

## **Proposition d'un modèle des 6C de maturité de la gestion intégrée des risques dans le secteur des services**

### **Proposal for a 6C model of maturity of integrated risk management in the service sector**

**Saida AMANSOU**

Professeure Chercheure à l'École Nationale de Commerce et de Gestion  
Université Mohamed Premier Maroc  
Laboratoire de Recherche en Management Territorial,  
Intégré et Fonctionnel (LARMATIF)  
**s.amansou@ump.ac.ma**

**Hajar BENJANA**

Professeure Chercheure à l'École Nationale de Commerce et de Gestion  
Université Mohamed Premier Maroc  
Laboratoire de Recherche en Management Territorial,  
Intégré et Fonctionnel (LARMATIF)  
**h.benjana@ump.ac.ma**

**Date de soumission :** 16/11/2021

**Date d'acceptation :** 01/01/2022

**Pour citer cet article :**

AMANSOU. S & BENJANA. H (2021) «Proposition d'un modèle des 6C de maturité de la gestion intégrée des risques dans le secteur des services», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit «Volume 5 : Numéro 4» pp : 171 - 194

## Résumé

Le risque est un évènement probable quant à sa probabilité d'occurrence, il est omniprésent ce qui rend sa gestion un impératif pour les organisations. De ce fait, certains chercheurs se sont épris d'élaborer des modèles en vue d'étudier le degré de maturité inhérent à sa gestion. Tels modèles s'avèrent indispensables puisqu'ils permettent aux organisations de tester leur niveau de sensibilisation par rapport aux risques et leurs aptitudes à les gérer.

L'objectif de cette recherche n'est pas seulement de proposer un modèle de maturité de la gestion intégrée des risques mais d'analyser en outre les spécificités propres aux entreprises appartenant au giron du secteur des services au Maroc.

Ce faisant, il est indispensable de souligner la place grandissante des services dans le Produit Intérieur Brut (PIB) et dans l'économie marocaine dans son ensemble. Le secteur des services a créé une valeur ajoutée de l'ordre de 56,5% en 2017, une part dépassant largement celle sécrétée par le secteur secondaire (29,5%) et celui primaire (14%). Cependant, ce secteur reste, en dépit des grandes opportunités saisies, menacé par plusieurs risques pouvant mettre en péril sa performance voire la pérennité de ses entreprises.

**Concepts-clefs** : Risque; Modèle de maturité; Gestion intégrée des risques; 6C; Secteur des services.

## Abstract

Risk is a probable event in terms of its probability of occurrence, it is omnipresent which makes its management an imperative for organizations. As a result, many researchers have fallen in love with developing models to study the degree of maturity inherent in its management. Such models are essential as they allow organizations to test their level of awareness of risks and their ability to manage them.

The objective of this research is not only to propose a model for measuring the maturity of integrated risk management but also to analyze the specificities specific to companies belonging to the bosom of the service sector in Morocco.

In doing so, it is essential to underline the growing role of services in the Gross Domestic Product (GDP) and in the Moroccan economy as a whole. The service sector created an added value of around 56.5% in 2017, a share largely exceeding that secreted by the secondary (29.5%) and primary (14%) sectors. However, this sector remains, despite the great

opportunities seized, threatened by several risks that could jeopardize its performance or even the sustainability of its companies.

**Key-Concepts :** Risk; Maturity model; Integrated risk management; 6C; Services sector.

## Introduction

Le risque est un événement aléatoire et probable quant à sa probabilité d'occurrence et son impact. Il constitue un vrai galimatias car sa définition n'est pas évidente. BERNOULLI en 1738 est le pionnier à donner une définition formelle du risque. Celui-ci est la valeur moyenne des conséquences d'événements affectés de leur probabilité (LANNOY, 2008). KNIGHT en 1921 le définit comme une incertitude quantifiable et mesurable en termes de probabilités objectives. Il fait donc la distinction entre incertitude (non quantifiable, non probabilisable) et risque (probabilisable et calculable) (BENJANA, 2021).

La définition technique du risque est souvent associée au produit de la probabilité d'apparition d'un événement indésirable par l'amplitude de ses conséquences. Le risque est alors censé représenter le potentiel de dommages avec le plus d'exactitude et d'objectivité possible (KERMISCH, 2012).

Agissant ainsi, le risque a très souvent une connotation négative. Toutefois, le troisième sens du mot risque dans le dictionnaire Robert a une connotation positive, on l'appelle aussi opportunité (LANNOY, 2008).

Somme toute, le risque a une double connotation : une connotation négative qui soulève la perte probable en cas de réalisation et une connotation positive qui confère au risque, s'il est géré de manière optimale, l'opportunité d'en tirer profit et d'autre part ; le rôle de l'individu en matière de détection de risque. Un risque non détecté par l'acteur ne fera donc pas l'objet de gestion. (AMANSOU, 2019)

Ce faisant, et vu que le risque est omniprésent, sa gestion demeure un impératif pour les organisations en vue d'échapper aux conséquences néfastes qui peuvent se produire. A cet égard, la gestion des risques occupe de plus en plus une place vitale au sein des entreprises ce qui a donné naissance à certaines recherches qui ont étudié la maturité de la gestion des risques au sein des organisations. Telle maturité a été étudiée en fonction des niveaux atteints en matière d'adoption de la gestion des risques. Cet article propose un modèle de gestion de maturité de la gestion intégrée des risques en répondant à la question suivante : quels sont les variables organisationnelles permettant d'adopter et d'atteindre la maturité de la GIR ?

Et puisque que l'on assiste à l'accroissement de la part des services dans le Produit Intérieur Brut (PIB) et l'économie marocaine dans son ensemble, avec une valeur ajoutée créée de l'ordre de 56,5 % en 2017, une part dépassant largement celle sécrétée par le secteur secondaire (29,5%) et celui primaire (14%) (HCP, 201), cette recherche se veut légitime. Elle propose un

modèle de mesure de maturité de la gestion intégrée des risques en mettant en avant 6 variables que nous avons nommées les 6C qui sont la Compliance, la culture de la gestion des risques, le Capital humain, la Communication sur les risques, la Capacité Organisationnelle à Changer (COC) et le Cadre de référence de la Gestion Intégrée des Risques (GIR). Ce modèle sera testé au niveau empirique sur le secteur des services pour en déduire d'une part la consistance de notre modèle théorique et les spécificités de ce secteur d'autre part.

A noter que certains domaines d'activité de ce secteur notamment les activités financières dont le chef de file au Maroc sont les banques avec un taux de bancarisation de 78% en 2020 (BAM), ont fait déjà l'objet de recherches en matière de maturité de la gestion des risques dans d'autres pays notamment le Niger et le Zimbabwe. Or, les autres sous-secteurs comme le commerce, le transport, l'éducation, la santé et l'action sociale... n'ont pas fait l'objet de telles recherches. Puisqu'au niveau marocain, seul le secteur industriel a fait l'objet d'une étude sur la maturité de la gestion des risques, d'où la pertinence et l'originalité d'étudier cette problématique.

## **1. Analyse critique de la littérature sur les modèles de maturité de la gestion intégrée des risques**

### **1.1. Définition de la maturité**

Avant d'entamer les modèles de maturité de gestion des risques, il est judicieux de projeter la lumière sur la maturité. En biologie, elle désigne un état d'achèvement et l'étape terminale d'un développement (SALBREUX, 1995). Pour le petit Robert, la maturité c'est être parvenu à un point de perfection : état qui confère à un sujet la plénitude de ses moyens physiques ou psychiques (BROCA, 2009).

Dans le même ordre d'idées, pour le psychologue français Edmond MARC la maturité est équivalent à un état d'aboutissement dans un processus de développement (MARC, 2010).

COMPERE a, à son tour, donné une définition à la maturité. À sa guise, c'est l'état du développement du vivant qui lui permet de délivrer toutes ses qualités. (COMPERE, 2012).

La stratégie n'a pas été épargnée de la notion de maturité. D'ailleurs, le cycle de vie d'une activité est divisé en quatre phases : démarrage, croissance, MATURITÉ et déclin. Ici, la maturité est caractérisée par une stagnation de la demande et une conquête de nouveaux clients qui devient de plus en plus ardue.

De ce qui précède, la maturité est un état de développement qui permet d'aboutir à la plénitude.

En gestion des risques, un dispositif est qualifié de mature si et seulement s'il est apte à s'autoréguler. Autrement dit, s'il a une capacité adaptative aux évolutions inhérentes aux différents risques.

Au demeurant, la maturité peut désigner l'aptitude à faire face aux différents risques avec une grande dextérité et rigueur.

### **1.2. Modèles de maturité de la gestion intégrée des risques : état des lieux et analyse critique**

Le premier modèle de maturité a vu le jour en 1979 grâce aux travaux précurseurs de CROSBY qui sont issus du management par la qualité. CROSBY, vu le déclenchement de la crise des années 70 et la grande conquête des produits japonais notamment en industrie automobile, qui ont ravagé les parts de marché américaines, a incité les directeurs d'entreprises à être plus conscients quant à la perception de la qualité. C'est ainsi que CROSBY élabore un modèle pionnier à l'époque pour évaluer le degré de maturité des entreprises en matière de qualité. Il a, à cet égard, proposé une grille intitulée : QMMG : Quality Management Maturity Grid et qui est constituée de 5 niveaux qui évaluent l'entreprise en matière de sa prise en considération de la qualité.

Pour la gestion des risques, certains auteurs ont à leur tour proposé des modèles de maturité pour comprendre l'attitude de l'entreprise face aux risques, sa réaction face aux aléas et se prononcer sur le degré de maîtrise de ces risques.

A cet égard, et d'après plusieurs recherches qui ont été établies, le modèle pionnier en la matière est celui de HILLSON (Risk Maturity Model) en 1997 qui a présenté l'organisation soumise à quatre niveaux de gestion des risques. A savoir, l'organisation naïve, l'organisation novice, l'organisation normalisée et l'organisation naturelle.

En 2005, une autre étude a été menée par BEASLEY, CLUNE ET HERMANSON dont le concept de base est la Gestion Intégrée des Risques d'Entreprise (GIRE)<sup>1</sup> équivalant de l'anglo-saxon Enterprise Risk Management. Leur étude porte sur le degré de maturité du processus de GIRE. Elle dépasse le simple fait de l'existence ou non du processus de gestion des risques. Des déterminants de la maturité de la GIRE notamment la gouvernance ont été définis. Une échelle de mesure à cinq niveaux indiquant le stade d'implantation de la GIRE a été proposée :

---

<sup>1</sup> GIRE est différente de la GIR que nous analysons dans notre travail. La GIRE a tendance d'évaluer le risque global d'une entreprise, ce qui n'est pas le cas pour la GIR.

- ⇒ Niveau 1 : l'intention n'est prévu pour adopter la GIRE ;
- ⇒ Niveau 2 : l'existence de l'intention d'implanter la GIRE mais aucune concrétisation réelle n'a encore eu lieu ;
- ⇒ Niveau 3 : adoption d'un plan ferme pour l'implantation de la GIRE ;
- ⇒ Niveau 4 : Mise en place partielle de la GIRE ;
- ⇒ Niveau 5 : Implantation totale et intégrale du processus de GIRE.

L'étude de DAUD, YAZID ET HUSSIN (2010) adopte les même propos de l'étude menée par BEASLEY, CLUNE ET HERMANSON en 2005 dans le contexte malaysien. Leurs résultats descriptifs montrent que 43% des répondants confirment avoir un processus de GIRE déjà mis en place, alors que 38% ont partiellement mis en œuvre ce processus et uniquement 19% envisagent de l'adopter. L'un des résultats intéressant de cette étude est celui de l'impact positif de l'existence d'un responsable de la gestion des risques sur la maturité de l'implantation du processus de gestion des risques. Cet impact est intensifié avec l'ampleur de la mission qui lui est confiée.

S'agissant de l'étude faite par WAWERU ET KISAKA en 2013, elle porte sur 22 firmes cotées à la Bourse de Nairobi pendant l'année 2009. L'objectif de cette étude est d'approcher le degré de maturité du processus de GIRE. Une échelle de mesure de 6 niveaux a été adoptée allant de l'absence d'intention d'adopter les processus GIRE jusqu'à l'implantation complète et intégrale du processus. La GIRE selon ces deux auteurs repose plus sur une initiative stratégique que sur une simple conformité aux exigences de l'environnement réglementaire. Cependant cette étude, quoiqu'elle insiste sur l'importance d'un Risk manager, n'a pas permis de mettre le lien entre le secteur d'activité, l'indépendance du conseil d'administration, la taille de la firme ainsi que les opportunités de croissance et le degré de maturité de la GIRE.

Pour le contexte zimbabwéen, une étude a été réalisée par KANHAI et GANESH en 2014 sur 18 banques commerciales. Son objectif consiste à établir une relation entre le degré de maturité du processus de GIRE approximée par une échelle de mesure de cinq degrés et un ensemble de facteurs organisationnels à savoir : la structure de gouvernance du risque, la culture organisationnelle, l'intensité de l'environnement réglementaire ainsi que la taille de la banque. Les résultats démontrent que l'implantation de la GIRE est positivement associée à l'adéquation de la structure de gouvernance du risque, la culture organisationnelle ainsi que la taille de la banque alors que l'intensité de l'environnement réglementaire exerce un impact négatif sur la maturité de ce processus.

Dans le contexte nigérien, DABARI et SAIDIN (2015) ont mené une étude sur 21 banques pour identifier les facteurs associés au degré de maturité du processus de GIRE. Les résultats de cette étude révèlent l'efficacité de l'audit interne, la compétence des ressources humaines, le cadre réglementaire ainsi que l'implication de la direction ont un impact positif et significatif sur le degré de maturité de la GIRE.

NISSOUL et al. (2014) ont élaboré un modèle inspiré de la théorie de l'apprentissage organisationnel. Les trois niveaux proposés sont : niveau initial qui réfère à une entreprise qui n'a pas une vision claire vis-à-vis du risque, elle n'apprend pas de ses erreurs passées et n'a aucun processus dédié à la gestion des risques. En 2017, ils ont amélioré leur modèle pour qu'il devienne R3M (Risk Management Maturity Model), il se base sur 5 piliers qui sont : management, processus, ressources, travail et individu. Le premier pilier reflète le rôle de l'administration et toutes les parties prenantes internes et externes en matière d'implication, de communication, de choix de structure organisationnelle appropriée pour booster la gestion des risques. Le deuxième pilier fait référence au processus de la gestion des risques allant de l'identification au suivi. Concernant le troisième pilier, il fait appel aux ressources notamment financières qui vont permettre la gestion des risques. Le quatrième pilier fait appel aux conditions du travail et l'ergonomie des milieux de travail. In fine, le dernier pilier s'appuie sur l'individu en terme d'implication et du respect de toutes les consignes nécessaires au bon respect des dispositifs de la gestion des risques. NISSOUL et al. ont testé leur modèle sur le secteur industriel marocain en projetant la lumière sur le risque d'accident dans les milieux de travail. Pour plus de débroussaillage, nous présentons le tableau suivant qui brosse les différents modèles de maturité de gestion intégrée des risques :



Auteur / Année	Modèle / Niveaux	Apports	Critiques
<b>HILLSON 1997</b>	RMM 4	<p>Classifier l'organisation selon quatre niveaux croissants en se basant sur sa gestion des risques. Une organisation naïve, une organisation novice, une organisation normalisée et une organisation naturelle.</p> <p>Le premier niveau réfère à une organisation qui ne donne aucune importance à la gestion des risques, ses décisions sont purement tâtonnées et réactives. Le second niveau renvoie à une organisation qui présente une certaine expérience en matière de gestion des risques confiée à des personnes qualifiées en la matière en dépit du manque de processus bien défini et structuré.</p> <p>Quant au troisième niveau, le Risk Management fait partie intégrante des pratiques de l'organisation quoiqu'il ne soit pas réalisé complètement. En dernier lieu, l'organisation naturelle est proactive, sa vision est bien claire vis-à-vis du risque. A ce stade, l'information est bien utilisée et la conscience par rapport au risque est présente.</p>	<p>Un manque d'ossature théorique de ce modèle. Aussi, les variables par rapport aux risques ne sont pas définies. Absence des variables latentes et des variables de mesure. Le modèle n'est pas bien clair et son application demeure difficile. En plus, le dernier niveau nommé organisation naturelle peut mener à l'erreur. Il a fallu plutôt mettre organisation proactive.</p>
<b>ORSINI 2002</b>	Modèle DRHC 5	<p>Pour évaluer la maturité, ORSINI se base sur les variables suivantes : Culture organisationnelle, leadership et engagement, intégration aux pratiques et aux systèmes de gestion ministériels, capacités en gestion du risque et in fine, rapport et contrôle.</p> <p>En effet, ce modèle est élaboré par Développement des ressources Humaines Canada (DRHC) qui est réputé comme le plus grand ministère du gouvernement fédéral. Pour cela, le modèle est d'emblée orientée RH.</p> <p>Les 5 niveaux définis par le modèle DRHC sont les suivants :</p> <p>Niveau 1 : le risque est pris à la légère au sein de l'organisation et le personnel est marginalisé quant à sa contribution face à la gestion du risque.</p> <p>Niveau 2 : à ce stade, la direction connaît un peu le rôle des employés vis-à-vis de la gestion du risque mais ça reste tributaire à une motivation par le bâton et la carotte.</p> <p>Niveau 3 : l'esprit d'équipe dans l'organisation commence à émerger et l'information est partagée dans le cadre d'une vision proactive.</p> <p>Niveau 4 : La direction instaure un système de reconnaissance vis-à-vis des employés qui sont incités à gérer les risques et tirer des leçons des erreurs antérieures.</p>	<p>L'une des variables qui ne sont pas prises en considération par ORSINI est la compliance. Pourtant, le cadre réglementaire est crucial pour servir de référence en matière de la gestion des risques.</p>

		Niveau 5 : les employés ont une marge de manœuvre pour identifier les risques, la connotation positive du risque prend corps.	
<b>NISSOUL et al. 2014</b>	3	<p>Ce modèle est inspiré de la théorie de l'apprentissage organisationnel. Dès lors, les trois niveaux proposés sont : niveau initial qui réfère à une entreprise qui n'a pas une vision claire vis-à-vis du risque, elle n'apprend pas de ses erreurs passées et n'a aucun processus dédié à la gestion des risques.</p> <p>Niveau intermédiaire : ici l'entreprise est en mesure de développer sa conscience en matière de gestion des risques et ce en adoptant un processus formalisé et standardisé relatif à la gestion des risques en profitant de son processus d'apprentissage des erreurs antérieures commises.</p> <p>Pour le troisième niveau qui est avancé, l'entreprise développe sa culture de risque et met en place une veille stratégique. Elle a donc une politique de gestion des risques à part entière.</p> <p>Ce modèle se base sur une étude empirique réalisée sur des sites industriels marocains</p>	Ni les variables du modèle, ni l'échelle ne sont explicites. En plus, Nissoul et al. Avancent trois niveaux (initial, intermédiaire et avancé) en négligeant l'existence d'autres.
<b>NISSOUL et al. 2017</b>	R3M (Risk Management Maturity Model) 5	<p>Le modèle R3M se base sur 5 piliers qui sont : management, processus, ressources, travail et individu. Le premier pilier reflète le rôle de l'administration et toutes les parties prenantes internes et externes en matière d'implication, de communication, de choix de structure organisationnelle appropriée pour booster la gestion des risques.</p> <p>Le deuxième pilier fait référence au processus de la gestion des risques allant de l'identification au suivi.</p> <p>Concernant le troisième pilier, il fait appel aux ressources notamment financières qui vont permettre la gestion des risques.</p> <p>Le quatrième pilier fait appel aux conditions du travail et l'ergonomie des milieux de travail.</p> <p>In fine, le dernier pilier s'appuie sur l'individu en terme d'implication et du respect de toutes les consignes nécessaires au bon respect des dispositifs de la gestion des risques.</p> <p>Pour les niveaux, il existe ici 5 niveaux : naïf, réactif, normatif, proactif et prédictif. En mettant en exergue le réactif, le proactif et le prédictif, NISSOUL et al. Mettent</p>	Les 5 piliers choisis par NISSOUL et al. Ne sont pas suffisantes. Il y a d'autres variables qui revêtent une importance considérable dans l'entreprise telle que sa culture et qui peut impacter positivement ou négativement la gestion des risques en son sein. Aussi, il a fallu nommer le dernier pilier Acteur plutôt que individu. Car ce dernier est un acteur clef au sein de l'entreprise qui peut être une clef de succès ou un facteur de risque.

		en avant le passé, le présent et le futur en matière de la vision de l'entreprise dans la gestion des risques.	
<b>Direction Générale Des Finances Publiques (DGFIP) Française 2010</b>	Maturité du contrôle interne des finances publiques 5	<p>Ce modèle a comme objectif principal la présentation d'une échelle de maturité constitué de 5 niveaux en vue d'évaluer le degré de maîtrise de la gestion des risques et du contrôle interne public.</p> <p>La démarche poursuivie est progressive ce qui approuve l'existence d'un processus évolutif en la matière.</p> <p>Pour l'échelle de maturité suscitée, elle est subdivisée en :</p> <p>Niveau 1 : non fiable (absence de traçabilité, organisation non structurée)</p> <p>Niveau 2 : informel (l'organisation devient structurée mais la traçabilité reste absente)</p> <p>Niveau 3 : standardisé (l'organisation reste toujours structurée mais absence de traçabilité et d'effectivité)</p> <p>Niveau 4 : évalué (organisation structurée, traçabilité assurée mais le pilotage est insuffisant, pas de Reporting)</p> <p>Niveau 5 : optimisé (le niveau 4 est atteint avec un pilotage assuré, le dispositif est en permanente amélioration)</p>	<p>Ce modèle puisqu'il est lié à une administration publique est purement orienté au respect de la procédure, vérification, traçabilité et Reporting. Il est purement bureaucratique.</p> <p>De même, les trois dimensions sur lesquelles il se base (pilier 1 du contrôle interne, pilier 2 relatif à la profondeur du dispositif et pilier 3 inhérent à la couverture du processus par le dispositif. A vrai dire, la nature du secteur étatique prédomine ce modèle vu que l'objectif principal est la protection du denier public.</p>
<b>Service Public Régional de Bruxelles (finances et budget) 2016</b>	Modèle de maturité SPRB 5	<p>Le SPRB a mis en relief une échelle constituée de 5 niveaux qui sont : Fonctionnement de base, Défini, Maîtrisé, Optimisé Et Amélioration permanente.</p> <p>Ce modèle a pour objectif d'améliorer la gestion des risques dans les unités administratives bruxelloises. Il en ceint 6 critères : formalisation du processus, capitalisation du savoir-faire, enregistrements, indicateurs tableau de bord, maîtrise des risques et enfin actions d'amélioration. En effet, nous pouvons donner l'exemple du sixième critère en le croisant avec la cinquième niveau de l'échelle, on aura selon ce modèle un personnel pleinement impliqué et motivé dans l'amélioration permanente. Du coup, l'échelle 5 reflète un management développé des risques, une base de données, le respect des procédures, l'utilisation d'un tableau d'indicateurs et une parfaite motivation du personnel.</p>	<p>Les critères choisis s'appuient sur une culture imprégnée par l'administration comme la formalisation du processus, l'enregistrement. Également, le second critère choisi baptisé capitalisation du savoir-faire. L'administration ne peut pas évoluer par le savoir-faire seulement mais par l'ensemble des connaissances (soft &amp; hard Skills).</p>

<p><b>DELOITTE 2016</b></p>	<p>Maturité des compétences en GRE 5</p>	<p>5 niveaux sont adoptés pour juger la maturité de la gestion des risques d'une entreprise :</p> <p>Niveau 1 : initial, niveau 2 : fragmenté, niveau 3 : complet, niveau 4 : Intégré et niveau 5 : stratégique.</p> <p>Pour le premier niveau, une minorité de risques est prise en compte pour juger la vulnérabilité de l'entreprise qui se trouve encore dans un stade chaotique en la matière caractérisé par l'absence de procédures officielles servant à l'évaluation des risques. Le second niveau enregistre une certaine amélioration par rapport à son précédent. D'ailleurs, l'identification des risques se passe de manière individuelle, chaque niveau hiérarchique définit ses propres risques et les gère de manière isolée les uns par rapport aux autres. La gestion des risques est plutôt ici fonctionnelle. Pour le troisième niveau, l'univers des risques est défini. Ce qui fait que l'évaluation prend place et une gestion des risques majeurs dont les résultats sont communiquée au staff managérial.</p> <p>S'agissant du quatrième niveau, la coordination des risques entre tous les services et département apparait. On analyse, mesure, évalue en permanence et on surveille l'ensemble des risques. A ce stade, apparait un équilibre entre risques bénéfiques en cherchant à exploiter qui se présentent avec un esprit aventurier de l'entreprise.</p> <p>Le dernier niveau attribue une importance considérable à la gestion des risques qui est intégrée dans la planification stratégique de l'entreprise. Des modèles de risques sont élaborés à ce stade et un état de veille est adopté pour avertir le conseil d'administration et la direction des risques alarmants.</p>	<p>Ce modèle n'a ni variables, ni dimensions. Il se contente d'une échelle constituée de 5 niveaux.</p>
---------------------------------	--	--	---

## **2. Délimitation et état des lieux du secteur des services**

En 1934, FISHER a subdivisé l'économie en trois secteurs clefs. Telle subdivision a été mise en avant en 1947 par l'économiste britannique Colin CLARK. Il s'agit des secteurs d'activité suivants : secteur primaire, secteur secondaire et enfin secteur tertiaire ou des services. D'ici apparaît le rôle de ce dernier secteur qui fera l'objet du point suivant.

### **2.1. Délimitation du secteur des services**

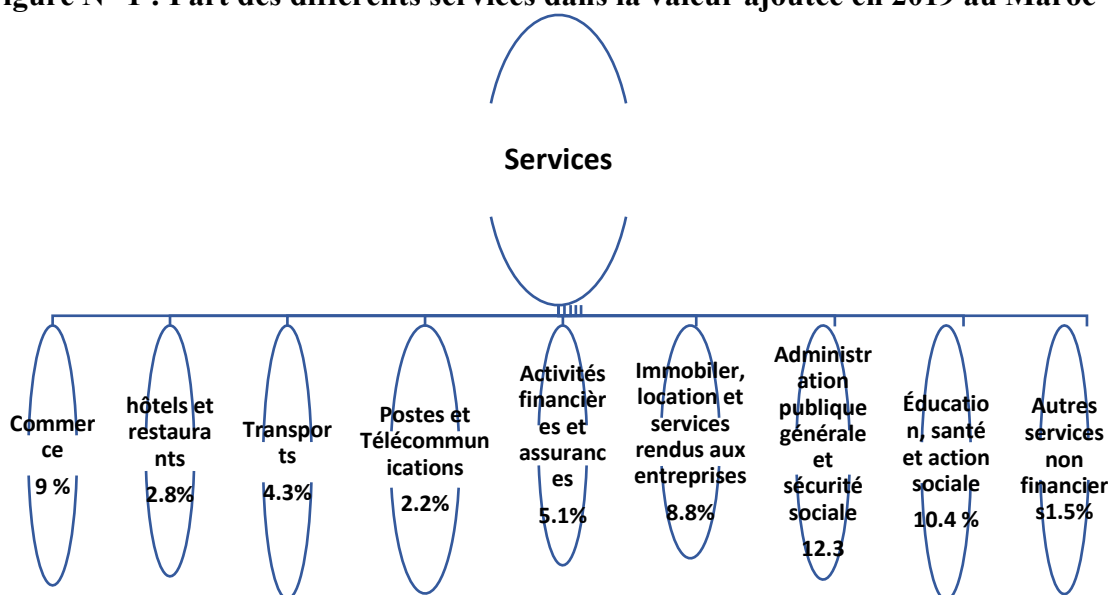
Pour qu'un secteur soit qualifié de tertiaire, il faut qu'il accomplisse les cinq propriétés suivantes (HARVEY, 2000) :

1. Intangibilité : appelée également immatérialité. Le service ne peut ni être touché, ni être goûté, ni être vu.
2. Inséparabilité : les services sont produits et consommés immédiatement.
3. Hétérogénéité : la prestation de service ne peut pas être standardisée puisque la production et la consommation se font conjointement.
4. Périssabilité : un service n'est ni stockable, ni transportable. En cas de volatilité du marché et de fluctuations de la demande, il devient difficile pour le prestataire de services de réagir à cette demande.
5. Propriété : Le bénéficiaire d'un service accède momentanément à la propriété du bien, on peut donner l'exemple de l'amphi théâtre, l'étudiant utilise momentanément la chaise sur laquelle il s'assoie.

### **2.2. Secteur des services au Maroc : état des lieux**

Le Haut-Commissariat au Plan (HCP) recense dans la rubrique services ce qui suit :

**Figure N° 1 : Part des différents services dans la valeur ajoutée en 2019 au Maroc**



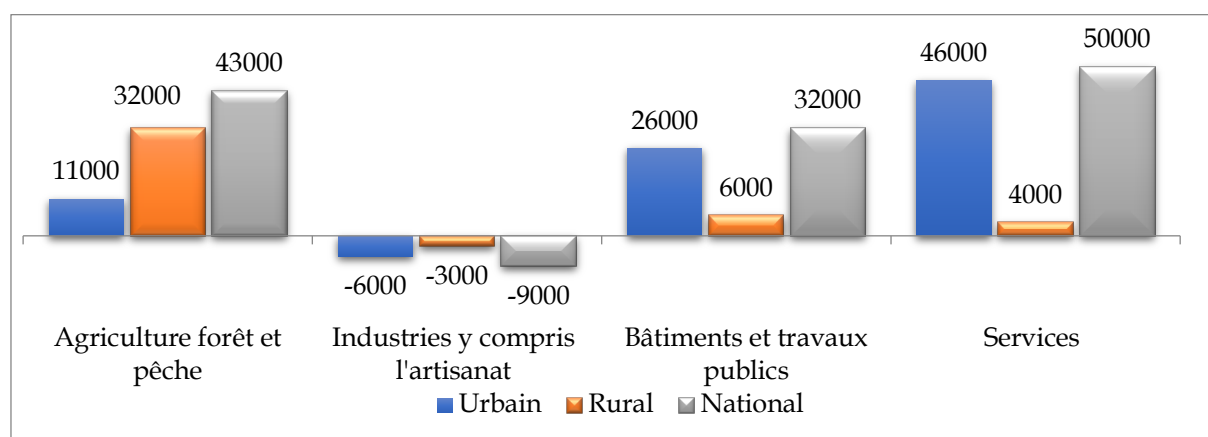
**Source :** Auteurs, à partir des données publiées par le HCP et la Direction des Études et des Prévisions Financières du Ministère de l'Économie et des Finances, janvier 2019.

Neuf services s'inscrivent dans la rubrique allant du commerce aux autres services financiers.

Ces derniers présentent les valeurs ajoutées suivantes (en %) :

D'après ce tableau, la contribution des services publics (l'éducation nationale, la santé, la sécurité sociale ...) dans la valeur ajoutée est la plus importante en créant pendant le premier trimestre 2018 plus que 50 000 emplois à l'échelle nationale comme le montre le graphique ci-après :

**Figure N° 2 : Créations nettes d'emploi par secteur d'activité économique et milieu de résidence**



**Source :** HCP, note d'information au premier trimestre 2018.

Ce poids lourd de ce secteur se justifie par la forte volonté qu'a montrée le Maroc depuis son indépendance pour asseoir son économie sur le secteur tertiaire plutôt que l'industrie. Ceci se voit clairement dans le tableau ci-dessous :

**Tableau N° 1 : Structure du PIB en volume**

	1965-71	1972-82	1983-93	1994-2002
<b>Agriculture</b>	26,5	19,4	17,2	14,7
<b>Industrie</b>	30,7	32,0	29,1	29,9
<b>Services</b>	42,8	48,6	53,6	55,4

**Source :** Banque mondiale, rapport de 2004.

A cet égard, le secteur des services ou tertiaire était depuis l'indépendance le socle de l'économie marocaine. D'ailleurs au fil des ans, la tertiarisation de l'économie prédomine ce qui justifie la part grandissante de ce secteur dans le PIB marocain.

Cependant, ce secteur reste, en dépit des grandes opportunités saisies, menacé par plusieurs risques pouvant mettre en péril sa performance voire la pérennité de ses entreprises.

Tels risques sont en corrélation avec l'activité concernée : transport, commerce, services financiers...

A titre d'exemple, le risque routier est amplement lié au transport, la fraude et la cybercriminalité (risque opérationnel) sont intimement liées aux services financiers.

### **3. Proposition d'un modèle de maturité de la gestion intégrée des risques**

Avant de présenter notre modèle de recherche, nous précisons que nous avons adopté une posture positive. Nous sommes parties de la littérature pour justifier et délimiter notre problématique. Des hypothèses permettant d'envisager des réponses anticipées à la problématique ont été constituées et ce, en faisant un ratissage des écrits sur ladite question de recherche. La démarche retenue ainsi est une démarche hypothético-déductive. Un certain nombre de variables latentes permettant d'expliquer le modèle ont été identifiées à travers des recherches antérieures.

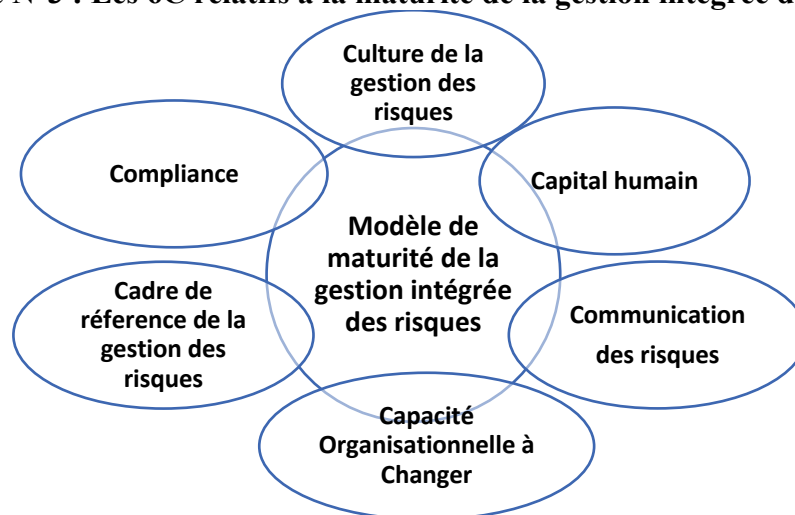
Nous précisons également que notre modèle de recherche est un modèle explicatif qui fera l'objet d'une étude quantitative.

Les variables de notre modèle ont fait l'objet d'une opérationnalisation à travers des items directement observables sur le terrain. Certaines de ces variables ont nécessité le passage par des dimensions pour les expliciter par des items mesurés à travers des échelles sachant que nous

avons opté pour l'échelle de Likert à cinq degrés. Un questionnaire a été élaboré reprenant chaque item sous forme de question fermée.

Les 6 variables constituant notre modèle sont baptisées les 6C et se présentent de manière plus apparente dans le schéma suivant :

**Figure N°3 : Les 6C relatifs à la maturité de la gestion intégrée des risques**



Source : Auteurs

Nous précisons à ce niveau qu'aucun modèle de recherche n'a traité la maturité de la Gestion des risques n'a regroupé pour tester au niveau pratique les six variables en même temps. L'originalité de cette recherche vient du fait de concevoir un modèle enrichi dans lequel la réglementation en vigueur dans une organisation et qui peut orienter la GIR a été prise en considération. L'acteur, qui est l'élément clé de la GIR ainsi que le cadre de référence ont été intégrés et analysés dans un même modèle avec les trois premières variables citées ci-dessus.

### **C1. Compliance**

Une infrastructure juridique est exigée à n'importe quelle organisation. A cet égard, se soumettre au cadre juridique, aux normes et lois relatives à l'activité de l'organisation, à la gestion des risques ainsi qu'au cadre réglementaire encadrant la sécurité au travail, les bonnes conditions d'exercice de la profession sans oublier les normes et lois relatives au statut juridique de ladite organisation s'avère indispensable.

### **C2. Culture de la gestion des risques**

La mise en place d'un système de gestion intégrée des risques repose sur la diffusion d'une culture de risque et de sa gestion.



En effet, la gestion intégrée des risques qui doit constituer une partie intégrante et intégrée dans l'activité quotidienne de l'entreprise est avant tout une culture qui se traduit par des comportements.

Cela nécessite que toutes les parties prenantes internes à l'entreprise, prennent en considération les risques et leurs impacts sur la prise de décision de manière instinctive.

Un système de valeurs, de croyances communes et de visions prédéfinies doit être partagé entre tous les acteurs de l'organisation. La compliance, le respect des normes et lois qui en découle est certes nécessaire car il participe au processus de gestion des risques mais l'implication active et le développement d'une attitude à l'égard du risque permet de renforcer ces pratiques.

Certaines études prônent la nécessité de l'implication du conseil d'administration et son adhésion ce qui conditionne le succès de la démarche de gestion des risques vu le rôle éminemment actif dans le suivi et l'approbation des stratégies de gestion intégrée des risques élaborées par la haute direction (LOUATI, 2017).

### **C3. Capital humain**

Certes, un Risk manager est indispensable à la gestion des risques. Son rôle incontournable consiste à évaluer en permanence les différents risques qui entourent son organisation, à veiller sur la mise en place des stratégies de gestion des risques élaborées, à coordonner et à synthétiser les différentes politiques en matière de gestion des risques et d'en faire un rapport à la direction. Seulement, le Risk manager ne peut pas travailler seul. Il doit collaborer avec son équipe et faire une bonne preuve d'implication pour capitaliser son expertise et son savoir-faire afin de réussir ensemble cette mission.

### **C4. Communication des risques**

Depuis ses origines dans les années 1980, la communication des risques a servi à résoudre les controverses entourant la gestion et l'évaluation des risques. Le défi relevé dans la communication des risques est d'informer toutes les parties concernées par la prise de décision sur les aspects du risque. En réalité, la communication des risques ne permet pas toujours de résoudre les problèmes vécus par l'organisation, d'ailleurs une communication des risques inadéquate ne fait qu'aggraver la situation et entraver cette gestion.

Selon CHARTIET & GABLER (2001), le domaine de la communication des risques s'est développé à partir du domaine de "l'analyse des risques" davantage qu'à partir du domaine des communications en tant que tel. La communication des risques ne s'appuie que partiellement sur les principes de la théorie de la communication (AMANSOU, 2008). Elle trouve sa source

dans la perception du risque. Selon DEBIA et al (2003) , "deux dimensions caractérisent singulièrement la communication des risques :

La dimension technique, relative au risque objectif et rationnel, tel que l'on peut le concevoir scientifiquement. Il relève essentiellement du domaine des experts ;

Et la dimension sociale, relative au risque tel que l'individu le perçoit. Elle est construite à partir d'un mélange confus de connaissances objectives, de préjugés, de craintes et de doutes".

### **C5. Capacité Organisationnelle à Changer (COC)**

La COC est l'aptitude de l'entreprise à produire des réponses concordantes (contenu) à des évolutions environnementales (contexte externe) et/ou organisationnelles (contexte interne) et à rendre effective au sein de l'entreprise la transition induite par ces dernières (processus). Il n'est plus question d'attendre le moment du changement pour le gérer car cela reviendrait à se limiter exclusivement à la dimension processuelle de la capacité. Il s'agit désormais d'un exercice permanent, ainsi, les périodes stables deviennent des phases de préparation des réformes durant lesquelles l'organisation réalise des investissements d'apprentissage lui permettant de structurer le contexte dans lequel les changements futurs seront implantés (SOPARNOT R., 2009).

La COC suppose un cadre habilitant le changement puisque tous les acteurs de l'organisation doivent avoir la capacité de changer dans un climat cohérent et propice. De ce fait, trois piliers sont mis en avant :

**Contexte** : l'environnement dans lequel évolue l'organisation doit accepter et booster la volonté du changement. De même, en interne, les parties prenantes doivent adhérer à ce changement sans se dévier, toutefois des objectifs de l'organisation, sa performance et sa pérennité. Ce faisant, un cadre de travail officiel, qui est conforme aux normes et processus de la gestion des risques, structuré et partagé par toutes les composantes de l'entité demeure primordial dans une vision de continuité.

**Agilité** : le rôle de l'acteur est incontournable. Celui-ci doit se doter d'une écoute active, d'une capacité d'anticipation et d'une innovation permanente. Un profil prédictif tourné vers le futur et la prévision des différents risques qui entourent l'organisation sont amplement sollicités. Une cellule de veille est exigée pour entamer le changement et ne pas l'entraver puisque tout changement présente un coût qu'il faut continuellement le comparer aux bénéfices qu'il engendre en vue d'assurer un équilibre sain.

**Contenu** : il doit être conforme à la culture de l'organisation, à ses valeurs, ses croyances, ses mythes et ses rites. Tel contenu ne doit pas créer un choc organisationnel, il doit à contrario cimenter les relations entre les différents acteurs de l'organisation. Pour ce faire, la mise en place de documents facilitant l'accès aux informations liées aux risques demeure indispensable. Également, une base de données recensant les principales expériences vécues en la matière sera considérée comme première base de l'apprentissage.

### **C6. Cadre de référence de la gestion des risques**

A ce niveau, deux points essentiels sont traités. Premièrement, la gestion des risques doit être alignée à la stratégie adoptée par l'organisation. Deuxièmement, ce cadre de référence fait appel au processus de la gestion des risques. Il s'agit des cinq phases formant ce processus :

1. Identification ;
2. Mesure ;
3. Évaluation ;
4. Stratégies de gestion des risques ;
5. Et suivi et contrôle des risques.

### **Conclusion**

Bien que la maturité de la gestion des risques semble intéresser un certain nombre de chercheurs, notre recherche théorique a soulevé une critique majeure. Il s'agit de l'orientation purement taxonomique dans une perspective de classer les organisations objet d'étude en fonction d'une échelle généralement composée de cinq niveaux tel que mentionné ci-haut. Or, la question du comment atteindre cette maturité ou encore quelles sont les variables qui nous permettent de faire ce classement, n'a pas été évoqué. Certes les résultats des études nous renvoient vers la culture, la communication, la nécessité d'un responsable de gestion des risques..., sans pour autant mettre en place un modèle intégrateur et englobant.

Le modèle de maturité de la gestion intégrée des risques développé dans nos recherches présente l'avantage de mettre en exergue de manière claire les variables organisationnelles qui peuvent nous permettre de nous prononcer sur l'existence de la maturité ou non, voire même l'expliquer. Le modèle que nous défendons a le privilège de présenter une vision intégrée de la gestion des risques en respectant une vision globale et englobante, intégrative et intégrante. Cette dernière repose sur une connotation positive du risque. Or, à l'encontre de plusieurs

recherches qui étudient le risque dans sa connotation négative seulement, notre recherche aborde le risque dans un angle positif également.

Notre modèle intègre le changement et insiste sur la capacité organisationnelle à changer. Il inclut en plus du contexte et du contenu une qualité requise de l'acteur qui l'agilité ce qui constitue un point fort de notre modèle et appuie davantage son intégrité.

Au demeurant, et à l'encontre de plusieurs travaux qui se sont épris d'étudier d'autres secteurs comme l'industrie (NISSOUL, 2014), le nôtre se focalise sur le secteur des services. Cependant, notre recherche ne constitue qu'un premier jet qui sera complété par un autre travail qui va élucider les spécificités du secteur des services vis-à-vis des risques courus et encourus.

## BIBLIOGRAPHIE

- ↪ AMANSOU S. (2008), "Les déterminants organisationnels de la gestion intégrée des risques dans l'organisation par projet", Cas des grandes entreprises marocaines. Thèse de doctorat sous la direction de Belkassem AMAMOU. UFR : Gestion Intégrée, UMP Oujda. Mars 2008.
- ↪ AMANSOU S. (2019), "Le rôle de l'acteur dans la gestion intégrée des risques : vers un nouveau dimensionnement du risque", Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, Numéro 8 : Mars 2019/ Volume 3 : numéro 4, p:932-956.
- ↪ AMANSOU S. (2020), "Gestion des risques : fondements théoriques et analyse critique", revue Assurances et gestion des risques, Volume 86, Numéro 2-3, p. 265-287.
- ↪ BEASLEY M. et al. (2005), "Enterprise Risk Management: An Empirical Analysis of Factors Associated with the Extent of Implementation". The Journal of Accounting and Public Policy, 2005, Vol. 24, 521-531. Synopsis by William Reimer.
- ↪ BELAI S., Bilan de santé des risques, Deloitte.
- ↪ BENJANA H., "Choix des actifs financiers à l'incertain au gré de Gauss", Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, Volume 5 : numéro 3, pp : 55-71.
- ↪ BENNACEUR A. & CHAFIK K. (2019) « Sharing Les fondements de l'usage des équations structurelles dans recherches en sciences de gestion : Cas de l'approche PLS », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 9 : Juin 2019 / Volume 4 : numéro 1 » p : 733 -753
- ↪ BEUCHER S. et al. (2004), "Les risques", édition Bréal.
- ↪ BOUCHET J-M. & GUILHON LE FRAPER DU HELLEN A. (2007), "Intelligence économique et gestion des risques", édition Pearson.
- ↪ BROG G. & CAUMEIL B. (2018), Analyse des données, édition de Boeck.
- ↪ CARRICANO M. et al. (2010), "Analyse des données avec SPSS", édition Pearson.
- ↪ CHARTIET J. & GABLER S. (2001), "Théorie et application à l'agence canadienne des aliments", La communication des risques et le gouvernement : Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA), Direction générale des affaires publiques et réglementaires.
- ↪ CROSBY P. (1979), "Quality is free, the art of making the quality certain", New York.
- ↪ DEBIA M. ET al. (2003), "Les enjeux relatifs à la perception et à la Communication dans le cadre de la gestion Des risques sur la santé publique". VertigO, la revue en sciences de l'environnement, Vol 4, No 1, mai 2003. P.6-7.

- DEGUIL R. (2008), "Mapping entre un référentiel d'exigences et un modèle de maturité : application à l'industrie pharmaceutique", thèse de doctorat en systèmes industriels, Centre de Génie Industriel de l'ENSTIMAC, l'Institut National Polytechnique, Université de Toulouse.
- DOUGLAS M. (1985) Risk acceptability according to the social sciences. In: Russel Sage Foundation, New-York. Cité dans la thèse de PUCCI en 2002.
- DILLEN J. (2013), "Évaluation des risques", édition Waterloo Kluwer a Wolters kluwer business.
- DURAND C. (2003), "L'analyse factorielle et l'analyse de fidélité", Université de Montréal, département de sociologie.
- EBOLI L. & MAZZULLA G. (2012), "Structural Equation Modelling for Analysing Passengers' Perceptions about Railway Services", University of Calabria, via Pietro Bucci, Rende 87036, Italy. Published by Elsevier Ltd. Selection and/or peer-review under responsibility of the Program Committee. Open access under CC BY-NC-ND license. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.729
- ESTAMPE D. (2015), "Performance de la Supply Chain et modèles d'évaluation", ISTE éditions.
- HARRAOU K. (2019), "Tableau de bord sectoriel de l'économie marocaine", Ministère de l'économie et des finances, Royaume du Maroc.
- HARVEY M-C. (2000), "Croissance, emploi et productivité dans le secteur tertiaire", édition dissertation.
- FERRARY M. (2007), "Le facteur humain comme source de risqué opérationnel dans le secteur bancaire, In: Bouchet, M.-H. & Guilhon le Fraper du Hellen, A. (Ed.). Intelligence économique et gestion des risques. Orlando (United States). France : Pearson Education, 2001. p. 95-108.
- HENRIQUES J-L. & KHEMAKHEM H. (2015), "Les meilleures pratiques en matière de gestion des risques opérationnels : une approche actuelle", chaire d'information financière et organisationnelle, ESG UQAM, cahier de recherche 2015-04.
- KERMISCH C. (2010), "Les paradigmes de la perception des risques", Paris, Lavoisier.
- KERMISH C. (2012), "Vers une définition multidimensionnelle du risque", Vertigo, la revue en sciences de l'environnement, 12(2), Université de Montréal.

- ↳ LACROIX J. et al. (2007), "Analyse et gestion des risques dans les grandes entreprises : Impacts et rôle pour la DSI", Institut d'Études et de Recherche pour la Sécurité des Entreprises.
- ↳ LAHARACH Y. (2017), "Cadre de gestion intégrée des risques, Orientations générales et méthodologie de mise en œuvre au sein de groupement d'intérêt", novembre 2017.
- ↳ LAINÉ M. (2016), "Incertitude, probabilités et esprits animaux : Ontologie, épistémologie et théorie de la décision d'investissement productif chez Keynes", *Oeconomia*, 6-3 | 2016, 403-439.
- ↳ LANNOY A. (2008), "Maîtrise des risques et sûreté de fonctionnement, repères historiques et méthodologiques", édition Lavoisier.
- ↳ MARC E. (2010), "Le mythe de la maturité", *Société française de Gestalt*, 2010/2 n° 38, pages 33 à 46, ISSN 1154-5232, DOI 10.3917/gest.038.0033.
- ↳ MARTINEZ F. (2010), "L'individu face au risque : l'apport de Kahneman et Tversky", *Idées économiques et sociales* 2010/3 (N° 161), pages 15 à 23.
- ↳ NISSOUL H. et al.(2017), "Proposition d'un modèle de maturité pour la gestion des risques : application au secteur industriel au Maroc, Assurances et gestion des risques/Insurance and Risk Management, 84(1-2), 53–76. <https://doi.org/10.7202/1041820ar>.
- ↳ ORSINI B. (2002), "Une gestion du risque mûre", *IIA Internal Auditor's Risk Watch*.
- ↳ PAULZEN O. et al. (2002), "A maturity model for quality improvement in knowledge management", *ACIS 2002 Proceedings*, 5.
- ↳ PECAUD D. (2010), "Ingénieries et sciences humaines : la prévention des risques en dispute", édition Lavoisier.
- ↳ PESQUEUX Y.(2020), "La gestion du risque", France. 2020. halshs-02909236.
- ↳ RAIS H-M. (2012), "Gestion des risques : Mesures et Stratégies, analyse empirique de la gestion des risques dans les entreprises non financières Françaises", thèse de doctorat à l'Université de Toulouse, centre de recherche en management, France.
- ↳ ROUSSEL P. & WACHEUX F. (2005), *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, édition de Boeck, Paris, mars 2005.
- ↳ SOPARNO R. (2009), *Vers une gestion stratégique du changement : une perspective par la capacité organisationnelle de changement*, *Management & Avenir* 2009/8 (n° 28), pages 104 à 122.
- ↳ SPRB (2016), *Bruxelles finances et budget, "Gestion des risques et des contrôles"*, guide méthodologique.

- ↪ TRITAH S. & DAOUD M. (2021), "Les fondements conceptuels et théoriques de la méthode des équations structurelles PLS", ISSN : 2658-8455 Volume 2, Issue 1, pp .378-395. DOI: 10.5281/zenodo.4474527.
- ↪ WAWERU N. & KISAKA E. (2013), "The Effect of Enterprise Risk Management: Implementation on the Value of Companies Listed on the Nairobi Stock Exchange", Journal of Applied Finance & Banking, vol. 3, no. 3, 2013, 81-105. ISSN: 1792-6580 (print version), 1792-6599.
- ↪ YVIN P. (2012), "Les probabilités au service des sciences morales, Blaise Pascal et Pierre-Simon Laplace", Courrier du Centre international Blaise Pascal, 34/2012, mis en ligne le 03 décembre 2015, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/ccibp/280> ; DOI : 10.4000/ccibp.280