

HOSTED BY



Contents lists available at ScienceDirect

ScienceDirectjournal homepage: www.elsevier.com/locate/rgo

Le Management des risques dans les entreprises Tunisiennes



Un état des lieux après la révolution

Sonda DAOUJ BEN ARAB^a, Sana MASMOUDI MARDESSI^{b*}^a Institut Supérieur d'Administration des Affaires de Sfax, Route de l'aérodrome Km 4, B.P 1013 Sfax 3018, Tunisie^b Ecole Supérieure de Commerce de Sfax, Rote de l'aérodrome Km 4, B.P 1081, Sfax 3018, Tunisie

ARTICLE INFO

Article history:

Received 20 January 15

Received in revised form 07 March 15

Accepted 19 March 15

Keywords:

Dispositif de management des risques

Management global des risques

Processus structuré

Risques internes

Risques externes

Contexte tunisien

RÉSUMÉ

Cet article dresse un état des lieux des entreprises tunisiennes en matière de management des risques. L'objectif étant de recenser les principaux risques relevés par ces entreprises et d'avoir une vue d'ensemble du dispositif de management des risques dans le contexte tunisien post-révolution.

Les résultats relatifs à l'enquête menée auprès de 30 entreprises révèlent que les principaux risques internes concernent les problèmes psychosociaux du personnel, le risque d'insolvabilité des clients ainsi que la baisse de la demande. D'autres risques sont externes à l'entreprise et sont relatifs à l'augmentation des coûts et à l'existence des marchés parallèles.

Les résultats montrent, également, que le dispositif de management des risques est plutôt informel et concentré sur l'analyse des risques spécifiques, hormis le cas des établissements de crédit qui semblent être mieux outillés en matière de management des risques.

© 2015 Holy Spirit University of Kaslik. Hosting by Elsevier B.V. All rights reserved.

Peer review under responsibility of Holy Spirit University of Kaslik.

1. Introduction

Certes, la Tunisie n'a pas été frappée directement par la crise financière, mais la forte récession des pays européens a touché considérablement ses exportations et son secteur industriel en 2009. Une reprise économique a été amorcée en 2010 (BAD, 2011). Peu de temps après cette reprise, la Tunisie a connu une instabilité politique, économique et sociale suite à la révolution qui a été déclenchée en décembre 2010. Cette instabilité a été désormais renforcée par les événements survenus dans les pays voisins, principalement la révolution libyenne. Au terme de l'année 2013, le prolongement de la phase de transition politique et l'amplification des déséquilibres macroéconomiques d'une part, et la situation économique dans la zone Euro, d'autre part, continuent à peser sur la reprise de la croissance économique, en Tunisie (BCT, 2013).

Dès lors, les entreprises tunisiennes sont confrontées à des mutations et des changements posant de nombreuses incertitudes à tous les niveaux. L'un des principaux défis pour les directions de ces entreprises réside dans la détermination d'un degré d'incertitude acceptable en apportant des réponses efficaces aux risques qui se posent et en profitant des opportunités qui se présentent, tel est le postulat de base du management des risques (IFACI et al. 2005).

En gérant les risques multiples et en tirant parti des opportunités de façon proactive, le management des risques contribue à la minimisation des pertes et à la réalisation des objectifs de performance et de rentabilité de l'entreprise. Il favorise la remontée efficace des informations financières et non financières et le respect des réglementations épargnant l'entreprise des conséquences néfastes d'une perte de réputation (COSO, 2004). Grâce à l'implantation d'un

* Corresponding author. Tel.: +00 216 98 66 77 62.

E-mail address: masmoudisana@yahoo.fr

Peer review under responsibility of Holy Spirit University of Kaslik.

2214-4234/\$ – see front matter © 2015 Holy Spirit University of Kaslik. Hosting by Elsevier B.V. All rights reserved.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.rgo.2015.07.005>

dispositif de management des risques, les entreprises sont mieux armées pour atteindre leurs objectifs stratégiques (Beasley et al. 2015).

Du fait que des risques non maîtrisés peuvent empêcher la réalisation des objectifs organisationnels et nuire au développement des entreprises, il nous a semblé opportun de nous interroger sur la place du management des risques au niveau des entreprises tunisiennes et de poser la question de recherche suivante : les entreprises tunisiennes sont-elles outillées d'un dispositif de management des risques suffisamment structuré pour faire face aux risques internes et externes ? ». L'objectif de ce travail est de faire un état des lieux sur les risques et leur management pour appréhender la situation dans les entreprises tunisiennes lors de la phase post-révolution.

L'article est ainsi structuré : une première partie est consacrée à la revue de la littérature, notamment la définition du dispositif de management des risques suivie d'une seconde partie résumant la méthodologie de recherche, particulièrement le choix de l'échantillon, le questionnaire d'enquête et la mesure des variables. Ensuite, une troisième partie présente les résultats de l'enquête et enfin une quatrième partie relative aux discussions et aux conclusions.

2. Revue de la littérature

La revue de la littérature est structurée en deux parties : une première est liée à la définition du management des risques et une deuxième partie consacrée à son dispositif de management.

2.1. Définition du management des risques

Les risques représentent la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de l'organisation (Autorité des Marchés Financiers, 2010). Des exemples de risques peuvent être cités notamment les accidents du travail, l'absence de documentation, l'inefficacité de la communication interne, l'instabilité politique et sociale, etc. A la lumière de ces nombreux risques pouvant freiner la création de valeur ou détruire la valeur existante de l'organisation, il est évident que cette dernière devrait mettre en place des méthodes et des approches lui permettant de comprendre et de gérer efficacement les risques identifiés.

Les approches traditionnelles de management des risques se concentraient sur la gestion des risques spécifiques aux processus, aux activités et aux unités de l'entreprise. Au-delà de ces approches dites ascendantes, le nouveau paradigme du management suppose l'appréhension des risques dans le cadre d'une approche globale et cohérente (Soltanizadeh et al. 2014). Cette approche descendante permet d'élaborer un mapping synthétique des risques pour les dirigeants ; l'objectif étant d'avoir une vision générale sur les risques significatifs de l'entreprise.

Vu sous cet angle, le management des risques se définit comme « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation » (COSO, 2004).

Il ressort de cette définition que le management des risques est, d'abord, l'affaire de tous les acteurs de l'organisation. Il vise, ensuite, à être global et doit couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de l'organisation. Il consiste, enfin, en une démarche permettant une meilleure compréhension et une plus grande appréhension des risques inhérents à tous les aspects de l'organisation. Cette démarche se base, en fait, sur un dispositif dynamique défini et mis en œuvre par l'organisation. Ce dispositif comprend un ensemble d'étapes permettant aux organisations de maintenir les risques à un niveau acceptable.

2.2. Disposition du management des risques

Suite à la publication du COSO (2004) et de la norme ISO 31000 (2009), les organisations disposent désormais d'un guide pratique pour la formalisation du dispositif de management des risques. Selon ces référentiels, ce dernier peut être schématisé comme suit :

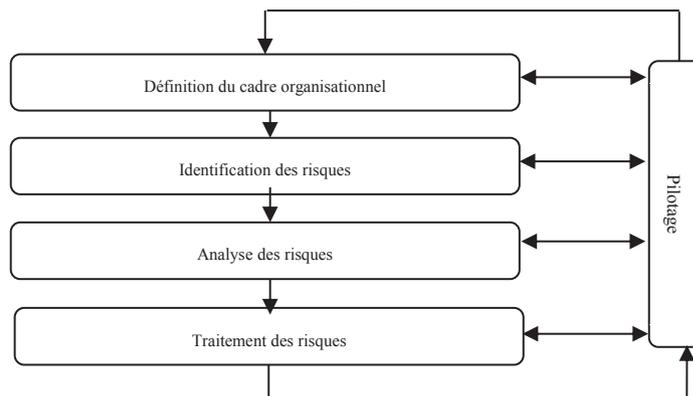


Fig. 1 : Dispositif du management des risques (Adaptée au COSO (2004) et norme ISO 31000 (2009))

Le dispositif de management des risques comprend globalement cinq étapes, adaptées aux caractéristiques de chaque organisation et intégrées à son processus de management.

- **Définition du cadre organisationnel du management des risques**

Cette étape englobe la culture et l'esprit de l'organisation notamment en ce qui concerne l'intégrité, les valeurs éthiques et la façon dont les risques sont appréhendés par l'ensemble des collaborateurs. Elle prévoit également une définition claire des responsabilités des acteurs ainsi que des objectifs à réaliser pour que le management puisse identifier les événements potentiels susceptibles d'en affecter la réalisation. Cette étape envisage enfin le développement d'un système d'information adéquat qui permet la diffusion en interne d'informations relatives aux risques de manière verticale et transversale (Reding et al. 2011).

- **Identification des risques**

L'organisation est appelée à identifier tous les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs fixés. Les principaux événements externes peuvent être d'ordre économiques (fluctuations de prix, abaissement des barrières à l'entrée des marchés) ; sociaux (évolutions démographiques, coutumes sociales) ; environnementaux (incendies, inondations) ; politiques (élection de nouveaux responsables politiques, promulgation de nouvelles lois) ; etc. Les événements internes sont relatifs à de nombreux facteurs tels que l'infrastructure (augmentation des activités ou des implantations à l'étranger) ; le personnel (accidents du travail, activités frauduleuses) ; les processus (modification des processus, erreurs d'exécution) et la technologie (violations de la sécurité) (COSO, 2004). Le recensement de ces événements est fait sur la base de plusieurs outils, notamment, la revue des risques périodiques, le brainstorming, la méthode Delphi, le diagramme d'Ishikawa, etc. (Rodrigues-da-Silva & Crispim, 2014).

- **Analyse des risques**

Après avoir identifié les risques encourus par l'organisation, le management procède à leur analyse en se basant sur des méthodes qualitatives et quantitatives (recueil des points de vues des différentes personnes ou encore l'utilisation de modèles probabilistes sophistiqués). Cette analyse consiste à évaluer la probabilité d'occurrence des risques et leurs impacts relatifs qui peuvent être d'ordres financiers, humains, juridiques ou de réputation. Par la suite, les responsables élaborent et mettent à jour une cartographie des risques qui prend la forme d'une matrice impact/probabilité d'occurrence. Elle reflète l'image des risques et leur poids respectif. L'objectif de cette étape est d'aider les responsables à formuler des opinions et à émettre des jugements professionnels pour mieux gérer les risques identifiés et atteindre les objectifs de l'organisation.

- **Traitement des risques**

Après avoir identifié et évalué les risques, le management est appelé à déterminer les traitements adéquats au seuil de tolérance et d'appétence pour le risque défini par l'organisation. Selon le COSO (2004), ces traitements se basent sur l'évitement, la réduction, le partage et l'acceptation.

L'évitement consiste à cesser l'activité à l'origine du risque notamment en éliminant une ligne de production ou encore en ralentissant l'expansion prévue sur de nouveaux marchés. La réduction permet de prendre des décisions telles que la mise en place de contrôle en vue de réduire la probabilité d'occurrence et l'impact des risques. De son côté, le partage suppose le transfert du risque en recourant à certaines techniques notamment l'achat de produits d'assurances, les opérations de couverture et l'externalisation d'une activité. Enfin, l'acceptation se justifie lorsque le coût de traitement des risques est assez élevé, ce qui pousse l'organisation à accepter le risque et à ne prendre aucune mesure pour modifier sa probabilité d'occurrence ou son impact.

- **Pilotage**

Le pilotage, effectué au travers d'évaluations continues ou périodiques, permet d'analyser les principaux risques et de tirer des enseignements de l'expérience passée de l'organisation. Il permet également de s'assurer que les divers traitements souhaités par l'organisation ont été effectivement mis en place. De même, il vérifie si les informations nécessaires au management des risques sont saisies et communiquées dans un délai permettant à chacun de s'acquitter de ses responsabilités (COSO, 2004). Dans ce sens, le pilotage montre que le management des risques n'est pas un dispositif séquentiel dans lequel une étape affecte uniquement la suivante. C'est un processus itératif par lequel n'importe quelle étape a une influence directe sur les autres (IFACI et al. 2005).

3. Méthodologie de la recherche

En vue de réaliser un état des lieux des entreprises tunisiennes en matière de management des risques, nous avons mené une enquête pendant la période février/mars 2013 auprès de 30 entreprises. Avant de présenter les résultats de cette enquête, nous définissons dans ce qui suit la méthodologie de recherche qui a été suivie, notamment, les caractéristiques de l'échantillon, le mode de collecte de données ainsi que les mesures des différentes variables.

3.1. Le choix de l'échantillon

La population visée dans notre travail concerne toutes les entreprises, tous secteurs confondus. En ce qui concerne le choix de l'échantillon, aucun critère n'est déterminant. Il s'agit d'un échantillon de convenance qui n'aspire pas à être généralisable mais qui permet simplement d'accéder à des répondants disponibles et facilement interrogeables. Les entreprises enquêtées présentent divers profils en ce qui concerne leur taille et leur secteur d'activités (tableau 1).

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon

		Secteurs d'activités			
		Banque & Leasing	Service	Commerce	Industrie
Nombre d'employés	De 6 à 49	-	1	2	3
	de 50 à 199	3	1	1	3
	> 200	2	4	1	9
Total entreprises (30)		5	6	4	15

3.2. Le questionnaire d'enquête

Le questionnaire utilisé dans notre enquête est principalement composé de deux parties, notamment, les principaux risques relevés par les entreprises enquêtées suite à la révolution tunisienne ainsi que les étapes relatives au dispositif de management des risques.

Le test de la version initiale de ce questionnaire, réalisé auprès de deux auditeurs internes, nous a permis de modifier la formulation de quelques questions jugées non claires. La version finale de ce questionnaire a été ensuite administrée en face à face auprès de l'auditeur interne, le cas échéant, auprès d'un membre de la direction générale (directeur général, directeur commercial, directeur financier, etc.). Par rapport aux autres modes (enquête par voie postale, enquête par ordinateur, etc.), l'enquête en face à face présente divers avantages, tels que l'interaction avec les répondants et le recueil d'informations plus approfondies et plus informelles servant à l'analyse des résultats.

3.3. La mesure des variables

Le questionnaire renferme des questions permettant de couvrir les risques majeurs qui menacent les entreprises enquêtées (risque d'insolvabilité des clients, stress du personnel, etc.). Il regroupe aussi des questions relatives au dispositif de management des risques qui ont été principalement développées à partir des travaux de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF, 2010) et de l'Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes (IFACI, 2010).

Cinq étapes relatives à ce dispositif sont concernées : la définition du cadre organisationnel du management des risques (exemple : les responsabilités en matière de gestion des risques sont-elles définies et communiquées aux personnes concernées ?) ; l'identification des risques (exemple : existe-t-il un processus d'identification des risques menaçant les objectifs de l'entreprise ?) ; l'analyse des risques (exemple : l'entreprise réalise-t-elle une analyse des conséquences possibles des principaux risques identifiés ?) ; le traitement des risques (exemple : les risques dépassant les limites acceptables définies par l'entreprise donnent-ils lieu à des actions spécifiques ?) et le pilotage (exemple : la direction reçoit-elle une information sur les caractéristiques essentielles des actions engagées pour gérer les principaux risques de l'entreprise ?).

Les réponses relatives à ces questions feront l'objet d'une analyse des fréquences pour décrire les étapes relatives au dispositif de management des risques tels qu'adoptées dans un échantillon d'entreprises tunisiennes.

4. Résultats

L'objectif de ce travail consiste à discerner les principaux risques qui menacent les entreprises tunisiennes, notamment dans le contexte post-révolution et d'analyser le dispositif du management des risques auprès de notre échantillon.

4.1. Effet de la révolution Tunisienne et celles du "Printemps Arabe"

Les événements du 14 janvier 2011 conjugués avec les événements survenus dans les pays voisins, principalement la Libye, ont eu des impacts divers sur les activités des entreprises tunisiennes. En effet, 37% des entreprises interrogées ont connu une baisse de leur chiffre d'affaires inférieure à 20 % au cours de ces dernières années. 20% des entreprises ont cependant connu une baisse de leur chiffre d'affaires dépassant les 20%. Alors que 37% des entreprises enquêtées ont eu une augmentation de leur chiffre d'affaires. Seulement, 6% des entreprises n'ont pas relevé d'impact de la révolution sur leur activité.

Pour expliquer la baisse du chiffre d'affaires, les répondants ont mentionné l'existence de certains risques qui ont perturbé l'activité de leurs entreprises et qui continuent actuellement à peser sur ces dernières. Même les entreprises ayant connu une augmentation de leur chiffre d'affaires ne sont pas épargnées de ces risques. Alors que certains risques sont internes à l'entreprise, notamment le stress et l'angoisse du personnel, le risque d'insolvabilité des clients, etc. d'autres sont plutôt externes et touchent le secteur d'activité de l'entreprise en général, tels que l'augmentation des coûts et l'existence des marchés parallèles. Ces risques sont classés selon leur importance au niveau de la figure 2.

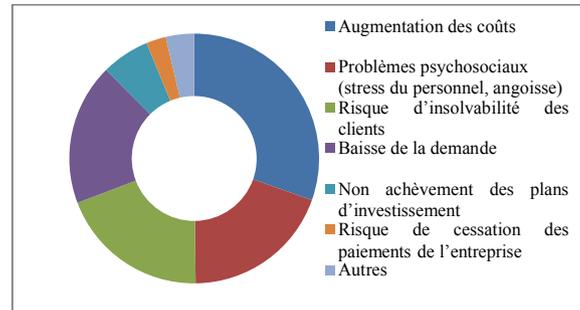


Fig. 2 : Les principaux risques de l'entreprise

Les principaux risques internes et externes auxquelles les entreprises tunisiennes font face, sont répartis comme suit :

- L'augmentation des coûts (83% des cas) ;
- Les problèmes psychosociaux notamment le stress du personnel, l'angoisse, etc. (53% des cas) ;
- Le risque d'insolvabilité des clients (53% des cas) ;
- La baisse de la demande (50% des cas) ;
- Le non achèvement des plans d'investissement (17% des cas) ;
- Le risque de cessation des paiements de l'entreprise (7% des cas) ;
- Autres risques, tels que l'existence des marchés parallèles (10% des cas).

4.2. Analyse du dispositif de management des risques

Le dispositif de management des risques comprend globalement cinq étapes, notamment la définition du cadre organisationnel du management des risques, l'identification des risques, l'analyse des risques, le traitement des risques et le pilotage.

En ce qui a trait à la première étape, nous remarquons que les trois quart des répondants soulignent que leurs dirigeants assurent la définition et la communication des objectifs de l'entreprise. Par ailleurs, seulement la moitié des dirigeants définissent les responsabilités du personnel en matière de management des risques (figure 3).

Dans 60% des cas, l'étape d'identification des risques a été réalisée. Ces risques sont dans la plupart des cas communiqués au personnel (53%) mais rarement accompagnés par une évaluation de leur impact et de leur probabilité d'occurrence. Cette même proportion d'entreprises procède à une analyse des risques, en se basant sur leurs expériences passées et en permettant la participation du personnel dans ce cadre. Par contre, seulement 17% des entreprises permettent l'établissement d'une cartographie des risques.

Pour assurer le traitement des risques ci-dessus analysés, les entreprises profitent de leurs connaissances et expériences pour réduire la probabilité d'occurrence et l'impact des risques en renforçant le contrôle des processus. Parallèlement, plus que la moitié de ces entreprises ont choisi de partager leur risque financier en ayant recours aux compagnies d'assurance. A titre opérationnel, certaines entreprises ont choisi la stratégie d'évitement en arrêtant temporairement des activités ou des projets d'investissements qui présentaient des risques. Suite à ces traitements, la moitié des entreprises enquêtées assure la collecte d'informations relatives aux actions engagées, consacre des moyens pour assurer l'évaluation des procédures de management des risques et permet le suivi de l'évolution des risques.

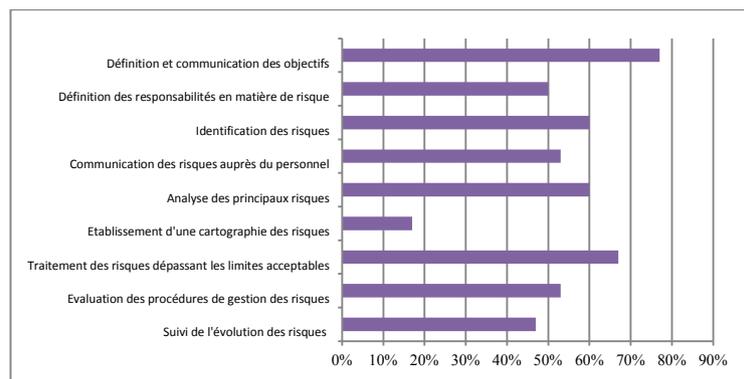


Fig. 3 : Etapes relatives au management des risques

Concernant le périmètre d'application du management des risques (figure 4), nous pouvons remarquer que la plupart des entreprises disposent d'un processus de management des risques comptables et financiers (87%). Aussi, 50% des entreprises appliquent le management des risques au niveau des activités opérationnelles et 43% au niveau juridique et fiscal. Dans seulement 40% des cas, une approche globale du management des risques est appliquée, soit dans 12 entreprises.

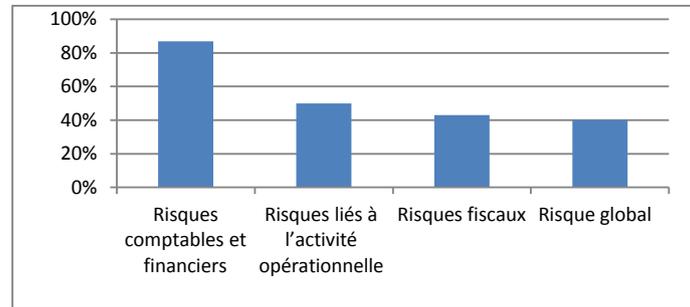


Fig. 4 : Périmètre d'application du management des risques

Globalement, nous pouvons remarquer que 12 entreprises parmi 30 sont parvenues à appliquer le management des risques selon une approche globale alors que 18 parmi elles se sont contentées d'une approche partielle pour gérer essentiellement certains risques spécifiques. Notons, par ailleurs, que parmi les 12 entreprises ayant adoptées une approche globale de management des risques, 7 entreprises uniquement ont un dispositif formel et bien structuré (Tableau 2).

Tableau 2 : Approches de management des risques

Approches de management des risques	Fréquence (N=30)	Pourcentage (%)
Approche globale/structurée	7	23
Approche globale/non structurée	5	17
Approche partielle	18	60

Notons que le fonctionnement et la mise en œuvre de ces approches sont spécifiques à chaque entreprise. Pour les entreprises de petite et moyenne taille, le dispositif de management des risques peut être moins formel et moins structuré. Il n'en demeure pas moins que chaque étape de ce dispositif existe et fonctionne correctement (COSO, 2004).

5. Mise en perspectives des résultats et conclusions

Les entreprises tunisiennes sont de plus en plus confrontées aux problématiques de risques, notamment, dans le contexte post-révolution. En effet, notre enquête menée auprès de 30 entreprises montre que ces dernières ont connu dans 57 % des cas une baisse de leur chiffre d'affaires. De nombreux risques internes et externes aux entreprises peuvent expliquer cette baisse. En interne, les risques concernent principalement les problèmes psychosociaux du personnel, l'insolvabilité des clients et la baisse de la demande. En externe, les risques sont surtout relatifs à l'augmentation des coûts qui semble perturber la majorité des entreprises (87% des cas). D'autres risques ont pu aussi être relevés, tels que les grèves, les retards des importations et des exportations, l'existence des marchés parallèles, etc. Notons que ces derniers risques ne sont pas relatifs à l'entreprise particulièrement mais touchent tout son secteur d'activité.

A l'instar d'autres travaux, nous constatons que les risques externes sont spécifiques à certains secteurs plutôt qu'à d'autres (Soltanzidah et al. 2014). Par exemple, pour l'hôtellerie, les deux entreprises enquêtées ont affirmé que la baisse du chiffre d'affaires a dépassé les 20%. Ce ralentissement enregistré dans le secteur touristique est dû au climat d'insécurité qui a prévalu dans le pays au cours de 2013. Il s'ensuit une décélération du rythme de croissance du secteur touristique qui est revenue de 10,5% en 2012 à 1,7% en 2013 (BCT, 2013) pour marquer de légères améliorations des recettes touristiques en fin 2014 (BCT, 2015).

Pour l'industrie, les effets ressentis suite à la révolution ne sont pas également similaires. Pour certaines entreprises de l'industrie électronique, la baisse du chiffre d'affaires a été importante, principalement, pour les entreprises qui avaient l'Etat comme principal client. En effet, d'après les répondants, l'Etat passait fréquemment des commandes importantes pour assurer les besoins des administrations publiques et des différents ministères, et que ce n'est plus le cas surtout cette dernière année. En ce qui concerne l'industrie mécanique et métallurgique, plusieurs raisons peuvent expliquer la baisse du chiffre d'affaires de certaines entreprises, telles que, l'arrêt de certains projets en cours de réalisation suite aux grèves faites, la difficulté d'importation de certaines matières premières suite à la réticence des fournisseurs étrangers et la perturbation de l'activité d'export surtout vers les marchés voisins.

Pareillement, 3 établissements de crédit parmi cinq ont connu ces dernières années une baisse de leur chiffre d'affaires. Cette baisse peut s'expliquer par

un rationnement quantitatif à travers une plus grande sélectivité du crédit, notamment, en augmentant les exigences en matière de garanties (BCT, 2013). Alors que de nombreuses entreprises ont noté des effets négatifs, la révolution tunisienne conjuguée avec les révolutions du « printemps arabe » connues dans les pays voisins, a permis à certaines entreprises d'augmenter leur chiffre d'affaires pendant cette période de crise. En effet, 37% des entreprises, notamment celles d'**agro-alimentaires**, ont connu pendant cette période une augmentation des ventes liée à un phénomène de panique chez les consommateurs. Cette augmentation s'explique également par l'augmentation des exportations surtout vers la Libye. D'autres entreprises ont profité aussi de la situation post-révolution dans la mesure où la demande locale pour certains produits a augmenté pour remplacer les produits qui n'ont pas pu être importés.

Ainsi, nous constatons que certaines entreprises essentiellement d'agro-alimentaires ont profité des opportunités offertes par la révolution pour augmenter leur valeur et atteindre leurs objectifs ; bien que cette situation ne semble pas être récemment prometteuse vu la dégradation de la situation sécuritaire en Libye et le ralentissement des exportations en aliments (BCT, 2014). Parallèlement, nous remarquons que plusieurs entreprises ont connu une baisse de leur activité à cause des risques existants, ce qui explique bien l'intérêt d'évaluer le dispositif de management des risques dans le contexte tunisien post-révolution.

Pour gérer les risques, nous rappelons que les entreprises peuvent choisir diverses approches, les unes sont concentrées sur les risques spécifiques aux processus et aux activités de l'entreprise, les autres abordent le management des risques dans le cadre d'une approche globale et synthétique (Beasley et al. 2005). En fait, ces approches ne sont pas exclusives, elles sont complémentaires à moins qu'elles soient bien dimensionnées, régulièrement réactualisées et développées dans un cadre systématique et itératif (Véret et Mekouar, 2005).

A partir de cette distinction, trois groupes d'entreprises tunisiennes ont été identifiés dans le cadre de notre enquête. Le premier groupe concerne les entreprises ayant une approche globale et structurée du management des risques, le deuxième groupe renferme les entreprises qui ont une approche globale mais peu structurée, le troisième groupe d'entreprises, adoptant une approche partielle, s'intéresse principalement au management des risques spécifiques.

Pour les entreprises ayant une approche de management globale et structurée, elles sont au nombre de sept, 5 parmi elles sont relatives à des établissements de crédit (banque et leasing). Les deux autres entreprises, ayant des comités de management des risques, sont principalement de grandes tailles et disposent de moyens financiers et humains importants.

Le fait que les établissements de crédit soient les mieux outillés en matière de gestion et de surveillance des risques peut être expliqué par l'existence d'un cadre réglementaire et légal qui régit l'activité de ces derniers. En effet, à l'instar de plusieurs pays, de nombreuses mesures de modernisations et de restructurations ont concerné les établissements de crédit tunisiens et ce suite à la crise financière et économique (Apatachioae, 2014).

Concrètement, la Banque Centrale de Tunisie (BCT) a instauré des règles de bonne gouvernance qui visent à asseoir une gestion saine et prudente des établissements de crédit en vue de garantir leur pérennité. Parmi ces règles, la BCT précise qu'au niveau de ces établissements, le conseil d'administration doit être doté de structures d'appui et d'assistance indépendantes. Selon la circulaire n°2011-06 du 20 Mai 2011 de la BCT, les établissements de crédit doivent créer un comité exécutif de crédit chargé d'examiner l'activité de financement ; un comité permanent d'audit interne chargé en partie de veiller à ce que les mécanismes de contrôle interne soient mis en place par l'établissement et un comité des risques qui aide le conseil d'administration de s'acquitter de ses responsabilités relatives à la gestion et à la surveillance des risques et au respect de la réglementation et des politiques arrêtées en la matière.

Un deuxième groupe d'entreprises ayant élaboré un dispositif global de management des risques mais restant dans la plupart des cas informel, peu structuré et faisant l'apanage de la direction générale. Au niveau de ce groupe, la direction générale discute des principaux risques avec les hauts responsables mais sans que l'objet de ces discussions ne soit transcrit ou communiqué au reste du personnel. Un troisième groupe d'entreprises ayant un dispositif de management des risques mais qui reste plutôt concentré sur les risques spécifiques, avec le recensement de certaines défaillances dans ce cadre.

En effet, l'évaluation du dispositif de management des risques souligne que certaines étapes relatives au management des risques n'ont pas été mises en place correctement. D'abord, nous constatons que les dirigeants communiquent les objectifs généraux de l'entreprise ainsi que les risques inhérents à leur atteinte sans pour autant éclairer les responsabilités du personnel en matière de management des risques. Cette communication déficiente peut pourtant causer l'incapacité à réagir en cas d'occurrence des risques et la non-réalisation des objectifs fixés.

Ensuite, lorsque les étapes d'identification et d'analyse sont réalisées, elles sont rarement accompagnées par une évaluation de l'impact et de la probabilité d'occurrence des risques en question et de l'établissement d'une cartographie des risques. Les résultats liés à ces situations peuvent concerner la mauvaise maîtrise des risques et la possibilité d'une sur ou sous-évaluation des risques (Schick et al. 2010, p.237). Pour le traitement des risques, les entreprises font recours aux compagnies d'assurance et choisissent d'éviter les activités à risque, ce qui peut présenter un manquement d'opportunités et un frein à leur développement.

Enfin, seulement la moitié des entreprises enquêtées assure la collecte d'informations relatives aux actions engagées et permet le suivi de l'évolution des risques. Or, l'absence de surveillance et de suivi fait que les décisions prises ne soient pas pertinentes et que la pérennité soit remise en question.

Les défaillances relevées montrent le besoin d'instaurer un dispositif de management des risques formel et bien structuré auprès des entreprises tunisiennes, ce qui nécessite une implication plus prononcée de la direction générale (Peixoto et al. 2014). D'ailleurs, le cadre COSO précise que l'attitude et le souci de la direction générale, dans un dispositif de management des risques, doivent être indiscutables et clairs, et doivent se manifester à travers toute l'organisation. Selon ce même cadre, l'entreprise a besoin de développer un environnement interne propice pour réussir le management des risques. Un environnement qui comprend notamment, outre l'implication de la direction et l'exemplarité des dirigeants, la culture du risque, l'appétence pour le risque, la culture d'intégrité et les valeurs éthiques, l'engagement de compétence, le modèle de structure organisationnelle, la délégation de pouvoirs et la politique de ressources humaines (Yaich, 2012).

6. Conclusion

Les entreprises tunisiennes sont exposées ces dernières années à de nombreux risques. Certains de ces risques sont liés à la conjoncture du pays, notamment, l'augmentation des coûts, les retards d'importation et l'existence des marchés parallèles. D'autres risques sont spécifiques aux entreprises mêmes, tels que les risques d'insolvabilité des clients, la baisse de la demande et les problèmes psychosociaux de personnel qui connaît suite à la révolution tunisienne une situation stressante.

Conscientes de l'intérêt du management des risques, les entreprises tunisiennes ont amorcé la mise en place d'un dispositif de management des risques. Trois types d'approches ont été identifiés, l'approche globale et structurée, l'approche globale mais non structurée et l'approche basée sur le management des risques spécifiques. Selon l'analyse de ces approches, il paraît que le management des risques est mieux développé au sein des établissements de crédit et de quelques grandes entreprises. Il est sensiblement moins développé au niveau des autres entreprises enquêtées. Dans le cadre de ces approches, certaines étapes relatives au management des risques ont été programmées (identification des risques, traitement des risques, etc.), quoique certaines insuffisances puissent être relevées (faible communication sur les responsabilités du personnel en matière de management des risques, manque d'évaluation de l'impact et de la probabilité d'occurrence des risques, non établissement d'une cartographie des risques, manque de pilotage et suivi limité de l'évolution des risques, etc.).

Conséquemment, les dirigeants tunisiens ont intérêt à revoir leur approche de management des risques car la réussite de leur entreprise repose fondamentalement sur une meilleure maîtrise des risques et une meilleure exploitation des opportunités, surtout que l'environnement tunisien n'est pas toujours stable et que l'impact de la situation en Libye continue à se faire ressentir. Même, pour les établissements de crédit ayant adopté une approche globale de management des risques, des efforts considérables sont à déployer surtout que la Tunisie restera confrontée les prochaines années à d'importants défis notamment un faible niveau de croissance, un chômage élevé et un système financier fragile (BCT, 2013)

A cet égard, la refonte de certaines fonctions semble être nécessaire au sein des entreprises tunisiennes, notamment, la fonction ressource humaine, la fonction management des risques et l'audit interne, pouvant assurer une gestion plus rigoureuse des risques. Il est, tout de même primordial d'instaurer une culture du risque qui, bien comprise et bien développée, remporte l'adhésion du personnel et permet de mieux identifier et gérer les risques (COSO, 2004).

Etant donné que notre recherche a été menée auprès de 30 entreprises tunisiennes seulement, nos constatations ne peuvent pas être généralisables à l'ensemble des entreprises tunisiennes vu le caractère non représentatif de notre échantillon. Il serait donc intéressant de reproduire ce travail auprès d'un échantillon plus important et de s'intéresser à l'étude des obstacles de mise en place d'un dispositif de management des risques dans le contexte particulier des entreprises tunisiennes.

ANNEXE

1. **Les responsabilités en matière de gestion des risques sont-elles définies et communiquées aux personnes concernées ?**
 Oui
 Non
2. **Existe-t-il un processus d'identification des risques menaçant les objectifs de l'entreprise ?**
 Oui
 Non
3. **Les risques dépassant les limites acceptables définies par l'entreprise donnent-ils lieu à des actions spécifiques ?**
 Oui
 Non
4. **Des moyens spécifiques sont-ils consacrés à la surveillance des procédures de gestion des risques ?**
 Oui
 Non
5. **Existe-t-il un mécanisme permettant, si nécessaire, d'adapter les procédures de gestion des risques à une évolution des risques ?**
 Oui
 Non
6. **Est-ce que votre entreprise dispose d'un processus pour gérer ses risques ?**
 Oui
 Non

7. Si oui pourquoi ?

- Eviter la survenance des risques antérieurement subis
- Action préventive de la part de l'entreprise
- Exigence réglementaire
- Amélioration du processus comptable
- Autres

8. Par quels moyens ?

- Transfert des risques au marché de l'assurance
- Capitalisation des connaissances et retour d'expérience
- Externalisation de certaines activités
- Autres

9. Pour quel périmètre ?

- Risque global
- Risques comptables et financiers
- Risques liés à l'activité opérationnelle
- Risques liés aux personnels
- Risques liés à des activités à l'international
- Risques fiscaux
- Autres

10. Depuis la révolution, quels sont les principaux risques qui menacent votre entreprise ?

- Risque de cessation des paiements de l'entreprise
- Risque d'insolvabilité des clients
- Non achèvement des plans d'investissement
- Augmentation des coûts
- Fraude
- Problèmes psychosociaux
- Autres

11. Pensez-vous que votre entreprise devra développer davantage son processus de management des risques ?

- Oui
- Non

REFERENCES

- Apatachiao, A. (2014). New challenges in the managing of banking risks. *Procedia Economics and Finance*, 15, 1364-1373.
- Autorité des marchés financiers. (2010). *Les dispositifs de gestion du risque et du contrôle interne* (Cadre de référence no 36).
- Banque Centrale de Tunisie. (2011). Circulaire aux établissements de crédit (no 2011-06).
- Banque Centrale de Tunisie. (2013). Rapport annuel.
- Banque Centrale de Tunisie. (2014). Principaux indicateurs conjoncturels.
- Banque Centrale de Tunisie. (2015). Supplément au bulletin Statistiques financières (no 251).
- Beasley, M., Clune, R., et Hermanson, D. R. (2005). Enterprise Risk Management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(6), 521-531.
- Beasley, M., Branson, B., et Pagach, D. (2015). An analysis of maturity and strategic impact of investments in ERM. *Journal of Accounting and Public Policy*.
- Boudriga, Z. (2012). *L'audit interne : organisation et pratiques*. Collection Azurite, Tunisie.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2004). *Internal Control – Integrated Framework*, AICPA, New York.
- Fonds Monétaires International (FMI). (2012). Rapport du FMI (no12/241).
- Hamzaoui, M. (2008). *Audit Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne* (2^{ème} éd.). Pearson Education France.
- Institut Français des Auditeurs et des Contrôleurs Internes. (2002, 2004). *Les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne*.
- Institut Français des Auditeurs et des Contrôleurs Internes, PriceWaterhouseCoopers et LANDWELL & Associés. (2005). *Le management des risques de l'entreprise* (Cadre de référence – techniques d'application). Editions d'Organisation.
- Institut Français des Auditeurs et des Contrôleurs Internes. (2010). *Les pratiques de l'audit et du contrôle internes en France*. Paris.
- Institut Français des Auditeurs et des Contrôleurs Internes. (2011). *Manuel de contrôle interne : améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques*.
- Institute of Internal Auditors. (1999). *Definition of Internal Auditing*. Altamonte Springs, Florida.
- Institute of Internal Auditors. (2000, 2002). *Standards for professional practice of internal audit*. Altamonte Springs, Florida.
- ISO. (2009). *Risk management principles and guidelines*, Norme Internationale ISO 31000.

- Lawrence, B., et Sawyer, S. (1996). *Internal Auditing: the Practice of Modern Internal Auditing*. Altamonte Springs, Fla: Institute of Internal Auditors, 4(3).
- Leray, J. (2006). *Gérer les risques : pourquoi ? Comment ?*. AFNOR.
- Peixoto, J., Tereso, A., Fernandes, G., et Almeida, R. (2014). Project Risk Management Methodology: A case study of electric energy organization. *Procedia Technology*, (16), 1096 – 1105.
- Reding, K. F., Sobel, P. J., Anderson, U. L., Head, M. J., Ramamoorti, S., Salamasick, M., et Riddle, C. (2011). *Manuel d'audit interne Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques*. IFACI, Paris.
- Renard, J. (2010). *Théorie et pratique de l'audit interne*. Edition d'organisation Groupe Eyrolles.
- Rodrigues-Da-Silva, L. H., et Crispim, J. A. (2014). The Project Risk Management Process, a preliminary study. *Procedia Technology*, 16, 943-949.
- Schick, P., Vera, J., et Bourrouilh-Parege, O. (2010). *Audit interne et référentiels de risque*. Édition Dunod, Paris.
- Soltanizadeh, S., Abdul Rasid, S. Z., Golshan, N., Quoquab, F., et Basiruddin, R. (2014). Enterprise risk management practices among Malaysian firms. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 164, 332-337.
- Véret, C., et Mekouar, R. (2005). *Fonction : Risk manager*. Édition Dunod, Paris.
- Yaich, A. (2012). *Les référentiels de contrôle interne*. Les éditions Raouf Yaich.