

La culture du risque et les pratiques du management des risques dans le secteur public : étude de cas de l'office national des aéroports

BENKIRANE Kawtar

Doctorante en sciences de gestion et en sciences de l'ingénieur

Laboratoire de Recherche en Innovation, Responsabilités et Développement Durable –INREDD École Nationale de Commerce et de Gestion Université Cadi Ayyad de Marrakech, Maroc

BENAZZI Khadija, Enseignante chercheure

Laboratoire de Recherche en Innovation, Responsabilités et Développement Durable –INREDD École Nationale de Commerce et de Gestion Université Cadi Ayyad de Marrakech, Maroc

Résumé : Cet article vise à fournir une vue détaillée des pratiques de gestion des risques dans une organisation publique ainsi qu'une compréhension à travers l'étude de cas de la culture du risque dans une entreprise publique. Nous avons l'intention de comprendre le cas unique de l'Office national des aéroports (ONDA), à travers une méthode qualitative avec une approche d'étude de cas. L'analyse des données est basée sur des entretiens directs avec quatre des responsables de l'entreprise. Nous avons pu parvenir à un premier niveau de compréhension de la façon dont le risque est perçu en tant que concept dans le secteur public marocain. Les résultats montrent que l'ONDA est avancé en matière de pratiques de gestion des risques et adopte les derniers outils recommandés par la norme ISO 9001: 2015. Cependant, il utilise toujours une approche préventive avec des méthodes probabilistes qui se sont révélées inutiles pour faire face à la pandémie de Covid-19.

Mots-clés : Management des risques, culture du risque, performance des entreprise, étude de cas.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.7951029>



1. Introduction

Les Établissements et Entreprises Publics (EEP) sont les premiers investisseurs publics devant l'État. Ils représentent des acteurs décisifs de l'économie nationale et contribuent considérablement à la mise en œuvre des politiques publiques. Selon [1], le revenu public représente 33% du PIB national du pays. Ces établissements permettent alors l'accélération du rythme de développement économique et social, la diversification des sources de croissance et l'amélioration des conditions de vie des citoyens. Ces missions ont récemment été remises en question par l'émergence de nouveaux types d'activités et d'événements liés à la gestion des risques, tels que la prévention des risques, l'autoprotection et l'auto-assurance contre différents types de pertes ou de risques, plus spécifiquement depuis les années 1960. Quant aux événements, on peut citer de nombreux moments de l'histoire où la gestion des risques a été mise à l'épreuve et a échoué, comme la vague de mondialisation qui a approfondi la dépendance des chaînes d'approvisionnement mondiales les unes des autres, les scandales financiers où les entreprises ont été contraintes de vérifier leurs systèmes de contrôle, etc. C'est pourquoi les entreprises ont été contraintes de transférer certains types de risques aux compagnies d'assurance, considérant qu'il s'agit de la principale forme de gestion des risques après son émergence [2], développant ainsi une certaine culture du risque. À cet égard, le Maroc, parmi d'autres pays, vise à améliorer la performance de son organisme public et la qualité du service fourni aux utilisateurs, par le renforcement continu de son mode de gouvernance et le renforcement de sa culture du risque.

Pendant longtemps, l'entrepreneur a toujours été défini comme celui qui prenait le risque d'entreprendre, celui qui risquait son capital et qui était rémunéré pour cela. P. Drucker depuis 1973 met en garde contre toute culture qui tente d'éliminer les risques. Selon lui, « essayer d'éradiquer les risques, voire essayer de les réduire... peut conduire au risque ultime : la rigidité ». Il définit les décisions de gestion comme des décisions de prise de risques et suggère même qu'une stratégie d'innovation devrait être basée sur une acceptation claire des risques d'échec. Il est de bon sens que les risques sont inhérents à tous les types d'entreprises et qu'une culture du risque est la façon dont ces risques sont perçus et la position et les pratiques que les managers adoptent pour faire face aux risques selon leur propre perception [3]. C'est également ce qui justifie la souscription des entreprises à l'externalisation de leur gestion des risques, sachant très bien l'importance de ces pratiques.

Aujourd'hui, les entreprises ont pour mission d'assurer de meilleures performances dans un environnement plus risqué tout en maintenant une culture durable [4]. Toutefois, malgré la situation de monopole des entreprises publiques, l'industrie marocaine reste largement dépendante des matières premières et des produits semi-finis importés. Cela explique sûrement le niveau stagnant du taux de valeur ajoutée global qui est de 23% et la prononciation de l'importation [5]. Pour surmonter ces défis, les entreprises doivent développer une culture de risque solide ([3], [6], [7]) à travers une gouvernance encore plus forte [8]. La gestion des risques est devenue une préoccupation de premier plan dans de nombreuses structures. La gestion des risques fait référence au processus par lequel les risques sont identifiés, évalués, estimés, évalués, traités et rapportés [9].

Le processus de gestion des risques prend forme en fonction du domaine d'expertise des spécialistes. C'est un concept contextuel qui dépend de la perception du risque par le gestionnaire également connue sous le nom de culture de risque. Le gestionnaire de risque peut être préventif, curatif ou choisir les dernières normes et adopter une approche axée sur les risques et les opportunités [10]. Toutefois, ce n'est pas toujours une question de choix. Il existe des types de risques qui imposent une certaine approche même lorsque la culture adoptée dicte le contraire. Dans cette étude, nous avons choisi d'analyser la perception du risque au sein de l'Office national des aéroports, l'une des principales organisations pilier de l'économie marocaine. Le but est d'obtenir une vue détaillée de la toile de gestion des risques dans une organisation publique grâce à une méthode qualitative. Le but de cette étude de cas est donc d'avoir une longueur d'avance dans la compréhension approfondie de la façon dont le risque en tant que concept est perçu dans le secteur public.

Nous commencerons par une revue de littérature concise pour comprendre ce qu'est le risque, ce qu'est une culture de risque et les différents modèles et approches possibles. Nous passerons ensuite en revue brièvement la façon dont le risque est perçu dans le secteur public marocain pour ensuite présenter et discuter des résultats. Tout cela pour enfin répondre aux questions : comment le risque est-il perçu dans l'office national des aéroports ? Est-il toujours opportun d'utiliser les méthodes probabilistes pour évaluer le risque ?

2. Revue de littérature

2.1. C'est quoi une culture du risque

Avant de définir ce qu'est la culture du risque, il est primordial de comprendre ce que désigne ce concept clé : le risque.

En théorie, le risque prend forme en fonction de la discipline et du contexte de sa définition. L'une des définitions les plus couramment utilisées se trouve dans le Guide ISO/CEI 73, qui est resté depuis sa publication en 2002 la référence la plus courante pour définir le concept du risque. Ce document définit le risque comme "la combinaison de la probabilité d'un événement et de ses conséquences". Dans le contexte des entreprises, les risques sont identifiés et analysés tout au long de la chaîne, depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client final [7]. Par conséquent, la notion du risque est multidimensionnelle et floue dans ses contours, étudiée pourtant dans de nombreux travaux, et reste l'un des sujets les plus étudiés en gestion.

Les risques peuvent se référer à toutes les anomalies potentielles à n'importe quelle étape du parcours des produits, de leur usine de production aux mains du consommateur final. Ils peuvent être considérés comme des variables d'incertitudes internes ou externes, voire environnementales, qui réduisent la prévisibilité des résultats. Les auteurs énoncent trois composantes principales définissant un risque : l'étendue de la perte, son importance et sa probabilité d'occurrence. Le risque peut dans des cas extrêmes se transformer en crise. Pour éviter cela, l'entreprise concernée doit préparer son organisation et donc sa capacité à s'adapter à un événement qui était probablement attendu mais dont les conséquences ne sont pas sous contrôle [11]. Les auteurs utilisent la formule suivante pour évaluer le risque de tout événement

appelé "n" à partir de sa probabilité de perte [P(perten)] et de la taille de sa perte [L(perten)]:
Risque n = P (perten) * L (perten).

À présent, il est opportun de passer au niveau suivant pour démystifier ce qu'est la culture du risque et énumérer les différentes postures que peut adopter un gestionnaire pour gérer les risques de son entreprise.

La culture du risque est définie comme la façon de penser, de ressentir et d'aborder le risque dans toutes ses dimensions [7], [12], [13]. Il s'agit d'un ensemble de connaissances, de comportements et de caractéristiques liés à la manière dont le risque est appréhendé, de son identification à la mise en œuvre des mesures adéquates permettant un contrôle efficace [12]. D'autres institutions influentes, telles que l'Institute of Risk Management, définissent la culture du risque comme étant les valeurs, les attitudes, la compréhension, les connaissances et les croyances sur le risque communes à un groupe de personnes ayant un objectif commun [6], [14]. De plus, la culture du risque est communément considérée comme un élément clé pour prévenir les scandales pendant la crise financière mondiale [13].

En résumé, la gestion des risques concerne tous les types d'organisations, y compris les entreprises privées, les organismes publics, les gouvernements et les organisations à but non lucratif. En fait, la culture du risque est davantage une perception adoptée par les gestionnaires, une position ou un angle à partir desquels ces superviseurs identifient les risques auxquels ils adoptent les mesures appropriées.

2.2. Les postures d'un manager des risques

Dans la littérature de gestion, il existe trois positions possibles pour un gestionnaire de risques : l'approche curative, préventive et l'approche basée sur les risques et les opportunités.

○ L'approche curative/corrective

Certains historiens estiment que le premier concept de gestion des risques est apparu à travers la théorie des jeux, tels que les jeux de dés qui sont connus depuis au moins 2000 ans. Ces jeux ont donné naissance à la théorie de la probabilité, importante pour la gestion des risques [15]. Cependant, le chemin du développement de la gestion des risques à travers l'histoire reste flou et la littérature s'accorde donc à retracer l'histoire de la gestion des risques sur une période d'environ 50 ans. La gestion des risques a commencé ainsi par l'approche curative, donnant naissance au phénomène de l'assurance [16]. Cette attitude fait référence à une action souvent immédiate qui agit sur l'effet ou la cause de la dysfonction. Il s'agit du traitement du produit qui ne répond pas aux normes ISO. Il peut s'agir d'une opération de récupération, de tri ou de mise au rebut. Ces actions ont lieu après la dysfonction ou le risque s'est produit.

○ L'approche préventive

Après de nombreux scandales financiers, les gestionnaires ont compris que la position curative ne pouvait pas garantir une survie à long terme et la pérennité dans un environnement incertain. La solution était d'être proactif et d'adopter une approche préventive envers les risques [17]. La prévention, en tant qu'outil de stratégie de gestion des risques, comprend une conception adéquate du système d'information qui répond immédiatement aux besoins d'information des

acteurs, même dans les situations les plus complexes qui peuvent survenir. En prenant l'exemple du risque de l'effet "bullwhip", concernant les produits de mode connus pour avoir des cycles de vie très courts et des niveaux de demande fluctuants. Si les acteurs n'ont pas accès à l'information provenant directement du marché, cela peut conduire à un inventaire inutile et, par conséquent, le risque de pertes financières sera le résultat. En d'autres termes, les effets du risque dans une approche préventive doivent être évalués avant que le risque ne se produise, contrairement à l'approche curative. L'action agit sur les causes probables d'un dysfonctionnement potentiel afin d'empêcher son apparition. Ces actions sont déterminées en analysant les risques de dysfonctionnement. Ces risques peuvent avoir été réels dans le passé ou avoir été de simples hypothèses prédictives. Cependant, il convient de mentionner que cette approche repose sur la précédente. Une entreprise ne peut pas utiliser la prévention sans avoir une histoire complète des actions correctives sur lesquelles elle fonde sa prévention. Il s'agit plutôt d'un cycle d'apprentissage [18].

- La méthode basée sur les risques et les opportunités

Cette méthode consiste à identifier les risques, à planifier et à mettre en œuvre des actions face aux risques identifiés. L'objectif est d'établir, de mettre en place et d'améliorer le système et les processus de gestion de la qualité. Cette approche est l'une des grandes nouveautés de la norme ISO 9001:2015. Cette norme définit le risque comme l'effet d'une incertitude qui peut avoir des conséquences positives ou négatives. En théorie, l'effet positif d'un risque peut offrir une opportunité. Une opportunité peut surgir d'une situation avantageuse dans la recherche de résultats. Par exemple, un ensemble de circonstances peut permettre à l'organisation d'attirer des clients, de développer de nouveaux produits et services, de réduire les déchets ou d'améliorer la productivité. Tout comme l'effet d'un risque peut conduire à une opportunité, saisir une opportunité peut également être associé à des risques créant une boucle. Par conséquent, l'approche basée sur les risques combine à la fois l'analyse des risques et des opportunités, conformément à la norme ISO 9001:2015. La prise en compte des risques et des opportunités sert de base pour améliorer l'efficacité du système de gestion de la qualité, obtenir de meilleurs résultats et prévenir les effets négatifs des risques [10].

2.3. Les modèles des aspects de la culture du risque

Comme l'ont souligné les analystes et les théoriciens (Deloitte, 2012 ; Power et al., 2013), la culture d'une entreprise influence tous les aspects de sa durée de vie organisationnelle. En effet, la culture dicte ultimement les méthodes, les procédures et les structures qui peuvent être efficaces pour une organisation. La culture fournit des réponses personnalisées aux anomalies de l'entreprise, en considérant ses antécédents et ses croyances, ainsi que ce qui ne susciterait pas de réticence de la part des employés. En fait, la plupart des théoriciens de la culture organisationnelle soulignent qu'il n'y a pas de meilleure culture organisationnelle unique. Nous pouvons donner un exemple simple de théories de la contingence qui rejettent l'idée qu'il y ait une meilleure façon pour tous. Ce qui est approprié et ce qui ne l'est pas dépend du contexte.

Comme discuté précédemment, la culture des risques se réfère à la manière dont les gestionnaires au sein d'une organisation perçoivent, comprennent et réagissent aux risques. Une

fois que cette culture est claire, elle trace la voie pour les aspects liés à la gestion des risques et finalement pour les pratiques de gestion des risques. Selon l'institut de gestion des risques, la culture des risques peut être mesurée grâce à une auto-évaluation qui prend en compte quatre domaines différents (COSO II, 2015) :

1. Le ton de la direction

Le ton de la direction fait référence à l'attitude et aux actions de la direction de l'organisation vis-à-vis de la gestion des risques. Il comprend deux aspects : le leadership en matière de risques et la clarté des directives de la direction. Pour mesurer la culture des risques dans ce domaine, il est important de se poser les questions suivantes : la direction est-elle engagée dans la gestion des risques ? La direction communique-t-elle clairement les priorités et les attentes en matière de gestion des risques ? Comment réagit-elle face aux risques ? La direction est-elle à l'écoute des informations sur les risques provenant des parties prenantes ?

2. La gouvernance

La gouvernance fait référence aux structures, aux politiques et aux processus qui guident la gestion des risques. Elle comprend deux aspects : la clarté de la responsabilité de la gestion des risques et la transparence et la rapidité de l'information sur les risques. Pour évaluer la culture des risques dans ce domaine, il est important de se poser les questions suivantes : la responsabilité de la gestion des risques est-elle clairement définie dans l'organisation ? Les informations sur les risques sont-elles partagées rapidement et de manière transparente à tous les niveaux de l'organisation ? Comment les risques sont-ils gérés et surveillés dans l'organisation ?

3. La compétence

La compétence fait référence aux connaissances, aux compétences et aux ressources nécessaires pour gérer efficacement les risques. Elle comprend deux aspects : le statut, les ressources et l'autonomisation de la fonction de gestion des risques et l'intégration des compétences en matière de gestion des risques dans l'ensemble de l'organisation. Pour évaluer la culture des risques dans ce domaine, il est important de se poser les questions suivantes : la fonction de gestion des risques est-elle suffisamment dotée en ressources et en compétences ? Comment la formation et le développement des compétences en matière de gestion des risques sont-ils intégrés dans l'ensemble de l'organisation ? Comment la gestion des risques est-elle intégrée dans les processus de l'organisation ?

4. La prise de décision

La prise de décision fait référence aux processus de prise de décision et à la manière dont les risques sont pris en compte dans ces processus. Elle comprend deux aspects : des décisions éclairées en matière de risques et la récompense de la prise de risques appropriée et la gestion de la performance liée à la prise de risques. Pour évaluer la culture des risques dans ce domaine, il est important de se poser les questions suivantes : Comment les risques sont-ils pris en compte dans les processus de prise de décision ? Comment les décisions en matière de risques sont-elles prises ? La prise de risques appropriée est-elle encouragée et récompensée ? Comment la performance en matière de gestion des risques est-elle mesurée et évaluée ?

3. Méthodologie de la recherche

L'objectif de cet article est de fournir une vue détaillée des pratiques de gestion des risques dans une organisation publique et de la perception du risque. Nous avons choisi de procéder à travers une méthode qualitative. Nous cherchons à approfondir la compréhension de la perception du concept de risque dans le secteur public, en examinant la culture de gestion des risques de l'Office National Des Aéroports (ONDA).

Pour atteindre cet objectif, nous avons utilisé une méthode qualitative avec une approche d'étude de cas unique. Nous avons analysé des entretiens directs avec l'auditeur interne, le responsable qualité et environnement, le manager des risques et le responsable des ressources humaines. Nous avons collecté des réponses, des observations et des rapports que nous avons analysé pour atteindre un résultat satisfaisant. L'étude de cas en tant que méthode de recherche consiste en une analyse intensive d'une unité (personne ou communauté), mettant l'accent sur les facteurs de développement en relation avec l'environnement [19]. Dans notre analyse, nous avons examiné les domaines suivants :

- Les quatre domaines d'auto-évaluation de la culture du risque du COSO II (Le ton de la direction, la gouvernance, la compétence et la prise de décision)
- La perception du risque au sein de l'entreprise et pour chaque responsable
- L'organisation des procédures de gestion des risques
- Ce qui constitue une gestion efficace des risques
- Les types de risques gérés
- Le respect des approches de processus et de système

3.1. Le management des risques dans le secteur public

Au niveau théorique et selon une approche comparative entre la sphère publique et le secteur privé, les adeptes de l'école des droits de propriété tels que Furubotn et Pejovich reconnaissent que la performance économique et financière des entreprises privées est considérée comme prédominante et supérieure à celle des organismes publics en général [20];[21];[22]... La volonté de moderniser le secteur public est ce qui motive beaucoup de changements dans ce domaine, menant à l'émergence d'un nouveau paradigme appelé Nouvelle Gestion Publique (NGP). Elle vise à transférer les pratiques "privées" à la structure publique, dans le but de propager une culture de performance dans un secteur public moins centralisé (Guenoun, 2009). La théorie de la NGP est fondée sur la conception que la gestion de l'appareil public tel qu'il est aujourd'hui est "inopérante, excessivement bureaucratique, rigide, onéreuse, centrée sur sa croissance seule (effet Léviathan), non innovante et ayant une hiérarchie excessivement centralisée". Nous pourrions facilement admettre cela pour la gestion publique au Maroc également.

Au Maroc, les organisations publiques ne sont pas à l'abri des risques. Pendant la pandémie de Covid, par exemple, ces catégories de structures ont été secouées et ont dû adapter leur gestion à cette période. De plus, même si les entreprises publiques sont généralement en situation de monopole, l'industrie marocaine reste largement dépendante des matières premières et des produits semi-finis importés. Cela explique l'inadéquation du taux de valeur ajoutée global qui

stagne à 23% et la prédominance de l'importation [5]. La mondialisation apporte des risques, la modernisation, l'environnement...

Il existe de nombreux éléments qui sont à l'origine de risques. Tout cela encourage encore davantage le secteur des entreprises publiques à mettre en place des mécanismes opérationnels de prévision et de gestion des risques dans le cadre de leurs politiques de bonne gouvernance. Le processus d'évaluation des risques au sein des établissements publics est le plus souvent régi dans le cadre d'un "système de contrôle interne" qui consiste à identifier les risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs de l'entité, à analyser ces risques et à suivre leur gestion. Pour chaque objectif identifié, plusieurs risques peuvent être reconnus. Une fois identifiés, les risques généraux ou stratégiques peuvent être utilisés comme un facteur qui facilite l'identification des risques opérationnels retracés dans les cadres de contrôle interne de l'entité concernée.

4. Résultats et discussion

4.1. Résultats

Dans le contexte général, il est indéniable que la gestion des risques est devenue une pratique courante pour les entreprises et les organisations de toutes sortes. De plus, la pandémie de COVID-19 et les turbulences récentes des tous les secteurs avaient prouvé qu'aucune entité n'est totalement à l'abri du risque et ont renforcé la nécessité de la gestion des risques. L'organisation objet de notre étude a donné une preuve vivante pour confirmer notre théorie et confirmer, de plusieurs manières, que la gestion des risques prend plus d'ampleur que plus jamais.

Dans le bureau, les pratiques de gestion des risques n'ont été généralisées sur la totalité des processus qu'en 2018. Nous avons noté à partir des différentes interviews que nous avons menées que la direction est très engagée dans l'incorporation des pratiques de gestion des risques. Leur objectif est d'atteindre une culture de gestion des risques positive, capable de fluidifier la prévention des dangers dans ledit bureau et d'apprendre de l'expérience de l'épidémie. Pour présenter les principales observations que nous avons notées dans notre étude, nous aborderons d'abord une description détaillée de l'organisation de la gestion des risques dans le bureau. Ensuite, nous soulignerons la perception et la culture de gestion des risques.

En ce qui concerne l'organisation des risques dans l'entreprise, il convient de noter qu'il n'y a pas d'entité entièrement responsable de la gestion des risques. C'est plutôt l'une des missions de l'audit interne de gérer les risques et de suivre les mesures correctives et parfois préventives. Nous avons constaté dans toutes les recommandations d'amélioration de 24 des 27 rapports d'audit interne de 2019 la recommandation d'améliorer l'analyse des risques" dans le processus concerné par l'audit.

Nous notons donc que l'absence d'une entité responsable des risques pourrait être alarmante. Ce choix d'organisation est apparemment dû à la culture du risque dans le bureau. En effet, les personnes interrogées ont mentionné à plusieurs reprises la haute technicité des postes comme étant l'une des principales raisons pour lesquelles les employés montrent une certaine réticence

au changement. Selon eux, la pression exercée sur les employés par les missions d'audit trimestrielles est déjà suffisante. Il s'agit plutôt d'un choix stratégique d'inclure la gestion des risques dans les missions d'audit interne compte tenu de la nature de ce service, qui est basé sur une approche de risque. Les dirigeants de l'entreprise ont pu, grâce à cette méthode, minimiser la réticence attendue au changement.

En plus de l'audit interne, le département de la gestion de la qualité est également responsable de la gestion des risques dans l'entreprise. La pilote du processus a mentionné qu'elle gère 2 grands niveaux de risque :

- Risques liés à l'environnement : Conformément aux exigences de la norme ISO 14001, le bureau s'engage à gérer les risques qui peuvent nuire à l'environnement. Le risque environnemental peut se concrétiser par la pollution de l'eau, de l'air ou du sol, du sous-sol ou des eaux souterraines du site lui-même. Pour gérer ce type de risque, l'entreprise prend différentes mesures. L'entreprise prend des mesures préventives. L'objectif de l'analyse des risques de sécurité est de s'assurer que le lieu de travail est propice à l'exécution des tâches. L'aéroport s'est assuré de mettre en place des mesures de prévention adaptées aux conditions de sécurité.
- Risques liés à la qualité : Le risque de qualité est l'effet d'incertitude sur un résultat attendu (Chiarini, 2017). Le plus souvent, un risque est caractérisé par référence à des événements potentiels et/ou à des conséquences potentielles ou à une combinaison des deux. Cet effet peut être un écart, positif ou négatif, par rapport à une attente ou aux objectifs fixés.

Ces risques sont classés dans une carte nommée "carte des risques et des opportunités (ROM)". Il s'agit d'un document qui est mis à jour une fois par an ou chaque fois qu'un risque majeur apparaît pendant la même année et en dehors des périodes des missions d'audit. Il y a une carte pour chacun des 9 processus de l'organisation. Chaque pilote de processus, en collaboration avec le responsable du processus de "gestion de la qualité et de l'environnement", doit gérer sa carte et suivre les recommandations qui y sont mentionnées. Chaque processus traite trois sous-niveaux de risque. Chacun des niveaux est lié à l'un des trois systèmes suivants : système de gestion de la qualité et de l'environnement, système de gestion de la sécurité de l'aérodrome et système de gestion de la navigation aérienne.

Le diagramme de flux suivant dévoile comment la gestion des risques fonctionne réellement. Comme le montre le schéma, chaque type de risque est traité séparément dans le but de mettre à jour la "carte des risques et des opportunités". En fonction de la gravité du risque et de sa persistance dans le temps, le responsable qualité met à jour la grille globale des risques. En fait, c'est ainsi que l'entreprise assure l'apprentissage organisationnel, en documentant chaque risque, en centralisant l'information et en suivant toutes les actions entreprises.

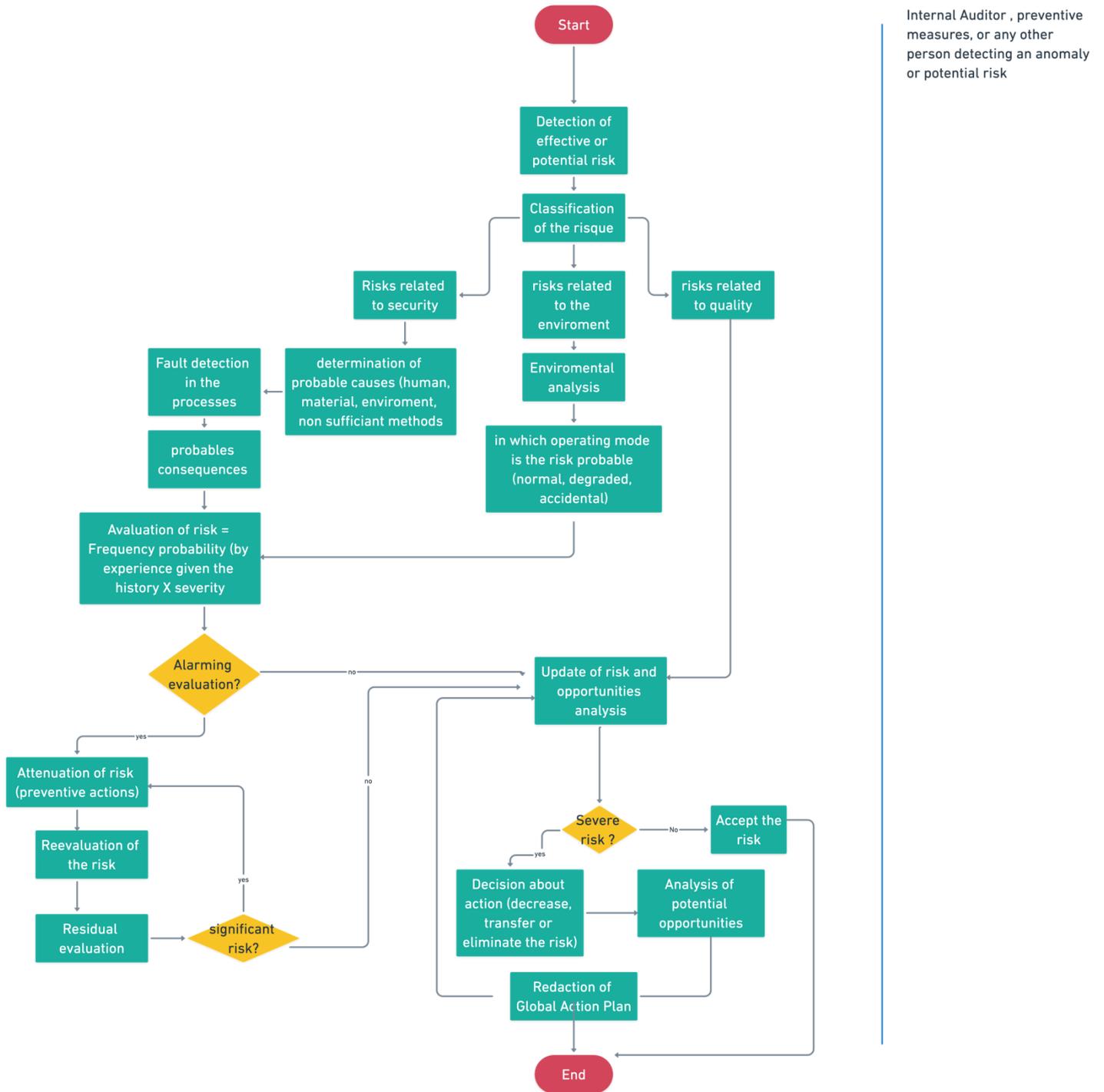


Figure 1 - diagramme du processus du management des risques

L'urgence du risque est calculée avec l'approche classique de l'évaluation brute du risque basée sur deux axes (impact * probabilité d'occurrence). Malgré un processus bien structuré de gestion des risques, les étapes ne sont pas enchaînées automatiquement mais dépendent plutôt de l'annonce de l'auditeur pour la prochaine étape. Cela a été principalement observé au niveau de la mise à jour du plan global ou de la carte des risques et des opportunités (ROM).

Dans l'ensemble, le bureau dispose d'un manuel de procédures bien structuré. Il s'agit d'un document qui prend la forme d'instructions claires et précises et qui contient toutes les opérations en cours de l'entreprise. Il est un standard d'utilisation courante par tous les employés au sein de l'entreprise. Cette référence commune est ce qui unit les neuf processus avec l'auditeur interne, permettant ainsi une bonne base pour l'amélioration continue. Les gestionnaires gardent également à l'esprit l'importance d'une bonne communication et d'une gouvernance solide pour une meilleure gestion des risques. À cet égard, nous constatons en effet un engagement solide de la part des dirigeants. Pour renforcer la communication entre différents niveaux de hiérarchie, les pilotes de processus s'appuient sur un "plan de suivi et d'évaluation". Cela permet aux différents correspondants de suivre le flux documentaire au sein de l'entreprise.

Cependant, selon les interviewés, cette organisation a joué un rôle majeur dans le développement d'une attitude réactive face aux risques. Le processus consiste toujours à récupérer un risque après qu'il se soit produit et à minimiser les dommages des menaces potentielles. Il est important de mentionner que la direction maintient une veille réglementaire.

4.2. L'approche adoptée pour gérer les risques à l'ONDA

Comme toute organisation, l'ONDA a été confronté à des situations de crise nécessitant une culture du risque solide. Bien que cette culture soit relativement généralisée et acceptée dans l'office, il est important de souligner que les employés ont dû faire face à des défis et des situations stressantes qui ont mis à l'épreuve leur capacité à gérer les risques. Cette expérience a conduit les responsables de l'ONDA à repenser leur modèle et leur perspective de gestion des risques. Au lieu de se concentrer sur une approche curative basée sur l'analyse probabiliste des risques passés, la direction a opté pour une approche préventive, en mettant l'accent sur une veille réglementaire et stratégique pour réagir rapidement aux risques imprévus. Cette approche a incité les responsables à remettre en question les limites des méthodes probabilistes d'évaluation des risques et a conduit l'ONDA à réviser son outil principal de gestion des risques, la "carte des risques et des opportunités (ROM)", pour mieux répondre aux risques imprévus et renforcer sa culture du risque.

1. Le ton de la direction : Les résultats indiquent que la direction de l'ONDA a adopté une approche proactive en matière de gestion des risques en se concentrant sur une veille réglementaire et stratégique pour répondre rapidement aux risques imprévus. Cette approche démontre un engagement fort de la part de la direction à l'égard de la gestion des risques. De plus, la révision de l'outil principal de gestion des risques de l'ONDA, la ROM, montre que la direction communique clairement les priorités en matière de gestion des risques et est à l'écoute des informations sur les risques provenant des parties prenantes.

2. La gouvernance : Les résultats indiquent que l'ONDA a clarifié la responsabilité de la gestion des risques au sein de l'organisation en optant pour une approche préventive. Cette approche implique une transparence et une rapidité d'information sur les risques pour réagir

rapidement aux risques imprévus. De plus, la révision de l'outil principal de gestion des risques, la ROM, démontre une clarté dans les politiques et les processus de gestion des risques.

3. La compétence : Les résultats indiquent que la direction de l'ONDA a reconnu l'importance des compétences en matière de gestion des risques et a doté la fonction de gestion des risques en ressources suffisantes pour remplir ses fonctions. De plus, la révision de la ROM démontre une intégration des compétences en matière de gestion des risques dans l'ensemble de l'organisation.

4. La prise de décision : Les résultats indiquent que l'ONDA a adopté une approche proactive en matière de gestion des risques, en mettant l'accent sur une veille réglementaire et stratégique pour réagir rapidement aux risques imprévus. Cette approche démontre des décisions éclairées en matière de risques. De plus, la révision de la ROM montre une récompense de la prise de risques appropriée et une gestion de la performance liée à la prise de risques.

En résumé, les résultats indiquent que l'ONDA a adopté une culture du risque solide en mettant l'accent sur une approche proactive de la gestion des risques, en clarifiant la responsabilité de la gestion des risques, en dotant la fonction de gestion des risques de ressources suffisantes et en intégrant les compétences en matière de gestion des risques dans l'ensemble de l'organisation. La révision de l'outil principal de gestion des risques, la ROM, démontre également une clarté dans les politiques et les processus de gestion des risques.

4.3. Discussion des résultats

La culture de la gestion des risques est bien structurée à l'office national des aéroports (cartographie disponible, guides, analyses régulières...). Cela défie la croyance générale de la réticence au risque dans les structures publiques [20], [23], [24] et la supériorité des performances des entreprises privées [21], [22], [25]. Cependant, l'approche de gestion des risques manque de formalisation (mise à jour et/ou enrichissement de la cartographie des risques et opportunités par ceux-ci déterminés et traités sans laisser de trace) ou par la mise en œuvre (maintien de l'exercice continu d'identification des risques et des opportunités si nécessaire). Ces éléments sont primordiaux pour une gestion efficace des risques [26], [27].

L'ONDA a choisi une approche préventive tout en utilisant des outils basés sur les risques et les opportunités. L'entreprise utilise la cartographie des risques et des opportunités, qui est un outil recommandé par l'ISO pour une gestion efficace des risques. Comme recommandé par la même norme, le directeur base l'extraction de ses risques sur l'analyse des besoins entre autres sources. L'outil PDCA est également respecté. Au niveau global du système de gestion de la qualité, ONDA utilise des audits ou des auto-évaluations, des actions correctives, des actions préventives et des revues de direction qui permettent d'agir au niveau des objectifs de qualité de l'organisation, ce qui correspond à la partie "Agir" du cycle PDCA utilisé dans la mise en place et la gestion du SMQ. La société utilise la cartographie des risques et des opportunités

pour planifier la gestion des risques, l'étape de planification est donc couverte. ONDA suit ensuite un plan d'action global pour les actions préventives et correctives qui sont surveillées régulièrement. Cela répond à toutes les étapes du CYCLE PDCA. Même lorsque l'entreprise utilise des outils basés sur les risques et les opportunités, elle adopte une position préventive à l'égard des risques. Cela peut être facilement compris à partir des étapes suivies pour gérer les anomalies et les risques. Les gestionnaires basent leur opinion sur une grille qui centralise tous les risques auxquels ONDA a été confronté au cours de son existence. Cependant, cette philosophie s'est avérée inutile face aux risques "inattendus". C'était le cas pour COVID-19 où les gestionnaires ont dû adopter une approche curative. De plus, l'évaluation brute du risque Covid-19 a été complètement sous-estimée, tant en termes de probabilité d'occurrence que d'impacts (pertes humaines, pertes d'exploitation substantielles liées à l'obligation de confinement, etc.).

Ainsi, les conseils d'administration en général, et les comités d'audit en particulier, doivent remettre en question la pertinence et la fiabilité du système de gestion des risques actuellement déployé. Ils doivent également remettre en question la pertinence de certaines stratégies précédemment déployées et considérées comme acquises et irréversibles. Cela donne en effet des preuves à de nombreux auteurs tels que [28]–[30] qui estiment que la "surprise" de Covid-19 devrait apporter des leçons aux gestionnaires qui croient que leurs outils sont irréversibles et efficaces. La société a grand besoin de tirer des leçons et de mettre à jour sa culture du risque. Il ne s'agit pas seulement de réactivité, mais bien plus que cela. Les auteurs discutent récemment de la transition entre la phase de réponse et la phase de récupération en relation avec les pandémies [31] et de la façon dont cette phase devrait apporter des leçons aux gestionnaires de risques.

5. Conclusion et suggestions

L'objectif de cette étude était de comprendre la culture du risque dans une entreprise publique. L'utilisation d'un cas d'étude permettait d'obtenir une compréhension approfondie de la réalité des procédures. Grâce à cette approche, nous avons pu observer comment la Covid-19 a été un élément qui a suscité des questions sur la fiabilité des méthodes probabilistes d'évaluation des risques.

Dans cette étude, nous avons compris que si ONDA était une référence, les entreprises publiques marocaines s'investissent dans le développement d'une forte culture du risque en mettant en œuvre des procédures allégées qui permettent à l'entreprise de gérer ses risques de manière préventive avec des outils plus développés inspirés de la norme ISO 9001 qui recommande une approche basée sur les risques et les opportunités.

Les résultats de cette étude ne peuvent pas être généralisés pour la simple raison que l'objectif était de parvenir à une compréhension approfondie d'un cas particulier. Cependant, on peut utiliser ces résultats pour dire que le secteur public bascule à petits pas vers l'abandon des méthodes probabilistes pour gérer leurs risques, comme cela a été le cas pour ONDA, qui a dû adopter une approche préventive après l'échec de l'approche curative face à la dernière crise de la pandémie. Après cette période, ONDA est en train de revoir ses outils en prenant en compte la nature des activités de l'entreprise et l'expérience de la pandémie.

Les études futures pourraient utiliser des échantillons plus importants pour permettre une généralisation de "comment se présente la culture du risque au sein des entreprises publiques marocaines" ou pour effectuer une comparaison entre une entité certifiée et une entité qui ne l'est pas, afin de vérifier si la force de la culture du risque au sein d'ONDA est due à sa certification ISO 9001:2015.

6. Bibliographie

- [1] K. Benkirane, K. Benazzi, et L. Berrah, « The incorporation of the digital dimension in the evaluation of the overall performance of public companies: Case study of a Moroccan state-owned company », *Int. J. Account. Finance Audit. Manag. Econ.*, vol. 2, n° 2(6-1), p. 500-517, 2021.
- [2] OECD, *Digital Government Review of Morocco: Laying the Foundations for the Digital Transformation of the Public Sector in Morocco*. in OECD Digital Government Studies. OECD, 2018. doi: 10.1787/9789264298729-en.
- [3] M. Power, S. Ashby, et T. Palermo, « RISK CULTURE IN FINANCIAL ORGANISATIONS », London, A research report 1, 2013. [En ligne]. Disponible sur: http://eprints.lse.ac.uk/67978/1/Palermo_Rsik%20culture%20research%20report_2016.pdf
- [4] B. Stephen, S. Hoejmoose, et A. Millington, « Managing Sustainable Global Supply Chain : A systematic review of the body of the knowledge », NBS.net, Montreal, Revue Systématique, 2011. [En ligne]. Disponible sur: <https://static1.squarespace.com/static/5d5156083138fd000193c11a/t/5f2f392000808376d3ba0db3/1596930371018/NBS-Executive-Report-Supply-Chains.pdf>
- [5] L. Jaidi, « L'industrialisation de l'économie marocaine : acquis réels et modalités d'une remise en cause », in *Le Maroc actuel : Une modernisation au miroir de la tradition ?*, J.-C. Santucci, Éd., in Connaissance du monde arabe. Aix-en-Provence: Institut de recherches et d'études sur les mondes arabes et musulmans, 2013, p. 91-117. Consulté le: 13 avril 2021. [En ligne]. Disponible sur: <http://books.openedition.org/iremam/2421>
- [6] Deloitte, « Cultivating a Risk Intelligent Culture Understand, measure, strengthen, and report », Deloitte, United States, research paper, 2012. [En ligne]. Disponible sur: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/center-for-corporate-governance/us-ccg-cultivating-a-risk-intelligent-culture-050212.pdf>
- [7] U. R. de Oliveira, F. A. S. Marins, H. M. Rocha, et V. A. P. Salomon, « The ISO 31000 standard in supply chain risk management », *J. Clean. Prod.*, vol. 151, p. 616-633, mai 2017, doi: 10.1016/j.jclepro.2017.03.054.
- [8] A. S. A. Larsen, G. H. Volden, et B. Andersen, « Project Governance in State-Owned Enterprises: The Case of Major Public Projects' Governance Arrangements and Quality Assurance Schemes », *Adm. Sci.*, vol. 11, n° 3, p. 66, juill. 2021, doi: 10.3390/admsci11030066.
- [9] P. M. Collier, *Fundamentals of risk management for accountants and managers: tools & techniques*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2009.
- [10] ISO, « ISO 9001 : 2015 SYSTÈMES DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ », ISO, 9001, 2015.
- [11] O. Lavastre et S. Alain, *Comment gérer les risques liés à la chaîne logistique ? Une réponse par les pratiques de SCRM (Supply Chain Risk Management)*. 2010.
- [12] COSO II, *Le management des risques de l'entreprise Une démarche intégrée à la stratégie et à la performance*, Ed. d'Organisation. in Eyrolles. Paris, 2015.
- [13] M. Power, « The risk management of everything », *J. Risk Finance*, vol. 5, n° 3, p. 58-65, mars 2004, doi: 10.1108/eb023001.
- [14] KPMG, « Enterprise Risk Management The Current State of Risk Management Maturity for Belgian Organizations », KPMG, Belgium, Survey, 2017.
- [15] T. Merna et F. F. Al-Thani, *Corporate risk management*, 2nd ed. Chichester, England ; Hoboken, NJ: Wiley, 2008.
- [16] G. Dionne, « Risk Management: History, Definition, and Critique: Risk Management », *Risk Manag. Insur. Rev.*, vol. 16, n° 2, p. 147-166, sept. 2013, doi: 10.1111/rmir.12016.

- [17] E. E. W. Mandzila et D. Zéghal, « Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire ! », *Rev. Sci. Gest.*, vol. 237238, n° 3, p. 5-14, 2009.
- [18] M. ALAOUI et Y. DHIBA, « Le management des risques : Cadre théorique », *IJAFAME*, vol. 3, n° 1-1, p. 118-142, 2022.
- [19] Y.-C. Gagnon, *L'étude de cas comme méthode de recherche*, 2nd ed. Québec: Presses de l'Université du Québec, 2012.
- [20] W. M. Nelius et J. Ambrose, « Internal auditing and financial performance of public institutions in Kenya: A case study of Kenya Meat Commission », *Afr. J. Bus. Manag.*, vol. 11, n° 8, p. 168-174, avr. 2017, doi: 10.5897/AJBM2017.8267.
- [21] F. Rakhman, « Can partially privatized SOEs outperform fully private firms? Evidence from Indonesia », *Res. Int. Bus. Finance*, vol. 45, p. 285-292, oct. 2018, doi: 10.1016/j.ribaf.2017.07.160.
- [22] S. Tong et E. Junarsin, « Do Private Firms Outperform SOE Firms after Going Public in China Given their Different Governance Characteristics? », *Gadjah Mada Int. J. Bus.*, vol. 15, n° 2, p. 133, juin 2013, doi: 10.22146/gamaijb.5699.
- [23] H. Boullanger, « L'audit interne dans le secteur public », *Rev. Francaise Adm. Publique*, vol. N° 148, n° 4, p. 1029-1041, 2013.
- [24] C. Hood, « A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS? », *Public Adm.*, vol. 69, n° 1, p. 3-19, mars 1991, doi: 10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x.
- [25] W. M. Nelius et J. Ambrose, « Internal auditing and financial performance of public institutions in Kenya: A case study of Kenya Meat Commission », *Afr. J. Bus. Manag.*, vol. 11, n° 8, p. 168-174, avr. 2017, doi: 10.5897/AJBM2017.8267.
- [26] J. R. Kuhn, M. Ahuja, et J. Mueller, « An examination of the relationship of IT control weakness to company financial performance and health », *Int. J. Account. Inf. Manag.*, vol. 21, n° 3, p. 227-240, juill. 2013, doi: 10.1108/IJAIM-12-2011-0042.
- [27] L. Trabelsi, « Les Systèmes d'Information Urbanisés: étude et analyse de leur performance », thèse pour obtention de diplôme de doctorat en sciences de gestion, Nice, France, 2014.
- [28] S. Frimousse et J.-M. Peretti, « Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19 », *Quest. Manag.*, vol. n° 31, n° 1, p. 151-206, févr. 2021.
- [29] M. McMaster, C. Nettleton, C. Tom, B. Xu, C. Cao, et P. Qiao, « Risk Management: Rethinking Fashion Supply Chain Management for Multinational Corporations in Light of the COVID-19 Outbreak », *J. Risk Financ. Manag.*, vol. 13, n° 8, Art. n° 8, août 2020, doi: 10.3390/jrfm13080173.
- [30] A. Richter et T. C. Wilson, « Covid-19: implications for insurer risk management and the insurability of pandemic risk », *Geneva Risk Insur. Rev.*, vol. 45, n° 2, p. 171-199, sept. 2020, doi: 10.1057/s10713-020-00054-z.
- [31] B. (SHM) Fakhruddin, K. Blanchard, et D. Ragupathy, « Are we there yet? The transition from response to recovery for the COVID-19 pandemic », *Prog. Disaster Sci.*, vol. 7, p. 100102, oct. 2020, doi: 10.1016/j.pdisas.2020.100102.