

## Perception du risque et démarche Risk management : Cas des entreprises marocaines

### [ Risk Perception and Risk Management approach: Case of Moroccan companies ]

*Dikra El Maguiri<sup>1</sup> and Nafii IBENRISSOUL<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Enseignante chercheure, FSJES Ain Sebaa,  
Université HASSAN II Mohammedia, Casablanca, Maroc

<sup>2</sup>Enseignant chercheur, Laboratoire de management, d'innovation et d'économie LAMIE,  
Ecole nationale de commerce et de gestion ENCG,  
Université Hassan II Mohammedia, Casablanca, Maroc

---

Copyright © 2014 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**RESUME:** Nous proposons dans cet article de mettre la lumière sur les concepts « Risque » et « Risk management » à travers une synthèse des différents travaux théoriques et empiriques traitant de ces notions. Aussi, une enquête a été menée sur un échantillon d'entreprises marocaines afin de déterminer leur perception du risque ainsi que les différentes spécificités de leur démarche de gestion du risque.

**MOTS-CLEFS:** Risque, gestion de risque, Risk Management, incertitude.

**ABSTRACT:** We propose in this paper shed light on the concepts of "Risk" and "Risk management" through a synthesis of the various theoretical and empirical studies dealing with these notions. Also, a survey was conducted on a sample of Moroccan companies to determine their perception of risk and the different characteristics of their approach to risk management.

**KEYWORDS:** Risk, Risk Management, uncertainty.

#### INTRODUCTION

La gestion des risques a pendant longtemps été associée à l'utilisation de l'assurance de marché pour protéger les individus et les entreprises contre différentes pertes associées à des accidents.

La réglementation internationale des risques a aussi débuté durant les années 1990 et les entreprises financières ont développé des modèles de gestion des risques internes et des formules de calcul du capital pour se protéger contre les risques non anticipés et pour réduire le capital réglementaire.

C'est également durant ces années que la gouvernance de la gestion des risques est devenue essentielle, que la gestion des risques intégrée a été introduite et que les premiers postes de gestionnaire des risques ont été créés.

Dans cet article, nous abordons la difficulté de cerner cette notion de risque, ainsi nous analysons l'évolution historique de cette définition. Aussi, nous présentons les principaux résultats d'une étude empirique faite sur un échantillon d'entreprises marocaines en ce qui concerne leur perception du risque ainsi que leur démarche de gestion de risque.

## 1 PRÉSENTATION DU CONCEPT « RISQUE »

L'examen de plusieurs recherches sur le concept de risque révèle qu'il est très difficile d'établir une typologie articulée des risques. Mieux encore, ce concept, devenu aujourd'hui très utilisé couramment chez le grand public, recouvre des contenus particulièrement différents.

### 1.1 Définitions

Comme précisé, le risque est une notion difficile à cerner. Les incertitudes qui affectent le sens du terme de risque viennent de loin. Wiederkehr (1) précise que l'étymologie en reste controversée. Le mot vient du latin sans doute, mais dérive-t-il de *resicare*, enlever en coupant, ou de *rixare*, se quereller ? Une question s'impose à ce niveau. Peut-on se fier aux définitions que nous proposent les dictionnaires ?

« Danger éventuel plus ou moins prévisible » (Le Robert. Brio) (2), « Evènement éventuel incertain dont la réalisation ne dépend pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer un dommage » (Larousse encyclopédique) (3). Ces définitions sont bien vagues.

La première ne consiste guère qu'à substituer le terme de danger à celui de risque. En outre, ce danger est présenté comme éventuel, alors que souvent il est déjà présent, l'éventualité concernant la réalisation de la menace qu'il constitue. Il en est d'ailleurs de même pour la plus ou moins grande prévisibilité.

La deuxième définition, celle du Larousse, paraît tout aussi approximative. En dissociant l'évènement du dommage et en faisant de ce dernier un effet simplement possible de l'évènement envisagé comme risque, elle fait place à l'équivoque, car le risque réside non dans l'évènement 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 distinctes.

Un danger est une caractéristique d'une chose (ou outil par exemple) qui peut affecter négativement l'intégrité d'un individu ou d'une chose. Exemple : danger électrique, danger des matières inflammables. (CNUCED (4)).

Le risque quant à lui, représente la probabilité d'un dommage (plus ou moins grave) qui survient suite à une exposition à un danger (CNUCED ((4)). Le risque est donc la combinaison de la probabilité de la survenue d'un événement dangereux et des conséquences de cet événement. C'est l'importance de ces deux paramètres (probabilité et gravité) qui conditionne le niveau du risque. En d'autres termes, plus la probabilité et la gravité sont élevées, plus le risque est élevé.

On peut cependant comprendre que le risque soit difficile, voire impossible à définir correctement. Il est partout et il se présente sous les formes les plus diverses.

### 1.2 Evolution de la définition du risque

Nous avons constaté à travers l'examen de la littérature que la définition du risque a évolué dans le temps. En effet, durant de très nombreuses années, le concept de risque a été assimilé à celui de danger. Sa maîtrise était du ressort des techniciens qui comprenaient les mécanismes pouvant entraîner des accidents.

Cette approche conduisait implicitement à l'ignorance totale ou partielle des effets positifs de l'activité source du risque. Pour tenir compte de ces apports tout en prévenant les dommages potentiels, la définition du terme « risque » s'est ensuite déplacée vers celle d'évènement probable ayant des conséquences.

La présence d'une source de risque était rendue acceptable au regard de très improbables dommages qu'elle pouvait engendrer et des contributions positives qu'elle fournissait assurément.

La norme ISO 31000 (5) définit le risque comme l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs. Cette définition déplace de nouveau la question du risque en imposant de spécifier les objectifs d'une activité dont l'atteinte pourrait être entravée par l'occurrence des circonstances incertaines.

Cohen (6) va dans le même sens en proposant « Le Risque correspond à l'occurrence d'un fait imprévisible susceptible d'affecter les membres, le patrimoine, l'activité de l'entreprise et de modifier son patrimoine et ses résultats ». Enfin si un sens positif est donné au risque dans le secteur financier, une connotation négative lui est souvent adoptée dans le domaine de la sécurité. Le terme « attitude face au risque » a permis d'y intégrer la notion d'« aversion au risque ».

Ces nouvelles définitions ne remettent pas en cause les problématiques de traitement des dangers ou d'analyse des événements dommageables. Elles les complètent en formalisant l'importance du rôle des décideurs.

La dynamique évolution de la définition de risque fait apparaître que l'analyse du risque doit pouvoir couvrir une succession de situations possibles. Le problème est celui de la perception que l'on peut avoir des différents risques de façon à mieux s'en protéger.

Dans ce sens, la littérature se permet de distinguer entre deux typologies de risque. D'une part, *les risques classiques*, bien que caractérisés par une certaine permanence, leur place dans l'échelle des risques est amenée à se modifier<sup>1</sup>. *Les risques nouveaux* d'autre part. En effet, Le caractère nouveau d'un risque résulte de la prise de conscience dont il fait l'objet ou de la perception de son importance à la suite de transformations dans le fonctionnement économique (risque systémique, risque social et risque stratégique).

## 2 DÉMARCHE « RISK MANAGEMENT »

De façon générale, gérer le risque s'entend prendre les mesures nécessaires pour protéger l'ensemble du patrimoine (matériel, intellectuel et humain) de l'entreprise. La **gestion du risque** s'attache en effet à identifier les risques qui pèsent sur les actifs de l'entreprise (ses moyens et ses biens), ses valeurs au sens large, y compris, et peut être même avant tout, sur son personnel.

Dans l'objectif de permettre aux entreprises de mettre sous contrôle leurs risques pour protéger leurs intérêts stratégiques, certains spécialistes<sup>2</sup> du *Risk Management* mettent en exergue deux concepts :

- La notion de *corporate risk management* qui met en relief la nécessité pour l'entreprise de placer sous contrôle les **risques purs**, c'est-à-dire les risques aléatoires ne se traduisant que par une perte financière s'ils se matérialisent (incendie, rupture d'approvisionnement, etc.).

- La notion de *business risk management* qui souligne la nécessité de mettre sous contrôle des **risques stratégiques et financiers spéculatifs** (c'est-à-dire se traduisant par un gain ou une perte). La démarche vise alors à s'assurer que l'ensemble des décisions stratégiques sont effectivement mises sous contrôle (lancement d'un nouveau produit, rachat d'une société, création d'une filiale). Ainsi, le dispositif de *business risk management* se fixe pour objectif de sécuriser l'élaboration des prévisions dans le domaine de la stratégie et de la maîtrise des risques financiers spéculatifs (change, intérêt, etc.).

Dans la mesure où le *corporate risk management* vise à protéger les orientations stratégiques définies dans le cadre de l'élaboration du business model et du business plan et où le *business risk management* vise à s'assurer que les dispositifs de pilotage ou d'atterrissage sont effectivement mis sous contrôle, les deux démarches sont donc complémentaires.

Par ailleurs, le **Risk Management** est décliné, selon Digimind (7), 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.

Il s'agit d'une démarche itérative de diagnostic, de traitement et d'audit des risques de l'entité lui permettant d'atteindre ses objectifs avec un niveau d'aléa accepté<sup>3</sup>. Cela consiste à identifier et évaluer les risques puis à développer diverses stratégies de traitement destinées à rendre le risque acceptable. Ces stratégies vont du transfert du risque à l'évitement en passant par la réduction des effets néfastes et l'acceptation de certaines conséquences du risque.

Enfin, la démarche *Risk Management* ne concerne pas exclusivement les grands groupes industriels ou financiers ou les grandes administrations publiques, mais tout type d'organisme, de tous secteurs et de toutes tailles (entreprise, gouvernement, ONG, individu, etc.). Sa mise en œuvre doit être adaptée aux caractéristiques de l'organisme (taille, type de risque traité, etc.).

La revue de littérature théorique présente cette démarche de *risk management* sous forme d'outils :

<sup>1</sup> Cohen (1997) fait référence au risque de défaillance, risque de contrepartie, risque de liquidité et risque financier.

<sup>2</sup> Pascal KEREBEL, Management des risques, éd d'organisation. Collection Finance, 2009.

<sup>3</sup> P. Vincent & B. Besson «Le Risk Manager et l'intelligence économique » Ouvrage collectif. ifie éditions- AMRAE 2010.

- **Maîtrise du risque**

Dans la vie quotidienne de l'entreprise, les risques ne sont pas isolés mais sont cumulés et interdépendants. Le constat fréquent est celui de comportements incohérents entre les différents acteurs. La maîtrise des risques dans l'entreprise signifie le partage et l'appréciation des risques, prendre des risques cohérents et socialement acceptables, adapter le niveau de certains risques élémentaires sans nuire à cette cohérence et aussi adapter les comportements et l'organisation aux niveaux des risques résiduels.

- **Grille des risques**

La prévention des risques pesant sur les actifs aboutit à établir une grille des risques avec à chaque fois des veilles ciblées adaptées à chaque type de risques (politique, juridique, social, environnemental, etc.)

**Grille de lecture de la gestion globale des risques**

Risques Stratégiques	Risques financiers	Risques Opérationnels	Sécurité	Sûreté	Risques Aléatoires
Changement de l'environnement concurrentiel	Risques de change	Pénurie de compétences			Dommages aux biens
Evolution de la demande des clients	Risque client	Coût des approvisionnements			Catastrophes naturelles
Législation sociale	Valeur des actifs risques climatiques	Système d'information Hommes clés			Responsabilité é civile et pénale

Source : P. Vincent & B. Besson, 2010, «Le Risk Manager et l'intelligence économique », édition AMRAE

- **Appétence au risque**

La notion de « *Risk Appetite* » est nouvelle dans le COSO 2. Le « *Risk Appetite* » est le niveau de prise de risque accepté par l'organisation dans le but d'accroître sa valeur. Elle signifie l'acceptation et la tolérance d'un risque, dans le cadre d'un niveau d'efficacité recherchée.

Ainsi, comme différentes stratégies exposeront l'organisation à différents risques, le « *Risk Appetite* » doit être pris en compte dans la stratégie de l'organisation afin de s'assurer que les résultats de cette stratégie sont cohérents avec le « *Risk Appetite* » défini pour l'organisation.

- **Portefeuille des risques**

Il est demandé à l'organisation d'avoir une vision de ses risques sous forme d'un portefeuille. Ce portefeuille doit caractériser les risques à chaque niveau de l'organisation. La compilation du portefeuille permet donc d'avoir une vision globale des risques de l'organisation. Cette vision pourra alors être rapprochée de « l'appétence au risque » définie pour l'organisation.

- **Cartographie des risques**

La cartographie des risques permet de recenser les risques majeurs d'une entreprise et de les présenter de façon synthétique sous une forme hiérarchisée. Cette hiérarchisation s'appuie sur les critères : Impact potentiel, probabilité de survenance, niveau actuel de maîtrise de risques. L'établissement d'une cartographie des risques peut être motivé par des objectifs de différentes natures aussi importants les uns que les autres. Ces objectifs peuvent être :

- ✓ Mettre en place un contrôle interne ou un processus de management des risques adéquat ;
- ✓ Aider le management dans l'élaboration de son plan stratégique et de sa prise de décision ;
- ✓ Orienter le plan d'audit interne en mettant en lumière les processus au niveau desquels se concentrent les risques majeurs ;
- ✓ Veiller à la bonne image de l'organisation.

Après avoir présenté la synthèse des différents travaux théoriques qui ont traité des concepts « Risque » et « Risk Management », nous allons présenter les résultats d'une étude empirique menée sur un échantillon d'entreprises marocaines afin d'étudier leur perception du risque ainsi que les pratiques de leur démarche de « risk management ».

### 3 PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE

#### 3.1 Méthodologie

La méthodologie adoptée relève d'une approche quantitative. Le protocole de collecte des données a consisté en l'élaboration d'un questionnaire à administrer auprès de la population (l'échantillon a été choisi aléatoirement) à étudier à savoir les entreprises marocaines<sup>4</sup>.

Cependant, nous considérons que l'échantillon atteint est très représentatif, un vrai baromètre de l'entreprise marocaine et ce car il est composé principalement des entreprises de différentes tailles, relevant d'une diversité de secteurs d'activité et qui sont des clients des cabinets de conseil, de consulting et d'expertise. Un échantillon d'entreprises qu'elles soient petites ou grandes, qui disposent d'un niveau de conscience et de maturité en domaine de management et que nous pouvons qualifier de locomotive du train de modernisation à même de refléter la réalité du développement et la perception d'une pratique aussi récente que le Risk Management. Ce jugement se confirme lorsqu'on s'aperçoit que le profil des répondants relève, dans l'ensemble, de plus haut niveau de responsabilité de l'entreprise (DG, DAF, AUDITEURS...). D'autre part l'exploitation sur la base des réponses obtenues semble très instructive et riches avec des attitudes et des propos clairement perceptibles sur les différents volets composant cette étude.

#### 3.2 Elaboration du questionnaire

Il s'agit d'une enquête dont le dépouillement concerne un échantillon de **45** entreprises dont les données collectées sont exploitables à cette date. Cet échantillon représente différents secteurs d'activités et différentes tailles d'entreprises au Maroc ; la région de Casablanca en l'occurrence.

Le questionnaire que nous avons élaboré comporte 18 questions à choix multiples et fermés. Validé par différents chercheurs et spécialistes, il est composé de trois parties : une première qui tente de présenter le mot ou notion de « Risque » telle que perçue par les entreprises marocaines, une deuxième partie réservée à la perception de la démarche « Risk Management » ainsi que ces processus de mise en place et une troisième partie, à caractère prédictif, est conçue pour contourner cette nouvelle démarche, en tracer le périmètre et en résumer l'attitude des entreprises marocaines et partant en projeter l'avenir en perspective. Il s'agit d'une synthèse de l'état du lieu du « Risk Management » au Maroc. Un volet en début de questionnaire permet de recueillir les caractéristiques d'identité et du profil des entreprises ayant répondu.

La mouture complète du questionnaire diffusé auprès des entreprises est donnée en annexe.

#### 3.3 Déroulement de l'enquête et dépouillement

Le questionnaire a été et continue à être administré en ligne. Un lien électronique que les entreprises ont pu utiliser directement pour répondre a été en effet diffusé via Internet.

La durée de réalisation de l'enquête, de diffusion du lien du questionnaire et collecte de réponses, a été effectuée en 8 semaines. Le dépouillement des questionnaires a été effectué à l'aide d'un logiciel statistique qui nous a facilité la saisie des réponses, le traitement et l'analyse des résultats de l'enquête grâce aux possibilités de calcul qu'il offre.

### 4 RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Nous allons traiter cette section en trois points. Un premier est relatif à la présentation de la structure détaillée de notre échantillon interviewé. Un deuxième point est consacré aux principaux résultats de notre étude qualitative. Ainsi que le troisième point sera dédié à énumérer les principales conclusions de l'étude quantitative.

---

<sup>4</sup> A ce niveau, nous tenons à préciser que l'une des principales difficultés rencontrée réside généralement dans la disponibilité des personnes et leur prédisposition à répondre et/ou remplir un questionnaire. En effet, malgré l'appui de l'OEC, Ordre des Experts Comptables, Conseil régional de Casablanca et sud (Régions du Centre, du Tensift et du Sud), la collaboration de certains professionnels et les nombreuses relances, il n'a pas été possible d'avoir une importante quantité de réponses.

#### 4.1 Présentation de l'étude descriptive

Sur un total de 45 interviewés, nous avons eu l'occasion de collecter les avis de 17 directeurs généraux ainsi que 7 responsables financiers. Les autres sont des auditeurs, cadres ou autres. Les Directeurs Généraux et Directeurs Financiers sont en effet, très concernés par le Risk Management.

Statut de poste	Nombre	%
DG	17	38%
DAF/Responsable financier	7	16%
Auditeur interne / Contrôleur de gestion	6	13%
Cadre	4	9%
DG Adjoint	2	4%
Comptable	2	4%
Directeur logistique / Achat	2	4%
Autres	5	11%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

D'un autre côté, nous précisons que sur les 45 entreprises enquêtées, 6 ont la classification activité principale exercée (APE), le reste est des entreprises non cotées.

Entreprise	Nombre	%
APE	6	13%
Entreprise non cotée	39	87%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

L'échantillon de l'étude correspond à une cible large regroupant tous les secteurs d'activité avec une prépondérance du tertiaire. En effet, 31% est constitué d'entreprises de conseil et de communication, 22% du secteur distribution, commerce et négoce.

Secteur d'activité	Nombre	%
Études, Conseils et communication	14	31%
Commerce /Distribution / Négoce	10	22%
Industrie	6	13%
Banque / Assurance	5	11%
BTP/Immobilier	3	7%
Agriculture	2	4%
Informatique	1	2%
Transport/Logistique	1	2%
Tourisme/Hôtellerie	1	2%
Autre	2	4%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

En ce qui concerne l'effectif employé des entreprises de l'échantillon, 38% d'entre elles ont un effectif moins de 49 salariés. 18% d'entreprises ont un effectif compris entre 200 et 500 salariés. La PME s'inscrit de plus en plus dans la prise de conscience de l'importance et des enjeux de la démarche.

Effectif employé	Nombre	%
Moins de 49	17	38%
Entre 50 et 99	6	13%
Entre 100 et 199	4	9%
Entre 200 et 499	8	18%
Plus de 500	7	16%
Autre	3	7%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Parmi les salariés employés par les entreprises de notre échantillon, nous remarquons que le taux d'encadrement est assez élevé chez les entreprises interrogées, 28% sont des cadres, 21% sont des cadres dirigeants et 15% sont des ouvriers opérateurs.

Effectif employé	%
Cadres	28%
Cadres dirigeants	21%
Agents administratifs	21%
Ouvriers/Opérateurs	15%
Techniciens et agents de maîtrise	13%
Autre	2%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

#### 4.2 Présentation de l'étude Qualitative

##### - Perception de risque couru

Les entreprises questionnées perçoivent le risque comme étant un événement accidentel à hauteur de 28%, les autres le considèrent comme une malveillance (24%), et comme étant une incertitude (23%).

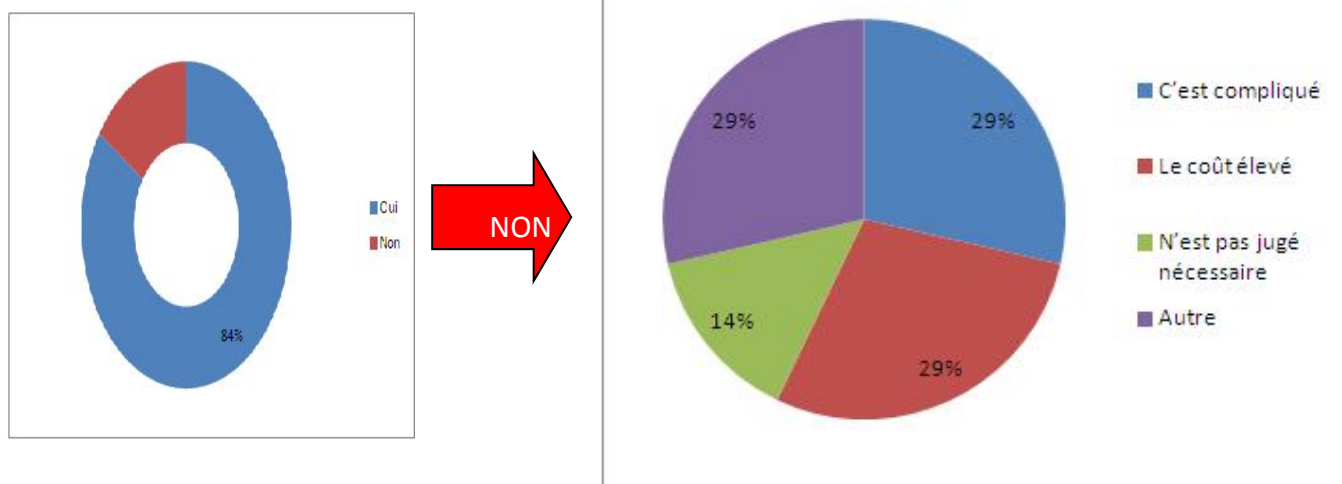
Nature de risques	%
Événement Accidentel	28%
Une malveillance	24%
Incertitude	23%
Un danger	20%
Autre	6%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Ces résultats rejoignent les hypothèses théoriques qui stipulent l'incapacité de pouvoir établir une typologie des risques. Pesqueux (8) nous parle de « magasin de curiosités ». Ces « curiosités » imposent de définir le risque, de s'interroger sur ses différentes facettes voire de se référer à une théorie générale du risque (Bouyssou, (9)).

Comme on peut le remarquer, les risques qui inquiètent le plus les dirigeants et responsables interrogés sont les risques techniques ou opérationnels, suivis des risques financiers. Viennent ensuite ceux qui peuvent entraîner une sanction du client et les risques informatiques, juridiques et fiscaux. La sensibilité aux risques de fraude apparaît assez faible.

Nature de risques	%
Risques Techniques / Opérationnels	22%
Risques Financiers	19%
Sanctions du marché / Clientèle	16%
Sécurité Informatiques / SI	16%
Aspects Juridiques et Fiscaux	11%
Risques de Fraude	10%
Risques Sociaux	5%
Autre	1%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Quant au souci de gestion des risques de l'entreprise, la majorité l'a bien confirmé. Celles qui n'en sont pas soucieuses invoquent des raisons telles que la complexité de la question, le coût élevé.

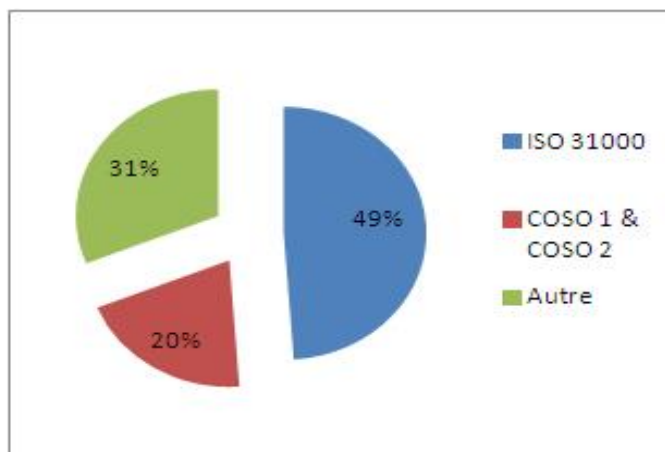


- **Risk Management**

Toujours dans sa visite du « magasin des curiosités », Pesqueux (10) définit la gestion des risques comme le processus appliqué tout au long d'un programme et qui regroupe des activités d'identification, d'estimation et de maîtrise des risques où l'estimation est vue comme « le processus utilisé pour affecter des valeurs à la probabilité, à la détectabilité et aux conséquences d'un risque ».

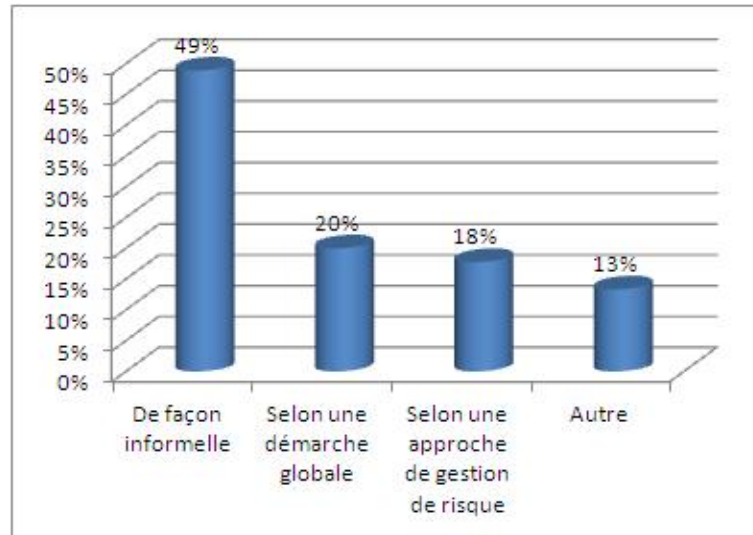
Nous avons essayé au départ de notre 3<sup>ème</sup> volet du questionnaire de savoir si les entreprises connaissent la démarche de risk management, puis sa perception. 65% d'entre elles la connaissent et considèrent que son champ d'application est global. 24% l'estiment comme synonyme de gestion de risque.

En matière des normes, le référentiel ISO 31000 reste de loin la norme la plus évoquée par les entreprises comme démarche de gestion de risque. D'autres ont cités ensuite COSO 2, Ferma...

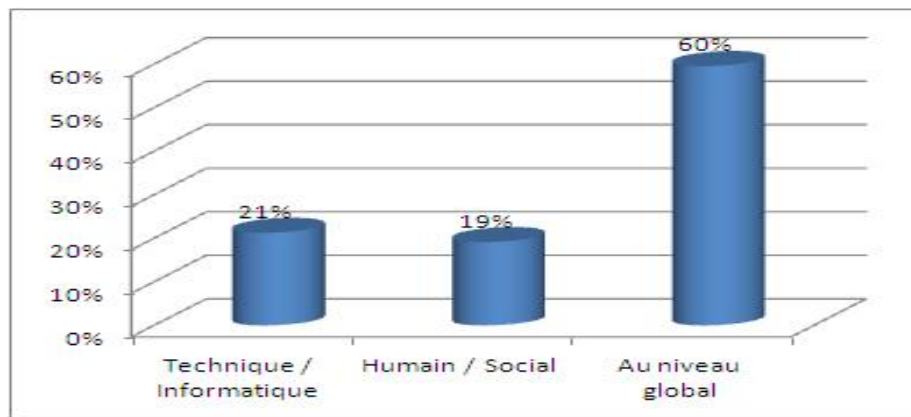


Concernant le processus de mise en place de cette démarche au sein de leur entreprise, cette dernière est adoptée dans la plupart des cas de manière informelle et sans méthodologie précise. Une confusion entre la démarche globale de risk management et l'approche de gestion de risque est soulevée.

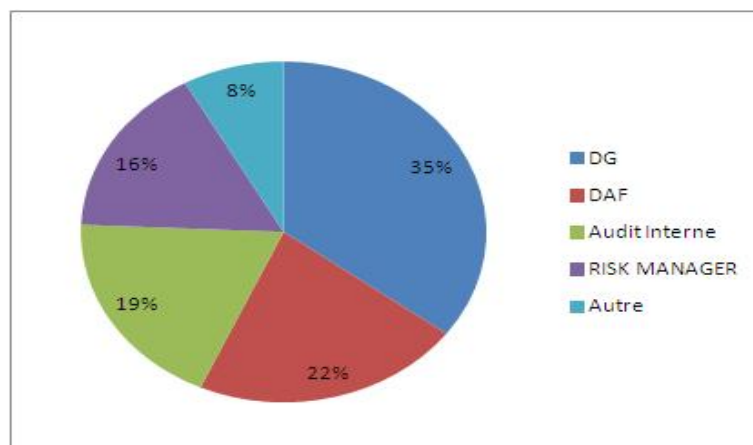




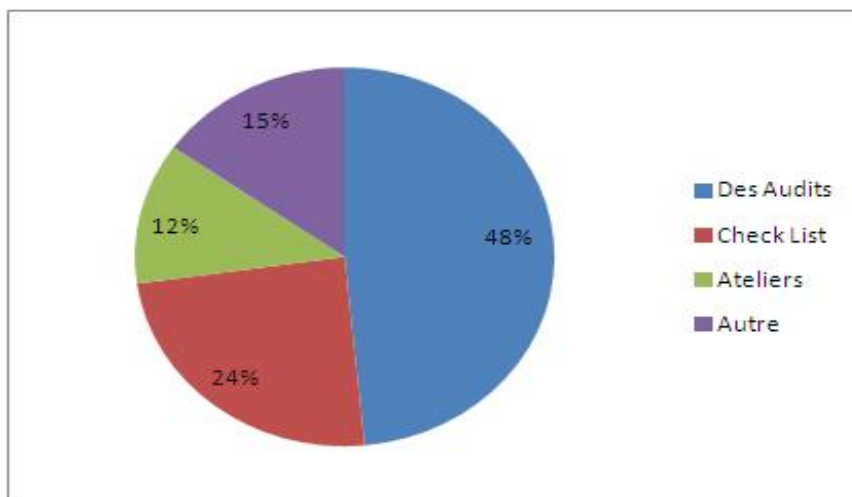
Toutefois, malgré la perception et la réalisation de la démarche manière globale, nous avons relevé des positions qui limitent le champ d'action de la démarche aux aspects techniques, informatiques et humains.



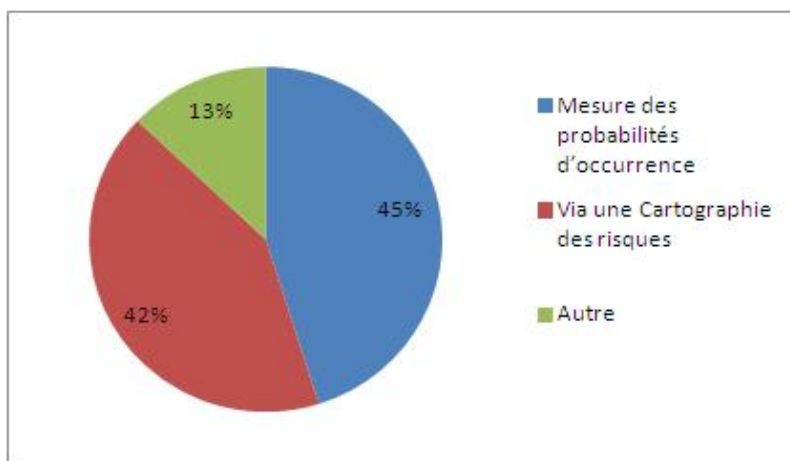
De même, nous pouvons avancer qu'au Maroc la démarche « Risk Management » n'est pas une affaire de spécialistes. Pour la majorité des entreprises, la responsabilité de la gestion des risques est confiée au DG ou au DAF (57%). Néanmoins, 16% des questionnées ont mis en place une fonction dédiée.



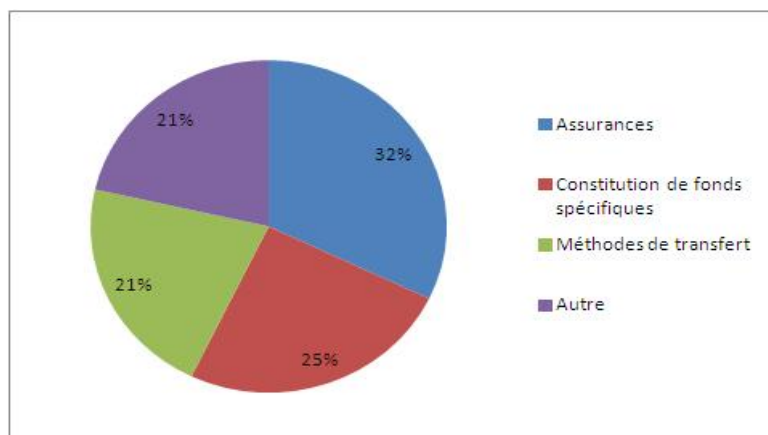
Pour identifier et évaluer les risques, les entreprises recourent plus volontiers à des outils généraux (audit interne, ateliers, réunion de la DG) plutôt qu'à des instruments spécifiques de gestion de risques.



À l'instar de l'identification, l'évaluation est faite à l'aide des outils de mesure des probabilités de risques beaucoup plus que les cartographies de risques.



Pour la couverture des risques, les entreprises interrogées préfèrent la constitution des assurances. La constitution de fonds spécifiques de couverture et la méthode de transfert sont également utilisées pour la maîtrise des risques au Maroc.



**Conclusion**

En synthèse, les résultats de cette enquête montrent que plus de la moitié des entreprises questionnées pensent que le « RISK MANAGEMENT » est une « Nécessité / Opportunité » plutôt qu'un mode de management.

Dans ce sens, plus des 2/3 de notre échantillon affirme que le « RISK MANAGEMENT » peut contribuer à la compétitivité de l'entreprise et l'amélioration de sa performance. Ces 2/3 estiment que la mise en place de la démarche exige une méthodologie spécifique suivant une stratégie et un plan d'action bien définis.

La moitié des entreprises interrogées conditionnent la réussite de la démarche par la présence d'un spécialiste, capable de coordonner entre les départements de l'entreprise pour la bonne réussite de cette démarche.

Enfin, la majorité des entreprises interviewées pensent que le « RISK MANAGEMENT » concerne toute l'entreprise.

Pour clore cet article, nous pouvons avancer que les changements réglementaires récents et la promotion de la notion de gouvernance sont des facteurs favorables au développement de la gestion des risques au sein des entreprises et organisations. L'enquête avait pour objectif d'établir une photographie de la perception du Risk Management par les entreprises marocaines.

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 montrent sans contestation une prise de conscience de l'importance de cette démarche et de la nécessité de l'appliquer.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- (1) Georges Wiederkehr, Editorial "risque", Revue riseo, 2010.
- (2) Dictionnaire le Robert Brio, 2008.
- (3) Le grand Larousse encyclopédique, 2013.
- (4) CNUCED, Dossier Spécial: Gestion des risques d'assurance dans la PME, 2012.
- (5) ISO 31000, Management du risque – Principes et lignes directrices, 2009.
- (6) Cohen, décision dans le risque et l'incertain : l'apport des modèles non additifs, Avril 2000.
- (7) Digimind, Risk Management, 2010.
- (8) (10) Pesqueux, La "société du risque" – Analyse et critique, Economica, Paris, 2009.
- (9) Bouyssou, le concept de risque au magasin des curiosités, Louvain la neuve, 2003.
- (11) Vincent et Besson, « Le Risk manager et l'intelligence économique », édition AMRAE, 2010.
- (12) Kerebel P., Management des risques, édition d'organisation, collection Finance, 2009.