

Culture de Management des Risques dans les Entreprises : Revue de littérature

Risk Management culture in companies : Literature review

KARIMA MIALED

Professeur Habilité

L'École National de Commerce et Gestion - Casablanca

Université Hassan II Casablanca

Laboratoire de Recherche Prospective en Finance et Gestion

Maroc

karimamialed@gmail.com

IBRAHIM DADSI

Doctorant chercheur

L'École National de Commerce et Gestion - Casablanca

Université Hassan II Casablanca

Laboratoire de Recherche Prospective en Finance et Gestion

Maroc

Dadsi.ibrahim@gmail.com

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3683811>

Résumé :

Le COSO a mis en place des éléments fondamentaux pour l'instauration d'un dispositif de management des risques. Plusieurs entreprises ont décidé d'investir dans la mise en place de ce dispositif afin de pouvoir gérer de manière efficiente les différents risques devenus émergents qui se confrontent à elles.

Améliorer l'utilisation de ses capitaux, saisir les opportunités qui se présentent à elle, préserver sa pérennité, sont tant d'enjeux qui rendent l'adoption du dispositif de management des risques pour l'entreprise imminent. Cependant, la fonction Risk Manager demeurant à l'écart du tour de table du top Management, ne répond toujours pas de manière optimale aux besoins des entreprises. À cet effet, la problématique de culture de gestion des risques au sein des sociétés a suscité un intérêt grandissant auprès de la communauté scientifique.

Dans cet article, nous mettrons la lumière sur deux notions clé à savoir "Risk Management" et "Culture". Une synthèse des différents travaux aussi bien théoriques qu'empiriques y seront traités.

Mots clés: Risk management, Culture, Risk manager, COSO.

Abstract:

COSO has established some fundamental elements for the implementation of a risk management system. Several companies have decided to invest in the implementation of this system in order to efficiently manage the various emerging risks facing it.

Improving the use of its capital, seizing opportunities and preserving its sustainability are some of the challenges that make the adoption of risk management system imminent for the company. However, the Risk Manager function, which remains outside the top management round table, still does not optimally meet the needs of companies. To this end, the issue of risk management culture in companies has attracted growing interest from the scientific community.

In this paper, we will highlight two key concepts, namely "Risk Management" and "Culture". A synthesis of the various theoretical and empirical studies will be presented.

Key Words: Risk management, Culture, Risk manager, COSO.

Introduction

Il y a plus de dix ans, le **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)** a publié un ouvrage intitulé « *Internal Control – Intergrated Framework* » afin d'assister les entreprises à évaluer et renforcer leurs systèmes de contrôle interne. Depuis, ce référentiel a été intégré à une multitude de politiques, de règles et réglementations utilisées par plusieurs organisations qui, en vue de la réalisation de leurs objectifs, sont soucieuses de mieux contrôler leurs activités.

Durant ces dernières années, la gestion des risques fait l'objet de grandes préoccupations et d'attention particulière, et il est devenu de plus en plus nécessaire d'avoir un référentiel pour identifier, évaluer et gérer les risques de façon efficace.

En 2001, le COSO a lancé un projet d'élaboration d'un référentiel pouvant être utilisé aisément par les dirigeants afin d'évaluer et d'améliorer la gestion des risques au sein des entreprises. Cette période a été marquée par une série de scandales et de faillites très médiatisés qui se sont traduits par des pertes considérables pour les investisseurs.

Par conséquent, des appels à un renforcement de la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques s'en sont suivis, accompagnés de nouvelles lois, réglementations et critères de cotations.

La *loi Sarbanes-Oxley* de 2002 est une conséquence majeure de cette série de scandales financiers aux Etats-Unis. Cette loi élargit et appuie des obligations déjà existant, en obligeant les sociétés cotées en bourses qu'elles disposent de système de contrôle interne, qui fournit des rapports attestant l'existence d'un tel dispositif et qui donne une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des risques pouvant avoir une incidence sur la réalisation des objectifs.

Le management des risques offre la possibilité d'apporter une réponse efficace aux risques et aussi aux opportunités liés aux incertitudes auxquelles une organisation peut faire face, renforçant ainsi la capacité de création de valeur ajoutée et assurant une transparence totale pour les parties prenantes, ...

L'*Institut Français d'Audit et Contrôle internes, PricewaterhouseCoopers et Landwell & Associé*, dans l'ouvrage « *Le management des risques de l'entreprise* », définissent le management des risques comme suit : « *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 la limite de son*

appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. »¹

Selon cette définition nous pouvons dire que non seulement le conseil d'administration et la direction générale sont concernés par le management des risques, mais il est l'affaire de tous dans l'organisation. Cependant, la direction générale en est le propriétaire et en assume la responsabilité.

« Le management des risques n'est pas un processus séquentiel dans lequel un élément affecte uniquement le suivant. C'est un processus multidirectionnel et itératif par lequel n'importe quel élément a une influence immédiate et directe sur les autres »²

1.1.Problématique :

« Les pratiques de Risk Management, semblent être appliquées de manière informelle en utilisant les moyens de bord et en recourant au minimum aux spécialistes. Mais, la tendance est là et la gestion des risques devrait s'accroître dans les années à venir, pour étendre son périmètre à l'ensemble des risques et mettre en œuvre les différentes étapes d'un Risk Management efficace.

Les résultats- des recherches scientifiques- montrent sans contestation une prise de conscience de l'importance de cette démarche et de la nécessité de l'appliquer ».³

Dans de nombreuses situations, la culture de management des risques d'une entreprise n'est pas en adéquation avec les valeurs qu'elle professe ni avec ce qu'elle affirme être. Si nous prenons l'exemple du secteur bancaire, plusieurs banques se présentent comme des prêteurs responsables alors qu'elles emploient des systèmes d'incitation et des objectifs commerciaux agressifs qui encouragent la vente abusive de leurs produits.

Dans les entreprises, les risques sont cumulés et interdépendants. Le constat le plus soulevé est celui de l'incohérence du comportement entre les différents acteurs. La maîtrise des risques dans une entreprise est conjuguée avec le partage et l'appréciation des risques, la prise de risques socialement acceptables, le comportement et la culture aux niveaux de risques et à l'appétence pour le risque du management.

Tous ces éléments expliquent que les collaborateurs, à tous les niveaux de l'entreprise, ainsi

¹ IFACI, PricewaterhouseCoopers et Landwell & Associé Le management des risques de l'entreprise, P. 6 édition d'organisation, 2005.

² IFACI, PricewaterhouseCoopers et Landwell & Associé Le management des risques de l'entreprise, P. 7 édition d'organisation, 2005.

³ Dikra EL Maguiri & Nafii Ibenrissoul, Perception du risque et démarche Risk management : Cas des entreprises marocaine, International Journal of Innovation and Scientific Research, 2014.

que le management doivent avoir des connaissances générales et spécifiques en matière de gestion des risques. Autrement dit, ils doivent avoir une culture de gestion des risques inculquée dans leurs valeurs et philosophie de management au quotidien, leur permettant de d'adopter un langage commun, une connaissance des risques relatifs à leurs activités. Rendant ainsi le terrain fertile pour une amélioration continue d'un dispositif de management des risques formel.

Il y a donc des liens forts entre le management des risques et la culture dans l'entreprise. D'autant plus, si les collaborateurs ou management d'une société n'ont pas une culture de risque ainsi que des valeurs orientés dans ce sens, il serait certainement difficile d'instaurer un dispositif de management des risques formel.

Tous ces éléments, cités dans les paragraphes précédents, suscitent la motivation pour pousser les recherches afin de répondre aux questions suivantes :

- **Qu'est-ce que la culture de management des risques ?**
- **Quels sont les indicateurs de mesure de celle-ci au sein des sociétés ?**

1.2.Méthodologie :

Dans le but de répondre à la problématique, une synthèse des différents travaux théoriques et empiriques qui ont traité ce concept seront présentés dans cet article.

Cette réflexion a pour objectif de définir dans un premier temps les concepts clés à savoir la « Culture » et le « Risk Management », ensuite de souligner le lien entre ces deux notions dans le contexte d'entreprise et enfin présenter des indicateurs de mesure de la culture de management des risques au sein des sociétés.

Pour réaliser cet état de l'art, les références choisies sont des articles scientifiques, rapports et ouvrages qui ont traités des problématiques autour de la culture, le Risk Management et modèles de maturité, publiés entre 2010 et 2019.

2. Cadre théorique

2.1.La culture :

Selon le dictionnaire « *Larousse* », **la culture** signifie les connaissances dans un domaine particulier. Ce même dictionnaire a défini la culture de façons plus explicites dans différents contextes : « Ensemble des comportements, des mythes ou des représentations collectives qui sont produits et diffusés massivement par les médias ». « *Larousse* » propose aussi une

définition plus proche du monde de l'entreprise : « Ensemble des traditions de structures et de savoir-faire qui assurent un code de comportement implicite et la cohésion à l'intérieur de l'entreprise ».

Selon « *Le dictionnaire français* » le mot culture signifie « l'ensemble des travaux qui servent à rendre la terre plus fertile et à améliorer ses productions ». Dans le champ des sciences de la nature, la culture est définie par « *le dictionnaire français* » comme « Conditions de nutrition, de température et d'aération qui sont favorables aux développement de cellules, qu'elles soient d'origine végétales, bactériennes ou animales ». Dans la littérature française le mot culture signifie donc les connaissances générales et spécialisées d'un ou ensemble d'individus.

La notion de culture a connu une grande évolution historique. Elle remonte à des siècles antérieurs, notamment avec l'émergence de la culture ouvrière du 18^{ème} siècle, l'apparition des pratiques paternalistes dans les entreprises au 19^{ème} siècle et la reconstruction économique de l'Europe au 20^{ème} siècle ou la nouvelle culture d'entreprise jouait un rôle catalyseur dans le dynamisme et l'efficacité économique des pays de ce continent, et ce avant de devenir une notion très récente au service de la pérennité et de la performance de l'entreprise à l'aube du 21^e siècle marqué par l'économie du savoir axée sur le capital humain en tant que facteur déterminant de positionnement de l'entreprise et de richesses d'une nation.

Dans le monde de l'entreprise la culture représente un ensemble de valeurs partagées par l'ensemble du personnel et connues à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Dans ce même contexte, qui est celui des entreprises, cette notion a suscité des débats majeurs entre les acteurs de la gouvernance d'entreprise. Le 21^{ème} siècle a été marqué par la libéralisation économique et financière, ainsi que des crises économiques récurrentes qui ont donné lieu à une émergence de nouvelles formes de culture d'entreprise demeurant multidimensionnelle, du fait que chaque entreprise a sa propre culture au regard de son secteur d'activité, sa taille, sa forme juridique et l'environnement dont lequel elle opère. Les recherches scientifiques relatives à la culture d'entreprise ont ouvert un grand débat autour des fondements, des principes et des approches sur lesquels repose la culture de l'entreprise, d'une part, et ont révélé des problématiques fondamentales par rapport à la relation « culture-performances-pérennité » de l'entreprise, d'autre part.⁴

Selon *M. Ezzahiri* dans son article « Culture d'entreprise, efficacité et performance collective

⁴ J. BRILMAN (1981). Modèles culturels et performances économiques : les hommes, les entreprises, les États. éd. d'organisation. pp. 15-25.

des organisations », compte tenu des particularités de chaque organisation et des difficultés rencontrées au niveau de la définition de la culture, nous distinguons ce qui suit :

- **Une entreprise a une culture d'entreprise**, par le fait que cette culture constitue à la fois un outil de pilotage et de suivi-évaluation des différentes actions engagées (stratégiques, managériales, financières...) et un outil de diagnostic de la situation dans laquelle se trouve l'entreprise (situation intacte, situation déséquilibrée).⁵ Ladite culture dispose d'une variable d'action qui vient se placer à côté d'autres domaines de la gestion (marketing, finance, stratégie...) et aurait une grande influence durant toutes les phases d'évolution de l'entreprise et ne disparaîtrait jamais de ses principales préoccupations ;
- **Une entreprise subit une culture d'entreprise** dans le sens où celle-ci (la culture) découle d'une entente négociée entre les divers partenaires de l'entreprise.
- **Une entreprise est une culture d'entreprise**, puisque l'entreprise est, entre autres, une entité sociale où des valeurs qui constituent sa propre culture sont partagées entre ses différents membres.

Bien souvent, le créateur de l'entreprise est représenté comme une figure emblématique, de par les méthodes utilisées, ses inventions, son charisme et sa forte personnalité. Il est en quelque sorte le « Héro » de l'entreprise souvent admiré et sert d'exemple pour les collaborateurs de l'entreprise. Les Héros sont en général ceux qui fabriquent, vendent et assurent le service des produits (Deal et Kennedy). Ainsi, le fondateur de l'entreprise garde cette influence significative sur la culture et les valeurs que professe celle-ci. Ses propres valeurs et sa propre culture sont cascadiées auprès de ses collaborateurs.

La réalité montre qu'aujourd'hui la culture managériale peut être une contrainte majeure pour le développement d'une organisation en raison de sa complexité, dans le sens où la culture d'entreprise doit pouvoir s'adapter rapidement aux différentes évolutions technologiques, économiques, réglementaire, ... tout en restant stable, cohérente et mouvante⁶. Autrement dit, la culture d'entreprise doit évoluer dans le temps en fonction des pratiques courantes, reconnues et vécues par les parties prenantes d'une entreprise, elle doit rester dynamique et flexible aux changements que l'entreprise peut rencontrer, comme la transformation digitale, l'ouverture à l'international, une fusion ou absorption par une autre organisation ou

⁵ J. M. Kobi (1991). Culture d'entreprise, mode d'action: diagnostic et intervention. éd. Nathan. pp. 52-56.

⁶ M. EZZAHIRI (2019). Culture d'entreprise, efficacité et performance collective des organisations, Journal of geopolitics and geostrategic intelligence, Vol 2, N°2, p 5-17.

privatisation à titre d'exemple.

Malgré sa complexité, la culture d'entreprise a connu un grand succès pendant les dernières années. Elle peut être considérée comme l'un des principaux facteurs de performance de l'entreprise⁷ et une des conditions de son efficacité et de son efficience (Peters et Watermann). Une résistance face à l'adaptation à un nouvel environnement, ou un manque d'adhésion des collaborateurs à la culture de l'entreprise, peut être un obstacle au pilotage de la performance de cette dernière, causant un manque de synergie entre les différents acteurs.

La culture d'entreprise est « *un ensemble de références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés dans l'entreprise* » (Maurice Thevenet).

Par ailleurs, il est fondamental de connaître les informations liées au métier de l'entreprise puisqu'elles concernent les références acquises par celle-ci dans son activité. Dans ce cas, nous parlons des métiers liés à l'activité, au savoir-faire, et aux façons de faire. Ces trois éléments sont des facteurs constitutifs de la culture d'entreprise⁸.

Il est aussi important de souligner que les deux derniers aspects du métier représentent la capacité d'accorder plus d'importance à certaines fonctions qu'à d'autres. C'est ce qui va différencier une entreprise plus axée sur les fonctions de la technologie que du marketing à titre d'exemple. La culture d'entreprise a donc une influence sur ses orientations, son activité, son métier et sa performance, elle permet d'orienter ses collaborateurs vers sa philosophie et stratégie.

Il est généralement admis que la culture d'entreprise est un outil de management au service de la performance de l'entreprise⁹.

2.2.Le Risk Management

La notion de **risque** est définie par « *Le Robert Brio* » comme « Un danger éventuel plus ou moins prévisible » et par « *Le Larousse Encyclopédique* » comme « Un événement éventuel incertain dont la réalisation ne dépend pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer un dommage ».

⁷ J. BRILMAN (1981). Modèles culturels et performances économiques: les hommes, les entreprises, les États. ed. d'organisation. pp. 41-42.

⁸ M. EZZAHIRI (2019). Culture d'entreprise, efficacité et performance collective des organisations, Journal of geopolitics and geostrategic intelligence, Vol 2, N°2, p 5-17.

⁹ L'étude de l'impact de la culture de l'entreprise sur sa performance nécessite l'adoption d'une définition claire et précise des postes et des responsabilités, la mise en place d'un système de suivi-évaluation des performances basé sur des objectifs, ainsi que l'identification des indicateurs pertinents de performances.

La première définition ne consiste guère qu'à substituer le terme de danger à celui du risque. L'éventualité de ce danger concerne la menace qu'il constitue. La deuxième définition de « *Larousse encyclopédique* » dissocie l'événement du dommage et fait de ce dernier un effet simplement possible de l'événement envisagé comme risque, car le risque ne réside pas dans l'événement mais dans ses éventuelles conséquences dommageables.

Dans le langage courant, les termes « danger et risque » sont souvent employés indifféremment. Pourtant, ils renvoient à des définitions bien distinctes¹⁰.

Un danger est une caractéristique d'une chose qui peut affecter négativement l'intégrité d'un individu ou d'une chose, comme les dangers électriques et dangers des matières inflammables à titre d'exemple (CNUCED¹¹).

Le risque, par contre, représente la probabilité d'un dommage qui survient suite à une exposition à un danger (CNUCED). Par déduction, le risque est donc la combinaison de la probabilité de survenance d'un événement dangereux et des conséquences de cet événement. La probabilité d'occurrence et l'impact sont deux paramètres fondamentaux qui conditionnent la criticité d'un risque. En d'autres termes, plus la probabilité d'occurrence et l'impact sont élevés, plus le risque est critique.

L'examen de la littérature montre que la notion de risque a évolué dans le temps. En effet, durant de très nombreuses années, le concept de risque a été assimilé à celui du danger.

La maîtrise des risques était du ressort des techniciens qui comprenaient les mécanismes pouvant entraîner des accidents¹².

Cette approche conduisait implicitement à l'ignorance totale ou partielle des effets positifs de l'activité source du risque. Afin de tenir compte de ces apports tout en prévenant les dommages potentiels, la définition de la notion de risque a évolué vers celle d'événement probable ayant des conséquences.

« *La norme ISO 31000* » définit le risque comme « l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs ». Cette définition déplace encore la question du risque dans un autre contexte et le lie aux objectifs dont l'atteinte peut, éventuellement, être affectée par la survenance d'événements incertains.

L'Institut Français d'Audit et Contrôle internes, PriceWaterHouseCoopers et Landwell & Associé, dans l'ouvrage « *Le management des risques de l'entreprise* », définissent le

¹⁰ Nafii Ibenrissoul & Dikra El Maguiri, Perception du risque et démarche Risk management : Cas des entreprises marocaines, International Journal Of Innovation And Specific Research, Vol 1, N°2, pp 83-93, 2014.

¹¹ Conférence des Nations Unies sur le Commerce Et le Développement.

¹² Nafii Ibenrissoul & Dikra El Maguiri, Perception du risque et démarche Risk management : Cas des entreprises marocaines, International Journal Of Innovation And Specific Research, Vol 1, N°2, pp 83-93, 2014.

management des risques comme suit : « *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 la limite de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.* »¹³.

Le *Risk Management* est également défini par *Digimind* dans l'ouvrage « *Risk Management* » publié en 2010, comme un processus qui vise une maîtrise des risques auxquels est exposée une entreprise : ceux qui proviennent de son environnement mais aussi les risques internes à l'entreprise. Son objectif est de limiter au maximum l'expression et/ou l'impact de risques préjudiciables à l'entreprise, tout en possédant des solutions efficaces pour faire face, avec les moyens qui sont ceux de l'entreprise, aux risques qui adviennent.¹⁴

Durant ces dernières années, la gestion des risques fait l'objet de grandes préoccupations et d'attention particulière, et il est devenu de plus en plus nécessaire d'avoir un référentiel permettant de traiter les risques de façon efficace.

En 2001, le **COSO** a lancé un projet d'élaboration d'un référentiel pouvant être utilisé aisément par les dirigeants afin d'évaluer et d'améliorer la gestion des risques au sein des entreprises. Cette période a été marquée par une série de scandales et de faillites très médiatisés qui se sont traduits par des pertes considérables pour les investisseurs et d'autres parties prenantes dans l'environnement des entreprises.

Ainsi, des appels à un renforcement de la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques s'en sont suivis, accompagnés de nouvelles lois, réglementations et critères de cotations.

Le management des risques offre la possibilité d'apporter une réponse efficace aux risques et aussi aux opportunités liés aux incertitudes auxquelles une organisation peut faire face, renforçant ainsi la capacité de création de valeur ajoutée et assurant une transparence totale pour les parties prenantes, à savoir les actionnaires, les investisseurs, le management, ... D'autre part, le management des risques permet d'aligner l'appétence pour le risque avec la stratégie et la vision de l'entreprise, développer les modalités de traitement des risques, diminuer les déconvenues et les pertes opérationnelles, identifier les risques multiples et transverses, saisir les opportunités qui s'offrent à l'entreprise et améliorer l'utilisation du

¹³ IFACI, PriceWaterHouseCoopers et Landwell & Associé Le management des risques de l'entreprise, page 7 édition d'organisation, 2005.

¹⁴ Digimind, Risk Management, 2010.

capital. En général le management des risques contribue à la réalisation des objectifs de performance et rentabilité de l'entreprise et permet de minimiser ses risques.

Afin de compléter et mettre à jour les COSO de 2001 et 2013, le **COSO ERM** a défini, en 2017, un ensemble d'éléments fondamentaux, organisés en cinq composantes, pour la mise en place d'un dispositif de management des risques au sein des entreprises :

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 la mise en œuvre de 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 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 principes. 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.

2.3. La culture de management des risques au sein des entreprises :

La littérature a énuméré quelques obstacles qui s'opposent à l'implémentation d'un dispositif de management des risques formel dans le cadre des projets :

- Absence d'acceptation commune selon laquelle la gestion des risques ajoute de la valeur. (*M.O.R*¹⁵)
- Absence d'application des leçons apprises à l'appui de l'identification des risques. (*Chapman*)
- Les participants n'ont pas reçu de formation sur les pratiques et les procédures de gestion des risques propres à un projet. (*MITER*)
- L'équipe de projet ne prend pas en charge la gestion des risques, car elle estime que l'information sur les risques ne sera pas utilisée pour appuyer les décisions de gestion. Elle soutient le processus de façon directe et l'information n'est pas informative. (*MITER*)
- L'équipe de projet ne comprend pas la maturité technologique et l'état de préparation de celle-ci (*MITER*)
- Gestion des risques déléguée au personnel dépourvu de pouvoirs. (*Chapman*)
- La gestion des risques est externalisée. (*MITER*)
- La culture de gestion n'encourage pas et ne récompense pas le personnel à tous les niveaux pour identifier les risques. (*MITER*)
- Aucune analyse comparative des approches et des processus avec des organisations similaires. (*Chapman*)
- Absence de compréhension commune des termes utilisés pour la gestion des risques et de leur signification (y compris l'appétit pour les risques et la tolérance). (*M.O.R, Aven ; Xanbo et al.*) ; (*Goh et al.*).

Il n'existe pas de définition universellement acceptée de la maturité des risques¹⁶. Le terme "Mature" peut être défini comme un état d'avancement complet ou ayant atteint son stade le plus avancé d'un processus, de la même manière qu'une technologie mature est une technologie utilisée depuis si longtemps que la plupart de ses défauts initiaux et défauts

¹⁵ Management Of Risk, 2010.

¹⁶ Robert James Chapman, Exploring the value of risk management for projects : improving capability through the deployment of a mature model, Engineering Management Review, Vol 47, N°1, First Quarter, 2019.

inhérents ont été supprimés ou réduits¹⁷. Le dictionnaire anglais « *Oxford Living Dictionaries* » donne l'exemple d'un marché mature qui s'est développé au point où l'expansion et l'investissement substantiels n'ont plus lieu. En guise de clarification, les antonymes de maturité sont sous-développés, non préparés, inexpérimentés et incomplets.

Si nous nous basons sur les définitions de la culture cités dans les paragraphes précédents de cet article, **la culture de management des risques**, au sein des entreprises, peut être définie comme l'ensemble des travaux qui peuvent être réalisés et des conditions mises en place pour développer le management des risques au sein d'une organisation. Elle peut aussi être définie comme l'ensemble des connaissances générales et spécialisées des collaborateurs d'une organisation en matière de Management des Risques.

(Zou et al) identifient les catégories d'identification des risques, d'analyse des risques et de gestion systématiques des risques et de culture. Il convient de noter qu'un grand nombre d'auteurs et de publications ont fait de la "culture" l'un des principaux déterminants de l'élaboration de pratiques de gestion des risques formelle et mature (Abraham, Henry et Keith,); (ISO 2009) ; (Farrel et Hoon) ; (IRM, 2012) ; (Smits et van Hillegersberg) et (CIMA, 2010). Les répondants à une enquête menée par « *l'Economist Intelligence Unit* », qui cherchait à comprendre les principaux défis et les possibilités auxquels la gestion des risques fait face, ont indiqué que la culture et la sensibilisation au risque dans l'ensemble de l'organisation étaient les principaux déterminants de la réussite. Les répondants estimaient que la bataille pour l'appui du conseil d'administration avait été largement gagnée, le facteur déterminant du succès dans la gestion du risque était devenu la nécessité de s'assurer qu'une culture et une sensibilisation fortes au risque imprégnaient tous les niveaux de l'organisation. Plusieurs modèles de maturité en Risk Management ont été proposés par les chercheurs à travers les années. Ces derniers ont utilisé différents attributs afin de mesurer le niveau de maturité du management des risques au sein des organisations.

Tableau N°1: Les différents attributs utilisés dans les modèles de maturité en Risk

¹⁷ Robert James Chapman, Exploring the value of risk management for projects : improving capability through the deployment of a mature model, *Engineering Management Review*, Vol 47, N°1, First Quarter, 2019.

Management (Salawu, 2016)

N°	Hilson (1997)	RMRDPC (2002)	Ren et Yeo (2009)	Zou (2010)	Hopkins (2011)	Mu (2013)
1	Culture	Culture	Culture	Culture	Culture	Attitude et Culture
2	Expérience en Risk Management	Expérience en Risk Management	Expérience en Risk Management	Intégration du Risk management dans la prise de décisions	-	-
3	Processus de gestion des risques	Processus de gestion des risques	Processus de gestion des risques	Moyens et méthodes d'analyse et mesures des risques	Moyens et méthodes d'identification et analyse des risques	Moyens et méthodes d'identification, analyse et traitement des risques
4	Pratique Adoptées pour la gestion des risques	Outils et instruments	Outils et instruments	Pratiques, Outils et instruments	Intégration de la gestion des risques dans le Management de projet	Ressources

Source: études entreprises par Zou et al. (2010) et Mu et al. (2013) et Salawu et Abdullahi (2015).

À travers la lecture de ces modèles de maturité, nous constatons que la culture est restée une constante depuis plusieurs années au niveau de différents modèles de maturité du Management des Risques. Ce fait met en relief son importance pour l'implémentation et l'évolution d'un dispositif de management des risques formel au sein des entreprises.

Une organisation pourrait avoir un niveau élevé de maturité dans le processus et les pratiques de gestion des risques, mais un niveau faible dans l'attitude et la culture de gestion des risques. Il s'agit là d'une indication que la compréhension de la culture de management des risques d'une organisation dépend du niveau de maturité en management des risques d'une organisation au niveau de divers attributs, ce qui révèle la force et la faiblesse de l'organisation (Salawu).¹⁸

Dans un modèle de maturité, le pilier MANAGEMENT représente le rôle de la direction, notamment en termes d'**engagement** dans le déploiement de la gestion des risques à tous les niveaux de l'entreprise, d'**implication** des parties prenantes internes et externes, de **communication** permanente avec ses employés et les parties prenantes externes et de déploiement de la **culture** en termes de gestion des risques à travers la définition des valeurs,

¹⁸ R. S. Abdulrahman, A. D. Ibrahim, P. G. Chindo, Assessment of Risk Management Maturity of Construction Organisations in Joint Venture Projects, Journal Of Engineering, Project, And Production Management, 20-28, 9 (1), 2019.

de la politique et des objectifs.¹⁹

La littérature propose plusieurs modèles de maturité en management des risques, plus ou moins similaires. Nous présentons dans cet article le modèle proposé par *Nissoul Hakim et al* :

Tableau N°2: Modèle de maturité du dispositif de management des risques au sein entreprises (Nissoul Hakim 2015)

N°	Niveau de maturité	Description
1	Naïf	L'entreprise n'apprend pas des erreurs commises et elle n'a pas une conscience développée en matière de risque
2	Réactif	L'entreprise apprend des erreurs commises mais ne possède pas de méthode formelle et standardisée pour gérer les situations à risque.
3	Standard	L'entreprise apprend des erreurs commises, et possède un processus formalisé et standardisé de gestion des risques qui vise à ce que les problèmes survenus ne se répètent plus
4	Proactif	L'entreprise réalise en continue une analyse et une évaluation des résultats obtenus et réagit en conséquence afin d'assurer la prévention des risques
5	Amélioratif	L'entreprise réalise une amélioration continue de la gestion des risques et une veille de <u>ses valeurs</u> , de <u>ses choix stratégiques</u> , de <u>ses normes</u> et de <u>ses méthodologies</u> , elle développe <u>son approche</u> et <u>sa politique</u> de gestion des risques.

Source: Nissoul, Hakim, et al. ELABORATION D'UN MODELE DE MATURETE POUR LA GESTION DES RISQUES DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELS. p. 11, 2016.

Nous pouvons remarquer à travers la lecture de ce modèle de maturité que la notion de culture est liée au niveau de maturité de plus élevé du modèle. Ce qui justifie l'importance de cette variable.

Par conséquent, la variable « **Culture** » est un facteur clé et fondamental pour la mise en place et le développement d'un dispositif de management des risques formel au sein des organisations.

Les entreprises devraient donc promouvoir la culture de gestion des risques auprès de leurs

¹⁹ Nissoul, Hakim, et al. ELABORATION D'UN MODELE DE MATURETE POUR LA GESTION DES RISQUES DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELS. p. 11, 2016.

collaborateurs à tous les niveaux et tenter d'atteindre des niveaux de maturité élevé en la matière. Cette composante fait objet de grande préoccupation autant chez les chercheurs que chez les professionnels. Plusieurs efforts peuvent être fournis dans une entreprise afin de développer leurs processus de gestion des risques, mais tous ces investissements peuvent rester stériles dans l'absence d'une culture orientée dans ce sens. La propagation des conséquences peut même impacter négativement l'implication des collaborateurs dans la mise en place et pilotage du dispositif du management des risques, rendant ainsi le terrain moins favorable pour le développement de ce processus et le pilotage de la performance de l'organisation.

2.4. Les indicateurs de mesure de la culture de Management des Risques au sein des entreprises :

« On ne gère bien que ce que l'on mesure »²⁰ ou plus exactement que ce que l'on connaît, selon les termes de *Lord Kelvin*.

Il est donc nécessaire pour une organisation de mesurer son niveau de maturité de la culture de management des risques, afin de pouvoir se positionner sur une échelle d'évaluation et mettre en place une feuille de route pour s'améliorer.

L'IPPF²¹ (L'IPPF est le cadre conceptuel qui organise les directives faisant autorité promulguées par l'IIA²². Organisme de confiance, mondial et d'orientation, l'IIA fournit aux professionnels de l'audit interne du monde entier des orientations relatives aux métiers relatifs à la gestion des risques) a proposé en 2019 des critères de mesure de la maturité de culture de gestion des risques au sein des entreprises :

Tableau N°3: Modèle de maturité de la culture de management des risques au sein des

²⁰ Lord KELVIN, "Lecture to the Institution of Civil Engineers", in Popular Lectures and Addresses, vol. 1, Macmillan and Co., London & New York, 1891, p. 80.

²¹ International Professional Practices Framework

²² Institut of Internal Audit.

entreprises

N°	Niveau	Culture	Gouvernance	Processus
1	Initiale	Le risque est géré par l'entité Audit interne	Entité Audit interne / Comité d'audit	Audit basé sur les risques
2	Répétable	Le risques est basé sur le besoin	Direction générale	Au besoin, processus d'autoévaluation des risques et des contrôles
3	Défini	Les informations sur les risques sont partagées entre les fonctions d'audit et de contrôle internes	Conseil d'administration	Un langage de risque commun et un processus d'évaluation du risque sont utilisés par les fonctions d'audit et de contrôle internes
4	Géré	Le risque est intégré à la planification stratégique, l'appétit pour le risque est énoncée et communiquée	Tous les managers et conseil d'administration	Un processus commun d'évaluation du risque et de cohérence du risque est en place dans toute l'organisation
5	Optimisé	Le risque est intégré à tous les objectifs et à la rémunération des décideurs	Toute l'organisation	Le langage de risque commun et les rapports de risque agrégés sont établis dans toute l'organisation

Source: International Professional Practices Framework, 2019

Les indicateurs de mesure de la maturité de culture du management des risques au sein des entreprises ont été énumérés dans le tableau ci-dessus. Mais après les avoir définis et liés à des niveaux de maturité, les entreprises sont tenues de définir les plans d'action qui lui permettront d'évoluer aux niveaux supérieurs. Nous remarquons également que chaque niveau de maturité nécessite l'implication d'une catégorie de collaborateurs, en commençant par les niveaux hiérarchiques les plus haut de l'organisation jusqu'à ce que cette culture soit cascadée à l'ensemble des collaborateurs. D'autant plus, le niveau le plus élevé (optimisé), stipule que l'ensemble des acteurs d'une organisation adoptent un langage de risque commun.

Conclusion

En synthèse, la culture de management des risques au sein des organisations signifie rendre un terrain plus favorable pour le développement de cette discipline, ainsi que les connaissances générales et spécialisées des collaborateurs par rapport à celle-ci.

L'importance de la variable « **culture** » est cruciale pour le développement du Risk Management des entreprises. Cette importance est justifiée par le fait que cet attribut est resté une constante au niveau de différents modèles établis par les chercheurs, à travers les années.

D'autant plus, « **la culture** » est une composante clé au niveau de plusieurs modèles de

maturité relatifs au management des risques établis par les chercheurs à travers le temps.

Afin de permettre aux organisations de se développer en matière de gestion des risques, plusieurs modèles de mesure de maturité de la culture de gestion des risques ont été proposés.

Pour clore cet article, le Risk Management est considéré comme un métier relativement novice, qui gagne en maturité à travers le temps et son importance au sein des organisations devient de plus en plus grandissante.

La culture du risque est « un aspect culturel fondamental de la modernité, par lequel la conscience des risques encourus devient un moyen de coloniser le futur »²³

Une étude réalisée sur les sociétés familiales allemandes et Australiennes en 2018, montre que le dirigeant membre de la famille a une influence sur les formalités adoptées dans les processus de la société. D'autant plus, cette même étude démonte de que cet acteur a une influence négative et significative sur l'implémentation du dispositif de management des risques formel au sein de l'entreprise puisqu'il exerce une fonction de direction et contrôle en même temps.

La gestion des risques dans l'entreprise est conjuguée avec l'implication de toute la structure de l'organisation à travers la concertation, la consultation et la veille continue et stratégique.

Il est donc fondamental de développer une culture où la gestion des risques est considérée comme une discipline à valeur ajoutée et utilisée comme outil de gestion et non comme outil de reporting.

Vue l'importance de la variable « culture » dans le champ du risk management, les entreprises devraient se positionner sur des échelles de maturité en la matière et mettre en place des feuilles de route leur permettant de promouvoir celle-ci auprès de l'ensemble de leurs collaborateurs.

Ainsi, nous proposons, pour les futurs travaux de recherche, la réalisation d'une étude exploratoire ayant pour objectif de donner un état des lieux et positionner les sociétés marocaines sur une échelle de maturité, en matière de culture de gestion des risque

²³ Patrick Peretti-Watel, « La culture du risque, ses marqueurs sociaux et ses paradoxes », Presse de sciences Po « Revue économique », Vol 56, 2005.

Bibliographie

- Bohnert, Alexander, et al. « The Drivers and Value of Enterprise Risk Management: Evidence from ERM Ratings ». *The European Journal of Finance*, vol. 25, n° 3, février 2019, p. 234- 55. *DOI.org (Crossref)*, doi:10.1080/1351847X.2018.1514314.
- Chapman, Robert James. « Exploring the Value of Risk Management for Projects: Improving Capability Through the Deployment of a Maturity Model ». *IEEE Engineering Management Review*, vol. 47, n° 1, mars 2019, p. 126- 43. *DOI.org (Crossref)*, doi:10.1109/EMR.2019.2891494.
- Crispim, José, et al. « Project Risk Management Practices: The Organizational Maturity Influence ». *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 12, n° 1, mars 2019, p. 187- 210. *DOI.org (Crossref)*, doi:10.1108/IJMPB-10-2017-0122.
- Ezzahiri, Mustapha. *Culture d'entreprise, efficacité et performance collective des organisations. no 2, 2019, p. 13*. Ducray, Luc Frederic. « Risk Perception and Diversity Issues in Audit: Influence of Languages and Craft Speeches ». *Management & Avenir*, vol. 98, n° 8, 2017, p. 139. *DOI.org (Crossref)*, doi:10.3917/mav.098.0139.
- Hiebl, Martin R. W., et al. « Enterprise Risk Management in Family Firms: Evidence from Austria and Germany ». *The Journal of Risk Finance*, vol. 20, n° 1, janvier 2019, p. 39- 58. *DOI.org (Crossref)*, doi:10.1108/JRF-01-2018-0003.
- Maguiri, Dikra El, et Nafii Ibenrissoul. *Perception du risque et démarche Risk management: Cas des entreprises marocaines [Risk Perception and Risk Management approach: Case of Moroccan companies]*. n° 2, 2014, p. 11.
- Nissoul, Hakim, et al. *ELABORATION D'UN MODELE DE MATURETE POUR LA GESTION DES RISQUES DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELS*. p. 11, 2016.
- « [No Title Found] ». *Journal of Engineering, Project, and Production Management*.
- Rannane, M'hamed, et Abdessamad Talbi. *Evolution des risques : De la gestion du*

risque simple au Management des risques. 2019, p. 15.

- Salgado, Eduardo Gomes, et al. « Systematic Literature Review of the Risk Management Process Literature for the Public Sector ». *Third International Congress on Information and Communication Technology*, édité par Xin-She Yang et al., vol. 797, Springer Singapore, 2019, p. 865- 82. *DOI.org (Crossref)*, doi:10.1007/978-981-13-1165-9_78.
- R. S. Abdulrahman, A. D. Ibrahim, P. G. Chindo, “*Assessment of Risk Management Maturity of Construction Organisations in Joint Venture Projects*”, *Journal Of Engineering, Project, And Production Management*, 20-28, 9 (1), 2019.
- Salawu, R. A. and Abdullah, F. (2015). “*Assessing Risk Management Maturity of Construction Organisations on Infrastructural Project Delivery in Nigeria*”. *Global Conference on Business & Social Science. Procedia and behavioural sciences*, 172, 643-650.
- Salawu, R. A. (2016). “*Time risk assessment framework for highway projects in Nigeria*”. Unpublished PhD thesis, Universiti Teknologi Malaysia.
- Chapman, R. J., (2011). “*Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*”, 2nd ed. New York, NY, USA: Wiley.
- Chapman, R.J., (2014). “*The Rules of Project Risk Management, Implementation Guidelines for Major Projects*”, Aldershot, U.K.: Gower Publ. Limited.
- Chapman, R. J., (August 2016). “*A framework for examining the dimensions and characteristics of complexity inherent within rail megaprojects*”. *International Journal of Project Management*, 34(6): 937–956.
- Chapman, R. J., (September 2018). “*A M.A.T.U.R.E. way to describe highly developed project risk management capabilities*”. *PM World Journal*, VII(IX): 1–6. [Online]. Available www.pmworljournal.net
- La Norme ISO 31000