

La gestion des risques opérationnels dans les PME : Cas des PME de la région Sous Massa

Operational risk management in SMEs: Case of SMEs in the Sous Massa region

Abdelghani OUYOUS, (doctorant)

*Laboratoire de Recherche Disciplinaires en Économie et Gestion
Faculté d'Economie et de Gestion, Béni Mellal,
Université Sultan Moulay Slimane, Maroc*

Lamiaie DEMRAOUI, (Enseignante-chercheuse)

*Laboratoire Génie des Systèmes
Faculté d'Economie et de Gestion, Béni Mellal,
Université Sultan Moulay Slimane, Maroc*

Mohamed Jalal EL ADNANI, (Enseignant-chercheur)

*Laboratoire de Recherche Disciplinaires en Économie et Gestion
Faculté d'Economie et de Gestion, Béni Mellal,
Université Sultan Moulay Slimane, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté d'Économie et de Gestion (FEG) Compus Mghilla Université Sultan Moulay Slimane (USMS) Béni Mellal, MAROC BP : 502 0523482403
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	OUYOUS, A., DEMRAOUI, L., & EL ADNANI, M. J. (2024). La gestion des risques opérationnels dans les PME : Cas des PME de la région Sous Massa. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(12), 289-304. https://doi.org/10.5281/zenodo.14285829
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: October 06, 2024

Accepted: November 25, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 12 (2024)

La gestion des risques opérationnels dans les PME : Cas des PME de la région Sous Massa

Résumé :

L'objectif de cette recherche est d'identifier les risques opérationnels au sein des PME de la région de Sous Massa, elle vise plus spécifiquement à déterminer si ces risques sont bien maîtrisés, d'abord par l'adoption d'un processus de gestion des risques, mais également par l'emploi des méthodes de couvertures. Nous établissons des hypothèses selon lesquelles les risques opérationnels auraient un impact négatif sur les cycles d'activité de ladite entreprise, ainsi, la fonction de gestion des risques aurait des effets positifs sur la maîtrise de ces risques. Pour vérifier ces hypothèses, nous avons mené une enquête quantitative auprès des dirigeants des PME de la région, à travers laquelle 30 entreprises ont pris le temps de répondre à notre questionnaire. Les données recueillies sont traitées à l'aide du logiciel SPHINX. Les résultats de l'analyse ont démontré que les risques opérationnels affectent négativement le cycle commercial des PME, cela est dû essentiellement à la nature d'activité ainsi que la nature de ses risques opérationnels. Nous avons constaté que la politique de gestion des risques adoptée n'est pas normalisée pour les résoudre, a un effet positif sur leur maîtrise, et que la source d'information la plus utilisée pour les détecter est le contrôle en l'absence des autres méthodes.

Mots clés : Risques opérationnels ; Petites et moyennes entreprises ; Gestion des risques opérationnels.

Classification JEL : G32

Type de l'article : Recherche appliquée

Abstract:

The objective of this research is to identify operational risks within SMEs in the Sous Massa region, it aims more specifically to determine whether these risks are well controlled, first by the adoption of a risk management process but also using hedging methods. We establish hypotheses according to which operational risks would have a negative impact on the activity cycles of said companies and the risk management function would have positive effects on the control of these risks. To verify these hypotheses, we conducted a quantitative survey of managers of SMEs in the region, through which 30 companies took the time to respond to our questionnaire. The data collected is processed using SPHINX software. The results of the analysis showed that operational risks negatively affect the business cycle of SMEs, this is mainly due to the nature of the activity as well as the nature of its operational risks. We found that the risk management policy adopted, which is not standardized to address them, has a positive effect on their mastery, and that the most used source of information for detecting them is control in the absence of other methods.

Keywords: Operational risks; Small and medium-sized enterprises; Operational risk management

JEL Classification: G32

Paper type: Empirical research

1. Introduction

Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) sont des unités de production et/ou de présentation de services indépendantes, qui doivent respecter un ensemble de normes et de mesures (Capul & Garnier, 2005). Ces normes sont généralement de nature quantitative, à savoir le nombre des salariés, qui doit être déterminé, ainsi que le chiffre d'affaires qui doit être plafonné. Malgré l'existence d'un ensemble de contraintes qui freinent et qui limitent leur évolution, les PME jouent un rôle très important, dans le développement des pays, ainsi qu'elles sont considérées comme un principal moteur de croissance économique surtout dans les pays les moins développés.

Au Maroc, comme dans tous autres pays en voie de développement, les PME constituent la base du tissu économique. Elles participent de manière positive à la croissance économique, à la création d'emplois et au développement local, régional et national. L'État marocain, conscient de l'importance socio-économique de cette catégorie d'entreprises, met en œuvre des mesures d'aide et de soutien qui seront prises dans de différents domaines qui intéressent la PME, en vue de lever les handicaps qui empêchent leur développement et d'encourager leur participation dans le développement économique.(Azzouzi, 1986).

Dans ce contexte d'incertitude et face à un environnement devenant de plus en plus dur, hostile et exigeant, les PME se sont retrouvées dans l'obligation d'affronter tous les obstacles surtout les vrais risques que l'on surnomme des risques opérationnels (Abdeljalil, 1999).

Conformément à la théorie de la vulnérabilité, le risque est généralement défini comme le risque de perte directe ou indirecte due aux processus internes, au personnel, aux déficiences des systèmes ou à des événements externes (Frachot et al., 2001).

Les risques opérationnels sont des risques auxquels toutes les sociétés sont confrontées. En général, ils proviennent de l'exécution des objectifs de l'entreprise. Ils recouvrent un certain nombre de risques, parmi lesquels la fraude, le risque juridique, industriel et informatiques ... D'après Sardi, le risque opérationnel n'est pas un concept bien défini et ne fait pas l'objet d'un consensus, car il diffère suivant les organismes et les auteurs (Sardi, 2002, p. 309).

Bâle 2 le définit comme « le risque de perte résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris ceux de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevée ». Camara ajoute qu'il est la probabilité des pertes subséquentes à une défaillance des procédures administratives, machines et outils de travail (Camara, 2006, p. 130). Les causes de ce risque regroupent l'ensemble des éléments ou événements expliquant quand la survenance de l'événement considéré comme un risque. Elles peuvent être internes (sous-effectif, défaillance technique, absence de contrôle, manque de compétence, etc.) ou externes (changement d'environnement, changement réglementaire, clientèle etc) (Dufour et al., 2019).

Quelle que soit l'activité des PME, la mise en œuvre de ses cycles d'exploitation va inmanquablement provoquer l'opportunité de concrétiser des centaines, pour ne pas dire des milliers de risques opérationnels. Infrastructure, accès, informatique, processus industriels, enjeux juridiques, facteurs humains, autant de périmètres d'actions et d'interventions en contact direct ou indirect avec le client, et qu'il conviendra de maîtriser au mieux dans toute logique de pérennisation de ces entreprises.

Dans le contexte économique actuel de volatilité exacerbée, l'enjeu de la maîtrise des risques opérationnels prend place au cœur de la conduite des entreprises. La classe de ces risques se trouve positionnée au cœur de la pyramide des risques, car elle va cristalliser toutes les activités opérationnelles quotidiennes de l'entreprise. La gestion des risques opérationnels est, quant à elle, un processus par lequel les entreprises identifient et évaluent les risques impactant leur activité. À cet égard, l'entreprise doit se préparer à gérer une crise d'un point de vue opérationnel. Cette préparation passe notamment par la réalisation de plans de continuité

d'activité (PCA)¹ puis de plans de reprise d'activité (PRA)² (Darsa, 2016). L'élaboration, la documentation et le test fréquent de ces plans contribuent à l'efficacité des dispositifs de gestion des risques opérationnels et des crises potentielles dans l'entreprise.

Le thème choisi s'inscrit dans une perspective qui vise à apporter une contribution dans la compréhension et la réponse sur les questions suivantes : Quels sont les différents risques opérationnels au sein des PME de la région de Sous Massa ? Comment font-elles face à ces risques ? et quels sont leurs politiques et leurs plans de gestion adoptés dans ce contexte ?

L'objectif de cette étude se limite à identifier les risques opérationnels liés de près ou de loin aux tous cycles de l'entreprise et à définir des actions correctives susceptibles de minimiser les conséquences négatives que ces risques peuvent engendrer lors de leur survenance.

Afin de traiter cette problématique, notre étude s'est attardée dans la première section sur le volet théorique, consacré à la revue de littérature qui a mis le doigt, en premier lieu, sur la PME, sa définition et les cycles caractérisant son activité. En deuxième lieu sur le risque opérationnel, sa définition et leurs dispositifs de gestion.

La deuxième section est réservée à la méthodologie de recherche où nous retenons l'étude descriptive pour décrire le comportement et la tendance des PME vis-à-vis de la gestion de leurs risques opérationnels et pour générer les hypothèses proposées.

Les principaux résultats sont résumés et commentés dans la troisième section. En effet, nous analysons les résultats obtenus à partir de l'enquête réalisée en se basant sur un échantillonnage de 30 PME qu'a subi un questionnaire, son déroulement, son dépouillement et son analyse via des commentaires.

Enfin, la quatrième section consacrée à comparer les principaux résultats obtenus avec des études antérieures et aborder les suggestions en vue d'apporter des améliorations et des perfectionnements susceptibles de corriger et de rectifier les dysfonctionnements et les anomalies caractérisant la gestion des risques opérationnels dans les PME.

2. Revue de littérature et développement des hypothèses

Les risques opérationnels sont présents dans toutes les organisations. Les incidents montrent que des événements inattendus peuvent se produire et porter sérieusement atteinte aux organisations de divers secteurs. Ils couvrent globalement tous les processus opérationnels, métiers, fonctionnels, organisationnels et d'exploitation de l'entreprise.

L'augmentation des risques dans l'économie (Ghandari, 2011), due à l'évolution rapide des marchés, et la fréquence des défaillances d'entreprises ont mis en évidence la nécessité de disposer d'outils de pilotage et de contrôle de plus en plus efficaces ; la conduite des affaires impose désormais une véritable culture de contrôle qui permet en effet de renforcer la résistance et la dynamique d'une entreprise ou d'une organisation.

2.1. Impact des risques opérationnels pour la PME au titre de ses cycles d'exploitation

Le cycle d'exploitation comprend la totalité des opérations réalisées par une entreprise entre les dépenses initiales et la vente des produits finis, réalisées de la fabrication à la vente. Il est composé de trois phases : l'approvisionnement, la production et la commercialisation. Il

¹ La mise en place des plans de continuité d'activité (PCA) nécessite au préalable de définir les règles de fonctionnement dégradé en cas de survenance d'un incident, les seuils de déclenchement du PCA en fonction de l'indisponibilité maximale tolérée (une heure, un jour...) et de veiller en permanence à la validité des documents référents, à réactualiser en permanence, l'acuité des solutions proposées, la pertinence des règles d'activation et de suivi des situations de crise et à la responsabilité des acteurs, clé du succès en pareille circonstance.

² L'expérience montre que le cycle de retour à la normale peut également provoquer de nombreux incidents, il est nécessaire de bâtir, de la même manière qu'un PCA, un plan de reprise d'activité (PRA), c'est-à-dire un planning formalisé d'actions et de tâche séquencées permettant un retour serein aux conditions normales d'exploitation.

entraîne ainsi des coûts avant de générer des recettes. Le cycle d'exploitation doit être optimisé afin d'être le plus court possible pour que le capital bloqué ne soit pas trop important.

Darsa distingue trois cycles caractérisant l'activité de l'entreprise, cycles d'exploitation courante de l'entreprise qui résulte plutôt de la conjonction d'une multitude de cycles d'exploitation divers et variés (cycles d'approvisionnement, de stockage, de production...), cycles commerciaux de l'entreprise permettant à l'entreprise de commercialiser son offre, de sa conception à la gestion de la relation client (cycles d'écoute du marché, de prospection commerciale, de commercialisation de l'offre produite ou service, de gestion de la relation client...) et les processus supports de l'entreprise mobilisés par l'entreprise dans la mise en œuvre de son modèle stratégique (cycles des processus administratifs internes, de facturation d'achat de règlement, de recouvrement, de gestion de la connaissance...) (Darsa, 2013).

Théoriquement les PME disposent des risques opérationnels qui peuvent engendrer des pertes considérables. Plusieurs études montrent que les pertes opérationnelles peuvent influencer la performance de l'entreprise. En effet, les charges du risque opérationnel affectent négativement la performance économique, financière et commerciale des PME marocaines, ce qui rejoint les études théoriques et empiriques faites (Bari, 2016). Plus précisément, les risques opérationnels menacent chaque service de la division commerciale et clientèle des organisations marocaines (Alaoui & El attoui, 2021).

Selon Bale II, le risque opérationnel est la perte suite à la défaillance ou de l'inadéquation des processus internes et des ressources, ce qui matérialise des fragilités dans les cycles d'exploitation (Paragraphe 644 de l'accord de Bâle II) (Sardi, 2004). Cette définition permet une identification exacte des domaines couverts par le risque opérationnel (Darsa, 2013). Si l'objectif de l'entreprise consiste de servir au mieux son client, en constance et avec qualité, le risque opérationnel apparaît comme un risque susceptible de remettre en cause la satisfaction du client dans le cadre des activités nominales d'exploitation de l'entreprise (Al-kiyumi et al., 2021). Il existe donc une relation intime entre l'impact des risques opérationnels pour l'entreprise au titre de ses cycles d'exploitation et ses conséquences ressenties par le client de l'entreprise.

Les recherches de Bertinetti et autres ont porté sur l'impact de l'adoption de la gestion des risques sur la valeur de l'entreprise et sur les déterminants du choix de la gestion des risques. Ils ont travaillé sur un échantillon de 200 entreprises, qui comportait à la fois des entreprises du secteur financier et non financier. Ils ont trouvé que le management des risques impactait positivement la valeur des entreprises européennes (Bertinetti et al., 2013). D'autres recherches montrent comment la gestion des risques crée de la valeur pour les actionnaires. Ils présentent les avantages du dispositif de la gestion des risques. Selon eux, la gestion des risques crée de la valeur pour l'entreprise et elle est un avantage concurrentiel (Nocco & Stulz, 2006).

Au regard des éléments examinés, nous proposons l'hypothèse de recherche suivante : Les charges des risques opérationnels influençaient négativement le fonctionnement des cycles d'exploitation courante des PME de la région Souss Massa (H1).

2.2. Dispositif de contrôle interne et la gestion de risque opérationnel au sein des PME

Durant les dernières années, la question de la gestion des risques opérationnels et le contrôle interne occupent une place prépondérante au sein des entreprises, elle est devenue un thème d'actualité. Face au nombre important des scandales financiers qui ont touché le monde des affaires, un nombre important des chartes, et des cadres de référence comme le cadre de référence COSO³, ont été mis en œuvre pour renforcer le système de contrôle interne, il est

³ Le COSO est un référentiel de contrôle interne défini par le Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Il est utilisé notamment dans le cadre de la mise en place des dispositions relevant des

devenu important de mettre en place des systèmes de surveillance pour détecter plus précocement les risques et surtout le risque opérationnel, ce dernier est défini en 2010 par L'IFACI comme étant : « des aléas susceptibles de donner naissance à des conséquences défavorables sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit assurent autant que faire se peut la maîtrise » (Renard, 2017).

Le risque opérationnel est devenu une variable centrale de la réflexion organisationnelle des entreprises, elles vont mettre en œuvre une gestion des risques issue du contrôle interne (Aubry et al., 2019). Selon une étude réalisée en 2010 par AON⁴ au niveau mondial, près de 30 % des sociétés disposaient d'un Chief Risk Officer (CRO) et près de 70 % d'entre elles s'étaient dotées d'un département de gestion des risques. En outre, il est à souligner que le dispositif de contrôle interne et la gestion de risque opérationnel ne peuvent fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Le contrôle du risque opérationnel est devenu l'une des questions les plus importantes au cours de ces dernières années. Toutefois, l'émergence du contrôle du risque opérationnel a été favorisée par la crise financière de la dernière décennie. Les récentes crises mondiales ont donné un nouvel essor à la littérature croissante sur le contrôle du risque opérationnel au sein des entreprises (St-Hilaire, 2014).

Pour faire face aux risques opérationnels (Cordel, 2019), les entreprises ont développé depuis plusieurs décennies des techniques sophistiquées d'identification et d'évaluation ainsi que de nombreux outils de traitement au premier rang desquels figure le contrôle interne. Ce dernier s'appuie sur le dispositif de management des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser (Ghandari, 2011).

L'approche dite « bottom-up » ou approche par processus, est l'une des techniques impliquant une analyse systématique complète des risques opérationnels et des contrôles associés à chaque processus identifié. Il repose sur les étapes suivantes (IFACI(b), 2013, p. 46) : identification du processus; identification et évaluation des risques à chaque niveau de processus; Identification et évaluation des éléments de contrôle existants et chiffrage du risque résiduel.

Les dispositifs de type II ne permettent seulement d'identifier les risques opérationnels, mais aussi de déterminer les insuffisances au niveau du contrôle interne grâce aux outils mis en œuvre, afin d'élaborer et mis en œuvre les actions correctrices nécessaires. La maîtrise et la pratique de ces méthodes ainsi que l'application du système de contrôle interne sont aujourd'hui nécessaires à la bonne gestion de l'entreprise afin d'assurer une performance.

Les entreprises peuvent également mettre en place un processus formalisé pour que leurs risques opérationnels soient identifiés, analysés et mesurés. Darsa propose cinq principales sources d'informations qui peuvent être utiles dans cette démarche (Darsa, 2013). En premier lieu le contrôle, visite et observatoire qui représentent le pré requis d'une bonne évaluation du risque, et les techniques modernes permettent à l'expert de ne plus forcément se déplacer. En outre, les entretiens, sondages et enquêtes permettent aussi d'évaluer les risques opérationnels dans leur globalité. Personne n'apprécie mieux les risques que ceux qui y sont exposés quotidiennement. De plus, l'importance de l'historicité (l'analyse historique, le retour d'expériences et la traçabilité ou l'importance de l'historicité) permet de mieux prévenir les risques. En dernier lieu, l'audit et l'expertise ou l'importance de l'évaluation, ces démarches visent à frapper les gestions des risques passées en même temps qu'elles aident aux gestions à venir.

lois Sarbanes-Oxley, SOX ou Loi de sécurité financière, LSF, pour les entreprises assujetties respectivement aux lois américaines ou françaises. Le référentiel initial appelé COSO 1 a évolué depuis 2002 vers un second corpus dénommé COSO 2.

⁴ « AON » signifie « unité » en gaélique, une multinationale britannique, acteur majeur dans les domaines de la gestion des risques.

Au vu des éléments énoncés, nous formulons l'hypothèse suivante : Le contrôle est le moyen ou la source d'information le plus utilisé pour identifier les risques opérationnels au sein des PME de l'échantillon (H2).

2.3. La gestion des risques opérationnels dans les PME et le développement du marché de leurs secteurs d'activité.

La gestion des risques opérationnels est un domaine relativement jeune, elle est devenue une discipline indépendante à partir du début des années 2000. La recherche sur la sélection et l'efficacité des stratégies de gestion des risques opérationnels reste peu développée (Jiang et al., 2022). Une gestion efficace de ces risques dépend de la prise en charge et du partage de ceux-ci par toutes les parties prenantes, ainsi que du partage approprié des mesures d'atténuation et de réponse aux risques (Shrestha et al., 2017). Elle peut également être définie comme la discipline qui s'attache à identifier, évaluer et prioriser les risques relatifs aux activités d'une organisation, quelles que soient la nature ou l'origine de ces risques, pour les traiter méthodiquement de manière coordonnée et économique, de manière à réduire et contrôler la probabilité des événements redoutés, et réduire l'impact éventuel de ces événements (Barthelemy & Courrèges, 2011).

Les théories de marché, depuis Harry Markowitz, ont étudié les interactions qui existent entre le risque, la diversification et la performance (Markowitz, 1952). Selon Daniele Nouy, les Changements dans le fonctionnement des marchés : la globalisation des marchés et des produits a contribué directement à l'augmentation de la concurrence entre les entreprises ainsi que leurs domaines d'intervention ce qui entraîne l'apparition des risques (Nouy, 2006), parmi eux, les risques opérationnels.

L'analyse de l'état des lieux permet de constater globalement que par sa taille et sa structure, la PME ne peut accéder facilement aux marchés et ne peut, à elle, seule, faire face à la complexité et aux coûts d'approches des marchés. La part de marché, relativement restreinte, est un critère qui implique que la PME est une entreprise qui, en termes économiques, ne possède qu'une part relativement petite du marché (Müllner, 2016). En d'autres termes, ces entreprises ont affaire à de nombreux concurrents (Bolton, 1971). Elles souffrent d'un ensemble d'handicaps aussi multiples que divers qui se situent presque au niveau de toutes ses fonctions et réduisent de ce fait ses capacités de production et de commercialisation. Parmi ces faiblesses, les facteurs de compétitivité et les contraintes d'accès aux marchés.

L'absence de facteurs de compétitivité peut se situer au niveau du manque d'informations et de la formation. Pour le premier niveau, l'absence des deux types à savoir l'information économique, ce qui entraîne une évaluation erronée du marché, et l'information institutionnelle des structures ayant un contact avec les PME, ceci rend le respect des formalités administratives, et l'accès aux services destinés aux PME complexe. Le deuxième niveau, c'est une contrainte qui réside dans le taux d'analphabétisme élevé au sein des PME, l'inconscience des dirigeants de l'importance de la formation comme un facteur de compétitivité, ainsi que l'inadéquation des formations universitaires avec les besoins du marché.

Le soutien pour l'accès au marché constitue un des moyens pour pérenniser la PME, qu'il s'agisse de l'accès au marché local où l'État mobilise des ressources budgétaires importantes dans le cadre des marchés par l'accompagnement de la PME à l'exportation.

Plusieurs recherches ont étudié la relation de la gestion des risques et le développement du marché. En effet, Pagach et Warr ont étudié les effets de la gestion des risques sur la performance des entreprises à partir de l'analyse du marché. Ils ont utilisé un échantillon de 106 entreprises qui ont embauché un gestionnaire des risques pour les accompagner dans la pratique de gestion des risques (Pagach & Warr, 2007). Les auteurs Ramlee et Ahmad analysent dans leur étude les performances financières de l'entreprise non-financière. Ils ont collecté les données sur un échantillon de 74 entreprises parmi lesquels ils y avaient des entreprises avec

un comité de gestion des risques et d'autres sans comité de gestion des risques. Les résultats montrent que, parmi les indicateurs appliqués pour mesurer la performance financière figurant le Q de Tobin (valeur de marché) (Ramlee & Ahmad, 2015). Les conclusions de Alaoui soulignent l'impératif pour les entreprises de gérer efficacement les risques opérationnels afin de maintenir la confiance et la fidélité de leur clientèle, essentielles à leur performance à long terme dans un environnement complexe et incertain. Cette capacité à anticiper et à atténuer les risques opérationnels contribue ainsi à renforcer la position des entreprises sur le marché et à soutenir leur croissance durable dans un contexte économique en constante évolution (Alaoui, 2024).

À ce niveau, nous proposons donc l'hypothèse suivante : La politique de gestion des risques opérationnels correspondait au développement du marché de leurs secteurs d'activité (H3).

3. Méthodologie de recherche

Dans cette étude, nous avons choisi de mener une étude de nature quantitative afin d'explorer notre problématique et de confirmer nos hypothèses de recherche. Cette approche nous a permis de collecter des données chiffrées à partir d'un échantillon représentatif, afin d'obtenir des résultats statistiquement significatifs.

En utilisant cette méthodologie, notre objectif est de fournir des conclusions fondées sur des preuves solides et objectives, contribuant ainsi à l'avancement des connaissances dans ce domaine spécifique.

3.1. Échantillon ou terrain de l'étude et description

Afin de répondre aux questions de recherche, on a mené une enquête quantitative sur un échantillon de PME. D'abord, nous distribuons plus de 50 questionnaires sur lesdites entreprises, ensuite, nous récupérons des participations auprès des 30 PME, ayant pris le temps de répondre à notre questionnaire, que nous jugeons représentatifs.

Le questionnaire a été destiné aux dirigeants des PME et des cadres travaillant au niveau des dites entreprises de la région Souss Massa. Il est structuré selon les parties suivantes, dont les résultats obtenus sont présentés ci-après : les informations générales sur l'entreprise, les risques opérationnels dans PME et la gestion des risques opérationnels.

Nous avons prévu de répartir l'échantillon sur les différents secteurs les plus connus sur notre région, soit le secteur primaire représenté par l'agriculture, le secteur de l'industrie et le secteur tertiaire représenté par les biens et les services. Cependant, nous avons choisi de traiter les données recueillies à l'aide du logiciel SPHINX, dédié spécialement pour l'élaboration des enquêtes, la collecte, traitement et analyse des réponses, et ce sous forme des tableaux et graphiques.

Il est important de noter que lors du recueil des informations et de la présentation des questionnaires au remplissage, nous avons rencontré des problèmes de différentes natures, parmi ces problèmes : le refus de certaines entreprises de nous accorder quelques minutes pour répondre à nos interrogations, certaines d'autres acceptent, alors qu'une fois nous leur présentons le sujet de notre étude, elles refusent de répondre au questionnaire et d'apposer le cachet de l'établissement sur le questionnaire en vue d'éviter tout engagement éventuel de leur responsabilité, en justifiant leur choix par l'existence des questions qui nécessitent des réponses par des données confidentielles que l'entreprise ne peut pas divulguer. Malgré ces difficultés, nous avons pu convaincre plus de 70% de notre échantillon à nous aider à enrichir notre étude, en leur confirmant d'assurer la grande confidentialité des informations qu'elles nous ont été fournies.

3.2. Modèle de recherche ou désigne de la recherche

Sur la base de l'analyse de notre revue de littérature, nous avons pu construire un modèle conceptuel que nous tentons de l'appliquer dans une approche empirique afin d'explorer les différents facteurs plus en profondeur et validé les hypothèses de notre recherche. Notre modèle conceptuel sur la base de notre revue de littérature se présente comme suit :

Figure 1 : Modèle conceptuel de gestion risque opérationnel et contrôle interne



Source : Auteurs

4. Résultats et discussion

4.1. Résultats

4.1.1. Informations générales sur l'entreprise

Cette partie a pour objectif d'encadrer l'entreprise, d'un côté général, en collectant ses renseignements relatifs à : sa raison sociale, son secteur d'activité, sa date de création, son nombre des salariés et des associés, sa phase de développement, ainsi que ses principaux besoins de financement. Nous présentons ci-dessous les résultats obtenus de quelques questions importantes :

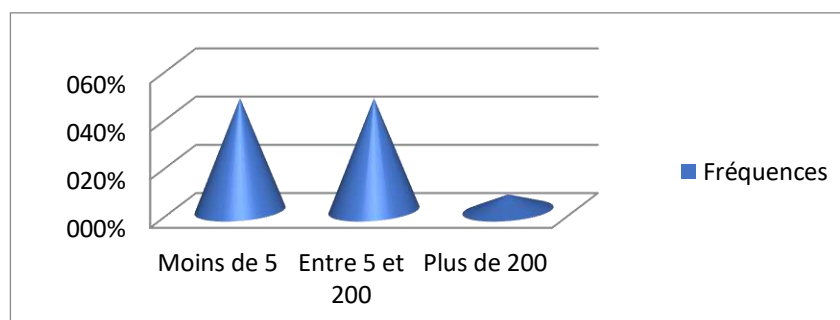
Tableau 1 : La forme juridique des PME de l'échantillon

Forme juridique	Effectifs	Fréquences
SARL	26	87%
SA	2	7%
SNC	0	0%
SARLAU	2	7%
Autres	0	0%
TOTAL	30	100%

Source : Auteurs

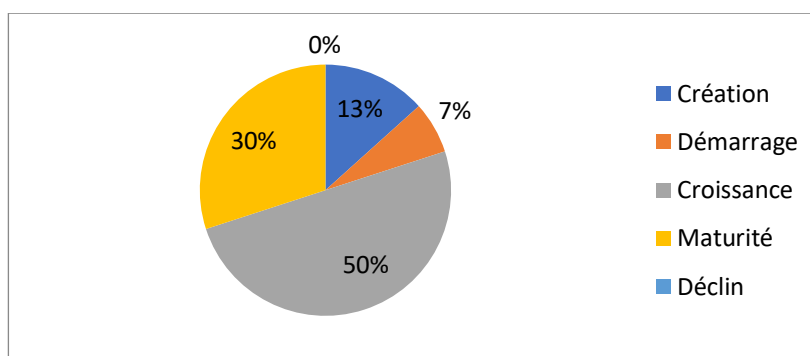
En étudiant l'ensemble des entreprises interrogées, soit les 30 PME des différents secteurs d'activité, par forme juridique, il apparaît clairement que la SARL (Société À Responsabilité Limitée), est la forme qui se classe en premier rang avec une part de 87%, suivie par la SA (Société Anonyme) et la SARLAU (Société À Responsabilité Limitée à Associé Unique) avec une part de 7%, alors qu'il y a une absence totale des autres formes dans notre échantillon (SNC...).

Graphique 1 : Le nombre des salariés permanents des PME de l'échantillon



D'après les résultats obtenus, nous constatons que les PME qui ont un effectif moins de 5 personnes et un effectif compris entre 5 et 200 personnes représentent 46,67%, celles qui ont un effectif plus de 200 est de 7%.

Graphique 2 : Les Phases de développement des PME de l'échantillon



Source : Auteurs

13% des PME prises en considération pour faire cette étude empirique ont déclaré que leur développement était en phase de création, 7% en phase de démarrage, 50% en phase de croissance, 30% en phase de maturité et aucune entreprise en phase de déclin.

4.1.2. Les risques opérationnels

Tableau 2 : La période de détecter les risques dans les PME de l'échantillon

La période de détecter les risques	Effectifs	Fréquences
Au cours de 12 premiers mois	9	30%
Au cours de 3 premiers années	11	37%
Plus que 3 ans d'exploitation	10	33%
Total	30	100%

Source : Auteurs

D'après les résultats, il demeure clairement que 30% des entreprises ont détecté leurs risques au cours de 12 premiers mois, 37% au cours des 3 premières années et 33% plus que 3 ans d'exploitation.

Tableau 3 : Les cycles les plus touchés par ces risques dans les PME de l'échantillon

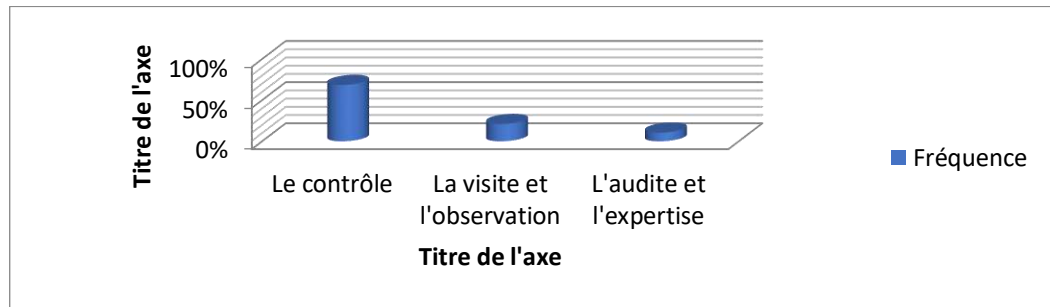
Les cycles les plus touchés par ces risques	Effectifs	Fréquences
Cycles d'exploitation courante d'entreprise	8	22%
Cycle commercial	21	58%
Cycle de processus administratif	6	17%
Autres	1	3%
Total	30	100%

Source : Auteurs

L'analyse des réponses concernant cette question a démontré, que le cycle commercial est le cycle le plus touché par ces risques d'une proportion de 58%, suite de 22% des cycles d'exploitation courante d'entreprises, 17% cycle processus administratif et 3% d'autres différents cycles non précisés.

Selon les données ci-dessous, nous constatons que le contrôle est le moyen ou la source d'information la plus utilisée pour détecter les risques, vue que 68% des entreprises identifient ces risques par le contrôle, 21% par la visite et l'observation et 11% par l'audite et l'expertise.

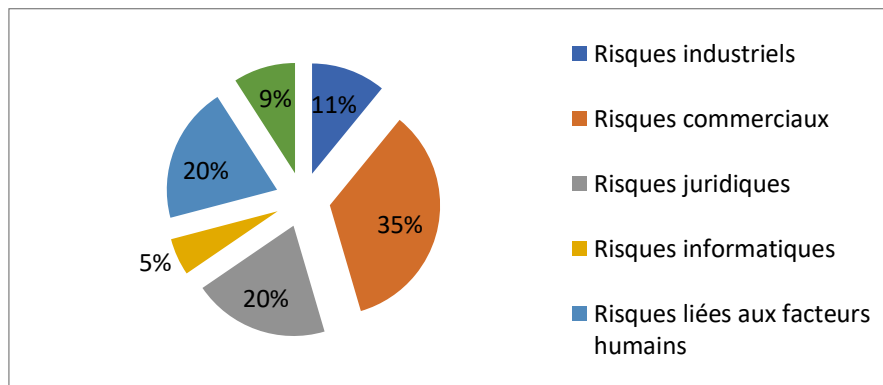
Graphique 3 : Les sources d'informations utiles pour identifier les risques opérationnels au sein des PME



Source : Auteurs

4.1.3. La gestion des risques opérationnels

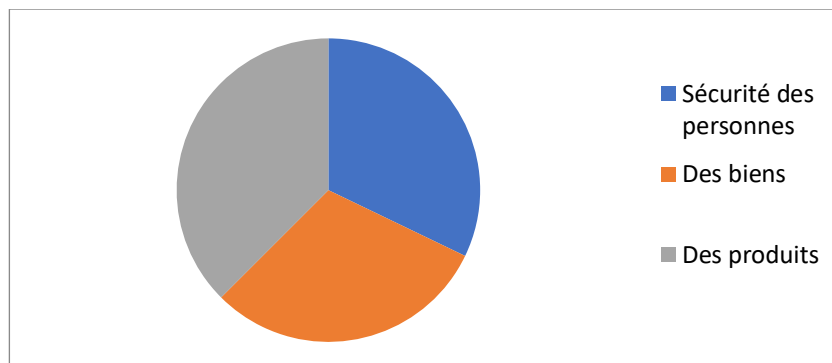
Graphique 4 : Les risques opérationnels les plus affrontés au sein des entreprises de l'échantillon



Source : Auteurs

Selon les résultats obtenus à travers le dépouillement de notre questionnaire, en ce qui concerne quels genres de risques opérationnels les plus affrontés au sein des PME étudiées, nous avons constaté que les risques commerciaux sont les plus fréquentés au sein de ces dernières avec un taux de 35% en revanche, on trouve que les risques informatiques ne représentent que 5% des risques détectés, 11% des risques industriels, 20% des risques juridiques et ceux liés aux facteurs humains et 9% d'autres différents risques.

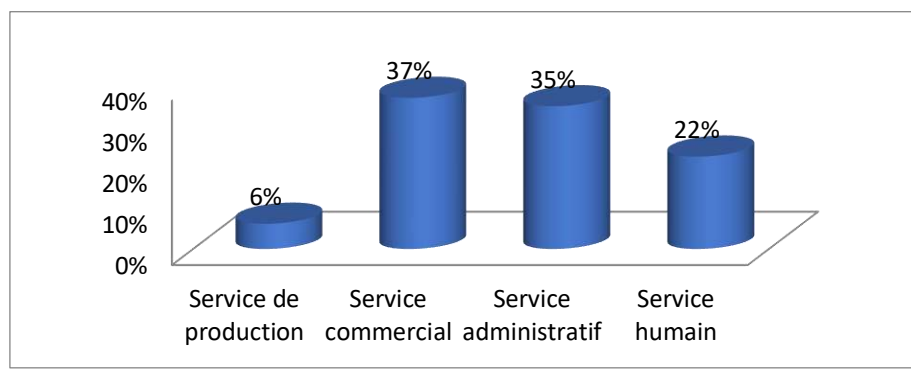
Graphique 5 : Les genres de sécurité dans les PME de l'échantillon



Source : Auteurs

Durant notre enquête, on a remarqué que chaque entreprise donne la priorité à un ou deux genres de sécurité dans leur processus de travail, ça dépend de la nature de leur activité et le but fixé. Alors le graphique nous a montré que les pourcentages convergents, vue que la sécurité des produits représente 38%, suite de 32% de sécurité des personnes et de 30% des biens.

Graphique 6 : Les services qui font face à la gestion des risques dans les PME d'échantillon



Source : Auteurs

Nous remarquons que chaque entreprise a un service déterminé qui fait face à ses risques opérationnels selon son activité, mais le service qui reste fréquemment concerné c'est le service commercial avec un taux de 37% ainsi que le service administratif qui représente 35% en revanche le service humain avec une proportion de 22% et le service production le moins concerné avec un taux de 6%.

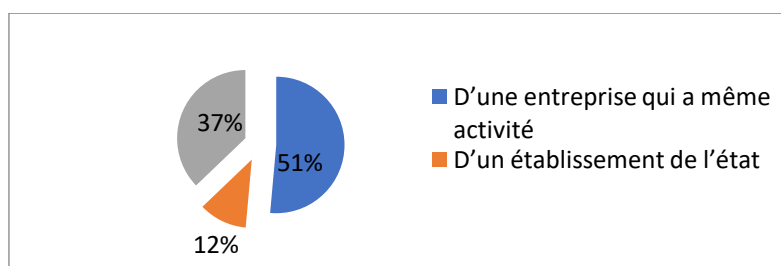
Tableau 4 : L'influence de la durée de la gestion de risques opérationnels sur les PME

L'influence de la durée de la gestion de risques opérationnels	Effectifs	Fréquences
Oui	22	73 %
Non	8	27%
Total	30	100%

Source : Auteurs

À travers les réponses des entreprises sur la durée de gestion de leurs risques opérationnels et leur influence sur l'activité de ces dernières, nous avons constaté que la majorité des entreprises confirment que la durée a un grand impact sur leur travail avec un taux de 73%, en contrepartie 27% des entreprises négligent ce concept.

Graphique 7 : Les parties sur lesquelles appuyant les PME de l'échantillon pour la résolution de leurs risques opérationnels



Source : Auteurs

L'analyse des réponses concernant cette question a démontré que la plupart des entreprises représentant 51% interviennent pour résoudre ses risques opérationnels en appuyant sur l'aide d'une entreprise qui a la même activité, en contrepartie de 12% qui ont confirmé leur appui sur un établissement de l'État pour résoudre leurs risques, restant 37% de ces entreprises qui font appel à des bureaux d'expertises pour les aider à faire face à leurs risques opérationnels.

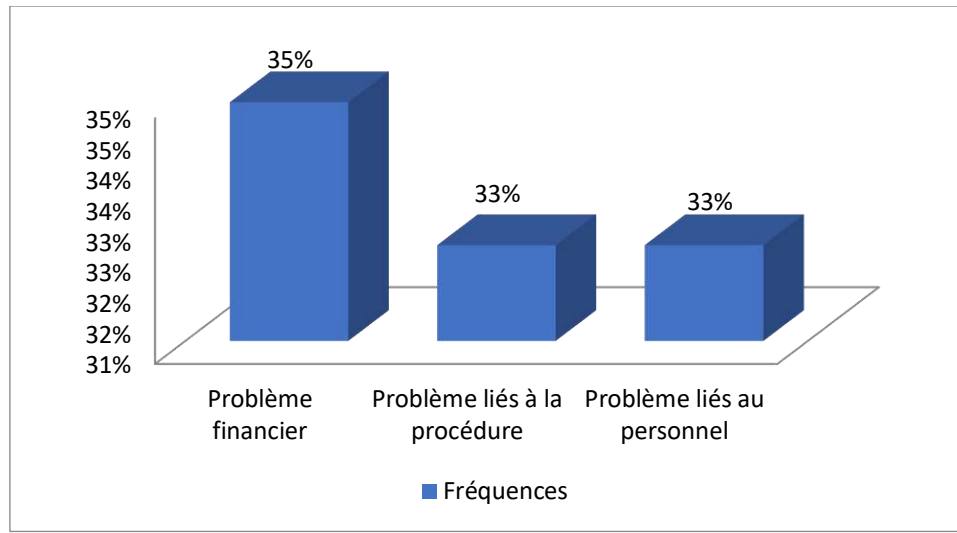
Tableau 5 : La cohérence de la politique de gestion des risques opérationnels avec le développement du marché

La cohérence de la politique de gestion des risques	Effectifs	Fréquences
Oui	21	70%
Non	9	30%
Total	30	100%

Source : Auteurs

70% des entreprises interrogées ont confirmé que leur politique de gestion des risques opérationnels est en cohérence avec le développement du marché de leurs secteurs d'activité en contrepartie de 30% des entreprises voient leurs politiques de gestion incohérentes avec le marché.

Graphique 8 : Les problèmes affrontés lors de la gestion des risques opérationnels des PME de l'échantillon



Source : Auteurs

À travers l'étude faite sur les PME de notre échantillon, nous avons remarqué que les pourcentages des problèmes affrontés lors de la gestion des risques sont un peu convergents, mais le problème financier reste au sommet des obstacles à affronter avec un pourcentage de 37%, suite d'une égalité de 33% entre le problème lié à la procédure et le problème liés au personnel.

4.2. Discussion

La Société À Responsabilité Limitée est la forme juridique dominante des PME de la région Sous Massa pour la simple raison de la simplicité de sa constitution et sa limitation de la responsabilité des associés. La moitié de ces entreprises ne respectent pas le critère du nombre des salariés permanents qui doit être compris entre 5 et 200 personnes, en raison de sa petite taille (contenant un personnel inférieur à 5 personnes). Elles se trouvent dans différentes phases de développement, cela montre le dynamisme, l'évolution et le développement de ces entités grâce à la mise en place d'un système d'accompagnement de ces entreprises qui les orientent vers l'innovation.

La détection des risques dans les PME de Sous Massa commence dès la première année de leur création. La volonté de connaître la période de détection des risques des entreprises interrogées nous a conduits à poser la question « Ça remonte à quelle période que vous avez détecté ces risques ? ». Cela nous montre que la détection des risques dépend des sources d'information utiles pour identifier ces derniers. En effet, elles utilisent le contrôle comme le moyen traditionnel pour affronter les risques opérationnels, ces derniers affectent plus le cycle commercial, cela est dû essentiellement à la nature d'activité des entreprises ainsi que la nature de ses risques opérationnels.

Les PME de la région donnent la priorité à un ou deux genres de sécurité, parmi la sécurité des produits, des personnes et des biens, dans leur processus de travail, ça dépend de la nature de leur activité et le but fixé.

Nous nous rendons compte que l'hypothèse n°1 n'a pas été confirmée. En effet, les risques opérationnels affectent le cycle commercial plus que les cycles d'exploitation courante des PME de la région Souss Massa. Cette hypothèse est vérifiée en montrant que les charges du

risque opérationnel affectent négativement la performance commerciale des PME marocaines (Bari, 2016). L'étude de Alaoui et Attaoui a également été affirmée par ce résultat en indiquant que les risques opérationnels menacent chaque service de la division commerciale et clientèle des entreprises (Alaoui & El attaoui, 2021). Contrairement aux études précédentes ci-dessus, Al-kiyumi et autres ont montré que le risque opérationnel remettre en cause la satisfaction du client dans le cadre des activités nominales d'exploitation courante de l'entreprise (Al-kiyumi et al., 2021). Ce résultat est conforme à celui de Bale II selon lequel le risque opérationnel matérialise des fragilités dans les cycles d'exploitation courante de l'entreprise.

Notre étude a montré également que le contrôle est le moyen ou la source d'information le plus utilisée pour identifier les risques opérationnels au sein des PME de l'échantillon (l'hypothèse n°2). La conclusion de Ghandari a confirmé cette hypothèse en disant que le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de management des risques pour identifier les risques opérationnels à maîtriser (Ghandari, 2011). Ces résultats sont confirmés également par Darsa, en plaçant en premier lieu le contrôle, visite et observatoire comme le pré requis d'une bonne évaluation du risque (Darsa, 2013). Contrairement aux études précédentes ci-dessus, les dispositifs de bale II ne permettent seulement d'identifier les risques opérationnels, mais aussi de déterminer les insuffisances au niveau du contrôle interne grâce aux outils mis en œuvre, afin d'élaborer et mis en œuvre les actions correctrices nécessaires.

Selon Daniele Nouy, les Changements dans le fonctionnement des marchés a entraîné l'apparition des risques opérationnels (Nouy, 2006). La durée de gestion de ceux-ci par, la majorité des PME de la région a un grand impact sur leur activité. Elles n'ont pas une politique de gestion normalisée pour résoudre ces risques et que chacune deux ont sa politique adaptée, elles font appel à des entreprises qui ont la même activité pour les aider à faire face à leurs risques opérationnels. Nous avons déduit que chacune des PME interrogées a un ou plusieurs risques opérationnels et sa politique adaptée, et que ces dernières n'ont pas une politique de gestion normalisée pour résoudre leurs risques, ce qui valide l'hypothèse n°3, en confirmant que la politique de gestion des risques opérationnels adoptée par les PME est en cohérence avec le développement du marché de leurs secteurs d'activité. Ce résultat est confirmé par Alaoui, en disant que la capacité à anticiper et à atténuer les risques opérationnels contribue ainsi à renforcer la position des entreprises sur le marché et à soutenir leur croissance (Alaoui, 2024). En somme, on peut dire que les PME de la région SM n'ont pas l'idée complète sur l'utilité de la fonction de gestion des risques opérationnels. Pour faire face à ces contraintes, nous recommandons trois idées suivantes qui doivent être communiquées :

- La gestion des risques est une nécessité à la fois pour les acteurs économiques et pour la collectivité. En l'absence d'instruments adaptés à cet effet, les entreprises perdent en compétitivité et le bien-être des consommateurs diminue.
- Aucun instrument de gestion des risques ne peut répondre, seul, à la variété des situations. Une combinaison d'outils est nécessaire en fonction de la nature et de l'ampleur des risques opérationnels.
- Les pouvoirs publics ont un rôle important à jouer dans la gestion des risques opérationnels.

5. Conclusion

Dans un environnement caractérisé par la complexité aussi bien au niveau national qu'internationale, la PME marocaine comme toute PME connaît des risques qui peuvent freiner leurs activités. Ces risques sont multiples et variés, les entreprises les classent de différentes façons, en général selon la nature de leur activité et pour simplifier nous avons précisé cette étude juste pour les risques opérationnels et leur gestion.

La gestion des risques opérationnels dans les PME s'inscrit dans le contexte interdisciplinaire des sciences de gestion, prenant acte du rôle de la fonction de gestion des risques dans l'atteinte des objectifs de sécurité et de qualité liés au développement organisationnel, cette étude vise plus spécifiquement à déterminer si les risques et plus précisément les risques opérationnels sont bien maîtrisés, d'abord par l'adoption d'un processus de gestion des risques, mais également par l'emploi des méthodes de couvertures, cette question a été étudiée par le biais du cas de quelques PME de la région Sous Massa.

La première étape dans notre démarche consistait en l'étude d'une méthodologie de la gestion des risques, d'abord nous avons précisé dans une première partie qu'est-ce qu'une petite et moyenne entreprise, sa répartition, son rôle dans la vie économique et sociale et les contraintes qui entravent son développement notamment les risques opérationnels liés de près ou de loin aux tous cycles de l'entreprise. La deuxième étape dans notre démarche consistait en l'étude des risques opérationnels et leurs gestions au sein des PME de la région.

À la fin de notre étude, consacrée à l'apport des petites et moyennes entreprises au développement économique, nous n'avons pas la prétention d'avoir analysé tous les contours du problème. Néanmoins nous nous sommes efforcés de réaliser une étude qui s'est penchée en substance sur le problème auquel la majorité des PME sont confrontées.

Bref, nous avons conclu que chacune des PME interrogées a un ou plusieurs risques opérationnels et sa politique adaptée, ce qui confirme que ces dernières n'ont pas une politique de gestion normalisée pour résoudre leurs risques opérationnels.

Références

- (1). Abdeljalil, N. I. (1999). *L'entreprise et son environnement: recueil de publications*. Edit Consulting.
- (2). Al-kiyumi, R., Al-hattali, Z., & Ahmed, E. (2021). Operational Risk Management and Customer Complaints in Omani Banks. *Journal of Governance and Integrity*, 5, 200-210. <https://doi.org/10.15282/jgi.5.1.2021.7031>
- (3). Alaoui, S., & El attoui, Z. (2021). Cartographie des risques : Outil de gestion des risques dans les établissements publics. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 5(3), 344- 366.
- (4). Alaoui, S.-T. (2024). *L'impact du risque opérationnel sur l'expérience client*. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics – IJAFAME*, 5(8), 358-376.
- (5). Aubry, C., Dufour, N., Cappelletti, L., & Van Santen, T. (2019). *La fonction risk manager : organisation, méthodes et positionnement / [Caroline Aubry, Nicolas Dufour] ; [préface de Laurent Cappelletti] [postface de Thierry Van Santen]*. Gereso édition.
- (6). Azzouzi, B. (1986). *PME et stratégie de développement au Maroc / Bouzid Azzouzi*. EDINO.
- (7). Bari, I. (2016). Risque opérationnel et rentabilité : quel lien dans les PME Marocaines ? *Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, Vol. 1(No. 2).
- (8). Barthelemy, B., & Courrèges, P. (2011). *Gestion des risques: Méthode d'optimisation globale*. Eyrolles.
- (9). Bertinetti, G., Cavezzali, E., & Gardenal, G. (2013). The Effect of the Enterprise Risk Management Implementation on the Firm Value of European Companies. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2326195>
- (10). Bolton, J. E. (1971). Report of the committee on liquidity of small firms. *Journal of Political Economy*, 21, 102-125, Article 2.

- (11). Camara, L. (2006). *La gestion des risques en microfinance: comment gérer avec efficacité les risques d'une institution de microfinance?* Plantation.
- (12). Capul, J., & Garnier, O. (2005). Dictionnaire d'économie et de sciences sociales. [http://lst-iiiep.iiep-unesco.org/cgi-bin/wwwi32.exe/?in=epidoc1.in/?t2000=020096/\(100\)](http://lst-iiiep.iiep-unesco.org/cgi-bin/wwwi32.exe/?in=epidoc1.in/?t2000=020096/(100)).
- (13). Cordel, F. (2019). *Gestion des risques et contrôle interne : De la conformité à l'analyse décisionnelle*. Vuibert.
- (14). Darsa, J.-D. (2013). *Les risques opérationnels de l'entreprise , Un environnement toujours plus risqué* (Gereso, Ed.).
- (15). Darsa, J.-D. (2016). *La gestion des risques en entreprise Identifier, comprendre, maîtriser* (Gereso, Ed.).
- (16). Dufour, N., Bernard, F., & Schick, P. (2019). *Piloter la gestion des risques et le contrôle interne*. Maxima.
- (17). Frachot, A., Georges, P., & Roncalli, T. (2001). Loss Distribution Approach for Operational Risk. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1032523>
- (18). Ghandari, Y. (2011). Management des risques et contrôle interne : L'apport du cadre référentiel. *Revue Marocaine de gestion d'Economie* (5).
- (19). IFACI(b). (2013). La cartographie des risques. Groupe Professionnel Assurance. In. Institut français de l'audit et du controle internes.
- (20). Jiang, W., Yang, Q., Jiang, J., Martek, I., & Gao, F. (2022). Operational Risk Management of Public–Private Partnership Infrastructure Projects: A Bibliometric Literature Review. *Buildings*, 12(11), 1905.
- (21). Markowitz, H. (1952). Portfolio Selection. *The Journal of Finance*, 7, 77-91. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1952.tb01525.x>
- (22). Müllner, J. (2016). De l'incertitude au risque - Un cadre de gestion des risques pour l'entrée sur le marché. *J. World Bus*, 51, 800–814
- (23). Nocco, B., & Stulz, R. (2006). Enterprise Risk Management: Theory and Practice. *Ohio State University, Charles A. Dice Center for Research in Financial Economics, Working Paper Series*, 18. <https://doi.org/10.2139/ssrn.921402>
- (24). Nouy, D. (2006). Le champs du risque opérationnel dans Bâle II et au-delà. *Revue d'économie financière*, 84, 11-24. <https://doi.org/10.3406/ecofi.2006.4113>
- (25). Pagach, D., & Warr, R. (2007). An Empirical Investigation of the Characteristics of Firms Adopting Enterprise Risk Management. *North Carolina State University: Enterprise Risk Management Initiative*.
- (26). Ramlee, R., & Ahmad, N. (2015). Panel Data Analysis on the Effect of Establishing the Enterprise Risk Management on Firms' Performances.
- (27). Renard, J. (2017). *Théorie et pratique de l'audit interne*. Primé par l'IFACI (Eyrolles, Ed. 10 ed.).
- (28). Sardi, A. (2002). *pratique de la comptabilité bancaire* (E. AFGES, Ed.).
- (29). Sardi, A. (2004). Bâle II. In (AFGES Editions ed.).
- (30). Shrestha, A., Chan, T.-K., Aibinu, A., Chen, C., & Martek, I. (2017). Risks in PPP Water Projects in China: Perspective of Local Governments. *Journal of Construction Engineering and Management*, 143, 05017006. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001313](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001313)
- (31). St-Hilaire, W. (2014). Operational risk control & Project effectiveness in Strategic Project management. *Gestion 2000*, 31, 17. <https://doi.org/10.3917/g2000.315.0017>