

Rôle et défis du risk-management à l'épreuve de crise : Etude exploratoire multisectorielle

Role and challenges of risk-management in a crisis : A multi-sector exploratory study

DAOUI Driss

Enseignant chercheur - PES
Faculté d'économie et de Gestion
Université Ibn Tofail - Kénitra

Laboratoire d'Economie et de Management des Organisations (LEMO)
Maroc

driss.daoui@uit.ac.ma

OUDADA Ghada

Doctorante
Faculté d'économie et de Gestion
Université Ibn Tofail - Kénitra

Laboratoire d'Economie et de Management des Organisations (LEMO)
Maroc

ghada.oudada@uit.ac.ma

Date de soumission : 13/08/2022

Date d'acceptation : 21/10/2022

Pour citer cet article :

DAOUI D. & OUDADA G. (2022) « Rôle et défis du risk-management à l'épreuve de crise : Etude exploratoire multisectorielle », Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 4» pp : 270 - 293

Résumé

La crise sanitaire actuelle a constitué un terrain propice pour l'adoption des pratiques de gestion des risques par les entreprises. L'objet de cet article est d'analyser l'effet du risk-management sur la compétitivité des entreprises et les insuffisances qu'il dégage dans un contexte de crise sanitaire sans précédent. A cet effet, nous avons mobilisé la littérature à propos du sujet nous avons conduit une étude qualitative exploratoire via des entretiens semi-directifs auprès de deux cibles composées respectivement de huit et quatre interlocuteurs : les professionnels en risk management et les consultants en gestion, dans l'objectif de cerner la perception de la gestion des risques au Maroc et d'exposer ses limites à l'ère de la crise sanitaire.

Les résultats obtenus de l'étude (réalisée en 2021) ont élargi le postulat initial (le défi majeur auquel est confrontée la gestion des risques est le manque d'agilité, un dispositif dynamique permet aux entreprises d'améliorer leur compétitivité. Les contraintes de ce travail et les futures pistes de recherches sont présentées au niveau de la dernière partie de cet article.

Mots clés : Risque ; Gestion des risques ; Gestion de la crise sanitaire ; Défis de la gestion des risques ; Compétitivité.

Abstract

The current health crisis has been a major factor in accelerating the incorporation of risk management practices in companies. The purpose of this article is to evaluate the link between risk management and the companies' competitiveness as well as analyzing the main shortcomings that it reveals in a context of an unprecedented health crisis. To this end, we mobilized the literature on the subject and conducted an exploratory qualitative study via semi-directive interviews with two targets composed of 12 interviewees: risk management professionals and management consultants, in order to identify the perception of risk management in Morocco and expose its limitations in the era of the health crisis.

The results obtained from the study (realized in 2021) have enhanced the initial premise (the major challenge facing risk management is the lack of agility, a dynamic risk-management allows companies to improve their competitiveness. The limitations faced during this work and the future research avenues are presented in the last part of this article.

Keywords : : Risk ; Risk management ; Health crisis management ; Risk management challenges ; Competitiveness.

Introduction

A l'origine, l'environnement organisationnel est caractérisé par une multitude de changements qui conditionnent la compétitivité de ses acteurs. Ces changements se manifestent par plusieurs aspects ; progrès technologique, social, environnemental à dimension écologique...etc, et associent les entreprises à la notion de vulnérabilité.

Le monde a connu de multiples crises par le passé qui ont marqué de manière significative l'économie et qui ont apporté de multiples enseignements aux gouvernements et aux acteurs du monde des affaires dans sa globalité. Toutefois, ces enseignements ne sont pas systématiquement applicables à toute crise.

A l'heure actuelle, la crise pandémique du Coronavirus (Covid-19) constitue l'un des contextes les plus complexes à gérer durant les dernières décennies, et met en avant l'ampleur des enjeux managériaux pouvant résulter de l'instabilité de l'environnement.

La complexité du contexte actuel, aussi inévitable et imprévisible soit-elle, réside dans la survenance de plusieurs risques, de nature différente, et à impact variable dans le même contexte, ce qui entrave la réalisation directe des objectifs.

Face à cela, les entreprises se devaient de développer une capacité de résilience, pouvant amortir les urgences imposées quelques semaines après l'apparition du virus. Ces urgences ont modifié les critères de compétitivité entre les entreprises, et ont nécessité une agilité dans les prises de décision, notamment pour l'accélération de la digitalisation qui s'est avérée être une priorité, une remise en question des modes de management et des leaderships en particulier...etc.

Parallèlement à l'ampleur qu'a pris cette crise, entre stress collectif et médiatisation d'une éventuelle instabilité dans le monde des affaires, le défi consistait ; tant pour les managers que pour les différents acteurs en entreprise, en une prise en compte rapide des risques. Et ce à travers une appréciation du rapport impact/risque, un reclassement des priorités et une proposition d'actions « quick wins » de manière à anticiper toute évolution pouvant porter atteinte à l'entreprise, et à garder contrôle sur la situation le plus longtemps possible. Cette approche orientée risque nous mène à appréhender l'utilité de la gestion des risques dans un contexte de crise.

Beaucoup d'ouvrages et d'articles scientifiques ont traité l'importance du risk-management pour affronter la crise. Or, l'épreuve du covid-19 a certainement pu révéler des failles du risk-management s'il est approché de manière simpliste, et a également exposé le risk-management à la compétitivité dans le contexte de crise.

A la lumière de ces idées, nous nous sommes intéressés à la problématique suivante :

« Dans quelle mesure risk-management renforce son rôle de catalyseur de la compétitivité des entreprises dans un contexte de défis de la crise sanitaire »

Afin de répondre à la problématique, nous allons adopter le plan suivant : la première partie présentera dans un premier lieu, une revue de la littérature du risk-management et des différentes notions y afférentes (risque, rapport impact/risque, cartographie des risques...etc). Et dans un second lieu, nous allons mettre la lumière sur la place du risk-management en tant que levier de compétitivité dans le contexte de crise et nous évoquerons ainsi ; l'impact de la crise du covid-19 sur la compétitivité des entreprises, les enjeux du risque management pendant la crise sanitaire, ainsi que son rôle de levier de compétitivité pour une meilleure reprise.

La seconde partie sera consacrée à la méthodologie adoptée pour traiter la problématique, qui est une étude qualitative exploratoire conduite auprès des professionnels en gestion.

1. Revue de la littérature du risk-management :

1.1. Le management des risques dans la littérature de gestion

Etant une discipline récente (début des années 1900), la gestion des risques se caractérise par un manque d'abondance quant aux sources de la littérature.

La gestion des risques et le concept de risque lui-même incarne une multidisciplinarité qui a évolué au fil du temps.

Cette revue de littérature permet de revenir aux sous-bassement de la gestion des risques et de la situer au sein du domaine de la Gestion.

1.1.1 Cadre conceptuel de la gestion des risques :

❖ Concept de risque :

L'étymologie du terme risque indique deux racines à connotations différentes ; le premier étymon attesté étant italien (*risco ou rischio*) et fait référence aux risques encourus par les marchandises transportées en bateau, le second étymon, provenant de la langue arabe (*risq*) (L. M. Devic, 1877) a avancé qui signifie l'heureux hasard, procurant ainsi au terme une connotation positive.

La littérature n'est pas unanime quant à la définition du concept. En effet, le risque est associé dans le langage courant, au danger ou fait malheureux qui peut arriver. Le dictionnaire de la gestion de risques définit le concept comme étant "L'éventualité d'un événement pouvant survenir à une date incertaine, généralement inattendu et désagréable, et dépendant ou non de la volonté d'une personne".

Historiquement, la littérature du risque est passée par plusieurs étapes ; la première approche considérait le risque comme une conséquence du hasard imposé par Dieu. Plus tard, le risque a été présenté selon la théorie des dominos (H.W. Heinrich, 1931) comme une succession linéaire d'actions, puis comme un nombre d'évènements enchainés à la suite de causes directes ou indirectes ayant provoquées la survenance d'un fait, cette approche a fait naître l'outil de l'arbre de causes. Blaise Pascal et Pierre Fermat proposent également une géométrie du hasard, donnant lieu à l'émergence de la théorie des probabilités à travers leurs correspondances en 1654 pour résoudre le problème consistant à déterminer la distribution des mises entre deux joueurs qui veulent quitter la table de jeu avec la fin de la partie.

Enfin, la théorie du jeu des dynamiques systémiques est apparue (Th. Pouchant et I. Mitroff, 1995) pour présenter le risque comme étant le résultat d'une interaction de plusieurs facteurs ; d'ordre organisationnel, humain, technique, économique et politique.

Le concept risque revêt d'un caractère pluridisciplinaire, qui réside dans le fait que le terme peut être associé à la fois aux sciences exactes, comme les mathématiques dans les domaines de probabilités, de statistiques et des mathématiques financières, les sciences sociales etc. L'économie également a alimenté la littérature autour du risque avec les premiers travaux de Keynes et Knight (1921) au sujet du concept de l'incertitude qui constitue l'un des facteurs de la politique monétaire selon la théorie keynésienne.

Dans le domaine de la gestion, plusieurs définitions ont été avancée par des organisations mondiales traitant le sujet (Hauptkin, 2010) :

Tableau 1 : Définitions organisationnelles du risque

Organisation	Définition du risque
ISO Guide 73 ISO 31000	Effet de l'incertitude sur les objectifs. Notez qu'un effet peut être positif, négatif, ou un écart par rapport à ce qui est attendu. De même, le risque est souvent décrit par un événement, un changement de circonstances ou une conséquence.
L'Institut de la Gestion des Risques (IRM)	Le risque est la combinaison de la probabilité d'un événement et de sa conséquence. Les conséquences peuvent être positives ou négatives.
“Orange Book” du HM Treasury	Incertain du résultat, dans une fourchette d'exposition, résultant de la combinaison de l'impact et de la probabilité des événements potentiels.
L'Institut des Auditeurs Internes (IIA)	L'incertitude de la survenue d'un événement qui pourrait avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque est mesuré en termes de conséquences et de probabilité.

Définition alternative de l'auteur	Événement ayant la capacité d'avoir un impact (inhiber, améliorer ou faire douter) sur la mission, la stratégie, les projets, les opérations courantes, les objectifs, les processus fondamentaux, les dépendances clés et/ou la réalisation des attentes des parties prenantes.
-------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source : Paul Hauptkin (2010)

Globalement, il existe différents types de risques pouvant impacter différemment les entreprises, et agir sur leur fonctionnement normal, en fonction de paramètres distincts ; notamment le secteur d'activité. Lorsque plusieurs types de risques possèdent des critères en communs, ils sont rassemblés dans des classes, dont par exemple ; les risques économiques, stratégiques, opérationnels, juridiques, financiers, sociaux, géopolitiques, d'image et de réputation...etc

❖ Définition du management des risques :

Le risk-management est l'anglicisme utilisé pour la gestion des risques, et se définit selon le Committee of Sponsoring organizations of the Treadway Commission (COSO II report, 2004) prolongement du COSO Report I (1992), « The enterprise Risk Management- Integrated Framework » traduit en français par : « Le management des risques de l'entreprise » (IFACI et PriceWaterhouse Coopers Landwell, 2005, p. 5) ; 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 ».

Pareillement à la notion du risque, le risk management retrouve ses origines dans les sciences exactes, soit par exemple les mathématiques avec les théories de probabilités, particulièrement celle avancée par Blaise Pascal et Pierre Fermat (1654) qui intègre le hasard dans le calcul de probabilités, ainsi que la finance dans le cadre de la gestion des risques du marché financier.

Ensuite, les sciences de l'ingénieur ont eu également un apport au management des risques, particulièrement au sein des activités industrielles dans lesquelles la quête de la sécurité est primordiale, et qui suppose une analyse des risques (défaillances) qui peuvent survenir au cours d'un procédé de production industrielle.

Les sciences dites humaines et sociales, telles que la sociologie et la psychologie contribuent à la littérature du risk management avec l'intégration de l'aspect humain, autrement, la

constitution de la notion de culture du risque, du comportement de l'individu face au risque...etc

Dans le domaine de la gestion, le risk management dispose de plusieurs cadres référentiels universels, entre autres :

- COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) : Le référentiel COSO 1 qui traite principalement le contrôle interne et COSO 2 « Entreprise Risk Management Framework » ; qui complète le premier référentiel par le concept de gestion de risques, à travers une vision qui indique que la gestion des risques de l'entreprise est « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, exploité pour l'élaboration de la stratégie et transversal à l'entreprise »

- ISO 31000 : A travers cette norme, l'Organisation internationale de normalisation définit un ensemble de lignes directrices de gestion des risques ainsi que le processus de mise en œuvre sur le plan stratégique et opérationnel.

La mise en place d'un dispositif de gestion des risques repose sur l'outil de cartographie des risques, qui permet d'avoir une vision globale et transversale sur l'ensemble des risques inventoriés dans le cadre de leur identification et évaluation. En effet, les risques sont classés au niveau de la cartographie par typologie (financier, opérationnel, stratégique...etc), par processus (composants les métiers de l'entreprise), par degré de criticité et par niveau de maîtrise qui dépend des actions mises en place par l'entreprise pour couvrir le risque dans le cadre du contrôle interne. Les risques non couverts font l'objet d'un plan d'action ou plan de maîtrise des risques qui a pour objectif de clarifier les actions à entretenir pour couvrir les risques (principalement critiques) dont la maîtrise est non satisfaisante.

1.1.2 Cadre Théorique de la gestion des risques :

Depuis plusieurs années, la gestion des risques a été associée aux assurances déployées, moyennant le paiement d'une prime d'assurance, par les agents et par les organisations pour faire se couvrir (à travers la perception d'indemnisation) contre les dégâts des accidents.

A partir des années 1970, la gestion des risques financiers a connu ses premières manifestations (gestion des portefeuilles) autour des risques aléatoires et difficilement prédictibles. Ainsi, la Gestion des risques a été intégrée au niveau de la gouvernance des entreprises et a été incluse dans les préoccupations organisationnelles durant les années 1990. Cette position a été

consolidée durant différentes dates marquantes des années 2000 notamment durant l'affaires de la faillite Enron (2001) et la crise financière des subprimes (2007) (Georges Dionne, 2013).

A partir des années 1992, des réflexions ont été menées à propos d'une gestion intégrée des risques qui vient en critique à l'insuffisance présentée par l'approche fonctionnelle de la gestion des risques. Ce concept de gestion intégrée des risques préconise une approche proactive et une évaluation continue des risques (Bernard et al, 2004). Dans cette même perspective de proactivité, S. Amansou & F. Chaouki, (2019) soulèvent cinq dimensions caractérisant la gestion intégrée des risques à savoir les dimensions stratégiques, de pilotage, organisationnelles, techniques et conceptuelles.

Les déterminants d'adoption de la gestion des risques sont multiples et subjectifs. Une maîtrise des risques peut conduire l'entreprise à concentrer ses efforts sur des des sujets à forte valeur ajoutée susceptibles de lui procurer un avantage compétitif.

L'adoption d'une culture de gestion des risques au sein des entreprises dépend de la régulation, la demande des parties prenantes et la compétitivité des entreprises (Silva de Louza et al., 2012).

1.2. La gestion des risques comme levier de compétitivité pour une meilleure reprise

1.2.1. L'impact de la crise sanitaire sur la compétitivité des entreprises et enjeux du risk management en contexte de crise

A l'image des changements bouleversants qu'a connu le monde entier à la suite de l'apparition du covid-19, les organisations, particulièrement en matière de management, ont été amenées à un changement total dans la façon de faire. Parmi ces changements, la dématérialisation, le développement des outils technologiques et la digitalisation ont confirmé leur rôle de facteurs de compétitivité et ont été classés à la tête des priorités des managers.

Les différents secteurs d'activité ont été impactés de façon variable, sur des processus communs notamment le volet humain qui se voit confronté au dilemme de poursuivre l'activité tout en garantissant la sécurité sanitaire des collaborateurs (particulièrement dans les entités industrielles), le volet financier qui a dû faire face à l'enjeu de liquidité...etc

Face aux changements conduits par la crise du coronavirus, les entreprises ont été exposées, indépendamment de leur taille et du business dans lequel elles opèrent, et des situations « challengeantes », nécessitant l'agilité dans la prise de conscience des risques nombreux qui ont apparus de manière imprévisible, et une efficacité en termes de mise en place des actions.

Dans ce sens, la culture de risque a été imposée par le contexte du covid-19 et a démontré le rôle crucial du risk management, dans la consolidation ou le développement de la résilience organisationnelle.

La gestion des risques est un domaine de la gestion qui prend tout son sens en cas de crise. En effet, bien qu'il ne soit adopté par l'ensemble des entreprises, le dispositif de gestion des risques a démontré son importance à l'épreuve du covid-19, que ce soit pour les grandes structures d'une part, ayant déjà un dispositif solide ; auquel cas l'enjeu était d'adapter ce dispositif de manière à absorber les premiers fragments du choc, ou pour les structures n'ayant jamais adopté un dispositif de gestion des risques d'autre part, qui se sont retrouvées dans l'urgence de repenser la culture du risque, et de déployer les principes basiques et non formalisés du risk management.

Toutefois, cela va sans dire que, plusieurs organisations, ne semblaient pas être préparées à un contexte pandémique, qui perturberait leur fonctionnement normal. Le risk management, a donc avancé l'une de ses insuffisances dans la mesure où il était confronté à l'enjeu d'imprévisibilité. Or, avec une bonne préparation avant la crise, les risques auraient pu être mineurs plutôt que majeurs. Au Maroc notamment, la tendance moyenne des entreprises face à l'apparition du virus, a été d'activer les actions après la déclaration de la situation pandémique et de l'état d'urgence sur le plan national.

La deuxième insuffisance réside dans le fait que le dispositif de risk management est parfois utilisé de manière statique, c'est-à-dire que les risques ne sont pas toujours révisés de façon dynamique, en incluant rapidement les risques nouveaux et en développement.

L'objectif du dynamisme du dispositif de risk management est de permettre - lorsque des événements se produisent - d'examiner par rapport aux risques existants ou d'en identifier de nouveaux risques, afin de s'assurer que l'entreprise dispose des mesures appropriées pour y faire face, avant que ces risques ne la traînent dans une situation de crise.

1.2.2. Le risk management comme levier de compétitivité pour une meilleure reprise :

La crise du covid-19 a fait que les entreprises soient menées à opérer dans un environnement fortement marqué par l'instabilité. Cette tendance à l'augmentation des incertitudes et des risques qui en résultent pour les entreprises, exige une attention stratégique à la gestion des risques, qui conduit vers la création ou la consolidation des avantages compétitifs.

Comme nuancé au niveau de la partie précédente, la compétitivité à l'ère de la crise sanitaire, repose sur la capacité des entreprises à être agiles face aux risques, ces derniers étaient parfois d'ordre structurel et à impact profond et durable sur l'avenir des entreprises. Ainsi, le rôle du dispositif de risk management en tant que levier de compétitivité est basé sur une approche dynamique et flexible.

L'aspect dynamique consiste à envisager de manière proactive les contrôles permettant de se protéger des risques. Encore faut-il que ces risques en soi soient détectés à priori. A l'heure actuelle, le travail pourrait être axé principalement sur les sujets liés aux outils de développement technologique (cloud et automatisation des processus...etc), au digital qui permet de mieux gérer le risque d'image et de réputation et au développement des méthodes de travail notamment le télétravail.

La flexibilité du risk management réside dans le passage vers une gouvernance des risques souple, indépendante des comités lorsqu'il s'agit de prendre des décisions sur la prise des risques ou sur les actions à entretenir.

Il est important que le risk management exploite le pouvoir de la gestion des données et de la technologie SI que connaît le monde des affaires actuellement, à travers l'automatisation des contrôles afin de réduire les erreurs manuelles.

Globalement, le monde est confronté à la fois à l'aléatoire et à des changements rapides. Pour les entreprises, les niveaux de risque augmentent depuis l'apparition de la crise du covid-19, tout comme les attentes des différentes parties prenantes ; collaborateurs, actionnaires, clients...etc. Dans ce contexte, l'idée est que les entreprises doivent repenser leur approche de la gestion des risques, dont les mots d'ordre sont dynamisme et proactivité, pour en faire une source d'avantage concurrentiel.

2. Etude qualitative

A la lumière des idées citées au niveau de la première partie, nous avons engagé une réflexion sur les pratiques concrètes adoptées et expérimentées par les entreprises au Maroc, sur le rôle du risk management en tant que levier de compétitivité dans un contexte de crise et sur les éventuels enjeux qui se sont présentés à ce sujet.

L'objectif de cette partie du travail est de comprendre la problématique recherche formulée, à titre de rappel, comme suit : « Dans quelle mesure risk-management renforce son rôle de catalyseur de la compétitivité des entreprises dans un contexte de défis de la crise sanitaire ».

Les résultats de l'étude feront l'objet d'analyse et de discussion qui vont permettre de cerner la compréhension de la problématique de recherche.

2.1. Choix de la méthode qualitative :

L'interaction avec les implications managériales en termes de gestion des risques dans un contexte de crise sanitaire nous met dans une position de contextualisation et donc nous oriente à l'option d'une étude qualitative à visée interprétative des résultats.

Ce travail est considéré comme un premier pas vers la prise de connaissance de la place de la gestion des risques dans un contexte de crise, il est donc de nature exploratoire pour pallier les insuffisances empiriques à ce sujet ; car à notre connaissance, aucune étude n'a été effectuée à date dans le contexte marocain.

2.2. Méthode d'analyse qualitative

2.2.1. Conception de l'étude et échantillonnage

Nous avons mené une étude qualitative exploratoire auprès de différents interlocuteurs, regroupés en deux catégories : professionnels de risk management en entreprise et consultants, en ayant en vue de cerner la perception du risk management dans le contexte marocain et d'analyser son rôle en tant que catalyseur de la compétitivité toujours dans un contexte de crise assez challengeant. Le choix de deux populations est justifié par le fait que risk managers ont « une évaluation à chaud » du choc causé par la crise sanitaire et ses implications sur la gestion des risques, tandis que les consultants ont une vision transversale post-choc sur un périmètre large d'entreprise, ce qui permettra d'alimenter davantage les constats de cette étude.

La taille de l'échantillon n'a pas été fixée préalablement, nous avons mené les entretiens semi-directifs au fur et à mesure de l'étude jusqu'à saturation des réponses, selon le principe de Glaser et Strauss (1967). Nous avons tenu à former un échantillon cohérent afin d'aboutir à la pertinence de l'étude. Cet échantillon inclut les entreprises privées de tailles moyennes à grandes entreprises et exclut les établissements publics.

L'étude a été conduite à travers des entretiens individuels semi-directifs, étant donné que c'est la méthode adaptée à notre besoin de vouloir apporter des réponses à la question d'enjeux du risk management et son rôle de créateur d'avantage compétitif. La tenue des entretiens a été précédée par la préparation de deux guides d'entretiens (*Cf. annexes A et B*) adaptés en termes de cohérence à la population en question. Les entretiens ont duré entre 45min et 1h15.

Les questions au niveau des guides d'entretien ont été structurées en trois thèmes permettant de guider l'entretien avec l'interlocuteur, que nous pouvons reprendre globalement comme suit : la perception du risk management au Maroc, le risk management à l'épreuve de la crise sanitaire, le rôle du risk management dans le renforcement de la compétitivité des entreprises. Nous avons mené les entretiens auprès de huit professionnels d'entreprises, et de quatre consultants conformément aux règles des entretiens individuels semi-directifs. Afin de vérifier le caractère de représentativité, le premier échantillon de professionnels d'entreprises se compose de représentants d'entreprises (Directeurs, risk-managers, auditeurs internes...) ayant fait face à la crise à travers une approche de risk-management, sur un éventail large de secteurs d'activité notamment le secteur des banques et assurances, de la grande distribution, restauration, industrie..., le second échantillon auprès duquel nous avons conduit les entretiens est composé de consultants dans des cabinets de conseil en management et stratégie ayant mené des missions d'accompagnement aux entreprises à travers la mise en place ou d'amélioration de dispositifs de risk-management. Le tableau de l'annexe C reprend les profils des interlocuteurs composant nos deux échantillons ainsi que le temps écoulé durant les entretiens avec chacun des interlocuteurs.

2.2.2. Collecte des données

Les données ont été recueillies auprès des interlocuteurs par le biais de communication téléphonique, par respect à la distanciation sociale privilégiée dans le cadre des restrictions sanitaires du contexte de crise. Le verbatim employé par les interviewés dans les appels a été retranscrits afin de garantir la fiabilité des propos annoncés.

3. Analyse et discussion des résultats

3.1. Résultats de l'étude qualitative :

Après avoir mené les entretiens semi directifs et analysé les données recueillies, nous allons présenter les résultats de l'étude par thème. Nous appliquerons la méthode descriptive systématique du contenu, tout en gardant la fiabilité des propos annoncés par nos interlocuteurs. L'analyse horizontale va nous permettre de cerner l'appréciation de chaque élément de recherche par l'ensemble du panel des interviewés.

3.1.1. Résultats de l'étude qualitative auprès des professionnels en risk management

La perception du risk management dans un contexte de crise :

Les répondants s'accordent sur le fait que la crise du covid-19 a fait apparaître plusieurs nouveaux risques. Globalement, les risques qui ont été évoqués à plusieurs reprises sont : « le risque sanitaire lié à la santé des employés, le risque de continuité d'exploitation dans un contexte d'incertitude majeure ; le scénario de l'arrêt complet des activités n'a pas été écarté, le risque de liquidité ; absence d'entrée de cash sur la période de 'lockdown' de mars à juin 2020, le risque économique de pertes sur les stocks ou sur les créances ».

Nonobstant, le degré de gravité des risques varie d'un secteur à l'autre, nous citons par exemple le constat avancé par le répondant 3 opérant dans le secteur de la minoterie : « étant donné que nous produisons et commercialisons des produits de première nécessité, nous avons eu un impact positif sur notre chiffre d'affaires avec la vague d'approvisionnement massive déclenchée par le confinement. Notre principale occupation et principal risque était plutôt sanitaire en lien avec la santé des salariés qui n'ont pas été concernés par le confinement afin d'assurer la continuité de l'approvisionnement du marché marocain ».

De ces constats, nous concluons que, dans un contexte de crise, la perception et l'évaluation brute des risques dépend du secteur d'activité de la société.

Afin de comprendre l'appréciation des risques par les entreprises face à l'apparition de plusieurs types de risques, nous avons interrogé les interlocuteurs sur les critères fixés pour évaluer les risques. Les réponses étaient différentes en fonction de la place occupée par la gestion des risques au sein de la société. Pour le secteur bancaire dont le risk management est exercé dans le cadre d'une obligation réglementaire, le répondant 5 affirme que : « L'évaluation des risques est réalisée de manière continue au sein des banques, une gouvernance spéciale a été mise en place pour le suivi des risques techniquement propres à la banque. Il existe plusieurs thermomètres pour évaluer ces risques, notamment le RWA (Risk Weighted Assets) et CNR (Coût Net du Risque) pour le risque de crédit, les stress tests, LCR, seuils et limites du gap de liquidité structurel... ». Tandis que certaines sociétés ne disposant pas d'un département dédié à la gestion de risques ont négligé les outils d'évaluation de risques et l'ont effectué sans aucun formalisme. Le répondant 1 avance « Notant l'urgence de la situation et la nature de l'activité de la société, l'ensemble des risques ont été estimés comme très critiques ». Dans ce contexte,

nous estimons que la société est susceptible de centrer ces efforts sur tous les risques au lieu d'adopter une approche par priorité.

Les actions entretenues par les entreprises pour gérer les risques étaient différentes en fonction des risques présentées à l'entreprise, du poids de la fonction au sein de l'entreprise et du secteur d'activité et en fonction des tendances de gestion notamment l'option pour le e-commerce et la digitalisation des activités opérationnelles.

Les répondants estiment que la mise en place d'actions permettant de couvrir les risques émergés pendant le contexte de crise a nécessité une forte implication du top management, de l'ensemble des directeurs de la société et de ses employés. Cela s'est traduit par la tenue de conseils hebdomadaires, la répartition des tâches...etc

Le répondant 6, qui représente une société multinationale disposant d'un système de risk management robuste, affirme que « La principale action entretenue était de dynamiser le dispositif existant en accentuant la veille stratégique et en ajustant fréquemment les plans d'actions pour anticiper les éventuelles anomalies ».

Les défis du risk management pendant la crise du covid-19 :

En interrogeant au sujet des défis et insuffisances du risk management face à l'épreuve de la crise sanitaire, nous avons constaté que pour certaines entreprises, l'insuffisance réside justement dans l'absence d'un dispositif de gestion de risques en soi et de la culture des risques au sein de l'entreprise.

Même en la présence d'un dispositif de risk management efficace selon nos interlocuteurs, ce dernier a ressorti une insuffisance quant à sa proactivité face aux risques survenus pendant le contexte considéré comme 'risques nouveaux'. En effet, le répondant 5 exprime que : « La banque réalise des analyses de scénarios et des stress tests de façon régulière pour prédire l'évolution des risques, le dispositif actuel est suffisamment agile pour s'adapter à un scénario de pandémie ». Au même titre, certains répondants ont parlé la non-exhaustivité des risques définis par la cartographie des risques.

Vers une conception d'un dispositif de gestion des risques efficace et sa contribution au renforcement de la compétitivité :

Tous nos interlocuteurs se sont alignés sur l'idée que la crise du covid-19 a menacé la compétitivité des entreprises, les tendances évoqués sont les sont : les dégâts sur la performance

économique, l'imprévisibilité et le changement du comportement du consommateur, accentuation accrue de la compétitivité et déstabilisation du secteur par la pandémie.

Afin d'évaluer l'hypothèse que le dispositif de risk management contribue à l'amélioration de la compétitivité, nous avons interrogé notre cible sur ce point. Le répondant 8 a avancé que « le secteur de l'assurance au Maroc compte plusieurs acteurs et par conséquent plusieurs concurrents, la compétitivité actuellement est déterminée par la bonne gestion de la crise afin de la transformer en opportunité pour l'entreprise, et par conséquent un réel avantage concurrentiel. ».

Pour ce qui est du niveau d'efficacité du dispositif de risk management par rapport à la compétitivité, les interlocuteurs s'alignent sur l'idée que l'efficacité est en lien direct avec la pertinence des actions prédéfinies dans le cadre de la gestion des risques d'une part et sur l'agilité du dispositif de risk management dans l'anticipation des risques, c'est-à-dire sur son aptitude à prendre en considération au préalable les différentes difficultés auxquelles l'entreprise est susceptible d'y faire face.

3.1.2. Résultats de l'étude qualitative auprès des consultants

La place de la gestion du risque dans les missions de conseil en gestion :

La gestion des risques est un domaine de prédilection des experts comptables-consultants qui sont les professionnels généralement sollicités par les entreprises pour ce genre de mission. Le répondant 9 de notre échantillon de consultants interviewés estime que : « Aujourd'hui l'engouement pour le Risk Management n'est pas seulement chez les organisations légalement tenues de mettre en œuvre ce dispositif (Obligation ACAPS pour les assureurs et AMMC pour les établissements de crédit), mais aussi chez beaucoup d'entreprises, opérant dans divers secteurs qui sollicitent notre intervention pour ce type de mission dans le but de profiter des avantages procurés par une bonne connaissance et une maîtrise de leurs risques. La gestion des risques est passée donc, d'une place accessoire au cœur de métier de certains cabinets de conseil. ». Ainsi, il paraît que les entreprises marocaines manifestent un réel intérêt pour adopter une conduite de gestion des risques.

La gestion des risques à l'épreuve de la crise du covid-19 :

Les répondants considèrent que, depuis le début de la crise du covid-19, les entreprises ont de plus en plus sollicité les cabinets de conseil pour des projets de mise en place de l'outil de

gestion des risques, qui est la cartographie de risque. Les entreprises ayant déjà cet outil ont exprimé un besoin auprès des consultants pour la mise à jour des cartographies préalablement établies en tenant compte des risques identifiés suite à la crise du covid-19 et des recommandations pour les atténuer.

Par rapport aux secteurs d'activités qui ont principalement composé les nouvelles missions, le répondant 11 cite : « Ce sont les secteurs qui ont été le plus touché par la crise notamment la restauration, l'hôtellerie et les entreprises opérant dans l'animation touristique en général ayant connu une baisse significative de chiffre d'affaires ou même une absence de chiffre d'affaires pendant la période de confinement ».

Par ailleurs, les impacts pouvant survenir suite à ce risque est sont différents notamment l'impact financier résultant de l'absence de chiffre d'affaires et de trésorerie en conséquence. L'ensemble des répondant ont placé les risques liés à la continuité d'exploitation des entreprises à la tête des risques prioritaires dans le cadre des missions de conseil en risk management. Les verbatims avancés fréquemment par nos interlocuteurs sont le plan de continuité d'activités (PCA), le plan de secours des entreprises, la sécurisation de la continuité d'exploitation.

La crise du covid-19 a provoqué la priorisation de nouveaux certains sujets (considérés longtemps comme risques à faible probabilité de survenance). Le répondant 12 estime que : « Le sujet le plus important était de sécuriser la continuité de la société par rapport à certains volets notamment la recherche de mécanismes de financement provisoires et alternatifs permettant de couvrir les charges de structure », il va sans dire dans ces cas que l'appréciation des risques peut changer radicalement dans un contexte de crise et réoriente les préoccupations des managers.

En interrogeant les consultants sur les critères d'efficacité d'une cartographie de risques et d'un système de risk management, ils se sont focalisés sur « l'identification exhaustive des risques », jumelée à une évaluation objective des risques basées sur des indicateurs pertinents et mesurables, ainsi que sur la formulation de recommandations efficaces et « réalisables ».

La contribution d'un dispositif de risk management efficace dans le renforcement de la compétitivité :

Les consultants que nous avons interrogés ont confirmé d'un commun accord que la gestion des risques peut permettre à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel dans son secteur d'activité.

Le répondant 9 a avancé à titre d'exemple « Une entreprise consciente d'un changement réglementaire défavorable et très probable peut anticiper les conséquences et les atténuer en améliorant, en adaptant et diversifiant son offre ».

Par ailleurs, le niveau d'efficacité du risk management par rapport à la compétitivité dépend principalement, selon nos interlocuteurs, de la pertinence des recommandations qui en découlent.

3.2. Discussion

Les résultats recueillis à travers cette étude prouvent que le risk management prends sens, plus que jamais, pendant ce contexte de crise sanitaire. Il est, en effet, indispensable de posséder un dispositif de risk management dans un contexte où les incertitudes sont nombreuses.

Etant nombreux et diversifiés, les risques devraient être priorisés avant d'être approchés. Dans ce sens, lorsque les risques sont identifiés, ils font l'objet d'une évaluation du niveau de criticité en fonction de la probabilité d'occurrence du risque (de très rare à très probable) et de son impact en fonction des classes citées précédemment (Exemple : pour évaluer le niveau d'impact financier, il est convenu de fixer une notation selon des intervalles de valeurs/coûts que l'entreprise est susceptible de supporter en cas de survenance du risque). Ainsi, le niveau de criticité est une formule de multiplication de la probabilité d'occurrence par l'impact du risque, qui donne lieu à un score (chiffre), attribué ensuite au risque afin de le classer par niveau de criticité.

Bien qu'il ait justifié toute son importance et qu'il soit intégré au cœur des problématiques managériales dans les entreprises marocaines, l'application formalisée de la gestion des risques n'est pas élargie sur l'ensemble des entreprises. Au niveau de notre panel, certains répondants ont réclamé l'absence de la culture des risques avant la crise. Dans ce sens, la culture de risques devrait être inculquée chez les entreprises marocaines. Pour maximiser son efficacité, ces dernières devraient idéalement tenir compte des limites de la gestion des risques pendant la crise.

En effet, les professionnels estiment que le risk management est une formalité imposée soit par une réglementation interne de l'entreprise (filiale d'un Groupe) ou externe notamment pour le secteur des banques et des assurances. Ce qui rejoint le constat de Silva de Louza et al. (2012) qui stipule que la régulation fait partie des facteurs d'adoption de la gestion des risques au sein des entreprises.

La finalité de ce dispositif de risk management pendant la crise était d'inclure de nouveaux paramètres, dus au contexte même de la crise. Or, la principale limite de la gestion des risques concerne la non prise en compte du risque de survenance de la pandémie en elle-même. Concrètement parlant, les entreprises se sont retrouvées face à des sujets, jamais ou faiblement considérés auparavant, tels que la distanciation sociale ; qui s'est traduite par un impact sur les charges de transport du personnel, la transformation digitale et le développement de la technologie (créations de cloud pour le partage des documents dans le cadre du télétravail, investissement dans les plateformes de collaboration : zooms teams...etc) ont eu un impact massif sur les investissements et les charges de maintenance.

Une préparation préalable à différents scénarios aurait permis aux entreprises d'accompagner progressivement les répercussions imprévisibles de la crise.

Par ailleurs, il est important de souligner que les retombées négatives de la crise sanitaire émanent d'un risque systémique. Le risk management ne peut en aucun cas éviter totalement ces retombées, en revanche, il permettra d'atténuer les impacts négatifs, et d'apporter des recommandations à l'entreprise en vue de corriger sa trajectoire et assurer sa continuité.

Si toutes les entreprises s'engagent à améliorer leur appréciation de la gestion des risques, ou si les plus avancées décident de le développer de manière qu'il soit plus agile, la question se posera comme suit : est-ce que tous les collaborateurs en période de crise par exemple, seraient conscients de l'importance d'agir dans le cadre d'une culture de risques ? Dans un contexte marqué par le stress qui émane de la crise, il peut paraître délicat de garder le focus, de tous les collaborateurs de l'entreprise ; pas uniquement du département dédié à la gestion des risques sur l'objectif.

Grosso modo, l'absence de dispositif de gestion des risques nourrit la vulnérabilité des structures. Une structure prévoyante et bien couverte dispose d'un facteur clé de succès et d'une compétence distinctive lui permettant de gagner en temps et en argent au cas où un risque majeur menaçant le secteur se réalise. Ce facteur clé de succès qu'est le risk management est d'autant plus efficace lorsqu'il est prospectif et dynamique.

Cette réflexion nous a mené à formuler les hypothèses suivantes qui peuvent constituer une base pour les futures recherches :

Hypothèse 1e : La crise du covid-19 conduirait à une amélioration de la perception de la gestion des risques au sein des entreprises ;

Hypothèse 2 : La gestion des risques ressortirait des insuffisances au vue des défis de la crise sanitaire (covid-19) ;

Hypothèse 3 : Un dispositif de risk management proactif contribuerait significativement au renforcement des avantages compétitifs d'une entreprise.

Conclusion

La gestion des risques a prouvé toute son utilité pendant le contexte de la crise actuelle (Covid-19). Les contributions théoriques à propos du sujet mettent en avant la vision stratégique et transversale que procure la gestion des risques aux managers au fil du temps. Il est à noter que les apports théoriques employés au niveau de ce travail ne sont pas exhaustifs.

Les professionnels considèrent qu'il représente une aide au management dans les processus de prise de décision sur les actions stratégiques, à travers son rôle d'identification et de prévoyance des risques. Chose qui est indispensable pour renforcer la résilience et la compétitivité des entreprises dans un contexte instable.

Nos résultats soutiennent l'hypothèse que crise sanitaire a challengé le fonctionnement courant de la gestion et a mis en avant son caractère indispensable au sein des entreprises. Toutefois, l'étude a également démontré que la gestion des risques face à la crise sanitaire a manifesté un manque de dynamisme et ne répond pas de manière agile à l'évolution rapide des risques.

Ce travail a fait l'objet de certaines limites. La première est d'ordre méthodologique et est liée à la méthode d'étude qualitative à savoir la taille réduite de l'échantillon que nous avons retenu pour l'étude et la subjectivité des résultats. Cela nous orientera à élargir la taille de l'échantillon lors de nos futures recherches, en intégrant d'une part la sphère des structures publiques, et d'une autre part l'autre bout de chaîne composé des différents collaborateurs de l'entreprise pour comprendre leur perception de la gestion des risques, ou d'envisager une étude quantitative afin de pouvoir généraliser les résultats.

La seconde limite est liée à notre démarche d'analyse qui n'a pas évoqué une trame à suivre pour dynamiser le dispositif de gestion. Cette limite nous amène à relever une piste de recherche qu'il paraît intéressant d'évoquer dans l'avenir, qui consiste en la proposition d'un modèle de cartographie de risques prospective, et des lignes directrices d'un processus de risk management dynamique.

ANNEXE A : Thèmes abordés dans les entretiens auprès des professionnels (représentants d'entreprises) en gestion de risques

THEME 1 : Perception de la gestion des risques

- les différents risques durant la pandémie
- L'évaluation des risques et les critères d'évaluation
- Les premières actions menées
- L'approche de gestion des risques

THEME 2 : Défis du risk-management pendant la crise du covid-19

- Rôle de la gestion des risques
- Les insuffisances des dispositifs de gestion des risques face à la crise sanitaire
- Quelle est la nature de ces insuffisances
- Mise à jour des dispositifs pour pallier aux insuffisances
- Recommandations

THEME 3 : La contribution d'un dispositif de risk-management efficace dans le renforcement de la compétitivité

- Compétitivité et crise
- Impact de la gestion des risques sur la compétitivité
- Efficacité du dispositif de gestion des risques

FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'INTERVIEWÉ

- | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">- NOM ET PRENOM :- ENTREPRISE :- SECTEUR D'ACTIVITÉ :- FONCTION : |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

ANNEXE B : Thèmes abordés dans les entretiens avec les consultants

THEME 1 : Risk-management dans les missions de conseil

- Place de la gestion des risques dans le contexte marocain
- Gestion des risques et valeur ajoutée

THEME 2 : Risk-management et crise du covid-19

- Secteurs d'activités
- La nature des risques liés à la crise du covid-19
- Les nouveaux sujets de risques liés au contexte Covid-19
- Cartographie de risques efficace

THEME 3 : La contribution d'un dispositif de risk-management efficace dans le renforcement de la compétitivité

- Implications de l'adoption du risk management sur la compétitivité
- Exemples concrets
- Mesure d'efficacité par rapport à la compétitivité

FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'INTERVIUÉ

- | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">- NOM ET PRENOM :- CABINET DE CONSEIL :- PORTEFEUILLE :- FONCTION : |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

ANNEXE C : Profils des interlocuteurs

Population N°1 : Professionnels d'entreprises

Code Interlocuteur	Fonction	Secteur d'activité de l'entreprise	Temps écoulé
I1	Directeur Administratif et Financier	Secteur de restauration rapide	1h15
I2	Risk manager	Secteur bancaire	1h
I3	Responsable Contrôle et Audit Internes	Secteur de l'agroalimentaire	1h
I4	Directeur Administratif et Financier	Tyauterie et accessoires en PRV	45min
I5	Chef de mission - Inspection Générale et Audit Interne	Secteur bancaire	1h
I6	Assistant Manager Audit Interne	FMCG	45min
I7	Auditeur Interne Groupe	Holding (Services)	1h15
I8	Risk manager	Courtage en Assurance	50min

Population N°2 : Consultants en Gestion

Code Interlocuteur	Fonction	Taille du cabinet	Taille du cabinet
I9	Senior Manager Audit and Advisory	Taille moyenne	1h15
I10	Consultant Senior	Big Four	1h
I11	Consultant Senior	Big Four	1h
I12	Chef de Mission	Taille humaine	45min

BIBLIOGRAPHIE

Articles scientifiques :

Amansou, S. (2019). Gestion des risques: fondements théoriques et analyse critique. *Assurances et gestion des risques/Insurance and Risk Management*, 86(2-3), 265-287.

AMANSOU, S., & CHAOUKI, F. Z. (2019). Essai de délimitation conceptuelle de la gestion intégrée des risques. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 3(4).

Assienin, K. (2019). Les déterminants et l'effet du management des risques sur la performance dans les entreprises non financières: un état de l'art. *Assurances et gestion des risques/Insurance and Risk Management*, 86(1-2), 1-30.

CIRANO, & Bernard, J. G. (2002). Le risque: un modèle conceptuel d'intégration. CIRANO.

De Souza, R. S. et Al. (2015) Enterprise risk management and performance improvement: A study with brazilian nonfinancial firms. In *Performance Measurement and Management Control: Global Issues*. Emerald Group Publishing Limited.

Dionne, G. (2013). Gestion des risques: histoire, définition et critique (No. 04, pp. 01-21). Cirrelt.

Hanko, O. et Al (2021). La démarche comparative de Glaser et Strauss (1967) : un levier de création de savoirs pour le management en Afrique?. *Recherches qualitatives*, 40(1), 29-45

Heinrich, H. W. (1941). Industrial Accident Prevention. A Scientific Approach. Industrial Accident Prevention. A Scientific Approach., (Second Edition).

Muchlinski, E. (2003). Épistémologie et probabilité chez Keynes. *L'Actualité économique*, 79(1-2), 57-70.

Pascal, B., de Fermat, P., & Boy, M. (1983). La Correspondance de Blaise Pascal et de Pierre de Fermat. ENS Editions.

Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1995). La gestion des crises et des paradoxes: Prévenir les effets destructeurs de nos organisations. Québec/Amérique.

Paul, H. (2018). Fundamentals of Risk Management Understanding, evaluating and implementing effective risk management.

Shad, M. K., & Lai, F. W. (2015). A conceptual framework for enterprise risk management performance measure through economic value added.

Ouvrages :

Bardin, L. (2001). L'analyse de contenu (10e éd.). Paris : Presses Universitaires de France, 93117.

Creswell, J. W., & Creswell, J. (2003). Research design (pp. 155-179). Thousand Oaks, CA : Sage publications.

Devic, L. M. (1876). Dictionnaire étymologique des mots français d'origine orientale : arabe, persan, turc, hébreu, malais. Imprimerie nationale.

Pierandrei, L. (2015). Risk Management : Gestion des risques en entreprise, banque et assurance. Dunod.

Thiéart, R. A. (2014). Méthodes de recherche en management-4ème édition. Dunod.

Etudes :

Phill Maxwell - Ernst & Young « Why risk-informed strategic decision-making matters » US Central Region ERM Leader (2019) https://www.ey.com/en_us/consulting/why-risk-informed-decision-making-matters

Ritesh Jain, Fritz Nauck, Thomas Poppensieker, and Olivia White – Mckinsey « Meeting the future: Dynamic risk management for uncertain times », November 2020 <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/meeting-the-future-dynamic-risk-management-for-uncertain-times>