



Le laboratoire MADEO, structure de recherche de l'Ecole Supérieure de Technologie et de l'Université Mohammed Premier d'Oujda, organise, le 27 octobre 2016 à Oujda, une journée d'études sur le thème :

## **Gestion des risques en contexte de régionalisation avancée : approches et stratégies alternatives**

### **Argumentaire**

Les approches et les stratégies coutumières de gestion des risques, tant pour les entreprises que pour les organisations, ne sont pas toujours opérantes et efficaces dans le contexte de régionalisation avancée. Il y a lieu d'envisager des approches et stratégies alternatives en la matière pour tenir compte des spécificités régionales et des effets de la décentralisation résultant de la régionalisation. Les approches et les stratégies alternatives sont également en mesure de concilier exogénéité /endogénéité, intra-régionalité/inter-régionalité et multi-dimensionnalité/inter-dimensionnalité au niveau de la gestion des risques.

### **Gestion des risques**

La gestion des risques se propose de maximiser l'utilité et de minimiser le coût pour une entreprise ou une organisation, tout en réduisant la volatilité des flux issus de leurs relations avec leurs environnements.

La gestion des risques aurait dû exister depuis l'antiquité pour faire face aux périls naturels, famine et guerre. Sous sa forme moderne, elle s'est développée dans les années 50 du 20<sup>ème</sup> siècle à travers l'assurance du marché. Dans les années 60 du même siècle, ont vu le jour les premiers ouvrages académiques traitant du risque pur par Mehr et Hedges (1963) et Williams et Hems (1964). Depuis les années 70, la priorité a été donnée à la gestion des risques financiers via les modèles de gestion du portefeuille (moyenne-variance, modèle du marché, MEDAF, APT...), la finance comportementale et le scoring (analyse discriminante et régression logistique). Dans les années 80,

furent conçues les premières réglementations sur le risque (Bâle I). Dans les années 90, la conférence de RIO a insisté sur le risque écologique.

De nos jours, l'accent est mis sur de nouveaux risques tels que le risque social et le risque de gouvernance. Le tout peut être intégré dans le risque sociétal. En effet, Les risques se vivent au quotidien dans l'entreprise ou dans sa communauté d'accueil. Les fermetures d'usines, les accidents industriels, les manifestations contre les risques associés à la production ou à la manipulation génétique de produits de consommation, les conditions de travail déplorables dans les usines d'une entreprise réputée ou dans celles de ses sous-traitants font l'objet d'une large couverture médiatique qui publicise les comportements des firmes et les réactions qu'elles soulèvent (Salmon et Turcotte, 2005).

La gestion des risques est ainsi multidimensionnelle (fait appel à plusieurs disciplines) et inter-dimensionnelle (nécessite leur intégration et synchronisation).

Des efforts ont été fournis par les académiciens et praticiens dans le domaine de gestion des risques, sur les plans méthodologique et instrumental, mais ces efforts restent insuffisants pour tenir compte de son caractère multidimensionnel et inter-dimensionnel, d'où la nécessité d'approches et stratégies alternatives en la matière.

### **Régionalisation avancée**

La régionalisation est un corollaire de la décentralisation dont les prémices remontent au 18<sup>ème</sup> siècle et qui s'est canonisée après la Seconde Guerre mondiale avec la montée des revendications sur la délégation du pouvoir et les travaux sur les structures décentralisées en management. La décentralisation est une notion polysémique (autonomie, déconcentration, dévolution, délégation...) et polymorphe (unitaire, fédérative, confédérative, aplatie, processuelle...).

Au Maroc, la régionalisation a passé par trois étapes : régionalisation sécuritaire pendant le protectorat, régionalisation economico-administrative depuis les années 70 jusqu' à la fin des années 90 du 20<sup>ème</sup> siècle et, actuellement, la régionalisation avancée ayant des prérogatives diverses : sécuritaire, économique, politique et de gouvernance. Désormais, le Maroc est divisé en 12 régions autonomes sur les plans gestionnel et financier, visant ces prérogatives.

La régionalisation avancée cherche l'optimisation des mécanismes de gestion territoriale, la consécration d'une véritable démocratie locale et une base de développement durable et intégré aux niveaux économique, social, culturel et environnemental.

Certes, des mesures ont été envisagées pour la réussite de la régionalisation avancée telles que découpage régional adéquat, politique de mise à niveau régionale, approche des transferts et attribution de prérogatives décisionnelles élargies aux Conseils Régionaux, mais sont-elles suffisantes pour ce faire ? Ne requièrent-elles pas des approches et stratégies plus endogènes pour une meilleure gestion des risques dans le contexte de la régionalisation?

## **Gestion des risques et régionalisation avancée**

Selon le précepte cartésien « diviser chacune des difficultés que j'examinerais, en autant de parcelles qu'il se pourrait et qu'il serait requis pour les mieux résoudre », la régionalisation favorisera la gestion des risques. De même, la régionalisation est l'assortiment d'un ensemble de concepts : partage de pouvoir, délégation, participativité, flexibilité, réactivité, proactivité, proactivité et proximité du lieu de la prise de décision. Tous ces éléments contribueront à la réduction des risques. Enfin, dans le rapport de la régionalisation avancée au Maroc élaboré par la Commission Consultative de Régionalisation, il est stipulé que les Conseils élus veilleront, à la mise en place d'un système de prévention et de gestion des risques, à l'instar des bonnes pratiques de certains départements et organismes publics en la matière.

Mais, y a-t-il vraiment une délégation suffisante de la gestion du risque par le centre aux régions comme c'est le cas des banques et institutions financières ? Aussi, la banque énormément liée au tissu économique de la région, est fortement exposée au risque d'impayés et de financement dans le cas d'un contexte de crise régionale. Enfin, quelques modèles régionaux ont montré leurs limites avec la crise financière. Par exemple, en Espagne, l'effondrement du secteur immobilier a porté un coup fatal aux caisses d'épargne régionales secourues juste à travers l'intervention étatique.

Toutes ces données montrent le besoin de recourir à des approches et stratégies alternatives pour mieux gérer les risques en contexte de régionalisation avancée. Ces approches et stratégies sont de nature à assurer une meilleure synchronisation intra et interrégionale, ainsi qu'une relation plus équilibrée et efficace entre centre et régions.

## **Axes thématiques**

### **Approches et stratégies alternatives**

Une approche est définie comme une manière d'analyser un problème en prenant en considération un ensemble de méthodes et de variables sans en proposer un schéma d'explication (Savall 1975). Si, nous lui adjoignons ce dernier, nous obtiendrons une théorie.

La stratégie est utilisée selon l'acception managériale et au sens de la théorie des jeux. Selon son acception managériale, la stratégie désigne l'ensemble des critères de décision, choisi par le noyau, pour orienter, de façon déterminante et sur la durée, les activités et la configuration d'une organisation (Martinet 1984). Au sens de la théorie des jeux, il faut entendre par stratégie une tactique employée pour atteindre des résultats donnés (stratégie pure, mixte, sophistiquée...). Est considérée également comme stratégie l'interface entre les deux, en l'occurrence la politique (décision politique).

Il est souhaitable que la stratégie soit instrumentalisée pour assurer sa mise en œuvre.

Le "et" dans « approches et stratégies » peut être conjonctif ou relationnel. Ainsi, il est possible de traiter soit les approches, soit les stratégies, soit les deux en considérant la stratégie comme un prolongement de l'approche.

Les approches et stratégies alternatives transcendent les approches et les stratégies coutumières qui n'ont pas donné de résultats probants en matière de gestion des risques, notamment en contexte de régionalisation. Il y a lieu de tenir compte des spécificités régionales et des effets de la décentralisation résultant de la régionalisation.

### **Champ d'application des approches et stratégies alternatives**

Ce champ est très vaste étant donné que la gestion des risques est multidimensionnelle et inter-dimensionnelle.

Selon la multi-dimensionnalité, les types de risque peuvent être distingués selon les critères ci-après :

- Essence du risque : naturel, humain, stratégique, opérationnel...
- Domaines d'études du risque: sciences et technologies, environnement, économie, gestion, droit, politique, théologie...
- Intervenants dans la gestion du risque: Etat, entreprises, associations, collectivités et instances territoriales, autres entités ...
- Méthodes de prévision et de gestion du risque : quantitatives/ qualitatives, objectives/subjectives...
- Instruments de gestion du risque : *risk management*, contrôle de gestion, audit, contrôle de la qualité...
- Objet de la gestion du risque : individu, entité, projet...

Selon l'inter-dimensionnalité, la gestion des risques peut être intra-régionale ou interrégionale. Ses outils seront intégrateurs tels que systémique, responsabilité sociétale, contrôle inter-organisationnel et régulation conjointe.

### **Exemples d'axes thématiques**

#### **Gestion des risques financiers (du marché)**

Comme stratégies alternatives à celles passives ou actives, il est possible d'envisager des stratégies de types : *Event Driven*, *Long/Short*, *Convertible arbitrage*, *Equity Market Neutral*...ou des stratégies basées sur les approches de la finance islamique. Les stratégies financières alternatives, dans leur majorité, remettent en cause la normalité des rendements des titres financiers et recourent à des modèles conjecturels, conditionnels et multi-indiciels.

Encore faut-il que les approches et les stratégies alternatives susmentionnées, prennent en considération le fait que toutes les régions ne possèdent pas leurs propres marchés financiers et que les comportements et l'aversion aux risques de leurs populations ne sont pas forcément les mêmes.

### Gestion des risques à travers des alternatives économiques

Les tendances actuelles en matière de développement économique régional militent en faveur de modèles conciliant exogénéité et endogénéité. A ce niveau, il est possible de citer le modèle de l'écologie industrielle et le modèle socioéconomique. Le modèle de l'écologie industrielle considère l'ensemble des activités des entreprises et des organisations comme un écosystème particulier au sein de la biosphère. Ainsi, elles doivent éviter ou réutiliser les déchets, augmenter la valeur fonctionnelle de leurs biens et services, optimiser le processus de conception et de production de ces derniers et adopter une approche coopérative de leurs gestions (partage et mutualisation des ressources). Le tout est effectué à travers des analyses exergétique et émergétique. Le modèle socioéconomique considère que l'environnement d'une entreprise ou d'une organisation n'existe pas en soi, c'est une question qui leur est contingente. Les entreprises et les organisations doivent se focaliser sur leurs environnements internes de sorte à optimiser l'interaction entre structures et comportements pour réduire les coûts cachés conséquents traduits en termes de sursalaires, surtemps, surconsommations, non production et non création de potentiel stratégique.

### Gestion des risques au moyen des approches alternatives de gouvernance

Les approches les plus appliquées dans le domaine de la gouvernance sont de nature contractualiste (financière et partenariale). Plusieurs approches alternatives de la gouvernance sont envisageables telles que les approches cognitives issues notamment de la théorie évolutionniste ainsi que celle des ressources et compétences. Mais, il y a lieu de prioriser les approches conciliatrices et celles qui vont au delà du partenariat pour embrasser la régionalité et la citoyenneté.

### Approches alternatives de gestion des risques dans les collectivités territoriales

Plusieurs spécialistes de la gestion publique ont fait l'apologie du *New Public Management* (NPM) qui emprunte ses principes au secteur privé. Mais, les collectivités territoriales se doivent de concilier entre intérêt particulier et intérêt général, d'une part et entre satisfaction du client et de l'utilisateur, d'autre part. De même, elles ont leurs spécificités organisationnelles, du moment qu'une dose de bureaucratie est nécessaire pour leur bon fonctionnement (Huteau 2010). Aussi, le NPM pourrait être pathogène en provoquant un épuisement professionnel en leur sein (Abord de Chatillon et Desmarais 2011). Enfin, dans les collectivités territoriales, à l'instar des établissements publics, « la répartition des ressources basée sur les fameux contrats d'objectifs ou l'usage de délégations de service public peuvent induire des comportements opportunistes entre le mandant et le mandataire si l'on se réfère à la théorie de l'agence » (Pupion 2015-2016). Compte tenu de ces éléments, sera intéressante une approche de gestion des risques alternative à celle du *New Public Management*, ou du moins, une approche qui la repense.

Aussi, dans le domaine de conception et de développement des systèmes d'informations en vue de gérer les risques et d'assurer la synchronisation nécessitée par la régionalisation (Renard 2010) à travers notamment le contrôle de gestion et l'audit interne, l'approche UML (Unified Modeling Language) constitue une bonne alternative à l'approche systémique grâce à sa souplesse, simplicité, efficacité et sa schématisation alliant processus, fonctions et acteurs. Ainsi, les diagrammes d'activités et les diagrammes de communication proposés par UML sont adéquats respectivement pour remplacer le diagramme de circulation réputé pour sa tautologie et lourdeur (Renard 2013),

ainsi que son exclusion aux acteurs (Pucci 2002) et pour opérationnaliser l'effet SIOFHIS, concept créé par l'ISEOR.

### **Gestion des risques sociétaux**

La montée en puissance de la RSE a contribué à l'émergence d'une nouvelle nature de risques pour les organisations appelés les risques Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG). Ces risques, indissociables de la RSE représentent l'impact potentiel des parties prenantes sur l'entreprise et inversement. Ces risques résultent d'une mauvaise appréciation et prise en compte des enjeux liés à la RSE (Mantrand 2014). Pour gérer ce type de risques, le management éthique constituerait une approche et stratégie infaillibles.

**Seront les bienvenus tous les travaux portant sur des approches et stratégies alternatives en matière de gestion des risques dans le contexte de régionalisation avancée, traitant d'autres axes et relevant d'autres disciplines.**

### **Normes de soumission**

- Deux types de contributions sont attendus :

\* Des articles de 12 à 15 pages dont les meilleurs seront publiés dans une revue ou un ouvrage collectif ;

\* Des résumés de 3 pages pour les communications qui seront présentées oralement uniquement.

-Les contributions doivent préciser toutes les informations sur les auteurs : Nom, prénom, adresse, fonction, établissement de rattachement, spécialité, entité de recherche d'appartenance... ;

-Une même contribution ne peut pas être l'œuvre de plus de deux (2) auteurs ;

- Un même auteur ne peut pas présenter plus de deux (2) contributions.

**Les contributions doivent être envoyées à l'adresse suivante : [laboratoire@madeo.ma](mailto:laboratoire@madeo.ma)**

### **Calendrier**

- Date limite de réception des contributions (articles ou résumés) : **31 juillet 2016**

- Notification aux auteurs: **31 juillet - 10 août 2016**

- Envoi des textes définitifs des contributions (articles ou résumés) : **15 septembre 2016**

- Journée d'études : **27 octobre 2016**

### **Normes de présentation du manuscrit**

#### **Normes relatives au fond**

La contribution ne doit pas être déjà publiée ou présentée lors d'une manifestation scientifique antérieure. Elle doit être originale, en se différenciant des travaux semblables, au moins, au niveau de l'un des éléments suivants : problématique, méthodologie, variables et contexte de la recherche. Le contenu de la contribution doit être riche : cadre théorique et conceptuel (revue de littérature sur les travaux antérieurs) et cadre méthodologique. Les méthodes utilisées pour le traitement des données doivent être expliquées et justifiées eu égard à l'objectif de l'investigation (description, explication, classification, agrégation...) et à la nature des données (qualitatives, quantitatives,

mixtes). Les résultats doivent être bien interprétés, en relation avec la méthode utilisée. Les notes de bas de pages doivent être réduites autant que faire se peut.

### **Normes relatives à la forme**

12 à 15 pages au maximum, Microsoft Word, Times New Roman, taille 12, Simple interligne, 2.5 cm de marge à gauche, à droite, en haut et en bas, orientation du papier en portrait seulement, format du papier A4, avec les en-têtes et les pieds de pages à 1.25.

La première page (page de garde) doit comporter le titre du papier, le nom et le prénom, le statut (enseignant-chercheur, doctorant), l'université, le laboratoire d'affiliation, l'adresse, le courriel et le téléphone de l'auteur.

Les manuscrits, entamés à partir de la deuxième page, comportent le titre de la communication en français et en anglais(en gras centré), un résumé en français et en anglais de 500 signes au maximum, ainsi que les mots-clés pour chaque résumé (5 au maximum).

Le titre de la contribution, l'introduction et la conclusion sont écrits en gras 16.

Les titres et sous-titres suivent une numérotation simple : 1., 1.1., 1.1.1., etc. Ils doivent être écrits sur une ligne séparée et justifiés à gauche :

- Titre 1. : 14 en gras ;
- Titre 1.1. et autres sous-titres : 12 en gras.

Le résumé et l'*Abstract* sont écrits en gras 16, puis leur contenu en 12.

La bibliographie est présentée, par ordre alphabétique, selon le modèle suivant :

#### En fin du manuscrit

-Ouvrage

Savall H. (1975). *Enrichir le travail humain dans les entreprises et organisations*. Dunod.

-Chapitre dans un ouvrage collectif

Wolff H. (1987). Les modèles statistiques de prévision de défaillance d'entreprises. In Biolley G. (coordonné par). *Mutation du management*. Entreprise moderne d'édition, p.103-116.

-Revue

Calori R. et Sarnin P. (1993). Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants. *Revue Française de Gestion*. N° 93, p.86-93.

-Thèse

Lambert C. (2005). *La fonction contrôle de gestion : contribution à l'analyse de la place des services fonctionnels dans l'organisation*. Doctorat en sciences de gestion. Université Paris Dauphine.

-Communications dans des congrès

Bessire D. (2005). *Responsabilité sociale de l'entreprise et parties prenantes : de l'objectivité à l'intersubjectivité*. 3ème congrès de l'Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Lyon.

#### Dans le texte

-Une seule référence avec un seul auteur : « (Reix 2007, p. 372) ou Selon Reix (2007, p. 372) ... ».

-Une seule référence avec trois auteurs ou plus: « (Giraud et al. 2004, p.249-265) ».

-Plusieurs références (ordonner les références par ordre chronologique décroissant) « (Roques 2008, p.5 ; Reix 2007, p. 372 et Serieyx 1982, p.58)».

-Un auteur ayant plusieurs références la même année : « Selon Ashbaugh (2001a, 2001b) ... ».

**N.B. :** Dans le texte, il est possible de mentionner uniquement l'auteur et l'année, bien qu'il soit préférable d'indiquer également le numéro de la page concernée.

### **Comité scientifique**

<b>Zardet Véronique</b>	<b>ISEOR-France</b>
<b>Aktouf Omar</b>	<b>HEC- Montréal-Canada</b>
<b>Martinet Alain-Charles</b>	<b>Université Jean-Moulin-Lyon-France</b>
<b>Amine Abdelmajid</b>	<b>IAE Gustave Eiffel-Paris-France</b>
<b>Benseddik Mohammed</b>	<b>ENCG – Oujda – Maroc</b>
<b>Berrichi Abdelouahed</b>	<b>FSJES – Oujda – Maroc</b>
<b>Bon-Michel Béatrice</b>	<b>CNAM-Paris – France</b>
<b>Chakour Abdessamad</b>	<b>Highline college-Seattle-WA-USA</b>
<b>Charreaux Gérard</b>	<b>GREGO-Université de Bourgogne-France</b>
<b>Savall Henri</b>	<b>ISEOR-France</b>
<b>Chahi Said</b>	<b>FSJES – Casablanca – Maroc</b>
<b>Chettab Nadia</b>	<b>FSESG-Annaba-Algérie</b>
<b>Cornet Annie</b>	<b>HEC-Ulg-Liège-Belgique</b>
<b>Daanoune Rachid</b>	<b>ENCG- Tanger- Maroc</b>
<b>De La Villarmois Olivier</b>	<b>IAE de Paris-France</b>
<b>Duthil Gérard</b>	<b>CREAM-Université de Rouen- France</b>
<b>El Abboubi Manal</b>	<b>FSJES-Rabat-Maroc</b>
<b>EL Akry El Kbir</b>	<b>FSJES – Oujda – Maroc</b>
<b>Huron David</b>	<b>AIRMAP- IAE-Université Nice Sophia Antipolis-France</b>
<b>EL Attar Abdelillah</b>	<b>FSJES – Oujda – Maroc</b>
<b>EL Hila Rachid</b>	<b>EST – Oujda- Maroc</b>
<b>EL Kadiri Boutchich Driss</b>	<b>EST – Oujda – Maroc</b>
<b>Fadil Nazik</b>	<b>EM Normandie - France</b>
<b>Fikri Khalid</b>	<b>FSJES – Oujda – Maroc</b>
<b>Fiore Claude</b>	<b>Université Aix-Marseille- France</b>
<b>Gallouj Camal</b>	<b>Université Paris-Sorbonne- France</b>
<b>Mévellec Pierre</b>	<b>IAE- Nantes- France</b>
<b>Guemmi Najib</b>	<b>FSJES-Oujda-Maroc</b>
<b>Moussamir Abdelhak</b>	<b>FSJES – Mohammédia – Maroc</b>
<b>Ouhadi Said</b>	<b>ENCG– Marrakech-Maroc</b>
<b>Oulad Seghir Khalid</b>	<b>FSJES– Tanger – Maroc</b>
<b>Vatteville Eric</b>	<b>Université de Rouen et ESSCA d'Angers-France</b>

### **Comité d'organisation**

**Zarhloule Yassine, Lyacoubi Raouf, Lahrach Rahhal, Hajbi Rachid, El Ouesdadi Nadia, El Kadiri Boutchih Driss, El Hila Rachid**