

GESTION DES CRISES ET CONTINUITE D'ACTIVITE : LUXE OU NECESSITE ?

Cas des grandes et moyennes entreprises de l'axe Rabat - Casablanca

CRISIS MANAGEMENT AND BUSINESS CONTINUITY: LUXURY OR NECESSITY?

Case of large and medium-sized companies in the Rabat - Casablanca
axis

Zakia ERRABIH

Enseignante - chercheuse

Laboratoire de recherche MIDLOG

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah – Maroc

Résumé :

Aujourd'hui, les entreprises deviennent de plus en plus conscientes de l'importance du Management de la Continuité d'activité (MCA). En effet, les organisations sont confrontées à une multitude de menaces et vulnérabilités qui ne cessent d'évoluer. Les interruptions d'activité peuvent provenir des catastrophes naturelles, des inondations, des incendies, des pannes d'électricité... Bien que la gestion des crises et de continuité d'activité soit généralement reconnue comme un point vital pour toute organisation, la mise en oeuvre et le maintien en conditions opérationnelles d'un dispositif de continuité d'activité est assez complexe. Cette recherche vise à mettre la lumière sur le management de la continuité d'activité en tant que nouvelle discipline en sciences de gestion, en citant ses défis et ses enjeux. Aussi, elle met la lumière sur la maturité des entreprises marocaines - à travers une enquête portant sur 60 grandes et moyennes entreprises (dont 33 répondants) - en matière de gestion des crises et plan de continuité d'activité, ainsi que les stratégies et les perspectives de continuité d'activité.

Mots clés :

Management des risques, management de la continuité d'activité, management de crise, plan de continuité d'activité, environnement.

Abstract:

Business enterprises are increasingly realizing the importance of business continuity management (BCM). Organizations are faced with a variety of threats and vulnerabilities, and these continue to evolve. Business disruptions can include natural disasters, floods and fires, power outages, made man disasters.... Although business continuity management and crisis management are now recognized as vital, implementing and maintaining a device of business continuity is quite complex. This research intends to provide an understanding of Business Continuity Management by citing its challenges and issues. The paper also highlights the maturity of crisis Management, strategies and perspectives of business continuity in Moroccan enterprises, through a survey of 60 large and medium-sized enterprises (including 33 respondents).

Keywords:

Risk Management, Business Continuity Management, Crisis Management, Business Continuity Plan, environment.

Introduction

L'entreprise est, de par sa nature, un système complexe. Elle échange avec un environnement constitué des clients, de l'Etat, des fournisseurs, des banques, des concurrents et d'autres parties prenantes qui deviennent de plus en plus exigeantes. De nos jours, cet environnement se caractérise par une multitude de changements expliquée par plusieurs facteurs : une croissance de la concurrence et de la complexité des affaires, la vulgarisation de l'information et l'accès aux produits et services de substitution, la mondialisation, l'innovation, les technologies d'information, les changements climatiques.... Dans ce contexte dynamique et évolutif, l'entreprise doit adopter de nouveaux comportements stratégiques : changer constamment, s'adapter sous la pression et faire toujours mieux pour continuer à exister. En d'autres termes, l'entreprise d'aujourd'hui se trouve obligée de travailler et d'assurer la continuité de ses affaires dans un contexte caractérisé par l'incertitude. Par conséquent, la gestion des risques est devenue une démarche indispensable à la survie des entreprises dans un contexte où l'ensemble des acteurs économiques doit être préparé à tout type de crise afin de limiter les impacts économiques, juridiques et médiatiques.

Dans cet article, nous avons choisi de focaliser notre attention sur un volet spécifique du *Risk Management*, dont l'étude se veut très intéressante, il s'agit en l'occurrence du management de la continuité d'activité. Le choix de cette thématique est justifié par plusieurs motifs. En effet, une proportion très importante d'entreprises ne survit pas suite à un sinistre majeur, que celui-ci soit informatique, naturel, industriel ou criminel. A cet égard, notre problématique de recherche est la suivante : Dans quelle mesure l'évolution de l'environnement et la montée des risques ont impacté les pratiques des grandes et moyennes entreprises marocaines en matière de gestion des crises, et comment celle-ci a intégré la dimension continuité d'activité dans ses schémas d'analyse ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons scindé notre article en deux grandes sections :

- La première section (volet théorique) consiste à aborder les principales notions théoriques en matière de continuité d'activité.
- La deuxième section (volet pratique) représente les résultats d'une enquête menée auprès des grandes et moyennes entreprises de la région Rabat – Casablanca. (Base : 33 répondants sur 60 entreprises).



1. LE PLAN DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ (PCA) : REVUE DE LITTÉRATURE

Le PCA répond à un objectif d'anticipation. Il fait partie intégrante de la politique de prévention des risques de l'entreprise afin d'assurer la continuité des activités essentielles. Un PCA n'est qu'une ultime réponse, quand toutes les barrières, protection et mesures de prévention ont failli et que le sinistre a touché le cœur de l'entreprise. Le PCA est la solution de la dernière chance.

1.1. Définition et enjeux du PCA

Le CRBF¹ définit le PCA comme étant l'ensemble des mesures visant à assurer, selon divers scénarios de crises, y compris face à des chocs extrêmes, le maintien, le cas échéant de façon temporaire selon un mode dégradé, des prestations de services essentielles de l'entreprise puis la reprise planifiée des activités. Pour préciser encore le contour de la notion, il est à présumer que :

- Le PCA n'est pas un outil permettant de maintenir le niveau courant de qualité de service ;
- Le PCA n'est pas la solution universelle permettant de faire face à toutes les situations de sinistres imaginables.

Le PCA prend en compte les risques majeurs pouvant mettre l'entreprise en situation de crise. Certaines entreprises choisissent une approche globale : PCA absentéisme, PCA indisponibilité de site, ... et d'autres préfèrent une approche plus détaillée : PCA inondation pour les entreprises en zone inondable, PCA pandémie grippale, ...D'ailleurs, « *une proportion très importante d'entreprises ne survit pas à un sinistre majeur, que celui-ci soit informatique, naturel, industriel ou criminel. Selon les sources, la proportion varie de 30% à 80%.* » (Bennasar, 2010)

Selon O'Hare (2010), les risques majeurs peuvent être classés comme suit :

¹ Comité de la Réglementation Bancaire et Financière

Tableau 1: Catégories et exemples des risques majeurs

Catégories de risques majeurs	Exemples de risques
Risques environnementaux	Tornade, orage, tempête de neige, inondation, feu, épidémie, contamination
Risques intentionnels et organisés	Sabotage, terrorisme, guerre, vol, incendie volontaire, conflits de travail
Risques de défaillance d'équipement	Pannes de courant électrique, panne de climatisation, panne des lignes de production
Risques liés aux systèmes d'information	Cybercriminalité, pertes de documents / données, divulgation des informations sensibles, défaillance des technologies d'information

Source adaptée : J. O'HARE (2010)

La mise en œuvre d'un Management de la continuité d'Activité (MCA) nécessite l'intervention de plusieurs acteurs, en l'occurrence : le directeur général, le *risk manager*, les directeurs métiers, le responsable du PCA et le responsable de la sécurité du système d'information (RSSI).

1.2. Cadre réglementaire du PCA

Le caractère obligatoire ou facultatif d'une démarche Management de la Continuité d'Activité (MCA) dépend des pays et des secteurs d'activité. En fait, les réglementations diffèrent d'un pays à l'autre, certaines d'entre elles imposent aux entreprises de tenir un PCA, d'autres ne le font pas. Cependant, il est à préciser qu'il y a des réglementations internationales imposant la détention d'un PCA opérationnel et testé à l'ensemble des entreprises appartenant à un secteur donné (comme les accords de Bâle). Dans le même ordre d'idées, plusieurs normes internationales se sont apparues en la matière, certaines d'entre elles sont certifiantes, ce qui peut conférer à l'entreprise un label en matière de gestion des risques et de continuité d'activité, chose qui va renforcer plus sa compétitivité et la confiance des différentes parties prenantes en elle. Dans le présent paragraphe l'accent sera mis sur le cadre réglementaire marocain.

- **La directive du 47/g/2007 : directive relative au plan de continuité de l'activité au sein des établissements de crédit (Maroc)**

Cette directive s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du deuxième pilier de l'accord international de gestion des risques bancaires Bâle 2. Elle comporte des saines pratiques pour la mise en place, par les établissements de crédit, du plan de continuité d'activité.

Selon cette directive de Bank al Maghreb, le PCA est défini comme suivant ((APSF, 2007) : « *un plan d'action écrit qui expose les procédures et détermine les processus et les systèmes nécessaires pour poursuivre ou rétablir les opérations d'une organisation en cas de perturbation opérationnelle.* »

Selon l'APSF (2007), les axes majeurs de cette directive sont les suivants :

- Politique et responsabilités en matière de plan de continuité de l'activité
 - Scénarios de crise et analyses d'impact
 - Composantes du plan de continuité d'activité
 - Définition des ressources humaines critiques
 - Tests et modifications du plan de continuité de l'activité
 - Communication interne et externe
 - Continuité des activités externalisées
 - Audit interne
 - Reporting à Bank Al Maghreb
- **Circulaire n° daps/ea/08/11 du 26 aout 2008 relative au contrôle interne des entreprises d'assurance et de réassurance (Maroc)**

Cette circulaire a pour objectif de préciser les modalités de mise en place par les entreprises d'assurances et de réassurances d'un système de contrôle interne ayant pour objet l'identification, l'évaluation, la gestion et le suivi des risques.

La circulaire a mis l'accent sur plusieurs points concernant le système de contrôle interne et la maîtrise des risques, en l'occurrence :

- Les entreprises d'assurances et de réassurance sont tenues de mettre en place un système de contrôle interne

- Le contrôle interne doit permettre une conduite ordonnée des affaires, une utilisation efficace des moyens, une connaissance suffisante des risques ainsi que leur maîtrise, ...
- La conception du système de contrôle interne incombe à la direction générale ou le conseil du directoire.
- La direction générale ou le conseil du directoire est tenu d'élaborer un manuel de procédure de contrôle interne (Circulaire n° DAPS/EA/08/11, 2008).
- **Circulaire du conseil déontologique des valeurs mobilières, n°01/10 relative aux moyens à mettre en place par une société de bourse pour l'exercice de ses activités (Maroc)**

Les principaux objectifs de cette nouvelle circulaire sont les suivants :

- Expliciter les dispositions légales relatives aux conditions d'exercice et aux garanties que doivent présenter les sociétés de bourse ;
- Fixer les conditions permettant aux sociétés de bourse d'exercer leurs activités dans des conditions sécurisées ;
- Disposer d'une organisation minimisant les conflits d'intérêt et les cumuls de fonction.

L'article 24 de cette circulaire, relatif à la continuité d'activité, précise que :

« En vue d'assurer la continuité de l'activité, toute société de bourse doit mettre en place un système de « Back up » permettant de sauvegarder le contenu de ses systèmes d'information et d'enregistrement téléphonique.

Le système de « Back up » doit permettre d'accomplir, au minimum, une sauvegarde quotidienne des données sur le site local et une sauvegarde sur site distant selon les normes en vigueur.

La société de bourse doit mettre en place périodiquement des tests pour s'assurer que le système de « Back up » fonctionne correctement. » (Circulaire du CDVM n°01/10, 2010)

En matière de risques cybernétiques, le Maroc a mis en place une stratégie nationale de cybersécurité et de sécurité des systèmes d'information favorisant la transformation vers l'économie numérique et vers la société de l'information et de la communication.

Aussi, en matière de sécurité informatique, le Maroc a mis en place la DGSS qui relève de l'Administration de la Défense Nationale et a élaboré la directive nationale de la sécurité des systèmes d'information (DNSSI), qui s'applique à tous les systèmes d'information des administrations, des organismes publics et des structures d'importance vitale, pour atteindre une gouvernance de la sécurité de leur systèmes d'information.(Kounaidi et al.2018).

Selon Bentaleb (2017), plusieurs projets ont été réalisés sur le plan organisationnel et réglementaire en matière du monde numérique. Ceci a été traduit par la mise en place de nouvelles structures adéquates comme le centre marocain d'alerte et de gestion des incidents informatiques (MA-CERT) relevant de la direction de la défense nationale, des laboratoires régionaux d'analyse de traces numériques et anti-cybercriminalité, relevant de la direction générale de la sûreté nationale (DGSN), et en terme de protection des données personnelles, dans le cadre du plan stratégique Maroc Numérique, la mise en place de la commission nationale de contrôle de la protection des données personnelles (CNDP), sans oublier le rôle de l'agence nationale de réglementation des télécommunications (ANRT) qui est une autorité en étroite relation avec les opérateurs des télécommunications et les fournisseurs d'accès à Internet.

La conception d'un PCA n'est pas une tâche facile. Il faudrait passer par un certain nombre d'étapes et de procédures. En effet, son élaboration passe tout d'abord par le choix des acteurs de la continuité, puis par la mise en place des plans de contournement des sinistres, le test et le maintien du PCA en conditions opérationnelles.

1.3. Fondamentaux d'un plan de continuité d'activité

L'élaboration du PCA se fait selon le mode « gestion de projet ». Le responsable pilote le projet et travaille en collaboration avec chacun des départements de l'entreprise afin de bénéficier de leur expertise technique. Le PCA est discuté et approuvé par la direction générale et le comité exécutif (Cavallari et Hassid, 2011).

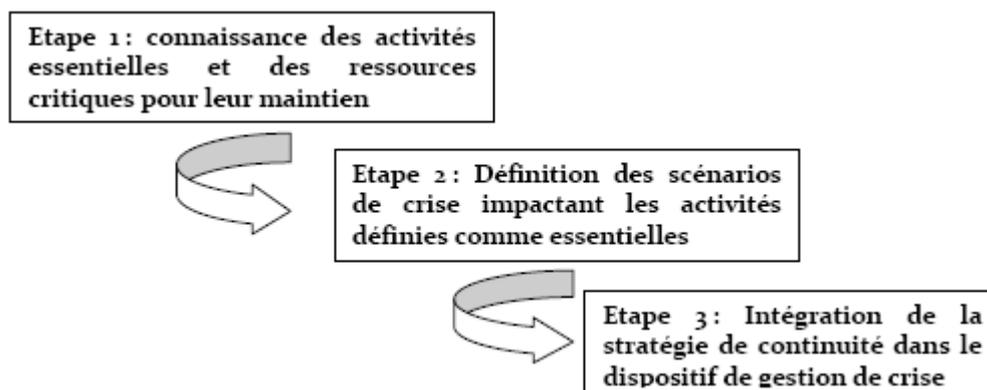
L'élaboration d'un PCA suppose le respect des points pivots suivants (Jalal, 2011) :

- Identifier les processus critiques susceptibles de faire l'objet d'un PCA au sein de l'entreprise. En effet, l'objectif est de formuler des PCA vitaux pour le maintien en conditions opérationnelles des processus clés de l'organisation
- Définir la stratégie de l'entreprise dans le déploiement de la démarche PCA (global, par processus, ...);
- Définir par PCA les objectifs les plus critiques à atteindre : en situation dégradée, quels sont les impératifs à maintenir ?
- Définir les seuils de délai maximum d'indisponibilité, fait générateur d'activation ;
- Assurer une traçabilité des étapes de crise : déclenchement de la crise et pilotage du retour à la normale ;
- Tester le PCA au moins une fois par an : un PCA non testé est inutile ;
- Essayer d'améliorer souvent le PCA en cherchant les points d'amélioration de l'existant, en analysant les dysfonctionnements et en optimisant les pratiques.

1.4. Méthodologie de mise en œuvre d'un PCA

L'élaboration d'un PCA nécessite un travail en plusieurs étapes conditionné par une parfaite connaissance de l'entreprise. Ces étapes peuvent être schématisées de la façon suivante :

Figure 1 : étapes de mise en œuvre d'un PCA



Source : O.CAVALLARI & O.HASSID (2011)

Le responsable PCA a pour mission de délimiter les périmètres du PCA, d'identifier les besoins de continuité et de veiller à ce que les membres de la cellule de crise sont formés adéquatement et prêts à s'acquitter de leurs missions en situation de crise. Pour ce faire, il définit les activités essentielles de l'entreprise, les ressources critiques humaines et matérielles

et les scénarios de crise pouvant impacter les activités essentielles au regard des risques identifiés. (Tammineedi, 2010).

Etape 1 : identification des activités essentielles et des ressources critiques pour leur maintien

L'identification des activités essentielles se fait en deux temps. En premier lieu, le responsable PCA commence par la définition, d'une façon exhaustive, de toutes les activités menées par les départements de l'entreprise. Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour le faire : enquêtes auprès de l'ensemble des départements, définition de l'ensemble des obligations contractuelles pour chacun des départements, ... En second lieu, il identifie, parmi les activités ainsi recensées, celles considérées comme essentielles. Après avoir identifié les activités essentielles, une analyse en termes de risques doit être faite en vue de définir les impacts et les pertes potentiels induits pour l'entreprise en cas de rupture de ces activités.

Une fois l'identification des activités prioritaires est faite, il convient de définir les ressources critiques ou les besoins minimum nécessaires pour maintenir ces activités en mode dégradé.

Etape 2 : Définition des scénarios de crise impactant les activités définies comme essentielles

Pour définir la stratégie de continuité adéquate en cas de crise, une liste des scénarios de crise doit être élaborée au préalable. Celle-ci est définie selon le secteur d'activité, les situations de crise précédemment constatées, l'actualité faisant émerger des risques nouveaux et la sensibilité de l'entreprise face au risque.

Après avoir identifié les scénarios de crise, ceux-ci seront classés selon deux critères :

- **La gravité** : qui correspond au niveau d'impact potentiel dû à la survenance d'un sinistre (négligeable, mineur, majeur, critique, catastrophique). Elle est définie par l'étude des éléments suivants : les impacts potentiels sur chacune des activités essentielles, les éléments chiffrés issus d'enquêtes menées au sein de l'entreprise, l'avis d'experts, un benchmark,...
- **La fréquence** : qui correspond au nombre d'occurrences du sinistre sur une période donnée (improbable, rare, occasionnel, probable, fréquent).

Etape 3 : Intégration de la stratégie de continuité dans le dispositif de gestion de crise

Les stratégies de continuité d'activité ont pour objectif de maintenir le fonctionnement de l'entreprise en mode dégradé en cas de survenance d'un sinistre majeur. L'objectif est d'allouer les moyens nécessaires en termes de ressources humaines, de logistique et d'informatique pour maintenir l'activité. Ces stratégies se déclinent en fonction des scénarios de crise ayant un impact sur les activités essentielles.

Un PCA non testé n'est pas valide. Les PCA doivent être testés dès leur élaboration puis régulièrement afin d'évaluer leur efficacité. La première recommandation est de n'intégrer au PCA que des dispositifs documentés et ayant fait l'objet de tests unitaires. Viennent ensuite les tests d'intégration qui consistent à synchroniser des dispositifs de secours et de reprise selon des scénarios proches d'un cas de crise réelle. Ces tests doivent être faits prioritairement avec les dispositifs essentiels du PCA : bascule informatique, mise en œuvre de locaux de secours, participation d'utilisateurs... (Bergeron, 2012).

2. LE PCA AU MAROC : LUXE OU NECESSITE ?

Le présent paragraphe aura pour vocation d'explicitier l'état des lieux et la maturité des entreprises de l'axe Rabat – Casablanca en termes de management des crises et de continuité d'activité. Nous présenterons successivement : la méthodologie de l'enquête et les résultats.

2.1. Méthodologie de recherche

Délimiter le périmètre de l'étude consiste à déterminer les critères pertinents permettant de définir la population cible. Dans le cas de notre étude, ces critères ont trait essentiellement à la localisation et à la taille des entreprises. Nous avons décidé de mener notre enquête en touchant des entreprises relevant des différents secteurs de l'activité économique. Notre choix est justifié par le fait que le risque est inhérent à tout type d'activité et non pas à un secteur d'activité bien précis. Il est également mu par notre volonté de détecter les points de différenciation entre les secteurs en matière de gestion des crises et continuité d'activité.

Notre problématique de recherche tourne autour de la question suivante : la gestion des crises et la continuité d'activité au Maroc : luxe ou nécessité ? Pour répondre à cette problématique Nous avons décidé de limiter notre enquête à la moyenne et grande entreprise (effectif de

salariés supérieur à 50 personnes), la petite entreprise étant exclue de notre champ d'étude car elle présente peu d'intérêt en raison d'une absence formelle de la gestion des risques. Le nombre d'entreprises enquêtées est de 60 (dont 33 répondants).

Nous avons choisi la région RABAT – CASABLANCA comme champ géoéconomique pour mener notre étude, vu son poids considérable dans le tissu économique national et sa contribution inéluctable à plusieurs grandeurs économiques et sociales.

La répartition des entreprises enquêtées en fonction du secteur d'activité est la suivante: les services à part les banques et les services publics (34,2 %), l'industrie (23,7%), les banques (13,2 %), les services publics (13,2%), les assurances (7,9%), BTP (7,9%). Ensuite, nous avons procédé à un dépouillement des particularités sectorielles ainsi que leurs relations avec les modes de gestion des risques, à l'aide des analyses croisées des items du questionnaire.

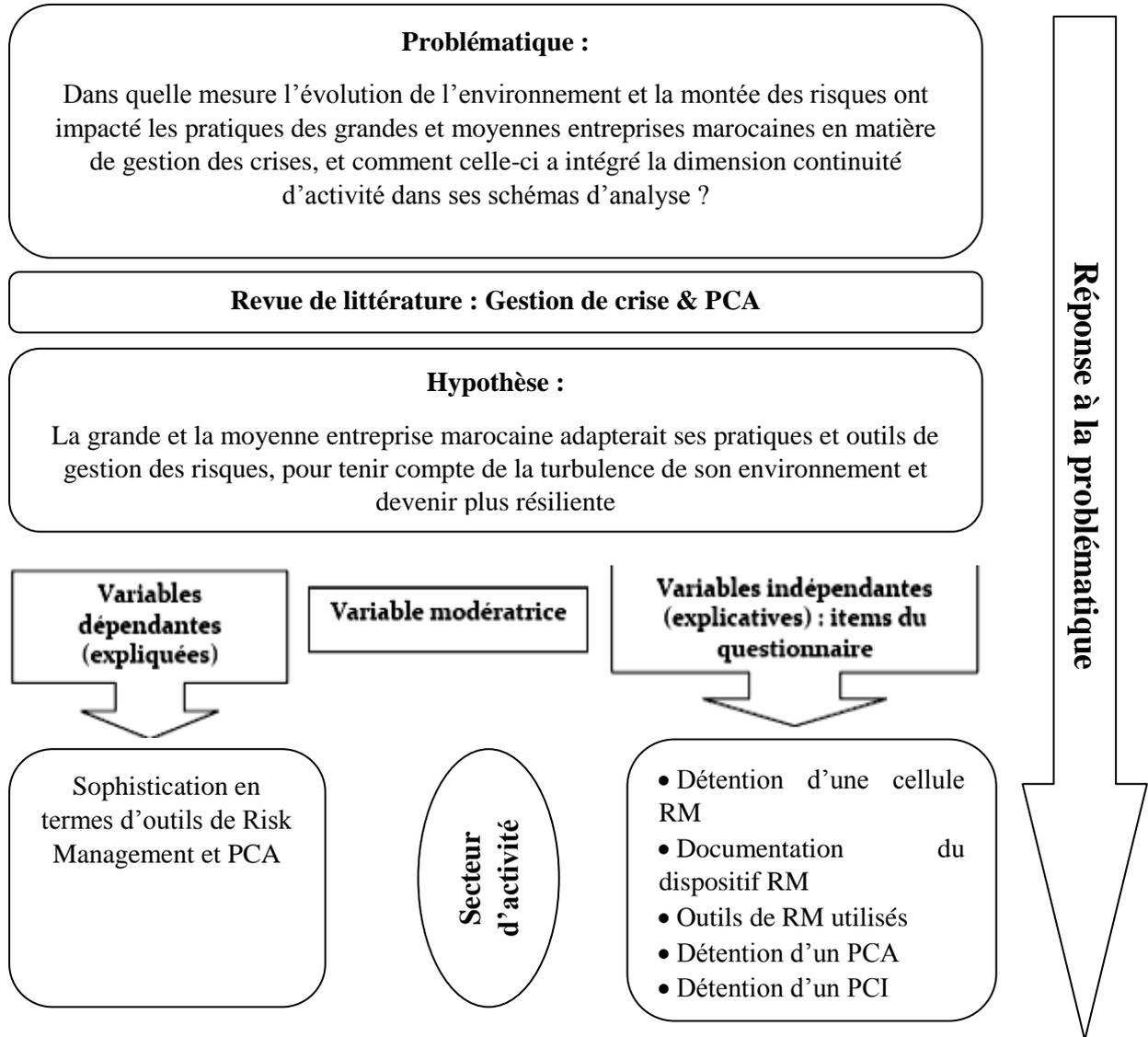
2.2. Modèle conceptuel

Pour pouvoir faire face aux exigences dictées par ledit environnement, l'entreprise marocaine doit se munir des outils nécessaires pour identifier les risques auxquels elle est exposée, les contrecarrer puis assurer sa continuité à travers le temps. Notre étude a pour objectif de vérifier si l'entreprise marocaine a adapté ses modes de gestion aux nouvelles exigences environnementales.

Pour mener notre enquête, nous avons choisi de suivre la méthode hypothético-déductive. De ce fait, nous chercherons à valider l'hypothèse suivante : « **La grande et la moyenne entreprise marocaine considèrerait que le management de la continuité d'activité est devenu une nécessité. De ce fait, elle a adapté ses pratiques et outils de gestion des risques, pour tenir compte de la turbulence de son environnement et devenir plus résiliente.** »

Afin de répondre à notre problématique, nous avons suivi le modèle conceptuel ci après :

Figure 2 : Modèle conceptuel de recherche



Source : Auteur

2.3. Résultats de l'enquête

Les toutes premières questions qui nous ont intéressé est la détention ou non d'une cellule Risk Management RM ainsi que son rattachement. Les réponses à ces questions sont mises en évidence dans les schémas ci-après :

Figure 3 : Détention d'une cellule « RM »

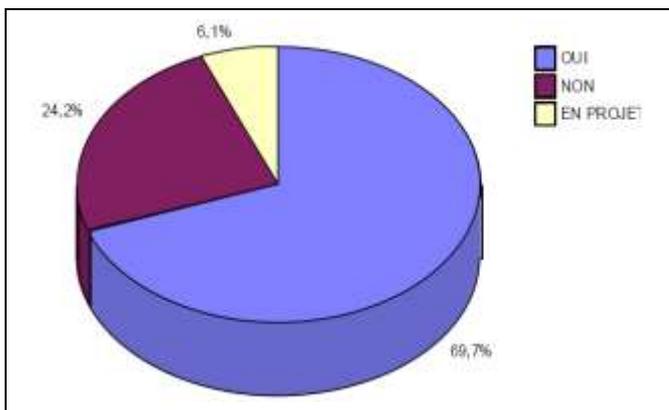


Tableau 2: Rattachement de la cellule « RM »

Valeurs	fréquences
Direction générale	87,1%
Conseil d'administration	4,3%
Direction Audit	4,3%
Direction Revenus Assurance	4,3%
TOTAL	100,0%

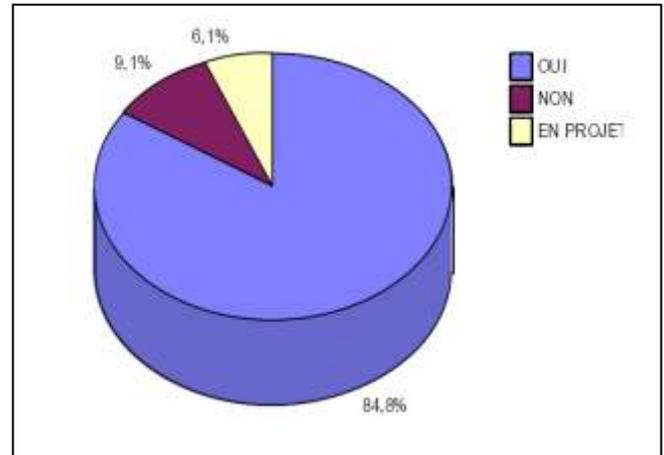
Source : Auteur

Les résultats de l'enquête montrent que la plupart des entreprises interrogées disposent d'une cellule pour gérer les risques. En effet, 69,7% déclarent avoir cette cellule, 24,2% ne l'ont pas et pour 6,1% des entreprises, la mise en œuvre d'une cellule de gestion des risques est en projet. Dans la majorité des cas, la cellule « *Risk Management* » est rattachée à la direction générale et la direction « Audit ». Le rattachement de la fonction *Risk Management* à la direction générale, pour 87,1 % des entreprises enquêtées, reflète l'importance accordée à la fonction. En effet, les entreprises commencent à percevoir l'intérêt et l'utilité du Risk Management (RM).

Tableau 3: Documents RM utilisés

Valeurs	Fréq.
Procédures de gestion des risques	52,7%
Charte de gestion des risques	32,7%
Charte de contrôle interne	3,6%
Circulaire DAPS/EA/08/11	3,6%
Cadre de référence du contrôle interne et de gestion des risques	1,8%
Directives de BAM, réglementation Bâle II	1,8%
Matrice de contrôle SOX	1,8%
Réglementation et meilleures pratiques internationales	1,8%
TOTAL	100%

Figure 4 : Détenion d'une cartographie des risques



Source : Auteur

Notre souci de cerner le degré de maturité en gestion des risques nous a poussé à interroger les entreprises sur la détention d'une cartographie des risques. L'enseignement majeur que nous avons pu tirer à travers cette question est que la majorité des entreprises disposent d'une cartographie des risques. Même les entreprises n'ayant pas une fonction *Risk Management* sont dotées d'une cartographie des risques élaborée le cas échéant par la direction audit ou la direction générale. Les résultats de l'analyse confirment ce postulat. En effet, 84,8 % des entreprises déclarent avoir une cartographie des risques, 6,1% avancent que l'élaboration d'une cartographie des risques est en projet et 9,1% déclarent ne pas avoir une cartographie des risques.

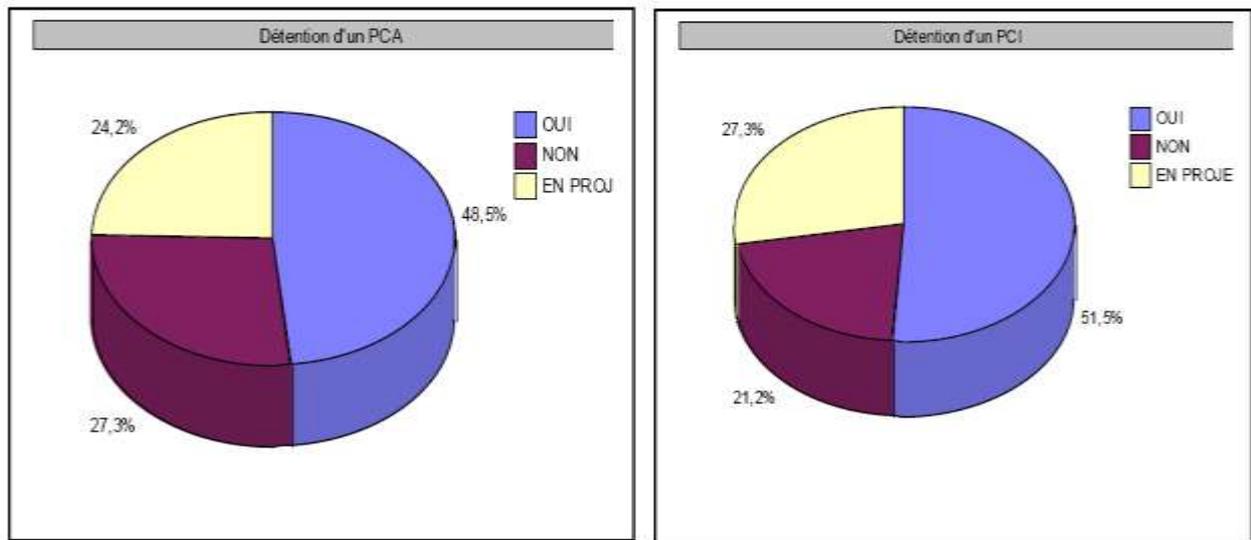
Les documents de gestion des risques les plus utilisés sont : procédures de gestion des risques et charte de gestion des risques. En effet, 52,7% des entreprises disposent des procédures de gestion des risques et 32,7% d'entre elles utilisent la charte de gestion des risques. Pour les autres documents, il s'agit notamment charte de contrôle interne, circulaires, réglementations, bonnes pratiques internationales...

Il est important de détenir un PCA, mais le plus important est de vérifier s'il est en condition opérationnelle. Nous avons inséré dans notre questionnaire une question sur le test et le maintien en condition opérationnelle du PCA. Le graphique montre que 57,7% des entreprises testent et maintiennent leur PCA en condition opérationnelle. Concernant la périodicité de ces tests, la majorité des entreprises testent leur PCA annuellement.

Figure 5: test du PCA



Figure 6 : Détention d'un PCA et d'un PCI



Source : Auteur

Les résultats montrent que 48,5% des entreprises déclarent avoir un PCA, 24,2% avancent que la mise en place des PCA est en cours. Les entreprises ne disposant pas de PCA représentent un pourcentage de 27,3%. Pour ce qui est du PCI, 51,5% des entreprises en disposent et il est en projet de mise en œuvre pour 27,3% des entreprises. Toutefois, il est à préciser que l'échantillon contient des banques, celles-ci sont soumises à la contrainte réglementaire de Bâle qui leur impose d'avoir un PCA opérationnel.

Conclusion

L'entreprise marocaine est devenue consciente de la nécessité d'une gestion efficace des risques. C'est la raison qui l'a amenée à initier l'instauration des outils nécessaires pour ce faire.

Cependant, il est à souligner qu'il y a certaines entreprises n'ayant pas encore pris en compte les mesures nécessaires pour contrecarrer leurs risques. Aussi, la gestion des risques est assurée par la direction générale et la fonction Audit dans les entreprises ne disposant pas d'une fonction RM.

Notre hypothèse se voit donc confirmée vu qu'une bonne partie d'entreprises a tenu compte de la turbulence de l'environnement en commençant l'instauration de certaines mesures de gestion des risques et de continuité d'activité (cartographie des risques, contrôle interne,...), même si elles n'ont pas une fonction RM.

Donc, pour répondre à notre problématique, nous pouvons avancer que les entreprises considèrent que la gestion des risques est une nécessité et non pas un luxe. Il ya des entreprises qui ont déjà consacré des moyens (financiers, humains, physiques, ...) pour gérer leurs risques et des entreprises qui ne l'ont pas encore fait, faute de moyens, mais qui veulent le faire dans le future proche,

Notre recherche contient plusieurs limites. En effet, nous ne pouvons pas généraliser ces résultats à toutes les grandes et moyennes entreprises marocaines, vu que l'étude a inclus le secteur bancaire qui est obligé de se doter de bonnes pratiques de gestion des risques, par la force de la loi.

A cet effet, nous pouvons avancer que, mis à part les banques, les autres secteurs d'activité n'ont pas des outils et pratiques avancées en gestion des risques. Mais, il ya une prise de conscience et une volonté d'avancement dans ce domaine.

Aussi, l'enquête a porté surtout sur les grandes entreprises, qui sont peu nombreuses par rapport aux petites entreprises qui dominent le tissu économique marocain, et pour lesquelles la cellule RM et les dispositifs de gestion des risques sont quasiment absents.

Les futures recherches peuvent aborder de nouvelles pistes en matière de gestion des risques en constituant ainsi la continuité de ce travail. A titre d'exemple, le chercheur peut étudier l'attitude des dirigeants face aux risques. Autrement dit, quels sont les facteurs qui poussent les dirigeants à investir, ou non, en matière de gestion des risques ?

Bibliographie

- ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DES SOCIÉTÉS DE FINANCEMENT (2007), DN 47/G/2007, Directive relative au plan de continuité de l'activité au sein des établissements de crédit[en ligne], [consulté le 01/12/2018], disponible sur le net : http://www.apsf.pro/DOCS/TEXTES%20LEG%20ET%20REG/DN_47G07_PDCA.pdf
- BENNASAR M. (2010), *plan de continuité d'activité et système d'information : vers l'entreprise résiliente*, édition Dunod, p : 3.
- BERGERON R. (2012), *réussir son PCA : 10 points clés*, BCP-expert, p : 4.
- CAVALLARI O. & HASSID O. (2011), *réaliser le plan de continuité d'activité de son entreprise : guide opérationnel*, édition Maxima, Pp : 16-17.
- Circulaire du CDVM, n°01/10 du 4 janvier 2010 relative aux moyens à mettre en place par une société de bourse pour l'exercice de ses activités [en ligne], [consulté le 02/12/2018], disponible sur le net : http://www.cdvm.gov.ma/sites/default/files/circulaire_Moyens_SDB_04012010.pdf
- Circulaire n° DAPS/EA/08/11(2008) relative au contrôle interne des entreprises d'assurances et de réassurance[en ligne], [consulté le 02/12/2018], disponible sur le net : http://www.fmsar.org.ma/docs/Circul_EA-0811.
- <https://observatoire-fic.com/la-lutte-contre-la-cybercriminalite-au-maroc-les-realizations-et-quelques-defis-par-pr-youssef-bentaleb-centre-marocain-de-recherches-polytechniques-et-dinnovation/> [consulté en ligne le 10/01/2019]
- JALAL A. (2011), Business Disaster Preparedness: An Empirical Study for measuring the Factors of Business Continuity to face Business Disaster, *International Journal of Business & Social Science*, Vol. 2 Issue 18, Pp: 183-192.
- Kounaidi H. et al (2018), Impact de la loi 09-08 sur la gouvernance des systèmes d'information des administrations publiques marocaines, *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, N° 7.
- O'HARE J. (2010), Disaster Recovery, in *Encyclopedia of management*, sixth edition, Vol. 24, Pp : 182 – 185
- TAMMINEEDI R.L. (2010), Business Continuity Management: A Standards-Based Approach, *Information Security Journal: A Global Perspective*, p: 39.

ANNEXE : LISTE DES ENTREPRISES ENQUETEES (POPULATION MERE)

1. MANAGEM GROUP	2. JLEC
3. AKWA GROUP	4. BKAM
5. CENTRE MONETIQUE INTERBANCAIRE	6. ACIMA
7. CMKD	8. MAROC LEASING
9. MAROCAINE DES JEUX ET DES SPORTS	10. SANAM
11. MEDITELCOM	12. FROMAGERIE BEL
13. ONEE	14. SNEP
15. GROUPE ALLIANCES DEVELOPPEMENT IMMOBILIER	16. ACCORHOTEL
17. CMCP-INTERNATIONAL PAPER	18. AL BARID BANK
19. SOCIETE NATIONALE DES AUTOROUTES DU MAROC	20. TOYOTA MAROC
21. AL OMRANE	22. ALUMINIUM DU MAROC
23. BMCE BANK	24. COSUMAR
25. MINISTERE DE LA JEUNESSE ET DU SPORT	26. SONADAC
27. ALTAMED	28. ROYAL AIR MAROC
29. EMTB	30. ALTADIS
31. SOGECAPITAL GESTION	32. POSTE
33. TGR	34. MARJANE
35. COURS DES COMPTES	36. DELTAHOLDING
37. BCP	38. SOMED
39. CIH	40. COLORADO
41. SNEP	42. UPLINEGROUP
43. ATTIJARIWAFABANK	44. CMR
45. ATLANTA	46. JAMAINBACO
47. LESIEUR- CRISTAL	48. LA SAMIR
49. CDG	50. BOURSE DE CASABLANCA
51. CIMR	52. AGENCE NATIONALE DE LA CONSERVATION FONCIERE DU CADASTRE ET DE LA CARTOGRAPHIE
53. 2M	54. CREDIT AGRICOLE
55. ASMA INVEST	56. OULMES
57. OCP	58. RAM
59. MAROC TELECOM	60. MAROCLEAR