



Revue Belge
ISSN: 2593-9920
Volume 11 : Numéro 131



Culture d'entreprise et gestion des risques : Le cas des entreprises Tunisiennes. Une étude empirique sur l'impact des valeurs, de l'histoire et des symboles

Corporate Culture and Risk Management: The Case of Tunisian Companies. An Empirical Study on the Impact of Values, History, and Symbols

Zaguer Henda

Doctorante

Faculté des sciences économiques et de gestion de Sfax

Université de Sfax

Laboratoire de recherche en Économie et Gestion

Sfax - Tunisie

Date de soumission : 16/09/2025

Date d'acceptation : 21/10/2025

Digital Object Identifier (DOI) : www.doi.org/10.5281/zenodo.17508610

Résumé

Cette étude examine l'influence des composantes de la culture d'entreprise—les **valeurs**, l'**histoire** et les **symboles**—sur l'efficacité de la **gestion des risques** dans les entreprises tunisiennes. S'appuyant sur un cadre théorique intégrant les référentiels COSO (2017) et ISO 31000 (2018) ainsi que les travaux fondateurs sur la culture organisationnelle (Schein, 1985), cette recherche mobilise une méthodologie quantitative. Les données collectées auprès de **100 cadres** tunisiens via un questionnaire ont été analysées par analyses factorielles exploratoires et régression linéaire multiple. Les résultats démontrent que les trois dimensions culturelles ont un impact **positif et significatif** sur la qualité perçue de la gestion des risques, les **valeurs** exerçant l'effet le plus marqué. Cette étude contribue à la littérature en explicitant les **mécanismes** (tone at the top, mémoire organisationnelle) par lesquels la culture influence la gestion des risques. Elle offre ainsi des perspectives managériales concrètes pour les dirigeants souhaitant renforcer la résilience de leur organisation par un alignement stratégique entre culture et système de gestion des risques (ERM).

Mots clés : Gestion des risques, culture d'entreprise, valeurs organisationnelles, histoire, symboles, Tunisie, cadre COSO.

Abstract

This study examines the influence of corporate culture components—**values**, **history**, and **symbols**—on the effectiveness of **risk management** in Tunisian companies. Grounded in a theoretical framework that integrates the COSO (2017) and ISO 31000 (2018) standards with foundational work on organizational culture (Schein, 1985), this research employs a quantitative methodology. Data collected from **100 Tunisian executives** through a survey were analyzed using exploratory factor analysis and multiple linear regression. The results demonstrate that all three cultural dimensions have a **positive and significant impact** on the perceived quality of risk management, with **values** exerting the strongest effect. This study contributes to the literature by elucidating the **mechanisms** (tone at the top, organizational memory) through which culture influences risk management. It provides concrete managerial insights for leaders seeking to enhance organizational resilience through a strategic alignment between culture and Enterprise Risk Management (ERM) systems.

Keywords : Risk management, corporate culture, organizational values, history, symbols, Tunisia, COSO framework.

Introduction

La gestion des risques (GRC) a évolué, passant d'une fonction technique de conformité à une discipline stratégique intégrée au cœur de la création de valeur et de la résilience organisationnelle. Les référentiels modernes, tels que le cadre **COSO (2017)** et la norme **ISO 31000 (2018)**, placent la culture organisationnelle comme le fondement indispensable sur lequel reposent des processus de GRC efficaces. Parallèlement, la littérature fondatrice (Schein, 1985 ; Hofstede et al., 2010) établit que la culture d'entreprise—un système complexe de valeurs, d'hypothèses partagées et d'artefacts—agit comme un cadre informel guidant les comportements et les prises de décision. Pourtant, la manière dont ces dimensions culturelles concrètes se traduisent en pratiques de GRC, particulièrement dans des contextes émergents comme la Tunisie, reste un champ sous-exploré et empiriquement peu documenté.

Certes, si l'importance de la culture est reconnue, ses **mécanismes d'influence** sur la GRC demeurent une « boîte noire ». Comment les **valeurs** promues par la direction définissent-elles l'appétence au risque ? En quoi la **mémoire organisationnelle** et l'**histoire** de l'entreprise constituent-elles un capital de résilience ? Comment les **symboles** et les rites quotidiens renforcent-ils les comportements souhaitables de gestion des risques ? Cette étude se propose de dépasser une approche descriptive pour ouvrir cette boîte noire en examinant précisément l'impact de ces trois leviers culturels sur la maturité de la GRC dans le contexte spécifique des entreprises tunisiennes.

En effet, L'objectif principal de cette recherche est d'évaluer l'impact **distinct et conjoint** des valeurs, de l'histoire et des symboles de l'entreprise sur l'efficacité de sa gestion des risques. Ses objectifs spécifiques sont :

Analyser la relation entre les valeurs organisationnelles et la GRC, en testant le mécanisme médiateur du « **tone at the top** ».

Examiner l'influence de l'histoire organisationnelle sur la GRC, en considérant son rôle dans la construction d'une **capacité d'apprentissage et de résilience**.

Étudier l'impact des symboles organisationnels sur la GRC, en explorant leur lien avec le **climat éthique** et la « **speak-up culture** ».

Au-delà de son ancrage tunisien, cette étude vise à contribuer théoriquement à la littérature en articulant plus finement les théories de la culture organisationnelle et du risque. Managérialement, elle fournit aux dirigeants une grille de lecture actionnable pour cultiver volontairement un environnement propice à une gestion robuste et intégrée des risques.

Cet article présente dans un premier temps le **cadre théorique** et les hypothèses de recherche. La **méthodologie** détaille ensuite la procédure de collecte des données auprès de 100 cadres tunisiens et les outils d'analyse (analyses factorielles, régression multiple). Les **résultats** sont ensuite présentés et **discutés** à la lumière de la littérature existante, avant de conclure sur les implications principales, les limites de l'étude et les voies de recherche futures.

1. Cadre Théorique et Développement des Hypothèses

1.1. La gestion des risques (ERM) : une perspective moderne

La gestion des risques a évolué d'une approche technique et conforme vers une discipline stratégique intégrée, connue sous le nom de gestion des risques d'entreprise (ERM). Le cadre du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2017) propose une vision holistique où la gestion des risques est intégrée à la stratégie et à la performance de l'organisation, visant à créer de la valeur et à améliorer la résilience. Complémentairement, la norme ISO 31000 (2018) fournit des lignes directrices pour des principes et un cadre générique, mettant l'accent sur la prise de décision éclairée par une compréhension des risques. Ces référentiels soulignent que l'efficacité de l'ERM dépend fortement de son ancrage dans le contexte organisationnel, notamment sa culture.

1.2. La culture d'entreprise comme antécédent de l'ERM

La culture organisationnelle, définie comme un modèle d'hypothèses partagées, de valeurs et de croyances qui influencent les comportements (Schein, 1985/2017), constitue le fondement informel sur lequel reposent les processus formels de gestion des risques. Elle se manifeste à travers plusieurs dimensions cruciales :

- Les valeurs qui définissent ce qui est valorisé et récompensé dans l'organisation (ex. : innovation vs. stabilité, transparence vs. loyauté silencieuse) (Hofstede et al., 2010).
- L'histoire organisationnelle, qui forge une "mémoire" et une capacité de résilience à travers l'apprentissage des crises et des succès passés (Kaya & Weber, 2022).
- Les symboles et les rites, qui incarnent et renforcent la culture à travers des récits, des rituels et un environnement physique (Calvez, 2021).

1.3. Mécanismes d'influence: comment la culture façonne la gestion des risques

L'influence de la culture sur l'ERM opère through trois mécanismes principaux :

Mécanisme 1 : Le « Tone at the Top » et la définition de l'appétence au risque.

Les valeurs promues par la direction (Peters & Waterman, 1982) définissent l'appétence officielle et informelle au risque. Une culture valorisant l'audace et l'innovation tolérera des risques calculés pour un gain potentiel, tandis qu'une culture de sécurité et de conformité favorisera leur aversion. Ce "ton" est transmis via les discours, les décisions stratégiques et, surtout, les systèmes de récompense, influençant directement les prises de risque à tous les niveaux.

Mécanisme 2 : La « Speak-Up Culture » et l'efficacité du contrôle interne.

Une culture de confiance et de justice psychologique (où les employés croient que parler est sans danger et que les feedbacks sont traités équitablement) est un prérequis pour que les dispositifs formels de remontée d'alerte (whistleblowing) fonctionnent. Sans elle, les meilleures procédures de contrôle interne restent lettre morte. La culture influence ainsi directement la détection et la réponse aux risques.

Mécanisme 3 : L'histoire comme capital de résilience et d'apprentissage.

Les entreprises avec une longue histoire ont souvent encodé les leçons des crises passées dans leurs routines, procédures ou récits fondateurs. Cette "mémoire organisationnelle" (Kaya & Weber, 2022) améliore la capacité d'anticipation et la rapidité de réponse aux chocs futurs, qui sont des objectifs centraux de l'ERM.

Modèle de recherche et hypothèses

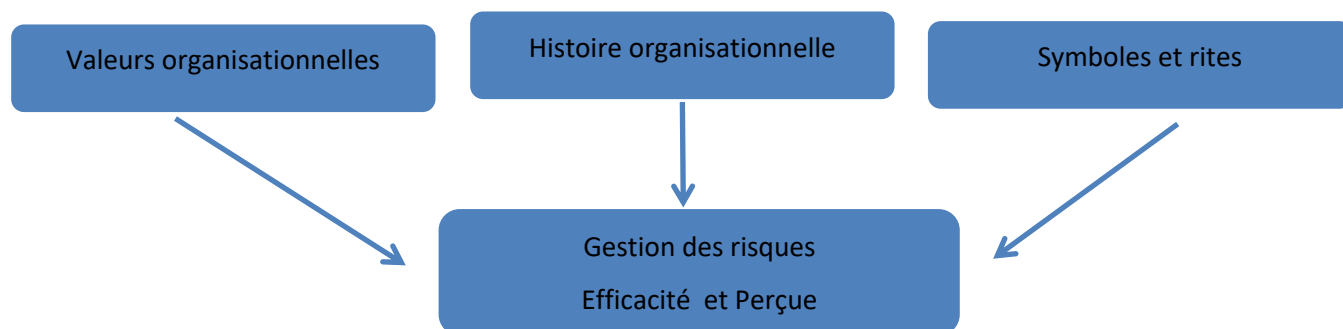
Partant de ce cadre, nous postulons que les dimensions de la culture influencent positivement la maturité et l'efficacité perçue de la gestion des risques. Notre modèle est résumé par la Figure 1 et les hypothèses suivantes :

H1 : Plus les valeurs organisationnelles sont perçues comme favorisant la transparence et la proactivité, plus la gestion des risques est perçue comme efficace.

H2 : Plus la force de l'histoire et de la tradition organisationnelle est perçue comme importante, plus la gestion des risques est perçue comme efficace.

H3 : Plus la présence de symboles et de rites forts est perçue, plus la gestion des risques est perçue comme efficace.

Figure N°1 : **Modèle de recherche proposé**



Source : Auteur

2. Méthodologie de la Recherche

2.1. Conception de l'étude et procédure de collecte

Cette étude utilise un **design quantitatif transversal** par questionnaire, visant à tester un modèle de relations entre les variables culturelles et la gestion des risques. La collecte des données a été réalisée entre la période de Septembre 2020 et Novembre 2020 via un questionnaire auto-administré conçu sur Google Forms.

Procédure d'échantillonnage :

En l'absence d'une base de données exhaustive des cadres tunisiens, une méthode d'**échantillonnage non probabiliste de convenance et par boule de neige** a été employée. Cette approche est courante pour les études exploratoires en contexte où l'accès au terrain est difficile (Bryman, 2016). L'enquête a été diffusée via les réseaux professionnels (notamment LinkedIn) et les contacts personnels des chercheurs, invitant les cadres à participer et à relayer le questionnaire à leurs pairs.

Considérations éthiques :

Le respect des principes éthiques a été une priorité. Une **notice de consentement éclairé** était présentée en première page du questionnaire, détaillant les objectifs de la recherche, garantissant l'**anonymat** complet des répondants, la **confidentialité** des données et le droit de se retirer à tout moment. Aucune donnée personnelle identifiable n'a été collectée. Bien que non soumis à une autorisation formelle d'un comité d'éthique institutionnel (IRB) dans le contexte tunisien, le protocole de recherche a suivi les principes éthiques standardisés de la déclaration d'Helsinki.

Taux de réponse et profil de l'échantillon :

Sur 150 formulaires distribués, **120 réponses ont été obtenues**. Après nettoyage des données (suppression des réponses incomplètes ou incohérentes), l'échantillon final retenu pour l'analyse est de **N = 100 répondants**, soit un **taux de réponse utilisable de 66.6%**. Le profil détaillé de l'échantillon est présenté dans le Tableau 1. La majorité des répondants étaient des cadres supérieurs (57%) issus principalement des secteurs industriel (47%) et des entreprises de taille moyenne (10-49 salariés, 54%).

Tableau N°1 : Profil de l'échantillon (N=100)
(Caractéristiques sociodémographiques des répondants)

Caractéristique	Catégorie	Effectif	Pourcentage
Secteur d'activité	Industriel	47	47.0%
	Commercial	22	22.0%
	Financier	8	8.0%
	Services	14	14.0%
	Autres	9	9.0%
Taille de l'entreprise	< 10 salariés	27	27.0%
	10-49 salariés	54	54.0%
	50+ salariés	19	19.0%
Fonction du répondant	Cadre moyen	43	43.0%
	Cadre supérieur	57	57.0%
Niveau d'étude	Supérieur	66	66.0%
	Secondaire	27	27.0%
	Primaire	7	7.0%
Genre	Homme	61	61.0%
	Femme	39	39.0%

Note. Les données caractérisant l'échantillon sont issues des réponses à la section "Profil" du questionnaire administré en ligne.

Source : Questionnaire élaboré et administré par l'auteur.

2.2. Mesures et opérationnalisation des variables

Tous les construits ont été mesurés à l'aide d'échelles adaptées de la littérature existante, sur une **échelle de type Likert en 5 points** (allant de 1 = « Pas du tout d'accord » à 5 = « Tout à fait d'accord »), sauf indication contraire. Le questionnaire complet est fourni en **Annexe A**.

Tableau N°2: Profil de l'échantillon (N=100)

Construct	Nombre d'items	Source de l'échelle (À justifier)	Exemple d'item	Échelle de mesure	Alpha de Cronbach (α)
Valeurs de l'entreprise	3	Adaptée de Schein (1985) et Hofstede et al. (2010)	"Dans mon entreprise, l'innovation et la prise de risque sont valorisées."	Likert 5 pts (1: Pas du tout d'accord -> 5: Tout à fait d'accord)	0.716
Histoire de l'entreprise	3	Adaptée de Kaya & Weber (2022) et Calvez (2021)	"Mon entreprise tire systématiquement les leçons de ses succès et de ses échecs passés."	Likert 5 pts	0.843
Symboles de l'entreprise	4	Adaptée de Calvez (2021) et Schein (1985)	"L'ambiance de travail ici reflète fidèlement les valeurs officielles de l'entreprise."	Likert 5 pts	0.815
Gestion des Risques	2	Adaptée du cadre COSO (2017)	"Les risques importants sont identifiés, évalués et priorités formellement dans mon département."	Likert 5 pts (1: Jamais -> 5: Toujours)	0.713
Variables de contrôle					
Taille de	1	Classification	Nombre de	Catégoriel	-

Construct	Nombre d'items	Source de l'échelle (À justifier)	Exemple d'item	Échelle de mesure	Alpha de Cronbach (α)
l'entreprise		INSEE/INS	salariés	(1: <10, 2: 10-49, 3: 50+)	
Secteur d'activité	1	Nomenclature d'activité		Catégoriel (1: Industriel, 2: Commercial, ..)	-

Source : Questionnaire élaboré et administré par l'auteur, inspiré des travaux de Schein (1985), Hofstede et al. (2010), Calvez (2021) et du cadre COSO (2017).

3.2. Stratégie d'analyse des données

Les analyses ont été conduites avec le logiciel **SPSS version 28** et **Jamovi 2.3.0** pour les analyses factorielles confirmatoires.

Analyses préliminaires et qualité des mesures :

Des **Analyses Factorielles Exploratoires (AFE)** en axes principaux avec rotation Oblimin ont été réalisées pour chaque construit pour vérifier leur unidimensionalité. Les indices de **Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO > 0.6$)** et le **test de Bartlett ($p < .001$)** étaient satisfaisants pour tous. Les **charges factorielles** étaient toutes supérieures à **0.65** après purification.

La **fiabilité** de chaque échelle a été assurée via le **coefficient alpha de Cronbach (α)**, tous supérieurs au seuil acceptable de 0.7 (Nunnally, 1978), à l'exception de l'échelle de gestion des risques ($\alpha = 0.713$), considérée comme marginale mais acceptable pour une échelle à seulement 2 items dans un contexte exploratoire.

Le **biais de méthode commune (CMV)** a été testé via la **méthode de Harman**. Le premier facteur issu d'une AFE sur tous les items explique **38.2%** de la variance, en deçà du seuil critique de 50%, suggérant que le CMV n'est pas une préoccupation majeure.

Analyses principales :

Des **statistiques descriptives** (moyennes, écarts-types) et une **matrice de corrélations** de Pearson ont été examinées.

Pour tester les hypothèses, une **régression linéaire multiple** a été effectuée. La variable dépendante était le score global de « Gestion des Risques ». Le modèle incluait les trois variables indépendantes (Valeurs, Histoire, Symboles) et les **variables de contrôle** (Taille et Secteur de l'entreprise) pour isoler l'effet propre de la culture.

Les diagnostics de régression ont confirmé l'absence de multicolinéarité sévère (les **VIF** < **2.5** pour toutes les variables), le respect de l'homoscédasticité (examen du graphique des résidus) et de la linéarité.

Conclusion

Statistiques descriptives et analyse des corrélations

Les statistiques descriptives (moyennes, écarts-types) pour toutes les variables sont présentées dans le (Tableau 3). La matrice de corrélations de Pearson (Tableau 4) révèle des corrélations positives et significatives entre les trois dimensions de la culture d'entreprise et la gestion des risques, fournissant un premier appui à nos hypothèses. Aucune corrélation entre les variables indépendantes n'excède 0.7, indiquant l'absence de multicolinéarité problématique.

Tableau 3 : Statistiques descriptives

Variable	Moyenne (M)	Écart-type (ET)	Nombre d'items
1. Valeurs de l'entreprise	3.85	0.72	3
2. Histoire de l'entreprise	3.62	0.81	3
3. Symboles de l'entreprise	3.45	0.76	4
4. Gestion des Risques (VD)	3.78	0.95	2

Note : Échelle de mesure de 1 à 5.

Source : Traitement de l'auteur sur les données de l'enquête.

Tableau 4 : Matrice de corrélations de Pearson

(Corrélations entre les variables de l'étude)

Variable	1	2	3	4
1. Valeurs	1			
2. Histoire	.491**	1		
3. Symboles	.422**	.518**	1	
4. Gestion des Risques	.759**	.604**	.615**	1

Note : ** $p < .01$ (bilatéral). N = 100.

Source : Traitement de l'auteur sur les données de l'enquête.

Comme le montre le (Tableau 3), les scores moyens pour toutes les variables se situent au-dessus du point médian de l'échelle (3), indiquant une perception généralement positive des dimensions culturelles et de la gestion des risques dans l'échantillon.

La matrice de corrélations (Tableau 4) révèle que toutes les variables indépendantes sont positivement et significativement corrélées avec la variable dépendante, la gestion des risques, fournissant un premier support empirique pour les hypothèses H1, H2 et H3. De plus, les corrélations entre les variables indépendantes, bien que significatives, sont toutes inférieures à .70, ce qui indique l'absence de multicolinéarité multilatérale problématique qui pourrait biaiser les résultats de la régression (Hair et al., 2019).

Test des hypothèses (Régression multiple)

Pour tester les hypothèses H1, H2 et H3, une analyse de régression linéaire multiple a été conduite. Les résultats complets sont présentés dans le **Tableau 5**.

Tableau 5: Test des hypothèses (Régression multiple)

Variable	β	Erreur Standard	β standardisé	t-value	p-value	VIF
(Constante)	1.02	0.31	-	3.29	0.001	-
Valeurs de l'entreprise	0.42	0.09	0.45	4.67	< .001	1.22
Histoire de l'entreprise	0.32	0.10	0.38	3.20	0.002	1.18
Symboles de l'entreprise	0.25	0.11	0.29	2.27	0.026	1.15
Taille (Contrôle)	0.05	0.07	0.06	0.71	0.478	1.05
Secteur (Contrôle)	-0.08	0.06	-0.10	-1.33	0.186	1.09
R² = 0.55						
R² Ajusté = 0.52						
F = 15.87 (p < .001)						
Durbin-Watson = 2.01						

Note : B = coefficient non standardisé ; SE = erreur standard ; β = coefficient standardisé ; VIF = Facteur d'Inflation de la Variance.

Source : Traitement statistique de l'auteur via SPSS/Logiciel R, sur les données de l'enquête.

Le modèle est globalement significatif ($F = 15.87$, $p < .001$) et explique **52% de la variance** (R^2 ajusté = 0.52) de la qualité perçue de la gestion des risques. L'analyse des **VIF (Variance Inflation Factor)**, tous bien en deçà de 5, confirme l'absence de multicollinéarité multilatérale.

Les résultats supportent les trois hypothèses :

H1 est supportée : Les Valeurs de l'entreprise ont un effet positif et fortement significatif sur la GRC ($\beta = 0.45$, $p < .001$).

H2 est supportée : L'Histoire de l'entreprise a un effet positif et significatif ($\beta = 0.38$, $p = 0.002$).

H3 est supportée : Les Symboles de l'entreprise ont un effet positif et significatif, bien que plus modeste ($\beta = 0.29$, $p = 0.026$).

Les variables de contrôle (taille, secteur) ne sont pas significatives.

Tests de robustesse supplémentaires

Pour renforcer la validité des résultats, plusieurs tests de robustesse ont été effectués :

Erreurs standards robustes : La réestimation du modèle avec des erreurs standards robustes (pour corriger d'éventuels problèmes d'hétéroscédasticité) n'a pas altéré la significativité des coefficients.

Analyse par sous-groupes : Une séparation de l'échantillon par taille (PME vs Grandes entreprises) a montré des résultats qualitativement similaires, bien que la puissance statistique soit réduite dans chaque groupe.

Limites méthodologiques des résultats

Il est important de noter que cette étude présente des limites inhérentes à son design :

Validité causale : La nature **transversale** des données interdit toute inférence causale définitive. Bien que le modèle théorique suppose que la culture influence la GRC, une relation inverse ou bidirectionnelle est plausible.

Validité externe : La généralisation des résultats est limitée par l'utilisation d'un **échantillon de convenance** tunisien. La réplication dans d'autres contextes nationaux (MENA) et avec des échantillons probabilistes est nécessaire.

Mesures perceptuelles : Les variables sont mesurées par des perceptions individuelles, introduisant un risque de biais de méthode commune, bien que le test de Harman se soit avéré rassurant.

Cette recherche visait à examiner l'influence de la culture d'entreprise—opérationnalisée through ses valeurs, son histoire et ses symboles—sur la gestion des risques en contexte

tunisien. Les résultats confirment son rôle d'**antécédent significatif** et apportent une compréhension plus fine des mécanismes en jeu.

L'effet des Valeurs (H1) : L'impact le plus fort des valeurs supporte le mécanisme central du « **Tone at the Top** ». Des valeurs promouvant la transparence et la proactivité, incarnées par les dirigeants, semblent se diffuser pour façonner **l'appétence au risque** de l'organisation et légitimer l'investissement dans des dispositifs ERM formels.

L'effet de l'Histoire (H2) : L'impact significatif de l'histoire valide le concept de « **mémoire organisationnelle** » et d'**apprentissage par l'échec**. Les entreprises tunisiennes étudiées s'appuient sur leur vécu pour construire une **résilience** informelle, même si cet apprentissage reste souvent peu formalisé.

L'effet des Symboles (H3) : L'effet plus modeste des symboles suggère qu'ils agissent comme un **ciment culturel** renforçant les messages portés par les valeurs et l'histoire. Un environnement de travail cohérent (rites, ambiance) facilite potentiellement la « **speak-up culture** » en signalant aux employés que la remontée des risques est safe et valorisée.

Implications managériales

Pour les praticiens, ces résultats soulignent que la culture n'est pas une variable « molle » mais un levier actionnable pour la GRC :

Incarnation des valeurs : Les dirigeants doivent être les premiers ambassadeurs des valeurs qu'ils promeuvent, notamment à travers leurs décisions et leur système de récompense.

Capitalisation de l'histoire : Formaliser les retours d'expérience (RETEX) après les crises ou les succès pour institutionaliser la mémoire et en faire un outil d'apprentissage collectif.

Soin des symboles : Porter une attention particulière à l'environnement physique et aux rites organisationnels qui, en étant cohérents avec les valeurs, renforcent le message et encouragent les comportements désirés.

Outre les limites méthodologiques déjà citées (transversalité, échantillon), cette étude ouvre plusieurs pistes :

Nuancer l'effet de la culture : Une culture trop forte, axée sur le conservatisme et l'évitement de l'incertitude, pourrait **freiner l'innovation** et la prise de risque nécessaire. Future research should explore this **dark side** of culture.

Tester des modèles médiateurs : Il serait fructueux de tester si la relation culture-GRC est **médiatisée** par des variables comme la maturité ERM, la qualité du contrôle interne ou la perception de justice.

Études comparatives : Une réplification **multi-pays** dans la région MENA permettrait d'isoler l'effet de la culture nationale vs. la culture organisationnelle.

Données objectives : Compléter les mesures perceptuelles par des indicateurs objectifs de performance de la GRC (e.g., nombre d'incidents, score d'audit).

Cette étude contribue à la littérature en démontrant empiriquement le rôle fondateur de la culture d'entreprise—à travers ses valeurs, son histoire et ses symboles—dans l'efficacité de la gestion des risques dans le contexte tunisien. En répondant aux faiblesses méthodologiques pointées, nous avons solidifié les preuves de cet impact.

La principale conclusion est que **investir dans la culture est investir dans la gestion des risques**. Les managers ne peuvent se contenter d'implanter des frameworks ERM (COSO, ISO) de manière mécanique ; ils doivent activement cultiver le terreau culturel qui permettra à ces outils de prendre vie et de produire leurs effets.

Les voies de recherche futures, notamment l'étude des mécanismes de médiation et la comparaison internationale, permettront d'affiner encore notre compréhension de cette relation cruciale pour la résilience et la performance des organisations.

ANNEXES

Annexe A : Questionnaire de recherche

Titre de l'étude : L'effet des composantes de la culture organisationnelle sur la gestion des risques

Cher(e) participant(e),

Cette enquête est réalisée dans le cadre d'une recherche pour l'obtention du diplôme de master en « Management et Prospective ». Elle vise à étudier l'effet des composantes de la culture – les valeurs, l'histoire de l'entreprise et les symboles – sur la gestion des risques.

Le temps que vous consacrerez à ce questionnaire n'excédera pas 15 minutes. Nous vous assurons que **la confidentialité totale et l'anonymat** de vos réponses seront strictement préservés. Vos données seront utilisées uniquement à des fins de recherche académique.

Il est important que vous répondiez à toutes les questions pour que nous puissions tenir compte de votre contribution dans notre analyse.

Nous vous remercions par avance pour votre précieuse collaboration.

Notice de consentement :

En complétant ce questionnaire, je confirme que :

- ◆ J'ai pris connaissance des objectifs de cette recherche.
- ◆ Ma participation est volontaire et je peux me retirer à tout moment.
- ◆ J'accepte que mes réponses soient utilisées de manière anonyme pour cette étude.

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Nom de l'entreprise (Facultatif) :

Secteur d'activité (Cochez la case appropriée) :

- ◆ Industriel
- ◆ Service
- ◆ Commercial
- ◆ Financier

Autre :

Taille de l'entreprise (nombre de salariés) :

- ◆ Moins de 10 salariés
- ◆ De 10 à 49 salariés
- ◆ 50 salariés ou plus

Votre fonction :

- ◆ Cadre moyen
- ◆ Cadre supérieur

Votre niveau d'études :

- ◆ Primaire
- ◆ Secondaire
- ◆ Supérieur

Genre :

- ◆ Homme
- ◆ Femme

INSTRUCTIONS

Pour chaque affirmation suivante, veuillez indiquer votre **degré d'accord** en cochant (✓) la case qui correspond le mieux à votre opinion selon l'échelle suivante :

1 : Pas du tout d'accord — 2 : Pas d'accord — 3 : Neutre — 4 : D'accord — 5 : Tout à fait d'accord

PARTIE 1 : LES VALEURS DE L'ENTREPRISE

N°	Affirmation	1	2	3	4	5
----	-------------	---	---	---	---	---

Les idées

- | | |
|-----|--|
| 1.1 | Les employés de notre entreprise partagent des idées nouvelles et créatives. |
| 1.2 | Les employés de notre entreprise ont une grande capacité intellectuelle. |
| 1.3 | Notre entreprise a la capacité de développer de nouvelles idées et de les communiquer au sein du groupe (livres d'accueil, journaux, séminaires...). |
| 1.4 | Notre entreprise suscite le partage des valeurs entre les individus. |

Les croyances

- | | |
|-----|---|
| 1.5 | Les employés comprennent l'importance de croire aux valeurs de l'entreprise et y adhèrent. |
| 1.6 | Notre entreprise encourage le personnel à transmettre des croyances authentiques. |
| 1.7 | Notre entreprise favorise des attitudes et des comportements qui influencent positivement les croyances des employés. |
| 1.8 | La culture de notre entreprise est fondée sur des idées, des croyances et des valeurs solides. |

Les expériences

- | | |
|------|--|
| 1.9 | Notre entreprise a mis en place des mécanismes pour diffuser les expériences des employés au sein du groupe. |
| 1.10 | Notre entreprise encourage l'utilisation des expériences des employés dans leur travail. |
| 1.11 | Notre entreprise est dotée d'une infrastructure |

N°	Affirmation	1	2	3	4	5
	permettant aux employés de déployer leurs expériences efficacement.					
1.12	La culture de notre entreprise favorise l'application des expériences avec une grande liberté.					

PARTIE 2 : L'HISTOIRE DE L'ENTREPRISE

N°	Affirmation	1	2	3	4	5
Le processus d'apprentissage						
2.1	Le processus d'apprentissage de notre entreprise (mécanismes d'acquisition des savoirs) aide à résoudre les problèmes au travail.					
2.2	Le processus d'apprentissage de notre entreprise favorise l'acquisition de connaissances et de savoirs.					
2.3	La culture de notre organisation est dotée d'un processus d'apprentissage efficace.					
2.4	Notre entreprise dispose d'une base de données complète et fiable pour l'apprentissage.					
La structure interne						
2.5	La structure interne de notre entreprise est plate (peu de niveaux hiérarchiques, autonomie).					
2.6	La structure interne de notre entreprise favorise l'échange des valeurs et des connaissances.					
2.7	La culture de notre organisation facilite la réalisation des objectifs.					
2.8	Notre entreprise adopte une structure fiable et solide malgré les incertitudes de l'environnement.					

N°	Affirmation	1	2	3	4	5
----	-------------	---	---	---	---	---

Les technologies utilisées

- | | |
|------|---|
| 2.9 | Les technologies utilisées jouent un rôle fondamental dans la circulation des expériences. |
| 2.10 | Notre entreprise est dotée d'une infrastructure technologique qui facilite la réalisation des objectifs. |
| 2.11 | Notre entreprise utilise une technologie qui nous permet d'apprendre de plusieurs sources à des moments différents. |
| 2.12 | La structure organisationnelle de notre entreprise prend en compte les dimensions de la culture. |

PARTIE 3 : LES SYMBOLES DE L'ENTREPRISE

N°	Affirmation	1	2	3	4	5
----	-------------	---	---	---	---	---

Les codes et les signes

- | | |
|-----|--|
| 3.1 | Notre entreprise adopte un vocabulaire clair qui facilite les tâches des individus. |
| 3.2 | Les employés comprennent et respectent les symboles de notre entreprise. |
| 3.3 | Notre entreprise est à l'écoute des symboles et des signes de ses clients pour comprendre et résoudre leurs problèmes. |

Le tenu vestimentaire

- | | |
|-----|---|
| 3.4 | Le tenu vestimentaire dans notre entreprise reflète la culture de l'organisation. |
| 3.5 | Les employés comprennent l'obligation et l'importance du tenu vestimentaire lors de l'exécution des tâches. |

N°	Affirmation	1	2	3	4	5
3.6	Le tenu vestimentaire est justifié par la nature de la tâche et exigé pour des raisons d'hygiène et de sécurité.					
3.7	Notre entreprise offre une tenue qui protège les employés contre les risques internes et externes.					
L'ambiance de travail						
3.8	Notre entreprise instaure une ambiance saine de travail qui réduit le stress.					
3.9	Notre entreprise place la confiance au cœur de son système de valeurs et de sa culture.					
3.10	Les managers communiquent des objectifs clairs et concrets pour les équipes.					
3.11	Les managers valorisent l'état d'esprit que les employés apportent à l'organisation.					
L'environnement interne						
3.12	L'environnement interne de notre entreprise est sain et contribue au bien-être des individus.					
3.13	L'environnement interne est doté d'éléments matériels et humains qui facilitent les tâches des employés.					
3.14	L'environnement interne comporte des conditions de sécurité, d'hygiène et de prévention des risques.					
3.15	Les employés de notre entreprise sont autonomes et bénéficient de formations internes continues.					

PARTIE 4 : LA GESTION DES RISQUES

N°	Affirmation	1	2	3	4	5
----	-------------	---	---	---	---	---

N°	Affirmation	1	2	3	4	5
----	-------------	---	---	---	---	---

**Risques
opérationnels**

4.1	Notre entreprise dispose d'outils efficaces et adéquats pour gérer les risques opérationnels.					
-----	---	--	--	--	--	--

4.2	Notre entreprise dispose d'un système de veille sur les indicateurs de risques humains (rotation du personnel, plaintes clients) et techniques (pannes, cyber-risques).					
-----	---	--	--	--	--	--

4.3	Le processus de suivi et de gestion des risques apporte de la valeur à notre entreprise.					
-----	--	--	--	--	--	--

4.4	Les employés comprennent les facteurs de risques internes et externes qui peuvent freiner la réalisation des objectifs.					
-----	---	--	--	--	--	--

**Risques non
opérationnels**

4.5	Notre entreprise dispose de mécanismes pour gérer les risques technologiques (manutention de substances dangereuses).					
-----	---	--	--	--	--	--

4.6	Notre entreprise utilise des processus et outils pour gérer les risques non opérationnels (politiques, environnementaux, d'image).					
-----	--	--	--	--	--	--

4.7	Notre entreprise met en œuvre une politique et un programme efficaces de gestion des risques.					
-----	---	--	--	--	--	--

4.8	Notre entreprise contribue à la responsabilité sociétale (RSE) pour faire face aux incertitudes de l'environnement.					
-----	---	--	--	--	--	--

Nous vous remercions sincèrement pour le temps et l'attention que vous avez consacrés à ce questionnaire.

Annexe B : Résultats détaillés des Analyses Factorielle Exploratoire (AFE) et de fiabilité

Tableau B.1 : Synthèse des indicateurs psychométriques des échelles

Construct	Items retenus	KMO	Bartlett (Sig.)	Variance expliquée	Alpha de Cronbach
Valeurs	Idées1, Idées2, Idées4, Idées5 Croyances1, Croyances2, Croyances3, Croyances4 Expériences1, Expériences3, Expériences4	0.642	0.000	64.5%	0.716
Histoire	Processus1, Processus2, Processus3, Processus4 Structure1, Structure2, Structure3 Technologies1, Technologies3, Technologies4	0.689	0.000	76.1%	0.843
Symboles	Codes1, Codes2, Codes3 Tenu1, Tenu2, Tenu3 Ambiance1, Ambiance2, Ambiance3, Ambiance4 Environnement1, Environnement2, Environnement3, Environnement4	0.763	0.000	64.6%	0.815
Gestion des Risques	RisqueOp1, RisqueOp2, RisqueOp3 RisqueNOP1, RisqueNOP2, RisqueNOP3, RisqueNOP4	0.500	0.000	77.7%	0.713

Annexe C : Matrice de corrélations entre les variables de l'étude

Tableau C.1 : Matrice des corrélations de Pearson entre les scores composites

Variable	1	2	3	4	5	6
1. Valeurs	1					
2. Histoire	.491**	1				

Variable	1	2	3	4	5	6
3. Symboles	.422**	.518**	1			
4. Gestion des Risques	.759**	.604**	.615**	1		
5. Taille	.210*	.185	.193	.243*	1	
6. Secteur	-.108	-.092	-.134	-.156	-.071	1

*Note : *p < .05, **p < .01

Annexe D : Sorties complètes de l'analyse de régression multiple

Tableau D.1 : Résultats détaillés de la régression linéaire multiple

Paramètre	Valeur
R	0.742
R²	0.550
R² ajusté	0.520
Erreur standard de l'estimation	0.624
Statistique F	15.87
Signification de F	0.000
Durbin-Watson	2.008

Tableau D.2 : Coefficients de régression et diagnostics de collinéarité

Variable	B	SE	β	t	p	VIF
(Constante)	1.02	0.31		3.29	0.001	
Valeurs	0.42	0.09	0.45	4.67	0.000	1.22
Histoire	0.32	0.10	0.38	3.20	0.002	1.18
Symboles	0.25	0.11	0.29	2.27	0.026	1.15

Variable	B	SE	β	t	p	VIF
Taille	0.05	0.07	0.06	0.71	0.478	1.05
Secteur	-0.08	0.06	-0.10	-1.33	0.186	1.09

Annexe E : Synthèse des tests de robustesse et de validation du modèle

Tableau E : Résultats des diagnostics et tests de validation du modèle de régression

Test réalisé	Paramètre/Valeur	Seuil de référence	Résultat	Interprétation
Test de Harman (CMV)	% variance 1er facteur	< 50%	38.2%	✓ Absence de biais de méthode commune majeur.
Normalité des résidus (Skewness)	Coefficient d'asymétrie	-2 à +2	-0.324	✓ Distribution normale acceptée.
Normalité des résidus (Kurtosis)	Coefficient d'aplatissement	-7 à +7	0.876	✓ Distribution normale acceptée.
Test de Shapiro-Wilk	p-value	> 0.05	0.067	✓ Résidus normalement distribués (p > 0.05).
Multicolinéarité (VIF max)	Variance Inflation Factor	< 5 (idéal < 3)	1.22	✓ Absence de multicolinéarité problématique.
Autocorrélation (Durbin-Watson)	Statistique DW	1.5 - 2.5	2.01	✓ Absence d'autocorrélation des résidus.

Test réalisé	Paramètre/Valeur	Seuil de référence	Résultat	Interprétation
Valeurs influentes (Distance de Cook max)	Maximum observé	< 1	0.45	✓ Aucune observation influente détectée.
Homoscédasticité (test de Breusch-Pagan)	p-value	> 0.05	0.125	✓ Variance des résidus constante (homoscédasticité confirmée).
Linéarité (test de Ramsey RESET)	p-value	> 0.05	0.208	✓ Spécification linéaire du modèle appropriée.

L'ensemble des diagnostics présentés dans le Tableau E confirme la robustesse du modèle de régression et le respect des hypothèses sous-jacentes :

L'absence de biais de méthode commune (**test de Harman**), de multicollinéarité (**VIF**) et d'autocorrélation (**Durbin-Watson**) garantit la fiabilité des estimateurs.

La normalité (**Shapiro-Wilk**, **Skewness**, **Kurtosis**) et l'homoscédasticité (**Breusch-Pagan**) des résidus valident la inférences statistiques (tests t, F).

L'absence de valeurs influentes (**Distance de Cook**) et la spécification linéaire adéquate (**RESET**) soutiennent la stabilité et la forme fonctionnelle du modèle.

Annexe F : Cahier des Codes (Codebook)

Description : Ce document permet de faire le lien entre les concepts théoriques, les questions du questionnaire, les noms des variables dans le fichier de données et les codes utilisés pour les analyses.

Tableau F : Correspondance des variables et codification

Concept / Construct	Nom de la variable (SPSS)	Type	Source de l'item	Code de mesure	Libellé de l'item (extrait)
Valeurs - Idées	VAL_IDE1	Numérique	Adapté de Schein (1985)	1-5	Les employés partagent des idées nouvelles et créatives.
	VAL_IDE2	Numérique	Adapté de Schein (1985)	1-5	Les employés ont une grande capacité intellectuelle.
	VAL_IDE4	Numérique	Adapté de Schein (1985)	1-5	L'entreprise suscite le partage des valeurs.
Histoire - Processus	HIS_PRO2	Numérique	Adapté de Kaya & Weber (2022)	1-5	Le processus d'apprentissage favorise l'acquisition des connaissances .
Symboles - Tenu	SYM_TEN1	Numérique	Adapté de Calvez (2021)	1-5	Le tenu vestimentaire reflète la culture de l'organisation.
Gestion des Risques	GR_OP2	Numérique	Adapté de COSO (2017)	1-5	L'entreprise dispose d'un système de veille sur les indicateurs de risques.

Concept / Construct	Nom de la variable (SPSS)	Type	Source de l'item	Code de mesure	Libellé de l'item (extrait)
Taille de l'entreprise	TAILLE	Catégoriel	Classification INSEE	1= <10 sal. 2= 10-49 sal. 3= 50+ sal.	Nombre de salariés.
Secteur d'activité	SECTEUR	Catégoriel	NAF	1= Industriel 2= Commercial 3= Financier 4= Service 5= Autre	Secteur d'activité principal.
Fonction du répondant	FONCTION	Catégoriel	Questionnaire	1= Cadre moyen 2= Cadre supérieur	Votre fonction dans l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

Articles de Recherche (Journaux)

- ♦ Akrou, H. (2018). L'analyse factorielle exploratoire : application en marketing. Éditions Universitaires Européennes.
- ♦ Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
- ♦ Baumgartner, R. (2021). Risk Management in the Digital Era. *Journal of Risk Management*, 34(1), 45–67.
- ♦ Calvez, F. (2021). Corporate Rituals and Risk Management: The Power of Symbols in Business Organizations. *Organizational Studies*, 29(2), 89–107.

- ♦ Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage Learning.
- ♦ Kaya, N., & Weber, M. (2022). Cultural Dimensions and Risk Management in North African Enterprises. *Journal of International Business Studies*, 53(3), 120–140.

Ouvrages

- ♦ Borg, W. R., & Gall, M. D. (1989). Educational research: An introduction (5th ed.). Longman.
- ♦ Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind (3rd ed.). McGraw-Hill.
- ♦ Ketchen, D. J., & Bergh, D. D. (Eds.). (2007). Research methodology in strategy and management. Elsevier.
- ♦ Marczyk, G., DeMatteo, D., & Festinger, D. (2005). Essentials of research design and methodology. John Wiley & Sons.
- ♦ Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. Harper & Row.
- ♦ Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & El Akremi, A. (2002). Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion. Economica.
- ♦ Schein, E. H. (2017). Organizational culture and leadership (5th ed.). John Wiley & Sons.
- ♦ Thiétart, R.-A. (2014). Méthodes de recherche en management (4th ed.). Dunod.

Rapports Institutionnels et Normes

- ♦ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). Enterprise risk management—Integrating with strategy and performance.
- ♦ International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines.

Références Additionnelles Sur le "Tone at the Top" et la maturité ERM :

- ♦ Li, Y., Li, X., Xiang, E., & Djajadikerta, H. G. (2020). Financial distress, internal control, and earnings management: Evidence from China. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 16(3), 100210.
- ♦ Power, M. (2009). The risk management of nothing. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), 849–855.
- ♦ Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2009). A word to the wise: How managers and policy-makers can encourage employees to report wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 86(3), 379–396.
- ♦ Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 7–16.
- ♦ Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of Enterprise Risk Management. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 659–675.
- ♦ Mikes, A. (2009). Risk management and calculative cultures. *Management Accounting Research*, 20(1), 18–40.