

## **L'articulation des disciplines juridiques et managériales pour la gestion des risques en entreprise : Lorsque les mythes de la théorie font face aux épreuves de la pratique**

### **The intersection of legal and managerial disciplines for corporate risk management: when the myths of theory meet the challenges of practice**

**Mariam EL AZRI ENNASSIRI, (Doctorante en Droit Privé)**

*Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches et d'Études en Management des Organisations et Droit de l'Entreprise*

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Marrakech  
Université Cadi Ayad de Marrakech, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Marrakech- Bd Al Kouliyat- Maroc 40070 Tel : +2125243-03032
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	EL AZRI ENNASSIRI, M. (2023). L'articulation des disciplines juridiques et managériales pour la gestion des risques en entreprise : Lorsque les mythes de la théorie font face aux épreuves de la pratique. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(1-1), 134-149. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.7582342">https://doi.org/10.5281/zenodo.7582342</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

*Received: January 04, 2023*

*Published online: January 31, 2023*

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

**ISSN: 2658-8455**

**Volume 4, Issue 1-1 (2023)**

## **L'articulation des disciplines juridiques et managériales pour la gestion des risques en entreprise : lorsque les mythes de la théorie font face aux épreuves de la pratique**

### **Résumé**

Dans un contexte socio-économique actuel marqué par une concurrence accrue, une prolifération de manœuvres frauduleuses pour réaliser des bénéfices et une multiplication de circonstances aussi bien imprévisibles que dangereuses, l'entreprise est constamment exposée à des risques. De ce fait, elle se doit d'écarter tout figement dans ses conceptions et d'opter pour une approche centrée autour de l'évolution et de l'adaptation constante. Sa pérennité dans un monde des affaires, autant dynamique que cruel, suppose en effet la mise en place de stratégies de gestion des risques susceptibles de l'affecter, aussi différents qu'ils soient.

Et c'est dans ce cadre qu'un dépassement des modes traditionnels de gestion doit laisser place à des stratégies modernes, évolutives, capables de faire face à cette prééminence variable des risques.

Dans cette perspective, le présent article a pour objectif de mettre en avant les politiques issues d'un mode assez original de gestion des risques, celui du croisement entre les sciences juridiques et les sciences managériales qui dialogue pour encadrer aussi efficacement que possible les risques en entreprise. Car bien que les théories soient porteuses d'idéaux utopiques, la confrontation aux épreuves de la pratique crée le besoin de redoubler d'ambitions et de stratagèmes pour y faire face, d'où l'intérêt de mettre en exergue la riche interaction entre ces deux disciplines en la matière pour non seulement relever les indicateurs d'efficacité de gestion, mais aussi les défaillances pratiques à solutionner dans un futur proche par la proposition opportune de pistes d'amélioration.

**Mots clés :** gestion, droit, management, contraintes, efficacité

**Classification JEL:** K22

**Type de l'article :** Article théorique

### **Abstract**

In a current socio-economic context marked by increased competition, a proliferation of fraudulent maneuvers to make profits, and a multiplication of circumstances that are unpredictable and dangerous, the company is constantly exposed to risks. As a result, it must avoid any rigidity in its designs and opt for an approach centered around constant evolution and adaptation. Its survival in this dynamic and cruel business world presupposes the implementation of risk management strategies that can affect it, however different they may be.

In this context, traditional management methods must give way to modern, evolving strategies, capable of dealing with this variable prominence of risks.

From this perspective, this article aims to highlight the policies resulting from a rather original mode of risk management, that of the crossing between the legal sciences and the managerial sciences which dialogue to frame as effectively as possible the risks in a company. Because although the theories carry utopian ideals, the confrontation with the practice creates the need to double ambitions and stratagems to face them, hence the interest in highlighting the rich interaction between these two disciplines in this area to not only identify the indicators of management efficiency, but also the practical difficulties to be resolved by proposing avenues for improvement.

**Keywords :** management, law, risk, constraints, efficiency

**JEL Classification :** K22

**Paper type:** Theoretical Research

## 1. Introduction

« Nous sommes entrés dans la société du risque » (BECK, 2001). Ce constat semble parfaitement refléter la confrontation des entreprises aux difficultés récurrentes tenant aux facteurs aussi bien internes qu'externes du contexte économique dans lequel elles évoluent. Un contexte où l'ombre d'un risque est quasi-omniprésente.

Le risque est une donnée intrinsèque aux activités sociétales. Son appréhension pose cependant des problèmes d'ordre étymologique : en effet, le terme « risque » est souvent perçu sous le signe d'une connotation péjorative l'assimilant à une menace présentant les caractères de danger. Or, le risque peut aussi bien renvoyer à cette menace qu'à un simple aléa neutre pouvant même aboutir à la réalisation d'un gain pour la société en question.

Dans les sciences juridiques, le risque est constitué par des situations dont la réalisation est incertaine en raison de la prédominance d'aléas pouvant impacter l'accomplissement d'objectifs et susceptibles de donner lieu à une répression civile et/ou pénale.

Dans les sciences managériales, il s'agit de « tous les événements pouvant survenir en entreprise et qui sont de nature à réduire sa rentabilité, voire à remettre en question son existence. Il peut s'agir de menaces qui se réalisent, d'erreurs de gestion ou de prévisions ou encore de la survenance d'aléas défavorables ». (Bressy, G., 2004)

Mis à part les risques pris de manière accidentelle, et considérant leur dimension spéculative, les risques sont pris d'abord dans la perspective potentielle d'aboutir à un gain, mais les circonstances font que parfois, cette prise d'initiative se solde par des pertes.

La prise de risque va en réalité de pair avec les actions des entreprises pour développer leur croissance interne et externe et leur compétitivité sur le marché. Sa maîtrise gestionnaire est une condition nécessaire au maintien ou au développement d'une certaine efficacité du tissu économique de la société.

Et c'est dans les pratiques et les décisions des dirigeants que s'analyse la gestion de ce risque en entreprise : la mise à jour du droit marocain des sociétés, la conformité aux standards internationaux, le développement des sciences managériales, la multiplication des scandales de gestion ayant mis à mal la pérennité ou les performances de l'entreprise gérée... Autant de facteurs qui impliquent une prise de conscience nécessaire de l'importance de la gestion du risque en entreprise.

D'ailleurs, les législateurs, au même titre que les experts managériaux, se sont vivement emparés de cette thématique en instaurant diverses normes permettant une certaine maîtrise du risque sous ses aspects les plus marquants, démontrant ainsi une forte ambition de gérer le risque planant sur les entreprises par divers mécanismes de prévention et de responsabilité.

En ce sens, le Maroc a connu une refonte de ses dispositifs notamment légaux et managériaux applicables aux sociétés dans le but d'ajuster ces outils aux conjonctures rythmant la vie des affaires sur le plan national et international, et ce afin de maximiser le respect des exigences de transparence et le renforcement de la protection des parties prenantes d'une entreprise et de l'intérêt de cette dernière, et d'amplifier le dynamisme de ces réformes structurelles mises en marche.

Cette ambition se justifie en effet par la prépondérance de nouveaux risques : initialement, les risques économiques étaient bien dominants. De nos jours, les mutations socio-économiques et technologiques ont donné naissance à de nouvelles catégories de risques liés aussi bien au champ environnemental qu'au domaine numérique, en passant par le volet fiscal et social.

Ce sont ces chevauchements entre règles juridiques/managériales et événements incertains qui vont engendrer des implications susceptibles d'impacter l'entreprise.

Dans le cadre de notre travail, c'est la gestion du risque qui retiendra notre attention. Facteur stratégique de toute organisation, elle représente la démarche adoptée par les entreprises pour faire face aux risques émergents découlant de leurs activités par un processus d'identification

et de traitement de ces risques, et ce dans l'objectif de permettre une continuation de l'exploitation dans de bonnes conditions. (FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS- 2003-CADRE DE RÉFÉRENCE DE LA GESTION DES RISQUES)

La gestion des risques peut être définie comme étant un processus d'examen puis de synthétisation des facteurs intérieurs et extérieurs rythmant la vie sociétale, permettant d'orienter l'organe de gestion sur les répercussions éventuelles de ses décisions, afin de limiter l'impact négatif lié à l'incertitude du résultat final.

Bien qu'elles ne soient pas récentes, les problématiques liées au risque sont aujourd'hui prises au sérieux. En effet, gérer le risque représente de nos jours un impératif capital de protection des entreprises, notamment dans un environnement marqué par la complexité économique des marchés, la montée accrue de la concurrence, la naissance de nouvelles problématiques légales dues à la propagation de risques dits modernes, ainsi que l'exigence de transparence et de respect de normes légales et réglementaires destinées à la sécurisation économique.

***Ainsi, il paraît légitime de se demander comment optimiser le dispositif marocain aussi bien juridique que managérial actuel face à la prééminence des risques susceptibles d'affecter les activités des entreprises et aux défaillances pratiques constatables ?***

Les objectifs de ce travail de recherche sont de présenter un examen analytique de l'état actuel des risques auxquels sont exposées les entreprises, de la façon dont ils sont gérés, pour notamment soulever les signes d'efficacité, mais aussi de défaillance en la matière afin de proposer des pistes d'amélioration de la gestion des risques en entreprise.

En réponse à cette problématique, nous procéderons dans un premier temps à une contextualisation de la gestion des risques en entreprise pour mettre en exergue le recours nécessaire aux théories juridiques et managériales, à travers l'étude du prémisses d'une bonne stratégie de gestion et l'examen des apports théoriques du droit au service des praticiens de gestion des risques démontrant cette interaction intéressante. Dans un second temps, c'est une approche critique qui sera adoptée en étudiant le traitement effectif de la gestion des risques en entreprise pour évaluer l'efficacité du croisement des sciences juridiques et managériales dans cette confrontation aux épreuves de la pratique.

## **2. Contextualisation de la gestion des risques en entreprise : un recours nécessaire à la théorie juridique et managériale**

« *Les risques sont les événements qui empêchent l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques : la gestion des risques doit être une logique d'entreprise.* » (J. LACROIX- 2006-2007- Rapport officiel du CIGREF : Analyse et gestion des risques dans les grandes entreprises Impacts et rôle pour la DSI).

Nul ne peut en effet ignorer l'intérêt porté de nos jours à la nécessaire gestion des risques pouvant affecter la société : le renforcement des normes légales et managériales, les tensions accrues imposées par la compétitivité des marchés, la confrontation quotidienne aux fragilités susceptibles de mettre à mal le bon fonctionnement des entreprises sont tous des éléments qui ont fondé l'importance de l'adoption, par les dirigeants d'entreprise, d'une approche stratégique permettant non seulement d'identifier les risques en présence, mais aussi de les évaluer pour mettre enfin en place une tactique de traitement et de contrôle. Pour ce faire, il apparaît pertinent de procéder dans un premier temps à une exploration analytique de la cartographie des risques potentiels pouvant affecter la situation des entreprises (2.1) avant de nous intéresser au chevauchement réalisé entre le droit et la gestion pour maîtriser le risque en entreprise (2.2).

## **2.1 L'établissement d'une cartographie des risques : le prémisses d'une solide stratégie juridico-managériale de gestion des risques en entreprise**

La cartographie des risques incarne aujourd'hui un enjeu sans précédent pour de nombreuses entreprises, spécifiquement pour celles qui évoluent hors frontières nationales. Cette cartographie fournit aux dirigeants un panorama des vulnérabilités auxquelles sont exposées les sociétés dirigées afin de prendre des décisions éclairées permettant de prévenir l'avènement de ces risques ou du moins d'y faire face efficacement.

Concrètement, une carte des risques représente un instrument visualisateur d'informations destinées à alerter sur les risques potentiels auxquels s'expose une entreprise dans le cadre de ses activités.

Véritable feuille de route, sa fonction est triple : tout d'abord, orienter l'entreprise pour fixer ce que nous pourrions nommer « son profil de risque » afin de procéder à une hiérarchisation de ces risques encourus ainsi que leurs éventuels titulaires déclencheurs. Ensuite, fournir des données précises sur la nature et l'impact éventuel du risque en question, et enfin examiner le traitement actuel accordé aux risques en présence pour favoriser la mise en œuvre de mécanismes d'une stratégie efficace de gestion des risques permettant l'engagement d'actions rapides et prioritaires (Organisation Mondiale des Douanes- GUIDE SUR LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES EN MATIÈRE DE CORRUPTION).

De l'établissement de cette cartographie résulte le besoin de sécurité juridique pour les sociétés, qui ne doit pas pour autant se traduire par une suppression totale du risque, parfois prometteur en termes de résultats, une idée soulignée par un célèbre juriste « *la sécurité juridique, c'est la certitude du risque accepté, et non sa disparition* » ( P Charreton., 2011, «Le juriste, acteur stratégique de l'entreprise», in Roquilly C- Management juridique et culture juridique d'entreprise, Paris : Joly).

Il serait donc pertinent, dans le cadre de cette section, d'examiner les divers risques pouvant affecter une entreprise afin de mieux comprendre l'interaction entre la norme juridique et les actions gestionnaires de l'entreprise visant à encadrer cette gestion du risque.

Nombreuses sont les classifications réalisées de risques en entreprise selon leur nature. La vie des affaires suppose de ce fait une prise raisonnable de certains risques qui demeurent acceptables dans une certaine mesure. Toutefois, d'autres risques afférents liés à des problématiques plus tangibles telles que celles des questions contractuelles, des décisions des entités dirigeantes, des gestions d'actifs, des exigences de conformité, peuvent peser lourdement sur la pérennité et la stabilité de l'entreprise. Sont ainsi qualifiés d'économiques les risques afférents à un changement des circonstances économiques de l'entreprise, d'opérationnels les risques relatifs aux contraintes de production ou d'industrie de la société à cause de défaillances internes, d'actions inadéquates de responsables ou encore d'événements externes. Les risques financiers sont quant à eux liés aux fluctuations monétaires et financières. Et enfin, les risques de conformité sont ceux qui touchent au non-respect éventuel de normes légales, règlementaires, disciplinaires ou déontologiques.

Examinons alors certains de ces risques considérés par les théoriciens et les praticiens comme étant les plus récurrents dans la vie de l'entreprise.

### **2.1.1 Les risques liés aux questions contractuelles**

Théoriquement, et au regard du principe de liberté contractuelle consacré légalement, toute société demeure libre de choisir ses partenaires cocontractants, de déterminer l'objet du contrat, et de fixer les clauses contractuelles. L'entreprise et son cocontractant peuvent façonner le contrat selon leurs intérêts en anticipant a priori les éventuelles causes qui constitueront un non-respect des obligations contractuelles et qui donneront donc lieu à des conséquences juridiques: engagement de la responsabilité économique (rupture des relations commerciales).

Toutefois, pratiquement parlant, les instabilités juridiques et économiques mondiales mêlées à un développement sans précédent du monde technologique et industriel induisent une mise à l'œuvre des engagements contractuels de la société et ses partenaires.

Ainsi, les bouleversements les plus remarquables incarnant des risques en entreprise de nature contractuelle relèvent soit d'un défaut d'honorabilité du contrat engendrant des pertes financières, soit d'une gestion défailante par l'entreprise de ses devoirs contractuels manifestée par le non-respect de certaines clauses à l'image des délais d'échéance ou des erreurs commises dans l'exécution des obligations.

Les facteurs favorisant ces risques sont notamment la possibilité de consultation ou d'exécution du contrat en question par des personnes non autorisées ou non qualifiées, la non-conformité de certaines clauses, la maîtrise imparfaite des modalités techniques du contrat.

Tels sont alors les risques en entreprise de caractère contractuel auxquels peut faire face la société. Nous verrons au cours de nos prochains développements qu'il existe des outils de gestion contractuelle de ces risques que nous traiterons en profondeur.

### **2.1.2 Les risques liés au statut de la société et à ses actifs :**

Le statut de l'entreprise et la stratégie de gouvernance choisis lors de la phase de constitution représentent des déterminants importants qui influenceront la démarche managériale, financière, opérationnelle ou même fiscale.

En effet, certaines structures juridiques s'avèrent moins risquées que d'autres, à l'image de celle des sociétés commerciales qui garantissent une protection du patrimoine personnel des fondateurs. Ainsi, le choix du statut, en tant que cadre légal régissant l'activité économique, engendre plusieurs répercussions à l'égard de l'entreprise, de son régime fiscal, comptable et social, et enfin des normes applicables en matière de décision et de fonctionnement. Un choix de statut inadéquat aux critères de l'organisation et aux objectifs poursuivis serait synonyme de risques de pérennité de l'entreprise.

Il est donc primordial d'opter pour un statut juridique adapté à la nature de l'entreprise pour réduire les risques découlant d'un mauvais choix de statut juridique à l'image de fraude et de conduites contraires à l'éthique des affaires. Sans oublier que c'est le choix de ce statut juridique qui aura des suites en matière de responsabilisation et des risques qui en découlent.

Le risque en entreprise peut également porter sur les actifs mêmes de l'entreprise, d'où la nécessité de les protéger. Il peut s'agir aussi bien d'actifs intangibles, à savoir le capital humain et les indicateurs de propriété intellectuelle de l'entreprise, que d'actifs tangibles comme le matériel ou les locaux.

Pour les premiers actifs dits intangibles, les risques de pratiques opportunistes et d'équilibres sous-optimaux sont les plus récurrents ( C.Crampes et al. 1998, les Actifs immatériels dans l'entreprise : rapport de recherche pour le Commissariat général du plan / Université des sciences sociales, GREMAQ) : en effet, non seulement la sécurité des échanges et la confidentialité des informations de la société sont mise à mal à cause des innovations technologiques, un véritable danger pour les actifs intangibles de l'entreprise comme sa réputation.

Mais aussi, la compétitivité et le marché concurrentiel peuvent donner lieu à des démarches agressives de conquête de marché par le biais d'une atteinte aux actifs immatériels des entreprises concurrentes. Les actifs immatériels sont donc exposés à des risques malgré une bonne performance de l'entreprise (KALHI et MDARBI, 2018.).

Pour les seconds actifs dits tangibles, les risques les atteignant s'évaluent à la fluctuation de leur valeur : plus celle-ci est variable, plus le risque est conséquent, notamment celui de perdre en capital et de faire face à des illiquidités.

### **2.1.3 Les risques liés aux conflits :**

Les conflits litigieux sont les différents contentieux dans lesquels une entreprise est impliquée, et qui font souvent appel à une intervention judiciaire pour les résoudre. Il s'agit notamment des différends liés à la constatation de fautes, d'incidents divers....

Les risques principaux en ce sens tiennent à la nuisance causée à la réputation de la société ainsi qu'à ses relations commerciales et professionnelles avec ses partenaires, sans oublier l'importance des charges financières et la lenteur des procédures préjudiciaires à l'entreprise en question.

### **2.1.4 Les risques à caractère réglementaire :**

Les sociétés se doivent de respecter les réglementations imposées pour l'exercice adéquat de leurs activités, qu'elles soient de source légale, ou même disciplinaire. Il s'agit notamment de la politique fiscale nationale, de la politique monétaire et commerciale nationale, des différentes lois régissant des aspects comme la protection des salariés, des consommateurs ...

Les risques liés à une non-conformité à ces règles sont généralement l'exposition à des sanctions souvent lourdes pour l'entreprise ayant un impact négatif sur sa valeur économique ainsi qu'une atteinte à son image et à sa réussite commerciale.

Ainsi, après avoir donné un aperçu des risques qui planent autour de l'entreprise, intéressons-nous désormais à la convergence réalisée entre les disciplines de droit et les sciences de gestion pour une maîtrise de ces risques.

## **2.2 Les apports théoriques du droit au service des praticiens managers : une interaction intéressante**

Le risque est un concept qui renvoie à la fois aux techniques de gestion et à la discipline juridique : de ce fait apparaît la nécessité d'établir une convergence entre ces deux matières pour cerner au mieux cette notion VERDUN (2006) *La gestion des risques* juridiques. Groupe Eyrolles).

D'un point de vue juridique, le risque se conçoit comme étant un événement, découlant d'aléas et des circonstances vulnérables du milieu en question, dont la réalisation est gouvernée par l'incertitude et ayant des implications juridiques, notamment en termes d'engagement de responsabilité.

D'un point de vue économique et gestionnaire, il s'agit d'un aléa qui affecte péjorativement le tissu économique de l'entreprise, en impactant l'accomplissement de ses objectifs, en mettant à mal ses achèvements, ou encore en menaçant sa pérennité (Charpentier, 2014) « La gestion du risque : de l'approche juridique à l'ébauche d'une méthodologie managériale.

Au regard de son omniprésence, la gestion du risque semble capitale en raison des répercussions conséquentes que peut entraîner ce dernier aussi bien sur l'entreprise que sur son organe de gestion.

C'est ainsi que le législateur marocain s'est intéressé à la question du risque en encourageant les entreprises marocaines à incorporer dans leur pratique une politique de gestion de ce risque, et ce à travers l'instauration de diverses dispositions légales formant le droit positif et figurant dans des corpus légaux éparpillés.

Il s'agit notamment des règles de précaution qui interviennent à priori, par l'imposition de certaines obligations à respecter en amont pour éviter la survenance de tout risque juridique. En effet, adopter une démarche d'anticipation afin d'écartier un maximum de risques éventuels représente le symbole qui témoigne d'une prise en considération des enjeux que ces risques représentent (BALBOUL et al., 2022) - Réflexions sur l'opportunité et l'efficacité de la répression pénale de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en droit marocain-(JEMED)).

Si les organes de gestion disposent des pouvoirs les plus étendus leur octroyant la possibilité de gérer l'activité sociétaire, c'est néanmoins sous condition d'agir dans la conformité aux limites fixées par l'objet social et dans l'intérêt de la société. Toute prise de risque injustifiée leur fera donc supporter ses conséquences.

Malgré l'absence d'une définition légale uniforme de ces deux concepts en droit marocain, l'objet social et l'intérêt social représentent les deux piliers qui forment l'exercice correct d'administration de la société et les barrières à ne pas franchir dans la prise de risques.

Ensuite, il est pertinent de rappeler l'obligation d'exécution des obligations de bonne foi mise en exergue par l'article 231 du DOC marocain. Ainsi, édictée légalement, l'obligation pour le dirigeant d'agir de bonne foi et raisonnablement dans l'intérêt de la société se trouve au cœur même de la gestion des risques en entreprise en amont, par un système de prévention, évitant l'engagement de la responsabilité (Lachouque, 2015) et la responsabilité du dirigeant envers la société pour les dommages qu'il a causés en droits français et russe ).

De ce principe de bonne foi, prémisses indispensables à la gestion des potentiels risques, découlent d'autres obligations : la gestion de la société doit s'exercer avec loyauté. Cette exigence se reflète par des obligations majeures sous-jacentes telles que l'obligation de communication d'informations aux associés/actionnaires relatives à la situation de l'entreprise dans une démarche d'identification et d'anticipation des risques en entreprise. L'abstention conséquente de ce fait ou la dissimulation volontaire de ces informations seraient d'ailleurs constitutives d'une faute de gestion. Ainsi, par son caractère général, le devoir de loyauté constitue la source d'autres devoirs plus spécifiques et attendus des organes de gestion, tels que la vigilance et la diligence. En effet, les dirigeants sont aussi tenus du devoir d'être actifs et vigilants dans leur conduite.

Même la majorité des courants doctrinaux s'accorde sur la position du législateur marocain en affirmant que la prudence, la réflexion anticipée et assidue, le recours à des instruments prévisionnels de contrôle permettront nécessairement aux organes de gestion de savoir s'arrêter à temps avant la réalisation du risque (COZIAN et al., 2009).

Cette myriade d'obligations légales imposées permet donc d'intervenir en amont pour écarter l'avènement et la réalisation d'un risque, en dissuadant toute attitude déraisonnable d'un dirigeant qui sera tenté de prendre des risques démesurés (attitude active) ou qui serait indifférent à la menace d'un risque imminent (attitude passive).

A ces obligations légales de type général rentrant dans la catégorie d'éthique, s'adjoignent celles qui figurent dans des dispositifs particuliers à l'image du code de travail qui impose à l'organe de gestion le respect de certaines règles et mesures destinées à protéger le salarié, donc à éviter les risques en ce sens, ou encore celles du droit commercial relatif au respect nécessaire des formalités instaurées pour écarter le risque qui affecterait la situation commerciale de l'entreprise. Il en va de même avec le dispositif imposant le respect d'obligations comptables et fiscales.

Mais la loi intervient également à posteriori pour réprimer une prise de risques ayant entraîné un préjudice pour l'entreprise ou ses parties prenantes par le biais de la mise en place d'un régime de responsabilité bien affiné. En effet, la confrontation du législateur à l'ambiguïté des rapports économiques mêlée à la réalisation concrète du fait redouté et causé par le risque a retenu toute son attention.

C'est ainsi que le dirigeant social chargé de la gestion peut voir sa responsabilité civile engagée par la société elle-même (action sociale *ut-universali* ou *ut-singuli*), par ses actionnaires/associés estimant avoir subi un dommage personnel (action individuelle) voire même par un tiers si le risque devenu dommageable provient d'une faute séparable des fonctions du dirigeant. Les conditions exigées pour la mise en route de la responsabilité civile sont celles exigées par le droit commun, à savoir une faute, un préjudice et un lien de causalité entre cette faute et de préjudice.

Les sanctions civiles prononcées à son égard se limiteront au versement de dommages-intérêts à la partie lésée, à la cessation de la situation illicite et à la publication de la condamnation.

Mais le dirigeant, en cas de transformation de risque en dommage préjudiciable concret, peut également voir sa responsabilité pénale engagée dans les cas où l'agissement en question s'apparente à une infraction, le condamnant ainsi à des amendes assez élevées ou à des peines privatives de liberté.

La modernité du régime de responsabilité réside dans l'instauration d'un mécanisme nouveau : celui de la responsabilité patrimoniale qui concerne les entreprises en difficulté, permettant à la partie lésée de faire supporter à l'organe de gestion, responsable du risque devenu préjudiciable et ayant entraîné une insuffisance d'actif, tout ou une partie du passif social. (Bourrie-Quenillet, 1998)« La faute de gestion du dirigeant de société en cas d'insuffisance d'actif, pratique judiciaire ».

Dans ce contexte, nous ne pourrions que faire apport d'une illustration jurisprudentielle célèbre au Maroc qui incarne parfaitement les répercussions de la prise de risques en entreprise : c'est l'affaire SAMIR( Jugement du Tribunal de commerce de Casablanca 05/11/2018) dans laquelle les dirigeants avaient pris d'importants risques, notamment une distribution de dividendes malgré les difficultés financières subies et une cession douteuse d'une filiale de la société, conduisant ainsi à une insuffisance d'actifs. La prise de ces risques devenus concrets et préjudiciables a engendré la mise en route de la responsabilité patrimoniale des dirigeants dans le but de pallier au passif social et de désintéresser les créanciers de la société liquidée.

Telles sont alors les méthodes d'encadrement du risque par les disciplines de droit. Il est désormais temps de voir comment ces apports légaux interagissent avec ceux des sciences de gestion pour former une combinaison intéressante.

La problématique de gestion des risques en entreprise est effectivement de plus en plus au centre des tourments des gestionnaires qui la considèrent comme de grande utilité pour l'entreprise en matière de compétitivité, de pérennité et de préservation d'image (Charpentier, 2014) « La gestion du risque : de l'approche juridique à l'ébauche d'une méthodologie managériale ».

Les gestionnaires praticiens sont les mieux placés pour examiner les risques afférents à l'exploitation de l'activité économique et pour mettre en place les mécanismes de gestion et de protection garantissant la sécurisation de la société dirigée. Ces outils applicables traduisent en réalité des mécanismes de terrain accommodés aux particularités de l'entreprise en question, de son secteur d'activité, de ses spécificités techniques, leur accordant ainsi une réelle effectivité pratique.

Car, à côté des obligations légales précitées, prend place la nécessaire introduction d'une politique managériale de gestion du risque en entreprise : alors que l'apport légal reste d'essence théorique et de dimension morale, c'est l'apport des sciences managériales qui permet la concrétisation effective de la gestion de ce risque sur le terrain pratique par des mesures ayant pour objectif la préservation des clés de voute du système de fonctionnement de l'entreprise et de sa pérennité (SABATHIER et al., 2008).

C'est là que réside tout l'intérêt de cette interaction entre le juriste et le gestionnaire, entre la théorie et la pratique : le droit ne peut en effet encadrer toutes les situations constitutives de risque en entreprise sans exception, il se contente en effet de proposer une approche généralisée du concept qui ne se révèle pas toujours adaptable aux cas de figure spécifiques rencontrés en pratique, d'où le rôle des sciences managériales pour combler ces lacunes.

Ces dernières se chargent donc de décrire les circonstances intrinsèques et extrinsèques du milieu dans lequel évolue l'entreprise, en s'attachant à explorer ses stratégies de réalisation d'objectifs et les options des organes de gestion en matière d'acceptation des risques et d'application de contrôles de gestion.

Cela fonde alors les prémisses d'un rapport préliminaire de gestion éclairant d'abord les décisions assimilables à des sources de dangers, à des risques susceptibles de mettre à mal les

intérêts sociaux, de l'admissible à l'inadmissible, pour les hiérarchiser, puis les décisions porteuses d'opportunités intéressantes que l'entreprise se doit de saisir.

Le rôle des sciences managériales est donc de compléter l'intervention législative par l'inculcation d'une culture de risque qui constitue un mécanisme essentiel à l'effectivité d'une stratégie managériale de gestion du risque.

C'est cette culture qui a suscité l'intérêt des rédacteurs du COSO "Enterprise Risk Management Framework" incarnant le cadre de référence de la gestion des risques et qui définit la culture de risque comme étant les connaissances et les pratiques permettant d'appréhender le risque sous tous ses aspects, depuis sa détection jusqu'à sa gestion et son contrôle (COSO II (2005), Le management des risques de l'Entreprise.

La culture de risque, outil phare des sciences de gestion, se joint par conséquent à l'obligation de vigilance instaurée par le droit pour une gestion optimale des risques, mais surtout pour une instauration d'équilibre entre les ambitions croissantes des entreprises et la nécessité d'encadrer leurs initiatives.

Ainsi, cette rencontre interdisciplinaire entre le droit et les concepts managériaux semble de toute logique pour appréhender les thématiques entrepreneuriales centrées autour du risque en entreprise (Deharo et al., 2014) « Les risques en entreprise : dialogues entre la gestion et le droit ».

D'une part, l'intrusion antérieure du droit par des mécanismes de prévention, puis postérieure par l'intervention des juridictions dans le cadre d'une responsabilisation incarne le symbole de cette immixtion juridictionnelle dans les problématiques de gestion.

D'autre part, la politique managériale de la société prend en considération, naturellement et sans réticences, ces approches juridiques du risque dans leur processus de gestion.

La convergence entre le droit et la gestion apparaîtrait même au regard des praticiens comme étant la meilleure combinaison pour aboutir à une gestion optimale des risques, et ce à travers l'adoption d'instruments de gestion qui se révèlent assez efficaces. Ce sera l'objet du prochain développement.

### **3. Traitement effectif de la gestion des risques en entreprise : QUID de l'efficacité du croisement des sciences juridiques et managériales ?**

Les disciplines de droit et les sciences managériales s'associent pour fournir aux entreprises des techniques permettant de parvenir à une gestion efficace des risques en entreprise (AMANN B. & LETHIELLEUX L, 2005).

Cependant, force est de constater la nature protéiforme du risque dont les expressions sont aussi variables que les hypothèses en présence, ce qui rend délicate son appréhension et surtout sa gestion. Traiter le risque en entreprise consistera donc à déterminer les divers dénouements envisageables ainsi que les stratégies à adopter pour y faire face. Ainsi, il serait pertinent de procéder d'abord à un examen de ces techniques pratiques instaurées pour la gestion des risques qui s'avèrent efficaces malgré quelques entraves fonctionnelles observées (3.1) pour ensuite proposer des axes d'amélioration de la gestion des risques en entreprise (3.2).

#### **3.1 L'instauration de techniques pratiques pour la limitation et la maîtrise des risques: entre efficience et déficience**

De prime abord, la souscription d'une police d'assurance représente un outil largement employé par les entreprises désireuses de se protéger contre les répercussions néfastes résultantes de la prise de certains risques au cours de l'exercice de leurs activités ( LAÇASSE et al., 1991).

Du fait de l'intersection réalisée entre le droit et l'économie et de la considération de l'aléa comme fondement principal, la matière assurantielle permet en effet de créer une réelle symbiose entre les conceptions du risque. Cet instrument de gestion des risques est incorporé

au schéma même de l'organisation, notamment en ce qui concerne les démarches décisionnelles (Dumora & Renaud, 2017). Ainsi, pour traiter le risque en présence, l'entreprise procède au transfert financier des pertes résultantes à l'assureur en contrepartie du versement d'une prime d'assurance.

L'efficacité de cet outil relève de la collecte abondante d'informations sur les éléments de risque liés à la réalisation de dommages, permettant ainsi l'élaboration de prototypes prédictifs basés sur des critères objectifs à l'image de la probabilité et de l'ampleur des pertes subies par l'entreprise, facilitant de ce fait une gestion efficiente des risques (Pozzana, 2015).

Mais autour de ces signes d'efficience, planent tout de même des faiblesses la contrebalançant : en effet, non seulement le coût de la prime d'assurance peut s'avérer élevé au regard de la situation financière de l'entreprise, mais aussi la couverture qu'offre cette technique peut se montrer incomplète en raison de la pluralité des risques pouvant affecter la société qui ne seraient pas nécessairement compris dans le service assurantiel.

A côté de la prestation assurantielle, figure le contrat comme outil général de gestion des risques : l'instrument contractuel peut envisager et encadrer les événements futurs sources de risques, en raison de la liberté contractuelle garantissant la souplesse des clauses.

La doctrine s'aligne d'ailleurs sur l'utilité du contrat dans la gestion des risques en estimant que toute déflexion s'éloignant des préconisations initiales fixées dans le contrat est synonyme de risque, et qu'il est donc important de prévoir les clauses destinées à encadrer ces déviations (MOUSSERON, 1988).

Par souci de prudence, l'entreprise et son cocontractant pourront donc convenir d'écarter tout hasard en prévoyant minutieusement les risques internes et externes de leur collaboration, en se dotant de clauses d'adaptation ou d'imprévision faisant face à l'instabilité menaçante, dans un souci de rééquilibrage de la relation contractuelle ou encore de clauses de force majeure (Moisan, 1994).

Toutefois, des difficultés pratiques sont également constatables à ce niveau : c'est ainsi que l'insertion de ces clauses contractuelles peut être imparfaite, car elles ne peuvent pas prévoir toutes les caractéristiques et les circonstances de survenance de ces risques de manière exacte, et ne peuvent s'appliquer lorsque le risque est qualifié d'inadmissible. Rajoutons à cela des éventualités d'échec d'ententes et des négociations entre les parties quant aux conséquences préjudiciables des risques envisagés.

C'est ainsi que pour appréhender plus efficacement les risques en entreprise, les tenants des sciences managériales se sont empressés en élaborant de nouveaux outils modernes de gestion de ces risques : il s'agit notamment de la technique de « risk management » qui consiste « à analyser au préalable et de façon globale, l'ensemble des risques qui pourront éventuellement affecter l'activité de l'entreprise. Le but est de chercher à les supprimer, ou à les minimiser afin d'assurer leur financement au moindre coût, tout en évitant la mise en péril de l'entreprise » (LAÇASSE et al, 1991).

Inspirée des sciences de gestion, cette technique repose sur démarches principales : la connaissance des risques éventuels dans le but de les détecter et les évaluer, la réduction de ces risques à un niveau admissible lorsque la possibilité d'écartement est impossible, et enfin le pilotage gestionnaire des risques en question (Varnav. (2014).

Si cette technique a démontré des indices d'efficacité, il n'en demeure pas moins que les risques qu'elle détecte et appréhende restent traditionnels, au vu des probabilités étudiées. Les risques dits émergents, comme celui du bouleversement économique engendré par le virus Covid-19, ne sont souvent pas pris en compte dans cette démarche et sont pourtant synonymes de gravité conséquente, voire de rupture de pérennité. Certains risques ne doivent pourtant pas être ignorés, mais anticipés pour trouver le solutionnement adéquat (Trainar, P., 2020).

Rajoutons à cela une méconnaissance empirique au Maroc quant à la technicité pratique de mise en œuvre du risk management ( KERRAOUS et al., 2021).

Nous ne pourrions pas clôturer cet examen d'outils de gestion des risques en entreprise sans évoquer la technique de « compliance », définie comme étant « un processus par lequel une entreprise cherche à s'assurer que ses employés et autres tiers ayant une interaction avec elle se conforment aux normes applicables, qu'elles proviennent de lois ou de règles internes afin de transformer ces risques en opportunités et ainsi veiller à la pérennité de l'entreprise » (Thel, et al., 2015).

La compliance constitue donc un outil efficace de gestion des risques dans la mesure où elle permet non seulement de prévenir et de détecter des agissements transgressifs de loi, mais également d'accorder un avantage concurrentiel à l'entreprise en lui prêtant une réputation de société respectueuse des lois, de principes d'éthique et de transparence, contribuant par conséquent à lui engendrer de la valeur ajoutée (Gabel, J. et al., 2009).

Toutefois, les reproches susceptibles d'être émis à l'égard de cette technique sont d'abord la faible attention doctrinale consacrée aux volets techniques de cet outil (CH.ANDREFDUMONT et al., 2009), ainsi qu'une réticence des praticiens du droit quant à l'utilité de cette technique, à l'image de l'avocate Eléonore Hannezo qui constate que du fait de la compliance « l'entreprise est placée dans quelque chose de schizophrène : elle est à la fois la police et en même temps elle est potentiellement l'auteur, par le fait de ses dirigeants, voire ses employés » (Hannezo, 2018).

D'autant plus que les bienfaits de la compliance pourraient indéniablement se transformer en méfaits pour l'entreprise, notamment lorsque le risque qui s'est réalisé, en cas de défaillance de la compliance, entraîne une détérioration de l'image de l'entreprise et donc une perte de confiance de ses partenaires.

Telles sont alors les principaux outils de gestion des risques en entreprise, situés au croisement des disciplines juridiques et managériales, qui permettent de le traiter. Nous avons pu voir que ces outils disposent aussi bien d'indicateurs d'efficience que de déficience, en raison de la confrontation des mythes de la théorie aux rudes entraves de la pratique. C'est ainsi que notre dernier développement aura pour objet la proposition de pistes d'amélioration de la gestion des risques en entreprise afin de permettre une appréhension optimale de ceux-ci.

### **3.2 Vers une appréhension juridico-managériale meilleure de la gestion des risques en entreprise : proposition de pistes d'amélioration palliative aux lacunes relevées.**

La gestion des risques impactant le fonctionnement de l'entreprise comporte des enjeux stratégiques et représente de ce fait un levier capital de management. Il semble donc important d'intégrer ce concept dans la marche quotidienne de la société.

L'objectif du présent développement sera donc de présenter quelques axes d'amélioration de la politique de gestion des risques, des propositions qui permettront notamment de combler l'écart entre l'idéal utopique des théories mises en place en la matière et les défaillances relevées sur le terrain pratique.

#### **3.2.1 L'adoption d'une stratégie préventive des risques en entreprise alliant les concepts juridiques et managériaux**

Favoriser une gestion dynamique des obligations contractuelles ou autres des entreprises pourrait d'abord s'avérer être efficace dans le but de prévenir des risques potentiels : en effet, d'une part, une bonne gouvernance juridique à travers l'instauration de normes édictées et précises permettra certainement d'éclairer les organes de gestion sur les agissements éventuellement constitutifs de risques et répréhensibles du fait d'un éloignement constaté avec ces normes, d'où l'importance de dispenser aux personnes concernées des enseignements professionnels dans ce sens. Ces enseignements aboutiront à une responsabilisation et une sensibilisation des gestionnaires de l'entreprise et de ses parties prenantes

(actionnaires/associés, salariés, collaborateurs...) susceptibles de faire face à des pistes porteuses de risques pour engager la prévention conséquente.

D'autre part, une association de cette gouvernance juridique avec la création d'une nouvelle fonction managériale issue des sciences de gestion dite « Contract Manager », chargée spécialement d'anticiper les risques découlant des obligations de l'entreprise, en suivant de près et régulièrement les délais des engagements, leurs contenus, en informant aussi les responsables de gestion et en procédant à une veille dans ce sens, pourrait se révéler fortement intéressante pour convertir les idéaux théoriques en réalités pratiques.

Ensuite, il serait également opportun de déduire des documents universels élaborés par des institutions qualifiées en sciences de gestion et pratiques managériales, les facteurs de risques répertoriés et qui ont tendance à être récurrents. Combiner cette approche gestionnaire avec une prévision juridique anticipée d'un plan d'assurance « multirisques » protégerait l'entreprise en question en assurant une couverture assez extensive contre les risques les plus recensés sur le terrain pratique.

Par ailleurs, le renforcement des prérogatives des actionnaires/associés lors des assemblées, ainsi que l'intervention ponctuelle d'un expert pour contrôler la pertinence et l'adéquation des décisions des gestionnaires pourrait être une bonne alternative pour combattre les risques en entreprise : sur le plan juridique, il s'agirait d'accorder plus de pouvoirs au conseil d'administration/ de surveillance en la matière, de l'informer plus régulièrement « en bouclant la boucle de l'information » (Du Pre et al., 2018).

A ce titre, une conversation usuelle sera engagée entre le conseil juridique et les opérateurs de l'entreprise dans un souci de transparence et d'encouragement de l'intervention de la direction dans toutes les questions touchant à l'intérêt social, car la clé de voûte d'une gestion efficiente des risques consiste en l'intégration des exigences des parties prenantes dans la prise de décisions pour répondre à leurs attentes (Kytte, et al., 2005).

Les assemblées en question devront donc déterminer les objectifs poursuivis aux managers gestionnaires, et ces derniers devront rendre compte de la gestion faite pour les atteindre.

En outre, sur le plan managérial, la création de comités d'audit sera utile pour examiner, de manière préventive, le degré de fiabilité du dispositif applicable de gestion des risques ainsi que l'efficacité des stratégies prévues. Ici encore, il s'agira d'une association juridico-managériale de fort intérêt.

### **3.2.2 L'adoption d'une stratégie « remède » des risques en entreprise alliant les concepts juridiques et managériaux**

Malgré une prévention anticipée des risques, il n'est pas rare d'observer une confrontation forcée de l'entreprise à ceux-ci. La préoccupation majeure des managers dans ce cas sera donc de ne pas supprimer le risque, mais plutôt de le convertir en risque admissible par des stratégies conformes au contexte économique, juridique, et social de l'entreprise.

Ainsi, il serait intéressant d'avoir une conception juridique et contentieuse préparée en amont qui permettra de faciliter le règlement du litige issu du risque de manière assez précoce pour permettre une poursuite de l'activité de l'entreprise et de ses partenariats sans remettre en question sa réputation pour des raisons de perte de confiance. Cette conception juridique sera complétée par une approche managériale qui va appliquer le droit et suivre régulièrement les avancées en la matière pour rester à jour, mais qui va surtout se focaliser sur le volet non palpable du risque qui est l'atteinte à l'image de l'entreprise.

Dans ce cadre, elle devra renforcer aussi bien la communication interne qu'externe, consolider la présence du « soft contrôle » en rappelant les principes éthiques de l'organisation malgré les incidents survenus, en primant les attitudes responsables et en véhiculant les conséquences répressives du risque réalisé.

Il demeure enfin primordial de procéder à une digitalisation des démarches de gestion et de contrôle des risques en prenant toutes les précautions afférentes aux risques informatiques. La digitalisation offre en effet toutes les qualités de rapidité, de clarté et de simplification attendues pour maîtriser les risques en entreprise en comparaison avec les systèmes de gestion traditionnels.

#### 4. Conclusion

Au terme de nos réflexions, l'articulation entre les disciplines juridiques et les sciences managériales pour appréhender le risque en entreprise est désormais perceptible : prenant comme attache les principes juridiques, les managers gestionnaires sont invités à les intégrer dans leur pratique en les combinant avec les systèmes issus des sciences de gestion.

Nous avons d'ailleurs pu constater l'existence de stratégies intéressantes pour la gestion des risques, à l'image de la cartographie des risques, d'un régime juridique aussi bien répressif que dissuadant, de l'intervention du risk manager... Toutefois, nous avons également remarqué que ces idéaux théoriques peinent à faire face aux épreuves de la réalité pratique. C'est à partir de ce constat qu'apparaît la pertinence d'une association du droit et du management pour aboutir à une appréhension aussi complète que possible du risque en entreprise.

Ainsi, au regard de la pluralité des techniques instaurées pour la gestion des risques, l'observation analytique des vulnérabilités, des facteurs de risques, le renforcement de vigilance fait parvenir à la conclusion de l'importance de la prise en considération aussi bien juridique que managériale des aspects de ces instruments de gestion.

En définitive, c'est dans cette optique que doivent être mises en place des stratégies préventives, mais aussi curatives des risques en question, en veillant à renforcer le besoin de sécurité juridique et économique de l'entreprise, quant à ses activités, sa réputation, ses intérêts et ceux de ses parties prenantes, d'où la proposition de pistes d'amélioration dans ce sens. Seule une appréhension minutieuse aboutira à une gestion assez efficace des risques en entreprise.

#### Références

- (1). AMANN B. & LETHIELLEUX L. (2005), *Le droit, outil de gestion*, Pearson Education.
- (2). ANDREFDUMONT J., E. MALHERBE (2009) - *Vers une compliance maîtrisée. De la pression réglementaire à l'opportunité*, Bruxelles
- (3). BALBOUL K.- LAHJOUJ Y. (2022) - *Réflexions sur l'opportunité et l'efficacité de la répression pénale de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en droit marocain*- Journal d'Economie, de Management, d'Environnement et de Droit (JEMED) ISSN 2605-6461 Vol 5. N° 1, - p.4
- (4). BOURRIE-QUENILLET M. (1998) , « La faute de gestion du dirigeant de société en cas d'insuffisance d'actif, pratique judiciaire », JCP, E, 1998, p. 455
- (5). BRESSY, G., (2004). *Economie d'entreprise*, Dalloz.
- (6). CHARPENTIER P(2014). « La gestion du risque : de l'approche juridique à l'ébauche d'une méthodologie managériale », *Management & Avenir*, vol. 74, no. 8, pp. 191-209.
- (7). CHARRETON P (2011).«Le juriste, acteur stratégique de l'entreprise», in Roquilly C. (dir.), *La contribution des juristes et du droit à la performance de l'entreprise – Management juridique et culture juridique d'entreprise*, Paris : Joly, p. 117-125.
- (8). COSO II (2005), *Le management des risques de l'Entreprise. Cadre de référence – Technique d'application*, Eyrolles., Ed. d'Organisation, Paris.

- (9). COZIAN M., VIANDIER A., DEBOISSY F., (2009) Droit des Sociétés, 22ème édition, Paris: Litec
- (10). CRAMPES C, CREMER H., CREMER J. (1998) Les Actifs immatériels dans l'entreprise : rapport de recherche pour le Commissariat général du plan / Université des sciences sociales, GREMAQ p.15
- (11). DEHARO G., POINT S., et MADANAMOO THOO A. (2014)« Les risques en entreprise : dialogues entre la gestion et le droit », Management & Avenir, vol. 74, no. 8, pp. 135-143.
- (12). DUMORA R.(2017) « Chapitre 6. La gestion du risque », éd., Gestion de l'entreprise d'assurance. Dunod, pp. 151-185.
- (13). DUPRE J., Julien ; ABATUCCI G.(2018) - Comment la Compliance et la Responsabilité Sociétale des Entreprises s'intègrent-elles dans le risk management des institutions financières ?. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, p.52
- (14). FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS ( 2003)- Cadre de référence de la gestion des risques-
- (15). GABEL, J., MANSFIELD, N., & HOUGHTON, S. (2009). Letter vs. spirit: The evolution of compliance into ethics. American Business Law Journal, 46(3), 453-486
- (16). HANNEZO E. (2018) TABLE RONDE Gestion des risques & Compliance- Dans les locaux de Linklaters LLP-
- (17). Jugement du Tribunal de commerce de Casablanca 05/11/2018
- (18). KALHI, N., & MDARBI, S. (2018). L'évaluation de l'entreprise : Le poids de l'Actif Immatériel. Revue de Management et Cultures, 1(2).
- (19). KERRAOUS M.- BAKKALI J. (2021)- Une évaluation des pratiques de risk management dans les entreprises marocaines- Journal of Integrated Studies In Economics, Law, Technical Sciences & Communication- Vol(1), No (1)- p.4
- (20). KYTLE, B., & RUGGIE, J. (2005). Corporate Social Responsibility as Risk Management. Corporate Social Responsibility Initiative, (10), 1-15
- (21). LACHOUQUE A. (2016)- La responsabilité du dirigeant envers la société pour les dommages qu'il a causés en droits français et russe- MBDE / Droit des Affaires
- (22). LACROIX J. (2006-2007)- Rapport officiel du CIGREF : Analyse et gestion des risques dans les grandes entreprises Impacts et rôle pour la DSI— p.9
- (23). MOISAN, P. (1994). Technique contractuelle et gestion des risques dans les contrats internationaux : les cas de force majeure et d'imprévision. Les Cahiers de droit, 35(2), 287
- (24). MOUSSERON J.M(1988), « La gestion des risques par le contrat », 87 Rev. trim. dr. civ. 484
- (25). N. LAÇASSE et L. PERRET (1991) (dir.), La gestion des risques dans les contrats internationaux, Montréal, Wilson & Lafleur, , pp. 12-13.
- (26). ORGANISATION MONDIALE DES DOUANES- guide sur la cartographie des risques en matière de corruption- p.7
- (27). POZZANA T. (2015). Attitude face au risque & Assurance d'entreprise. Numéro 2015-01 de la collection Regards sur la sécurité industrielle,- p.10
- (28). SABATHIER S., BLIN M.-P., CROUZATIER F. & DESBARRATS I. (2008), Guide juridique du risque industriel, Ellipses, Paris.
- (29). THEL, S., & MANWAH, G. (2015). The changing face of corporate compliance and corporate governance. Fordham Journal of Corporate & Financial Law, 21(1), 3-45
- (30). TRAINAR, P. (2020) 'Les conséquences économiques du Covid-19', Commentaire, vol. 170, no. 2, pp. 255–264
- (31). U.BECK (2001) ,La société du risque :sur la voie d'une autre modernité,éd.Aubier

- (32). VARNAY M (2014). La gestion des risques juridiques bancaires : étude appliquée aux obligations d'information, de mise en garde et de conseil. Droit. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, , p.75
- (33). VERDUN F. ( 2006) La gestion des risques juridiques. Groupe Eyrolles, p.9