk management .nous nous focaliserons ainsi sur les différentes approches de la maîtrise des risques, ses caractéristiques et ses compétences. Nous apporterons donc notre éclairage sur son sens, son histoire, son utilité, ses pratiques, ses méthodes, ses outils et ses perspectives. Dans le deuxième chapitre, et pour aller en profondeur dans la compréhension de notre sujet, nous revisiterons la littérature sur les méthodologies de la maîtrise des risques et leur processus IVTS : Identification, Valorisation, Traitement et Suivi, en basant sur les modalités de la cartographie des risques.

- Le troisième chapitre pratique, est focalisé sur la base d’un travail sur le terrain. Il traite l’organisation structurelle d’OTA ainsi que son évolution. Il comprend aussi le positionnement du risk management au sein d’OTA, son cadre organisationnel, ses pratiques, afin d’évaluer son efficacité et leur degré de maturité, on se basant sur un guide d’évaluation, inclus une enquête d’opinion et un check liste sur les indicateurs d’adéquation et efficacité de risk management au sein d’OTA.



- Notre étude se terminera par une conclusion générale qui, classiquement, tente de répondre à notre problématique tout en soulignant les principaux apports et contribution que doit contenir notre recherche et également ses limites en proposant de futures voies et des prolongement de ce travail.