

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القليعة

MEMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique

En « Management financier des entreprises »

**L'intégration des outils de gestion des risques financiers dans
la prise de décision stratégique.**

**Cas « la direction générale de la Société Nationale d'Assurance
(SAA) » Bab Ezzouar -Alger**

Élaboré par :

DAHMANE Salah Eddine

Encadré par :

Pr. AMOKRANE Mustapha

Co- Encadré par :

Dr. BOUAMAMA Abdellah

Année Universitaire 2024 /2025

RÉSUMÉ

La gestion des risques financiers est cruciale pour la pérennité et la compétitivité des entreprises dans un contexte économique incertain. Ce travail examine l'intégration des outils d'analyse des risques financiers dans la prise de décision stratégique au niveau de la Société Nationale d'Assurance (SAA) en Algérie.

Pour ce faire, une méthodologie qualitative a été adoptée, reposant sur des entretiens semi-directifs menés auprès de cinq cadres de la SAA, complétés par une analyse thématique à l'aide du logiciel NVivo, ainsi que par l'exploitation de la cartographie des risques comme outil de visualisation et d'évaluation des principaux risques financiers.

Les résultats montrent que la cartographie des risques et les stress tests, intégrés aux processus décisionnels, anticipent les incertitudes, alignent les décisions sur les objectifs à long terme et renforcent la gouvernance. Ces outils améliorent la résilience face aux risques financiers et optimisent la performance. L'absence d'instruments dérivés et l'adoption limitée de technologies avancées, comme l'intelligence artificielle, sont des axes d'amélioration.

L'étude établit que ces outils sont un levier stratégique pour une gestion efficace et durable, renforçant la compétitivité de la SAA. Une culture du risque et des formations sont essentielles pour optimiser leur contribution.

Mots clés : risques financiers, décision stratégique, cartographie des risques, gouvernance, performance financière.

ABSTRACT

Financial risk management is vital for ensuring enterprise sustainability and competitiveness in an uncertain economic environment. This study examines the integration of financial risk analysis tools into strategic decision-making at the Société Nationale d'Assurance (SAA) in Algeria.

To this end, a qualitative methodology was adopted, based on semi-structured interviews conducted with five SAA executives, supplemented by a thematic analysis using the NVivo software, as well as the use of risk mapping as a tool for visualizing and assessing the main financial risks.

Findings indicate that risk mapping and stress testing, embedded in decision-making processes, anticipate uncertainties, align decisions with long-term goals, and enhance governance. These tools strengthen resilience against financial risks and optimize performance. However, the lack of derivative instruments and limited use of advanced technologies, like artificial intelligence, are areas for improvement.

The study establishes that these tools serve as a strategic lever for effective and sustainable management, boosting SAA's competitiveness. A risk culture and training are key to optimizing their contribution.

Keywords: Financial risk, strategic decision, risk mapping, governance, financial performance.

ملخص

درس هذا العمل دمج أدوات تحليل المخاطر المالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالشركة الوطنية للتأمينات (SAA) في الجزائر.

لتحقيق هذا الهدف، تم اعتماد منهجية نوعية تستند إلى مقابلات شبه موجهة أجريت مع خمسة من الإطارات العليا في الشركة الجزائرية للتأمينات (SAA) ، مدعومة بتحليل موضوعي باستخدام برمجية NVivo ، إلى جانب استخدام خريطة المخاطر كأداة لتصور وتقييم المخاطر المالية الرئيسية.

تُظهر النتائج أن خريطة المخاطر واختبارات الضغط، المدمجة في العمليات الاستراتيجية، تتيح توقع الشكوك، مواعمة القرارات مع الأهداف طويلة الأجل، وتعزيز الحوكمة. تُعزز هذه الأدوات المرنة ضد المخاطر المالية وتحسن الأداء. ومع ذلك، وبايغنا في الأدوات المشتقة والاستخدام المحدود للتقنيات المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي، يمثلان مجالات للتحسين.

تؤكد الدراسة أن هذه الأدوات تشكل رافعة استراتيجية لإدارة فعالة ومستدامة، مما يعزز تنافسية الشركة. ثقافة المخاطر والتدريب أساسيان لتعظيم مساهمتها.

الكلمات المفتاحية: المخاطر المالية، القرارات الاستراتيجية، تخطيط المخاطر، الحوكمة، الأداء المالي

REMERCIEMENTS

Avant tout, je remercie Dieu le Tout-Puissant qui m'a donné la force et la motivation nécessaires pour accomplir ce travail.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon encadrant, Pr. AMOKRANE Mustapha, et à mon coencadrant, Dr. BOUAMAMA Abdellah, pour tous les conseils, le soutien et l'aide qu'ils m'ont apportés dans le cadre de cette étude.

Mes très chers parents méritent beaucoup d'éloges et de gratitude pour leur aide et leur soutien tout au long de ce processus. J'ai pu traverser les hauts et les bas de ce voyage grâce à leur amour, leur soutien, leur foi en moi et en mes talents.

Je tiens également à exprimer ma gratitude à mes chers frères, Taki Eddine et Imad Eddine, qui ont été à mes côtés tout au long de mon parcours, ainsi qu'à ma sœur, pour son soutien moral constant et sa bienveillance. Qu'ils trouvent ici l'expression de toute ma reconnaissance et de mon profond respect.

Je remercie chaleureusement mon tuteur, M. REGUIG Hamza, pour son accompagnement, ses conseils pertinents et sa disponibilité tout au long de ce travail. Mes remerciements vont également à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réussite de ce mémoire, et tout particulièrement à Mme GUERRAICHE et Mme BELAICHE, pour leur précieuse orientation, leur bienveillance et leur soutien constant au sein de la SAA.

Je remercie du fond du cœur mon ami Abdelmoumen pour son soutien constant, ainsi que toutes les personnes que j'ai rencontrées à l'école Nationale Supérieure de Management, pour les moments partagés et leur précieuse amitié. Que Dieu vous protège tous.

DAHMANE Salah Eddine

TABLES DES MATIERES

RÉSUMÉ	II
REMERCIEMENTS	V
LISTE DES FIGURES	X
LISTE DES ABRÉVIATIONS	XI
INTRODUCTION	1
1.1 Contexte de la recherche :	2
1.2 Problématique de la recherche	3
1.3 Objectifs de la recherche	4
1.4 Méthode de la recherche	4
1.5 Plan de travail	4
CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE & CADRE CONCEPTUEL.....	6
Section 01 : Revue de la littérature	7
1.1 Gestion des risques financiers	7
1.2 Gestion des risques d'assurance :	10
1.3 Prise de décision stratégique :	12
1.4 Relation entre les outils de gestion des risques financiers et la décision stratégique	15
Section 02 : Cadre conceptuel	18
2.1 Risque :	19
2.1.1 Définition du risque :	19
2.1.2 Caractéristiques du risque :	21
2.2 Typologies des risques financiers :	22
2.2.1 Risque de crédit	22
2.2.2 Risque de liquidité :	23
2.2.3 Risque de taux d'intérêt :	23
2.2.4 Risque de change :	24
2.2.5 Risque des marchés financiers :	24
2.3 Outils de couverture les risques financiers.....	24
2.3.1 Contrats à terme :	25
2.3.2 Options :	27
2.3.3 Swaps :	29
2.4 Processus de gestion des risques financiers	32
Section 3 : Prise de décision stratégique	37
3.1 Décision :	37

3.1.1	Définitions :	37
3.1.2	Typologies de la décision.....	37
3.2	Facteurs qui influencent la prise de décision :.....	40
3.2.1	Information.....	40
3.2.2	Expérience et l'intuition du décideur	40
3.2.3	Contexte social.....	41
3.2.4	Approche systémique :.....	41
3.3	Définition de la prise de décision stratégique :.....	42
3.4	Processus de la prise de décision stratégique :.....	42
3.5	Relation entre la gestion des risques financiers et la prise de décision stratégique.....	44
CHAPITRE 02 : CONTEXTE PRATIQUE ET CADRE METHODOLOGIQUE		6
Section 01 : Présentation de l'entreprise SAA.....		49
1.1.	Historique de la SAA.....	49
1.2	Filiales & Participations :	50
1.3	Structure organisationnelle de l'entreprise	50
1.4	Missions du Directeur Général Adjoint chargé des Finances & Management des Risques (DGAFMR) :.....	52
1.4.1	Direction des Finances :	53
1.4.2	Direction de la Comptabilité :.....	53
1.4.3	Direction de Management des risques et Conformité :	53
1.4.4	Direction du contrôle de gestion :.....	54
1.4.5	Direction de la planification et de la veille stratégique.....	54
Section 02 : Cadre méthodologique		55
2.1	Approche épistémologique :.....	55
2.2	Présentation de la méthodologie de recherche.....	56
2.3	Recherche qualitative :.....	57
Section 03 : Outils de collecte de données et Analyse des données.....		57
3.1	Outils de collecte de données :.....	57
3.1.1	Observations :.....	57
3.1.2	Analyse documentaire :.....	58
3.1.3	Entretiens semi-directif.....	59
3.2	Échantillonnage :.....	60
3.3	Analyse des données :.....	61
CHAPITRE 03 : RESULTAT ET DISCUSSION		49
Section 01 : Interprétation et analyse des résultats.....		64
1.1	Analyse thématique de résultats des entretiens	64

1.2	Cartographie des risques :	71
Section 2 : Discussion des résultats		75
ANNEXES		78

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Différence principales entre le contrat de type forward et de type future	27
Tableau 2: les stratégies de couverture par swap de taux	31
Tableau 3: Résumé des différents niveaux décisionnels.....	39
Tableau 4: Liste des interviewés	61
Tableau 5: Croisements matriciels	70
Tableau 6: Tableau des risques identifiés.....	72

LISTE DES FIGURES

Figure 1: résumé de la causalité d'un risque	22
Figure 2: Cartographie des risques	34
Figure 3: La matrice de l'univers des risques	35
Figure 4: processus	36
Figure 5: les différents types de décision.....	39
Figure 6: processus de la décision stratégique	43
Figure 7: réseau de distribution de la SAA.....	50
Figure 8: Schéma de l'organigramme de l'entreprise	52
Figure 9: Logo de la SAA	54
Figure 10: Nuage de mots relatifs à la partie 1	65
Figure 11: Nuage de mots relatifs à la partie 2.....	66
Figure 12: Nuage de mots relatifs à la partie 3	67
Figure 13: Nuage de mots relatifs à la partie 4	68
Figure 14: Nuage de mots à la partie 5.....	69
Figure 15: Nuage de mots relatifs à la partie 6	70
Figure 16: Cartographie des risques financiers	73

LISTE DES ABRÉVIATIONS

- **COSO**: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
- **ERM**: Enterprise Risk Management
- **SAA** : Société Nationale d'Assurance
- **AMRAE** : Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise
- **ISO**: International Organization for Standardization
- **PDG** : Président Directeur Général
- **CA** : Chiffre d'Affaires
- **DG** : Directeur Général
- **DGA** : Directeur Général Adjoint
- **DGAFMR** : Directeur Général Adjoint chargé des Finances & Management des Risques
- **IA** : Intelligence Artificielle

INTRODUCTION

1.1 Contexte de la recherche :

Dans un environnement économique globalisé et marqué par des incertitudes croissantes, la gestion des risques financiers est devenue une priorité stratégique pour les entreprises. Les fluctuations des marchés financiers, la volatilité des devises, les évolutions rapides des taux d'intérêt, ainsi que les risques de crédit et de liquidité, représentent des défis majeurs pour les entreprises cherchant à maintenir leur compétitivité et leur pérennité. L'intégration des outils d'analyse des risques financiers dans la prise de décision stratégique est donc devenue un levier essentiel pour anticiper, évaluer et gérer ces risques. Ces outils permettent aux décideurs d'avoir une meilleure visibilité sur les incertitudes économiques et financières et de prendre des décisions plus éclairées pour guider l'entreprise vers une gestion pérenne. (Pierandrei, Risk management, 2019)

La gestion des risques financiers repose sur plusieurs outils et méthodes avancés, tels que la cartographie des risques, les stress tests, les modèles prédictifs, et les systèmes de contrôle interne. Ces instruments permettent d'identifier, d'évaluer et de quantifier les risques auxquels une entreprise est exposée, tout en offrant une vision claire des menaces potentielles et des opportunités. En ce sens, ces outils sont essentiels pour les entreprises, car ils aident à intégrer les risques dans leur stratégie globale, garantissant ainsi une meilleure résilience face aux crises économiques. (ALAOUI & DHIBA, 2022)

L'Algérie, dans son processus de transformation économique, cherche à diversifier ses secteurs économiques pour réduire sa dépendance au pétrole et au gaz. Le secteur assurantiel, en particulier, joue un rôle clé dans cette réorientation, offrant des solutions pour gérer les risques économiques et financiers. Cependant, ce secteur en pleine expansion doit faire face à des défis spécifiques, tels que la concurrence accrue, la nécessité de renforcer la gouvernance et la conformité réglementaire. Dans ce cadre, l'intégration des outils d'analyse des risques financiers devient un atout stratégique pour les entreprises du secteur assurantiel algérien, leur permettant de se préparer face aux incertitudes du marché tout en optimisant leur performance à long terme. (Kiptoo, Kariuki, & Ocharo, 2021)

Dans le même temps, le marché de l'assurance en Algérie, bien que relativement jeune, évolue rapidement, avec une concurrence accrue et une demande croissante pour des produits financiers diversifiés. Les entreprises d'assurances, telles que la Société Nationale d'Assurance (SAA), se trouvent ainsi dans une position stratégique où la gestion des risques financiers et leur intégration dans les décisions stratégiques deviennent cruciales. L'adoption de systèmes

d'analyse des risques permet non seulement d'optimiser la gestion des portefeuilles d'assurance et de mieux répondre aux exigences réglementaires, mais aussi de prendre des décisions plus informées pour garantir une performance durable. Une étude menée par (Dionne, 2013) souligne que les entreprises ayant intégré des outils avancés de gestion des risques dans leur stratégie sont mieux armées pour faire face aux turbulences économiques tout en maintenant une stabilité à long terme.

En somme, cette recherche se concentre sur l'étude de l'intégration des outils d'analyse des risques financiers dans la prise de décision stratégique au sein de la SAA. Elle a pour objectif de démontrer comment ces outils contribuent à une gestion plus efficace et pérenne, permettant aux décideurs de mieux anticiper les risques et de prendre des décisions stratégiques alignées avec les objectifs à long terme de l'entreprise.

1.2 Problématique de la recherche

Notre étude vise à explorer l'importance de l'intégration des outils d'analyse des risques financiers dans la prise de décision stratégique des entreprises, avec un focus particulier sur le secteur assurantiel en Algérie. Ce secteur, marqué par une concurrence accrue et des incertitudes économiques, exige des approches robustes pour gérer les risques financiers et assurer une performance durable. Dans ce cadre, notre recherche se concentre sur la Société Nationale d'Assurance (SAA), un acteur majeur du marché algérien, offrant un terrain d'étude pertinent pour analyser comment ces outils influencent les processus décisionnels stratégiques.

Dans cette perspective, ce travail s'attache à répondre à la question principale suivante :

« Comment l'intégration des outils d'analyse des risques financiers influence-t-elle la prise de décision stratégique des entreprises ? »

Plus précisément, notre problématique nous conduit à formuler des sous-questions pour répondre de manière exhaustive à cette question centrale. Les sous-questions sont les suivantes :

Q 01 : Comment les outils d'analyse des risques financiers sont-ils intégrés dans le processus décisionnel stratégique de la SAA ?

Q 02 : Quels sont les effets de l'intégration de ces outils sur la performance et la compétitivité de la SAA ?

Q 03 : Quelles sont les limites et les défis associés à l'adoption de ces outils dans la gestion stratégique des risques au sein de la SAA ?

Q 04 : Dans quelle mesure la culture organisationnelle et les compétences internes

influencent-elles l'efficacité de l'intégration des outils d'analyse des risques financiers dans la prise de décision stratégique à la SAA ?

1.3 Objectifs de la recherche

L'objectif de cette étude est d'analyser l'influence de l'intégration des outils d'analyse des risques financiers dans la prise de décision stratégique, en se concentrant sur un cas concret : la Société Nationale d'Assurance (SAA). Nous visons à démontrer comment ces outils orientent la capacité des décideurs à prendre des décisions stratégiques plus efficaces et à contribuer à une gestion pérenne de la performance financière. Cette recherche met également en lumière les pratiques existantes et les opportunités d'amélioration dans le secteur assurantiel, notamment en explorant le potentiel des technologies numériques pour optimiser la gestion des risques.

1.4 Méthode de la recherche

Pour mener à bien cette étude, nous avons adopté une approche qualitative fondée sur une posture épistémologique constructiviste. Cette perspective nous permet d'approfondir notre compréhension des phénomènes complexes liés à l'intégration des outils d'analyse des risques financiers dans la prise de décision stratégique au sein de la Société Nationale d'Assurance (SAA). Nous avons choisi une méthode d'analyse thématique, assistée par le logiciel NVivo, pour examiner les entretiens semi-directifs réalisés avec des cadres de l'entreprise. Cette méthode permet d'explorer en profondeur les perceptions, les pratiques et les contributions des outils de gestion des risques financiers dans les processus décisionnels stratégiques de la SAA.

1.5 Plan de travail

Cette étude se compose d'une Introduction et de trois chapitres, et se conclut par une conclusion générale où nous allons présenter la synthèse de cette recherche :

- Le premier chapitre sera consacré en premier lieu à une revue de littérature pertinente sur la gestion des risques financiers et la prise de décision stratégique, puis nous exposerons les concepts principaux de l'étude, tels que le risque financier, les outils de couverture des risques, et les processus décisionnels stratégiques.
- Le deuxième chapitre présente le contexte pratique de l'étude à travers la présentation de la Société Nationale d'Assurance (SAA), puis définit la position épistémologique, la méthodologie de recherche, les outils de collecte et d'analyse des données, ainsi que le guide d'entretien utilisé.

- Le troisième chapitre expose les résultats des entretiens avec les cadres de la SAA, accompagnés d'une cartographie des risques financiers, visualisant leur criticité pour guider les décisions stratégiques. Ces résultats sont analysés à l'aide du cadre théorique pour évaluer l'impact des outils de gestion des risques sur la performance et la résilience de l'entreprise.

Enfin, nous concluons notre étude en résumant les principaux résultats obtenus et en proposant des recommandations pour optimiser l'intégration des outils de gestion des risques financiers dans la prise de décision stratégique.

**CHAPITRE 01 : REVUE DE
LITTÉRATURE & CADRE
CONCEPTUEL**

Dans ce chapitre, nous allons présenter les revues de littérature pertinentes à notre sujet, suivies de la présentation des concepts essentiels permettant de saisir la corrélation entre la gestion des risques financiers et la prise de décision stratégique des entreprises. Nous examinerons comment une approche structurée de la gestion des risques financiers peut influencer les choix stratégiques et avoir un impact direct sur la performance et la durabilité des entreprises. Cette analyse nous permettra de mieux comprendre les mécanismes par lesquels la gestion proactive des risques financiers peut servir de levier dans la prise de décision stratégique.

Section 01 : Revue de la littérature

Cette section vise à résumer les recherches antérieures et les études concernant l'intégration des outils de gestion des risques financiers dans le processus de prise de décision stratégique des entreprises. Les thèmes principaux discutés seront exposés, mettant en évidence les points de vue des chercheurs sur l'efficacité de ces outils dans le domaine de l'orientation stratégique. Par la suite, nous procéderons à l'analyse des conclusions des études précédentes, mettant en évidence la plus-value de cette analyse.

1.1 Gestion des risques financiers

L'article intitulé « Technical analysis as a financial risk management tool », publié en 2018 dans la revue Algérienne de l'économie et des finances (Mohamed, 2018), aborde l'une des fonctions fondamentales de la finance, à savoir la gestion des risques. Une part significative des activités du domaine financier, des experts financiers et des opérations du service financier au sein des entreprises est dédiée à la gestion, au contrôle et à l'évaluation des risques. L'objectif de cet article est d'analyser les raisons et les modalités par lesquelles les entreprises assurent la gestion de leurs risques financiers. Dans la plupart des activités, un niveau de risque est inévitable étant donné que l'issue demeure incertaine. Ainsi, la capacité à accepter et à gérer le risque est un pilier essentiel dans le domaine de la gestion. L'analyse technique est un instrument couramment employé sur les marchés financiers afin d'évaluer la fiabilité et la rentabilité des actions et des titres investis. En outre, la technique d'analyse, sous diverses formes, est également utilisée pour la gestion des risques financiers dans ce domaine.

Les études de (Mourad, 2012), (Sara, 2017) et (CHEMLAL, MRABET, & BENAZZOU, 2017) offrent une vision complémentaire sur la gestion des risques en entreprise, soulignant les conséquences stratégiques dans divers contextes. Mourad (2012), par le biais d'une enquête réalisée auprès de 400 entreprises non financières françaises tirées d'un échantillon stratifié de 1000 entreprises, met en évidence que les pratiques systématiques de gestion des risques

augmentent la stabilité financière et la valeur des entreprises. Sara (2017) démontre que, dans le secteur bancaire, la gestion des risques est indirectement liée à la gouvernance, en particulier par le respect des accords de Bâle I, II et III, et qu'elle requiert une participation active des conseils d'administration et des comités d'audit pour mettre en œuvre des stratégies appropriées telles que l'évitement, la réduction ou le transfert des risques. Enfin, l'étude de Chemlal et al. (2017), fondé sur 112 PME marocaines, révèle une gestion des risques fréquemment informelle et peu systématique, reposant principalement sur l'intuition des dirigeants, ce qui entrave leur résilience en période de crise. Malgré leur contribution, ces études exposent des limites communes, telles que la focalisation sur des zones géographiques spécifiques (France, Maroc), une application restreinte à certains types d'organisations, ainsi qu'une absence de validation à long terme de l'impact réel des stratégies proposées. De façon transversale, elles indiquent que l'efficacité de la gestion des risques dépend de la formalisation des pratiques, de l'alignement avec les objectifs de gouvernance et de l'adaptation aux capacités spécifiques des entreprises, tout en soulignant la nécessité de renforcer les compétences internes et les outils méthodologiques, en particulier dans les PME.

L'article (ALAOUI & DHIBA, 2022) met l'accent sur la nécessité d'une gestion intégrée et structurée des risques pour assurer la résilience et la performance des entreprises face à des menaces multiples, qu'elles soient technologiques, environnementales ou politiques. Cette approche théorique est enrichie par l'ouvrage (AUBRY & DUFOUR, 2022), qui précise le rôle du Risk Manager et propose une classification claire des risques en quatre catégories principales. La complémentarité entre ces deux travaux réside dans leur capacité à offrir à la fois une vue d'ensemble du cadre théorique et une application pratique des méthodologies de gestion des risques. Cependant, la mise en œuvre des stratégies proposées, bien qu'efficace dans des environnements structurés, peut se heurter à des défis, notamment dans des organisations moins développées ou en raison de la complexité de l'adaptation constante aux risques évolutifs. Les deux études soulignent l'importance d'une gestion des risques intégrée dans la stratégie globale de l'organisation pour garantir une performance optimale à long terme.

Dans leur livre intitulé « Marchés financiers : Gestion de portefeuille et des risques », les auteurs examinent les divers instruments de couverture des risques financiers, notamment les contrats à terme, les options, les swaps et les produits dérivés de crédit. Le but est de fournir une analyse approfondie de ces instruments financiers afin de faciliter la gestion des risques associés aux variations des marchés. Les auteurs ont choisi une méthodologie qui combine la théorie avec des applications pratiques, en illustrant les concepts à l'aide d'exemples concrets. Les

conclusions de l'étude mettent en évidence la pertinence de ces instruments dans la gestion des risques et soulignent l'impératif de saisir pleinement leur mécanisme et leurs répercussions. Cependant, l'œuvre comporte certaines limites, notamment en ce qui concerne son applicabilité dans des contextes spécifiques, notamment pour les petites entreprises ou celles qui ne disposent pas des ressources nécessaires pour mettre en œuvre ces outils complexes. En outre, malgré la clarté des explications fournies concernant les instruments, l'ouvrage pêche par un manque d'analyses empiriques quant à leur efficacité concrète dans l'amélioration des performances des entreprises. Cependant, il offre une valeur ajoutée importante, en aidant les décideurs stratégiques à mieux comprendre ces outils afin de prendre des décisions éclairées visant à protéger l'entreprise contre les risques financiers et à optimiser la gestion de portefeuille. (bertrand, SOLNIK bruno, & PERIGNON Christophe, 2014)

L'ouvrage « Essentials of Financial Risk Management » de (Horcher, 2005) propose une analyse concise des stratégies, des politiques et des techniques utilisées dans le domaine de la gestion des risques financiers. L'objectif de ce livre est de permettre aux experts d'acquérir une connaissance approfondie des principaux risques financiers, notamment ceux associés aux taux d'intérêt, aux devises, au crédit, aux matières premières et aux opérations, et de leur offrir des stratégies efficaces pour les gérer. La méthode utilisée repose principalement sur une approche pédagogique, combinant la théorie avec des études de cas concrets pour expliquer les situations à risque et les instruments de couverture, en particulier les produits dérivés. L'importance d'une approche proactive dans la gestion des risques financiers est mise en avant dans cet ouvrage, soulignant ainsi son rôle essentiel pour assurer la durabilité et la rentabilité des entreprises. Cependant, des limites sont identifiées, notamment le manque d'une analyse empirique approfondie concernant l'efficacité des stratégies proposées et la prépondérance d'outils théoriques parfois complexes à mettre en œuvre dans des contextes particuliers, en particulier pour les PME. La principale valeur ajoutée de l'ouvrage réside dans sa capacité à simplifier des concepts complexes, offrant ainsi aux décideurs une assise solide pour prendre des décisions éclairées en vue de réduire les risques financiers et d'optimiser la gestion de leurs portefeuilles.

L'étude menée par (Arsić, 2021), intitulée « Challenges of Financial Risk Management: AI Applications », parue dans la revue *Management : Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, vise à examiner l'impact potentiel des technologies d'intelligence artificielle, en particulier l'apprentissage automatique, sur la gestion des risques financiers. Cette analyse se concentre sur la nécessité de repenser les approches traditionnelles jugées à la fois coûteuses et inefficaces. La recherche s'appuie sur une analyse

approfondie de la littérature académique (articles, livres, rapports), excluant toute collecte de données sur le terrain ou tout échantillonnage statistique. Ainsi, la méthodologie adoptée est qualitative et exploratoire. Les résultats soulignent l'importance des contributions de l'intelligence artificielle dans la gestion des risques de marché, de crédit et opérationnels, en particulier en raison de l'automatisation du traitement des données, de la détection des fraudes et de l'amélioration des prises de décision financières. L'intérêt principal de cet article réside dans sa capacité à synthétiser de manière claire les applications actuelles de l'intelligence artificielle dans le domaine financier, ainsi que dans les perspectives qu'il offre pour son intégration future dans les systèmes de gestion des risques financiers. Cependant, l'écrivain met en évidence quelques restrictions, notamment la nécessité de disposer de données de qualité, de se conformer à la réglementation en vigueur et d'avoir une organisation interne adéquate au sein des institutions.

L'ouvrage de (Hopkin, 2017), intitulé «Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management » expose les principes et les méthodes de la gestion des risques dans le but d'assister les organisations dans l'identification, l'évaluation et la gestion efficiente des risques, en vue d'améliorer leur processus décisionnel et leurs performances. L'auteur aborde des sujets essentiels tels que les normes internationales, les stratégies de gestion des risques et l'importance d'une culture organisationnelle axée sur la gestion des risques, en utilisant une méthodologie pédagogique qui combine analyses théoriques et exemples pratiques. En se basant sur des études de cas internationaux provenant à la fois du secteur privé et du secteur public, ce livre offre aux lecteurs la possibilité de comprendre l'influence des risques sur les organisations et d'acquérir les compétences nécessaires pour les gérer efficacement. En conclusion, il souligne l'importance d'une culture organisationnelle qui prend en compte les risques et propose des recommandations pratiques pour développer des politiques et des stratégies efficaces afin de gérer de manière durable et proactive les risques.

1.2 Gestion des risques d'assurance :

Dans la recherche intitulée « Risk management and financial performance of insurance firms in Kenya » menée par (Kiptoo, Kariuki, & Ocharo, 2021), portant sur la période 2013-2020, des informations ont été recueillies auprès de 51 sociétés d'assurance agréées pour exercer au Kenya jusqu'au 31 décembre 2020. Une analyse de régression a été employée, révélant que la gestion des risques exerce une influence significative sur la performance financière des compagnies d'assurance. Plus précisément, les résultats mettent en évidence que le risque de

crédit exerce une influence défavorable et statistiquement significative sur la performance financière. Les résultats indiquent que les entreprises présentant un ratio élevé de créances douteuses par rapport au total des créances connaissent des performances faibles. Il est donc recommandé aux compagnies d'assurance de mettre en place des stratégies de gestion du crédit pour garantir le recouvrement en temps voulu des créances, afin de prévenir les cas de créances non performantes et ainsi améliorer leur performance. Les résultats ont également mis en évidence l'impact positif et significatif de la gestion des risques de marché sur la performance financière. Les conclusions suggèrent que des choix d'investissement avisés conduisent à une augmentation des rendements d'investissement, ce qui, par conséquent, améliore la situation financière. Les compagnies d'assurance devraient donc veiller à une gestion rigoureuse de leurs investissements pour optimiser leur performance. Cette recherche apporte une contribution à la littérature sur la gestion des risques en proposant une analyse empirique de l'impact des diverses stratégies de gestion des risques mises en place par les compagnies d'assurance.

Ces études adoptent une méthodologie mixte combinant des approches théoriques et empiriques. (REZAZI & TEMAM, 2015) Articulent leur recherche autour d'une analyse conceptuelle de la gestion des risques en assurance, complétée par une enquête empirique axée sur un seul assureur, Salama Assurance. Leur approche met en avant l'importance des scénarios d'évaluation pour anticiper les sinistres et garantir un règlement efficace des dommages. (Bashaija, 2022) , quant à lui, intègre des méthodes quantitatives et qualitatives, utilisant des questionnaires et des analyses statistiques descriptives pour explorer l'impact des risques financiers sur la performance des compagnies d'assurance au Rwanda. Malgré la pertinence des méthodes employées, certaines limites subsistent : la taille restreinte des échantillons, le manque de diversité des compagnies étudiées et les biais liés aux méthodologies en face à face, limitant ainsi la généralisation des conclusions.

Une recherche précédente réalisée par (Dionne, 2013), explore l'importance primordiale des instruments de gestion des risques financiers dans le secteur de l'assurance et leur influence sur la stabilité financière des sociétés. En associant une revue de la littérature à une analyse empirique, l'approche mixte utilisée permet de mettre en évidence les pratiques de gestion des risques employées par les entreprises du secteur, qu'elles soient de taille nationale ou internationale et de diverses tailles. Les résultats mettent en évidence que l'utilisation d'outils tels que la Value at Risk (VaR) et les stress tests améliore la capacité des entreprises à anticiper et à réduire les crises, ce qui permet d'optimiser leurs stratégies financières. Cependant,

l'analyse met en évidence les obstacles de ces instruments, en particulier leur complexité et les coûts élevés associés, surtout pour les organisations de petite taille.

Le 9^{ème} chapitre du livre de (Louisot, 2014) intitulé "Gestion des risques" met en avant l'importance primordiale des assurances dans la gestion des risques financiers des entreprises, en mettant en évidence leur capacité à atténuer les conséquences des événements aléatoires sur la stabilité financière et la pérennité des activités. En se basant sur une analyse théorique des mécanismes d'assurance et de leur intégration dans la stratégie de gestion des risques, l'auteur utilise une méthodologie qui combine études de cas et exemples pratiques. Ceci permet de mettre en lumière les différentes catégories de garanties d'assurance et leur impact sur les choix stratégiques des sociétés. Les résultats mettent en évidence le rôle essentiel des assurances en tant que mécanisme de transfert des risques financiers vers des compagnies spécialisées, ce qui permet de réduire l'exposition des entreprises et d'accroître leur résilience face aux événements imprévus. Cependant, ce chapitre met en avant l'importance cruciale d'une sélection soignée des couvertures et d'une compréhension approfondie des contrats, conditions essentielles pour maximiser les avantages associés à l'utilisation des assurances.

1.3 Prise de décision stratégique :

Les études de (FILALI & TABETI , 2014) et (Alhawamdeh & Mohammad A. K. Alsmairat, 2019) soulignent l'importance de la prise de décision stratégique pour l'organisation et la performance des entreprises, bien que leurs approches diffèrent. La première analyse un cas concret, celui de l'Entreprise des Abrasifs (ABRAS), et met en évidence l'efficacité d'un diagnostic stratégique approfondi basé sur une approche qualitative et analytique, combinant des outils comme l'analyse fonctionnelle et les matrices stratégiques pour identifier les forces et faiblesses internes ainsi que les opportunités et menaces externes. La seconde adopte une méthodologie documentaire visant à explorer divers facteurs influençant la prise de décision stratégique, notamment les contraintes environnementales, le comportement des dirigeants et la justice organisationnelle, tout en examinant l'impact des systèmes d'aide à la décision (DSS) sur la réactivité et la performance des entreprises. Cependant, les deux études soulignent des limites : la spécialisation de l'entreprise peut entraver sa flexibilité, rendant l'adaptabilité organisationnelle indispensable face à la concurrence, tandis que l'absence de consensus sur les approches méthodologiques et la complexité des variables internes et externes rendent la généralisation des résultats difficile et nécessitent une stratégie adaptée à chaque contexte spécifique.

L'étude menée par (NMILI & BOUAOULO, 2021) vise à analyser et à représenter les dynamiques impliquées dans le processus de prise de décision au niveau local en se basant sur les paradigmes décisionnels répertoriés dans la littérature existante. En se concentrant sur les réformes territoriales au Maroc, cette étude examine les conséquences de ces modifications structurelles sur les initiatives des collectivités locales. Elle met en lumière l'importance essentielle d'une participation étendue des acteurs locaux, tels que les citoyens et les parties prenantes, dans le processus décisionnel. Les auteurs confrontent, à l'aide d'une approche théorique et analytique, différents paradigmes économiques, organisationnels et politiques avec le contexte particulier des collectivités marocaines. Les résultats mettent en évidence que les modèles classiques de prise de décision, fondés sur une rationalité stricte, se révèlent inadéquats pour appréhender la complexité des interactions locales. En revanche, un processus décisionnel interactif, ouvert à la négociation et axé sur le consensus, se révèle plus approprié pour faire face aux défis engendrés par la diversité des intérêts et des perspectives en jeu.

Une autre étude menée par (TALEB, 2024) a analysé les mécanismes qui permettent aux dirigeants d'entreprises de prendre des décisions stratégiques prospectives dans un environnement caractérisé par l'incertitude. L'objectif de la thèse est de créer un cadre conceptuel novateur qui combine des outils d'optimisation et de simulation pour apporter des solutions concrètes aux enjeux de la gestion stratégique. L'objectif de ce cadre est d'augmenter la capacité des entreprises à anticiper différentes situations et à ajuster leurs stratégies en conséquence, tout en évaluant la valeur créée par leurs actifs. Afin d'atteindre cet objectif, une méthodologie rigoureuse a été mise en place, intégrant une revue approfondie de la littérature et une analyse empirique. En utilisant à la fois des approches d'analyse qualitative et quantitative, cette étude élabore un modèle de génération de valeur des entreprises en corrélation avec leurs choix stratégiques, offrant ainsi une vision plus solide pour évoluer dans un contexte d'incertitude.

L'étude menée par (Youssef & BENABDEJLIL, 2022) sur les grandes entreprises marocaines et celle de (Rabiha, HAMDANI Nadjet, & KARA Ibtissam, 2015) sur les PME algériennes montrent que l'intégration des technologies telles que les TIC et les ERP améliore la prise de décision stratégique. La méthodologie utilisée par Youssef et Benabdellil repose sur une approche qualitative exploratoire en interrogeant 13 chefs d'entreprise au Maroc, tandis que HAMDANI Nadjet & KARA Ibtissam ont opté pour une étude quantitative réalisée auprès de 50 petites et moyennes entreprises exploitées dans le secteur des services en Algérie. Les résultats mettent en évidence que les Technologies de l'Information et de la Communication

(TIC) ainsi que les Systèmes de Gestion Intégrés (ERP) jouent un rôle essentiel en facilitant la disponibilité de l'information, en améliorant la réactivité et en contribuant à structurer les phases initiales du processus de prise de décision, telles que l'identification des problèmes et l'analyse des scénarios. Néanmoins, la décision définitive demeure sous l'influence de l'intuition des dirigeants et de facteurs non quantifiables. Les deux études mettent en évidence certaines limites, notamment le déficit de formation, les erreurs d'exécution et la réticence au changement, qui entravent l'amélioration de l'utilisation des outils technologiques. En résumé, malgré le soutien précieux apporté par les technologies, leur efficacité demeure dépendante de la formation, de l'engagement humain et de l'adaptation organisationnelle.

Deux recherches complémentaires, celles de (FILALI, 2016) et de (Papulova & Andrea Gazova, 2016), s'intéressent à l'amélioration de la prise de décision stratégique dans un environnement incertain, en mettant en avant l'utilisation d'outils adaptés et l'analyse des comportements décisionnels. Abderrahmane propose un cadre conceptuel reposant sur la modélisation des dynamiques de création de valeur, en intégrant des techniques de simulation et d'optimisation pour fournir aux dirigeants des outils plus efficaces face aux défis contemporains. Cette approche a été testée sur un échantillon de 385 entreprises françaises issues de secteurs variés, permettant une analyse représentative. De leur côté, Papulova & Gazova soulignent l'importance de la pensée stratégique, combinant rigueur analytique et créativité, et constatent que la sous-utilisation ou la mauvaise maîtrise des outils d'analyse stratégique, notamment dans les petites structures ou les entreprises en difficulté, nuit à la qualité des décisions prises. Leur étude repose sur un échantillon de 271 cadres issus d'entreprises slovaques de différentes tailles (micro, petites, moyennes et grandes) et à divers stades de développement (création, croissance, stabilisation, déclin). Les deux études adoptent une méthodologie mixte, alliant approches quantitatives et qualitatives, et convergent sur un point essentiel : l'efficacité de la décision stratégique dépend à la fois de la solidité des outils disponibles et de la capacité des décideurs à les mobiliser de manière pertinente. Néanmoins, elles présentent certaines limites, telles que la portée géographique restreinte des échantillons étudiés, la complexité des modèles proposés pour les PME, et l'absence de validation empirique à long terme sur l'impact réel de ces approches sur la performance stratégique.

Les travaux de (ADANKANHOUNDE, ADANKANHOUNDE, & LAMINE DIA, 2022) et (Wu, Kotagiri Ramamohanarao, Rui Zhang, & Pascal Bouvry, 2023) offrent deux perspectives complémentaires sur la prise de décision stratégique, l'une dans un cadre technologique et théorique, l'autre dans un contexte organisationnel empirique. Wu et all (2023) présentent une

taxonomie innovante basée sur une revue interdisciplinaire englobant la psychologie, la théorie des décisions, les sciences cognitives et l'intelligence artificielle. Leur méthodologie qualitative s'appuie sur une analyse conceptuelle rigoureuse, intégrant la taxonomie de Bloom pour classer les décisions en dimensions rationnelles, irrationnelles et non rationnelles. Cette architecture a pour objectif de proposer un cadre adaptable aux systèmes d'intelligence artificielle dans des contextes décisionnels compliqués. Cependant, son manque de validation empirique et sa complexité conceptuelle restreignent son application pratique et approfondie des recherches expérimentales ultérieures. Parallèlement, l'étude d'Adankanhoude et al., reposant sur un échantillon de 135 cadres du secteur portuaire à Cotonou, adopte une approche quantitative via un questionnaire, analyse à l'aide du logiciel Amos 23. Elle définit que le moment des décisions et l'expérience des administrateurs portent la performance opérationnelle, tandis que la composition externe du Conseil d'administration n'exerce pas d'influence significative. Bien que cette étude présente une méthodologie rigoureuse et des résultats contextualisés, elle demeure limitée à un unique RTO, restreignant ainsi la généralisation de ses conclusions. Ces deux études mettent en évidence l'importance de structurer la prise de décision stratégique tant dans sa modélisation théorique que dans son application pratique. Ils soulignent également l'importance du facteur humain, qu'il s'agisse des biais cognitifs intégrés dans les systèmes d'IA ou de l'expertise des décideurs au sein des organisations. Cependant, leurs limites partagées résultent de l'absence de validation croisée entre théorie et pratique, nécessitant ainsi une convergence future entre modélisations conceptuelles et expérimentations empiriques sur le terrain.

1.4 Relation entre les outils de gestion des risques financiers et la décision stratégique

Au fil du temps, l'intérêt pour la relation entre les outils de gestion des risques financiers et la prise de décision stratégique s'est considérablement accru. Cette dynamique se reflète dans les nombreux ouvrages et articles académiques consacrés à ce sujet :

La prise de décision des entreprises repose sur l'importance cruciale de la gestion des risques financiers (FRM) afin de garantir la stabilité financière et d'optimiser la performance organisationnelle. L'article de (Elumilade, HOPE EHIAGHE OMOKHOA, & BAMIDELE MICHAEL OMOWOLE, 2023) utilise une méthodologie de revue systématique (qualitative) en suivant les directives de PRISMA. Il a choisi un échantillon de 130 études pertinentes qui se concentrent sur l'utilisation des analyses de données avancées, comme l'intelligence artificielle et le big data, dans le but d'améliorer l'évaluation des risques et la prise de décisions

stratégiques. D'autre part, L'étude de (Hendrawan, 2024) emploie également une méthodologie de revue de littérature qualitative, en se basant sur des études publiées à partir de 2019. Son échantillon est constitué d'une variété d'études examinant les décisions d'investissement, la budgétisation du capital et la planification stratégique. Les deux approches concordent sur le fait que la gestion des risques permet aux entreprises d'anticiper les variations économiques, d'optimiser l'allocation des ressources et de renforcer la conformité réglementaire. Toutefois, il est important de noter que certaines difficultés récurrentes, telles que la résistance au changement et la pénurie de personnel qualifié, subsistent, ce qui souligne la nécessité de trouver des solutions novatrices et de fournir une formation continue afin d'intégrer la Gestion des Risques Financiers de manière efficace dans la culture organisationnelle.

L'étude de (Ansyari, 2024) adopte une méthodologie qualitative approfondie pour comprendre l'implémentation de la gestion des risques dans la prise de décisions stratégiques au sein des organisations. La méthodologie principale s'appuie sur l'analyse de cas, offrant ainsi une exploration approfondie des stratégies de gestion des risques dans différents domaines. Les données ont été recueillies à travers des entretiens approfondis menés avec des cadres organisationnels possédant une expertise en matière de gestion des risques, ainsi que par l'analyse de documents internes relatifs à la gestion des risques. Cette méthode offre la possibilité d'explorer la complexité et le contexte de la gestion des risques dans un environnement stratégique. L'échantillon a été choisi en tenant compte de l'expertise et de l'expérience des répondants occupant des postes décisionnels stratégiques au sein de leurs organisations.

Les outils de gestion des risques financiers revêtent une importance capitale dans la prévision, l'évaluation et la réduction des incertitudes susceptibles de nuire à la rentabilité des entreprises. Ils sont utiles pour repérer les variations sur les marchés financiers, pour évaluer les risques de crédit et pour identifier les vulnérabilités internes et externes. En soutenant la prise de décisions stratégiques, ces instruments facilitent l'optimisation des investissements, la sélection des financements adéquats et une gestion proactive de la trésorerie. Leur participation à la gouvernance d'entreprise favorise une allocation plus efficace des ressources, une conformité renforcée aux normes et une diminution des incertitudes stratégiques. En outre, des outils concrets tels que les instruments financiers dérivés et les modèles de simulation offrent la possibilité d'adapter les choix en fonction du degré de risque acceptable, ce qui contribue à consolider la stabilité et la compétitivité des entreprises. (VIRET, 2005)

Dans leurs publications respectives, (Vernimmen, 2014) et (Pierandrei, Risk management, 2019) soulignent l'importance de la gestion des risques financiers dans le processus de prise de décision stratégique. Vernimmen adopte une approche rigoureuse et opérationnelle basée sur l'identification des risques, l'évaluation des contrôles et la mise en œuvre de stratégies de couverture appropriées. Sur l'identification des risques, l'évaluation des contrôles et la mise en œuvre de stratégies de couverture appropriées. Pierandrei souligne l'importance de la gestion des risques d'entreprise (ERM) et de l'utilisation d'instruments tels que les dérivés, tout en mettant en exergue les défis particuliers auxquels font face les PME et les contraintes d'une approche excessivement théorique. Bien qu'il favorise une approche qualitative, il admet la pertinence d'une analyse quantitative pour mesurer l'impact des stratégies sur la performance. Ces deux visions, bien que distinctes, se complètent en soulignant que la performance durable passe par une gestion des risques structurée, intégrée à la gouvernance et adaptée aux spécificités de chaque entreprise.

L'étude menée par (Ben-Amar, Ameer Boujenoui, & Daniel Zéghal, *The Relationship between Corporate Strategy and Enterprise Risk*, 2014), parue dans le *Journal of Management and Strategy*, explore le lien entre les orientations stratégiques des entreprises et leur manière d'aborder la gestion intégrée des risques (ERM). En se basant sur un échantillon de 110 entreprises non financières cotées à la Bourse de Toronto, les auteurs cherchent à déterminer si les stratégies adoptées, telles que la spécialisation, la diversification ou l'intégration verticale influencent l'exposition aux risques, la perception de leurs impacts et les choix de gestion associés. Grâce à une approche quantitative, reposant sur l'analyse de contenu des rapports annuels de 2007, les données ont été structurées selon trois catégories de risques (financiers, opérationnels et stratégiques) et analysées selon trois dimensions clés : niveau d'exposition, gravité perçue et réponse stratégique. Les résultats indiquent que les décisions stratégiques influencent significativement la gestion des risques, avec une exposition accrue pour les entreprises diversifiées ou intégrées, et une tendance dominante à réduire les risques plutôt qu'à les transférer. L'étude mentionne toutefois des limites, notamment liées à la taille modeste des sous-groupes étudiés et à l'absence de données couvrant la période postérieure à la crise financière de 2008.

L'objectif principal de la recherche intitulé « Developing a framework of institutional risk culture for strategic decision-making » est d'analyser le rôle de la culture du risque dans le processus de prise de décisions stratégiques au sein des organisations, en mettant l'accent sur le secteur de l'industrie automobile. Dans cette optique, l'étude utilise une méthodologie

qualitative basée sur une approche inductive afin d'analyser la relation entre la culture du risque et les choix stratégiques. Cette étude repose sur des entretiens semi-structurés menés auprès de 14 décideurs stratégiques occupant des postes de direction au sein d'un conglomérat de l'industrie automobile, tels que des PDG, des responsables de la stratégie, des ressources humaines et de l'audit interne. Les résultats mettent en lumière l'importance de la culture du risque dans l'harmonisation stratégique de l'entreprise, en établissant des valeurs partagées, en particulier les risques et en favorisant l'émergence d'opportunités. La proposition met en évidence l'importance des rôles du conseil d'administration et de la direction dans l'établissement et le maintien d'une culture du risque qui impacte la prise de décisions stratégiques. Cependant, cette étude comporte diverses limites, notamment son caractère transversal et la restriction de son échantillon à l'industrie automobile. De surcroît, l'analyse se focalise sur un échantillon restreint de cadres dirigeants, ce qui pourrait limiter la variété des points de vue. (Lew, 2020)

D'après diverses recherches, la gestion des risques apparaît comme un levier essentiel dans la prise de décision stratégique. Elle aide les entreprises à identifier, évaluer et maîtriser les incertitudes pouvant affecter leur performance. En prévoyant les événements défavorables, les dirigeants peuvent modifier leurs décisions pour garantir la stabilité et la durabilité de l'organisation. Les instruments de gestion des risques, tels que les produits dérivés, l'AI ou les systèmes intégrés (ERM), sont essentiels pour le processus décisionnel. Ils permettent de mieux cerner l'exposition au risque, d'optimiser les ressources et de renforcer l'alignement stratégique.

Notre recherche vise à combler, de manière modeste, certaines lacunes en se concentrant sur le cas de la Société Nationale d'Assurance (SAA). Par le biais d'une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs, elle analyse l'intégration de ces outils dans les processus décisionnels, fournissant un éclairage empirique pertinent au contexte algérien.

Section 02 : Cadre conceptuel

Dans cette section, nous avons exploré la notion de risque en définissant ses caractéristiques et en mettant en lumière ses différentes dimensions. Ensuite, nous avons analysé les risques financiers, en précisant leur définition, leurs typologies et leurs conséquences sur les entreprises. Nous avons également présenté les principaux outils de couverture permettant d'atténuer ces risques, ainsi que le processus global de gestion des risques financiers. Enfin, nous avons étudié les méthodes de gestion des risques financiers, en soulignant leur importance

dans la prise de décision stratégique et la pérennité des entreprises face aux incertitudes du marché. Ce cadre théorique permet ainsi de mieux appréhender les enjeux liés à la maîtrise des risques financiers et leur intégration dans les stratégies d'optimisation de la performance.

2.1 Risque :

L'analyse de diverses recherches sur le concept de risque met en évidence la difficulté de formuler une définition précise et structurée. De plus, bien que ce terme soit désormais largement employé dans le langage courant, il englobe des significations variées et souvent contrastées.

2.1.1 Définition du risque :

De multiples définitions du risque ont été proposées par divers auteurs, dont nous pouvons retenir les suivantes :

Selon Le Petit LAROUSSE, le terme "risque" trouve son origine dans l'italien *Risco*. Il est défini comme « un danger ou un inconvénient dont la survenance est plus ou moins probable ». Une seconde acception du terme met en avant la notion d'exposition à un péril, une perte ou un échec.

Le Petit LAROUSSE précise enfin qu'un risque « constitue un préjudice, un sinistre éventuel que les compagnies d'assurances garantissent moyennant le paiement d'une prime ». (DARSA, 2016)

La définition donnée au risque par l'Institut d'Audit Interne (IIA), est l'incertitude quant à la survenue d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs fixés. Il est évalué en fonction de deux paramètres fondamentaux : la probabilité d'occurrence et l'ampleur de ses conséquences. (ALAOUI & DHIBA, 2022)

Selon l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI), le risque est défini comme « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité, dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer la maîtrise ». (Renard, 2008, p. 146)

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) dans sa norme ISO 31000 : 2018 a proposé la définition suivante : « l'effet de l'incertitude sur les objectifs ». Il faut noter qu'un effet peut être positif, négatif, ou un écart par rapport à ce qui est attendu. De même, le risque est souvent décrit par un événement, un changement de circonstances ou une conséquence. (ALAOUI & DHIBA, 2022, p. 4)

Dans le même contexte une autre définition a été présentée par le COSO (PWC, ifaci., 2015, p. 71) qui définit le risque comme « la possibilité qu'un événement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs ».

Bernard BARTHÉLEMY et Philippe COURRÈGES ont mentionné dans leur ouvrage « Gestion des risques » que Le risque est une situation incertaine dont la réalisation peut affecter les objectifs d'une entité, qu'il s'agisse d'un individu, d'une entreprise ou d'une collectivité. Il peut être perçu de différentes manières : comme une situation dommageable, une cause, une conséquence ou encore un facteur influençant un résultat. (BARTHELEMY & COURRÈGES, 2004, p. 12)

Jean-David Darsa (DARSA, 2016, p. 36) souligne que les risques en entreprise se manifestent essentiellement sous trois dimensions :

- La probabilité d'occurrence,
- L'exposition aux pertes,
- L'interdépendance entre rentabilité et risque.

Selon Darsa, le risque se définit comme une évaluation du danger potentiel, reposant sur trois paramètres fondamentaux :

- **La probabilité** : qui correspond à la fréquence de survenance de l'événement,
- **La gravité** : qui mesure l'ampleur de son impact,
- **La détectabilité** : qui reflète la capacité de l'organisation à l'identifier et à y répondre.

Le risque pour Alain Desroches est défini comme une incertitude, une menace (ou une opportunité) que le système ou l'activité doit anticiper, comprendre puis gérer pour protéger ses actifs et sa valeur, et atteindre les objectifs définis dans le cadre de sa stratégie. (CHEMLAL, MRABET, & BENZAOU, 2017, p. 3)

Jean Le Ray (Ray J. L., 2022) met en avant la dualité du concept de risque, qui peut revêtir à la fois un sens positif et un autre négatif, où il définit le premier comme « l'opportunité que, lors d'une action, un événement dont la vraisemblance est incertaine, renforce la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs. ».

Alors que le risque dans son sens négatif est « la menace que, lors d'une action ou par inaction, un événement dont la vraisemblance est incertaine, compromette la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs. ».

Selon les recherches de BENAICHOUCHE Mohamed (2018), Le risque fait référence à la probabilité de perte. Il est également décrit comme la variabilité probable des rendements, et résulte de l'exposition. Les événements ayant une faible probabilité de se produire, mais pouvant entraîner des pertes importantes, sont particulièrement liés au risque.

Ces définitions mettent en évidence l'existence de concepts communs associés à la notion de risque. Ce dernier est appréhendé comme un danger clairement identifié, lié à la survenue d'un événement dont la probabilité de réalisation est mesurable. Deux éléments fondamentaux en découlent : l'identification explicite du danger et l'évaluation de la probabilité de survenance de l'événement.

2.1.2 Caractéristiques du risque :

Les risques financiers se caractérisent principalement par deux dimensions clés : le danger et la menace. (DARSA, 2016, p. 37)

2.1.2.1 Le danger :

Il constitue une menace ou un risque, susceptible de compromettre l'existence ou l'intégrité d'une personne ou d'un objet. La notion de danger introduit celle de menace. Il est important de souligner que cette notion est souvent associée, dans son usage courant, à la mise en péril de la vie d'autrui.

Sur un plan plus technique, le modèle d'évaluation des risques MADS décrit le danger comme « tout phénomène, situation ou événement potentiel, déclenché par un ou plusieurs événements initiateurs, pouvant menacer une ou plusieurs cibles ».

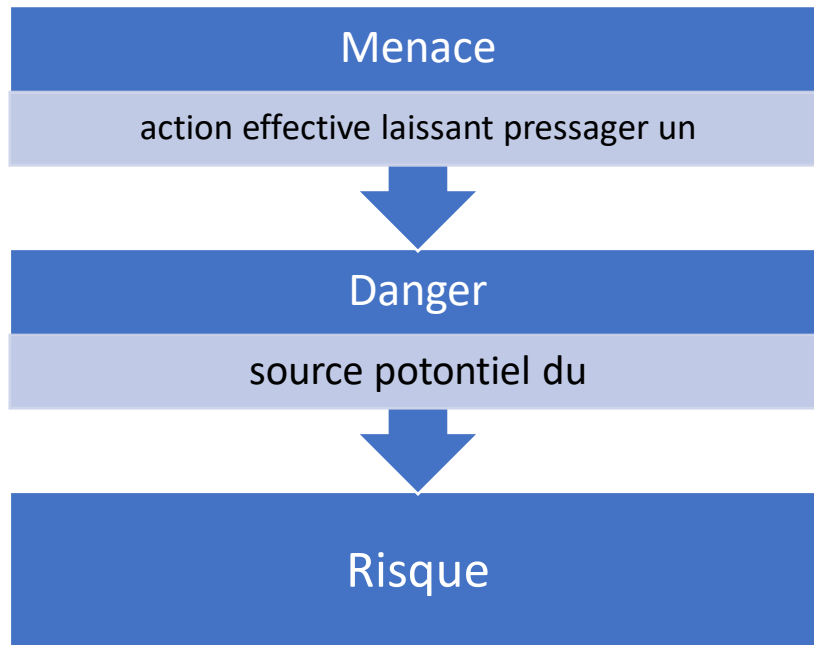
2.1.2.2 La menace :

C'est une parole, un geste ou un acte exprimant l'intention de nuire ou de manifester de la colère. Elle peut aussi se présenter sous forme d'un signe ou d'un indice annonçant un danger imminent. Ainsi, la notion de menace contribue à concrétiser une action pouvant annoncer un danger, qui constitue lui-même une source potentielle de risque.

Les concepts de risque, de danger et de menace doivent être distingués avec précision, car ils ne renvoient pas aux mêmes réalités. En résumé, la menace entraîne un danger qui, lorsqu'il se concrétise, peut générer un risque.

Le schéma ci-dessous illustre clairement cette relation de causalité :

Figure 1: résumé de la causalité d'un risque



Source : (DARSA, 2016, p. 37)

2.2 Typologies des risques financiers :

Les risques financiers désignent l'ensemble des incertitudes susceptibles d'affecter les processus budgétaires, comptables, ainsi que les dispositifs de pilotage économique et financier de l'entreprise. Ils englobent, entre autres, la gestion de la trésorerie, des placements financiers, ainsi que l'administration et le contrôle des moyens de paiement. (AUBRY & DUFOUR, 2022, p. 136)

Il existe avec certitude plusieurs types de risques financiers pouvant affecter la pérennité des entreprises, mais notre travail se limitera à l'étude des risques financiers majeurs, à savoir le risque de crédit, le risque de liquidité, le risque de taux de change, le risque de taux d'intérêt, le risque de marché.

2.2.1 Risque de crédit

Le risque de crédit représente l'un des facteurs majeurs de défaillance des entreprises. À mesure que les encours augmentent, la relation de confiance avec le client s'installe et s'approfondit. Toutefois, une rupture soudaine de cette relation commerciale, parfois essentielle et

représentant une part significative du chiffre d'affaires, peut survenir. Cette défaillance expose le fournisseur à des impayés importants, compromettant ainsi sa trésorerie et fragilisant sa situation financière. « il représente le risque de défaillance d'une contrepartie face à ses engagements contractuels ou à l'encaissement des créances » (Pierandrei, Risk management, 2019, p. 111)

Une entreprise fait face au risque de crédit lorsqu'elle réalise des transactions commerciales impliquant des montants significatifs avec de nombreuses contreparties. Ce risque concerne principalement les créances liées à sa clientèle. « Il s'agit d'un risque de pertes ou de coûts financiers causé par la défaillance d'un client et de son encours lié ». (DARSA, 2016, p. 137)

2.2.2 Risque de liquidité :

Le risque de liquidité se caractérise par l'incapacité, à un moment donné, de répondre aux échéances de trésorerie. Cette situation peut survenir dans différents cas : (Vernimmen, 2014, p. 1116)

- Lorsque l'entreprise ne dispose plus d'actifs immédiatement transformables en liquidités disponibles ;
- Lorsque, en raison d'une crise financière, la liquidation des actifs devient extrêmement difficile, sauf au prix de pertes de valeur considérables, comme dans le cas d'un krach ;
- Enfin, lorsque l'accès à de nouvelles sources de financement auprès de prêteurs, banquiers ou investisseurs est impossible, ces derniers étant eux-mêmes confrontés à une pénurie de liquidités ou à un climat de méfiance.

Le risque de liquidité est contrôlé en veillant à ce qu'un niveau minimal d'actifs courants soit suffisant pour couvrir les dettes exigibles à court terme. Un groupe dispose de ressources financières immédiatement mobilisables, telles que des lignes de crédit syndiquées, un accès au marché des dettes à court terme (comme les billets de trésorerie), ainsi que des liquidités et des placements de trésorerie disponibles sur-le-champ. Ces ressources permettent non seulement de répondre aux besoins courants de trésorerie, mais également de servir de levier en cas d'opérations de croissance externe, tout en visant à générer un rendement supérieur à celui d'un placement sans risque. (Pierandrei, Risk management, 2019, p. 116)

2.2.3 Risque de taux d'intérêt :

Le risque de taux d'intérêt se définit comme : « l'évolution non favorable des taux d'intérêt dans un intervalle de temps court provoquant une augmentation des flux d'intérêts ou dégradant

les conditions d'émission de dette financière » (Pierandrei, Risk management, 2019, p. 120). Cela constitue également une perte d'opportunité liée à l'allocation des excédents de trésorerie sur un instrument financier dont les performances sont inférieures à celles d'autres options disponibles sur le marché financier. On peut aussi considérer comme « d'un risque financier lié aux évolutions des taux d'intérêt et des modes de construction de l'endettement de l'entreprise ». (DARSA, 2016, p. 127)

2.2.4 Risque de change :

En parallèle du marché des taux d'intérêt, le marché des changes est également soumis à des risques. La volatilité des taux de change reflète les dynamiques d'un véritable marché des devises, influencé par la parité de pouvoir d'achat ainsi que par la nature des relations économiques entre un pays et un autre pays étranger.

« Le risque de change est un risque financier lié à une évolution défavorable des devises, entraînant des pertes de change » (DARSA, 2016, p. 133). Un autre impact négatif peut résulter d'une opération libellée dans une devise étrangère lors de sa conversion dans la devise de référence utilisée pour la comptabilité. Par exemple, une évolution défavorable du taux de change euro/dollar peut fortement affecter les finances des grandes entreprises dont les activités sont majoritairement libellées en dollars. Une variation de seulement 10 centimes du taux de change euro/dollar peut entraîner, sur une année, des pertes cumulées de plusieurs centaines de millions d'euros pour une société telle qu'Airbus.

2.2.5 Risque des marchés financiers :

Le risque des marchés financiers est directement associé aux fluctuations des marchés sur lesquels les entreprises placent leurs excédents de trésorerie. Il réside notamment dans la nécessité de distinguer, de manière rigoureuse, les opérations de placement des ressources financières excédentaires afin d'éviter la concrétisation de pertes non maîtrisées.

La gestion efficace de ce type de risque suppose une réflexion approfondie sur plusieurs aspects stratégiques lors de la décision de placement des excédents de trésorerie. (DARSA, 2016, p. 135)

2.3 Outils de couverture des risques financiers

Dans le cadre de leurs activités, les entreprises et les investisseurs sont amenés à prendre des risques, condition nécessaire à la génération d'un rendement supérieur au taux d'intérêt sans risque. Toutefois, cette exposition au risque doit être alignée sur la capacité de l'agent économique à le supporter, autrement dit sur sa tolérance au risque. Dès lors, il apparaît

pertinent que les entreprises ne s'exposent qu'aux catégories de risques pour lesquelles elles disposent d'un avantage informationnel ou analytique. À l'inverse, les risques exogènes ou difficilement maîtrisables devraient être atténués, voire éliminés, notamment grâce à l'utilisation des produits dérivés.

« Un produit dérivé est un titre financier dont la valeur dépend de celle d'un autre titre financier » (bertrand, SOLNIK bruno, & PERIGNON Christophe, 2014). En réalité, un produit dérivé peut se rapporter à une action, une obligation, un taux d'intérêt, un taux de change ou même à la réalisation d'un événement spécifique tel que la faillite d'une entreprise. Les produits dérivés englobent :

- Les contrats à terme
- Les options
- Les swaps

2.3.1 Contrats à terme :

Ce sont des produits dérivés négociés de gré à gré entre deux parties, généralement un acheteur et un vendeur, par lesquels ces dernières s'engagent à acheter ou vendre un actif à un prix fixé à l'avance pour une échéance déterminée. Chaque fois que deux agents économiques conviennent d'échanger un bien ou un actif à une date future selon des conditions prédéfinies, ils concluent de facto un contrat à terme. Ce type de transaction peut se retrouver dans des situations courantes sans être explicitement identifié comme tel. À titre illustratif, une personne prévoyant un voyage en Algérie pour l'année suivante peut réserver son billet d'avion auprès d'une agence telle qu'Air Algérie. Celle-ci lui propose alors soit de garantir un prix fixe de 60 000 DZD, soit d'attendre le jour du départ pour payer le tarif en vigueur. Si le client choisit de fixer le prix à 60 000 DZD, bien que le paiement ne soit effectué qu'à la date du départ, il établit ainsi un contrat à terme avec la compagnie aérienne. Ce type de contrat permet donc aux parties de se prémunir contre l'incertitude des prix en s'engageant dès aujourd'hui sur les conditions d'une transaction qui s'exécutera dans le futur. Ils comprennent :

2.3.1.1. Contrats à terme de type forward

« Ils constituent un accord d'acheter ou vendre un bien à une date d'échéance future et à un prix spécifié au moment où le contrat est passé. Si à la date d'échéance, le prix de l'actif au contrat est supérieur au prix spécifié, l'acheteur du contrat réalise un profit ; dans le cas contraire il réalise une perte. Une telle position est connue sous le terme « position longue » dans le contrat forward » (bertrand, SOLNIK bruno, & PERIGNON Christophe, 2014, p. 247). il s'agit d'un

accord conclu de manière bilatérale, permettant à une entreprise de gérer efficacement ses flux financiers. Le contrat à terme (forward) n'est pas conçu comme un outil spéculatif sur les fluctuations des devises. En d'autres termes, une entreprise algérienne, anticipant la réception d'euros à une date ultérieure, peut fixer par avance le taux de change correspondant. Ces contrats peuvent porter sur des actifs financiers, tels que les actions, ainsi que sur des actifs physiques, comme l'or.

2.3.1.2. Contrats à terme de type future

Le contrat à terme de type future présente des similitudes avec le contrat forward, notamment en ce qui concerne son profil de gain symétrique. Cependant, contrairement au contrat forward, le contrat futur élimine totalement le risque de défaut de l'une des parties.

Les contrats futurs représentent également des engagements entre deux parties visant à investir sur un actif à un prix fixé à l'avance, avec une échéance déterminée. Négociés sur des marchés boursiers, ils peuvent servir à augmenter l'exposition à divers actifs. (bertrand, SOLNIK bruno, & PERIGNON Christophe, 2014)

Afin de garantir que chaque partie, qu'il s'agisse de l'acheteur ou du vendeur, honore ses engagements, un dépôt de garantie est exigé : il s'agit de la marge initiale, une exigence propre aux contrats à terme, contrairement aux contrats forward. Son montant dépend de la volatilité du contrat, et donc du niveau de risque associé. Lorsque la valeur du contrat futur augmente, le gain est crédité au compte de l'acheteur. À l'inverse, en cas de baisse de valeur, la perte est débitée de son compte, réduisant ainsi le dépôt de garantie. Si ce dernier atteint un seuil minimum, un appel de marge est déclenché, obligeant le client à reconstituer la marge initiale.

La différence entre les deux types de contrats à terme peut être résumé dans le tableau suivant :

Tableau 1: Différence principales entre le contrat de type forward et de type futur

Forward	Future
-Contrat adapté au client en termes de format et de date de livraison -Difficile d'inverser le contrat -Le contrat est négocié de gré à gré -La marge est fixée une fois pour toutes	-Contrat standard en termes de format et de date de livraison -Possibilité de négocié librement le contrat sur le marché -Les profits et les pertes sont constatés et soldés à la fin de la journée -Les profits et les pertes sont constatés et soldés à la fin de la journée

Source : (bertrand, SOLNIK bruno, & PERIGNON Christophe, 2014)

2.3.2 Options :

Les options se présentent sous diverses formes et confèrent à leur détenteur le droit, mais non l'obligation, d'acheter ou de vendre un actif à un prix prédéfini et à une échéance précise. En tant que produits dérivés, elles permettent d'investir sur une variété d'actifs, tels que les actions ou les indices boursiers. Ces options prennent la forme de contrats établis entre deux parties, avec des règles strictement définies, ouvrant ainsi des opportunités sur les marchés financiers. Elles offrent la possibilité de fixer un prix d'achat ou de vente à l'avance, permettant ainsi de limiter les risques et de se prémunir contre les pertes, comme illustré dans l'exemple des contrats à terme concernant les billets d'avion. Contrairement au contrat à terme, qui impose une obligation d'achat ou de vente à un prix futur déterminé, l'option se distingue en octroyant un simple droit.

Ainsi, tout contrat accordant à l'une des parties le droit, sans obligation, d'acheter ou de vendre un actif à un prix déterminé à l'avance peut être qualifié de contrat d'option. (Zvi & MERTON Robert, 1999, p. 332)

Il existe plusieurs types d'options, parmi lesquels nous porterons notre attention sur les deux principaux suivants :

- Les options de change,
- Les options sur le taux d'intérêt

2.3.2.1. Options de change

L'option de change est un contrat qui confère à son titulaire le droit, sans obligation, d'acquérir ou de céder un certain montant de devises à une date précise ou durant une période définie, et ce, à un taux prédéterminé (appelé prix d'exercice). Le droit d'acquérir des devises en échange d'une autre devise est appelé call (option d'achat), tandis que le droit de vendre des devises est désigné par put (option de vente).

Les options de change sont couramment utilisées par les entreprises engagées dans des opérations internationales afin de se prémunir contre le risque de change. Devenues des instruments essentiels dans la gestion de la volatilité des devises, elles sont désormais largement négociées sur les marchés organisés. Leur rôle s'est considérablement renforcé dans un contexte économique marqué par des fluctuations fréquentes et imprévisibles des taux de change. (Desbrières & Evelyne pincelet, 2015, p. 134)

L'option de change repose sur un contrat à la fois conditionnel et négociable, conçu pour offrir une protection contre les risques de change, qu'ils soient certains ou incertains. Elle préserve également la possibilité de profiter d'un gain de change en cas d'évolution favorable des taux des devises concernées.

« Les options d'achat ou de vente : une option financière est un produit dérivé qui donne le droit, et non l'obligation, d'acheter (option d'achat ou call) ou de vendre (option de vente ou put) une quantité donnée d'un actif financier appelé actif sous-jacent, à un prix précisé à l'avance (prix d'exercice ou strike), à une date d'échéance donnée (option dite européenne) ou durant toute la période jusqu'à échéance (option dite américaine). » (Véret, 2019, p. 105)

Comme mentionné précédemment, l'option de change a pour particularité principale de porter sur les devises. Cette caractéristique fondamentale se manifeste à travers les éléments suivants :

- Le montant investi ;
- La nature de la transaction qui peut être un achat ou une vente ;
- Le type d'option qui peut être call (droit d'acheter) ou put (droit de vendre),
- Le cours de l'exercice, c'est-à-dire le prix auquel la devise sera achetée ou vendue,
- La date d'échéance, le jour où l'option peut être exercée. (Desbrières & Evelyne pincelet, 2015)

2.3.2.2. Options sur le taux d'intérêt

Il existe des contrats par lesquels les parties conviennent que l'une d'elles indemniserà l'autre si un taux de référence diffère d'un taux prédéfini. Ces contrats sont le plus souvent conclus de gré à gré.

Lorsqu'une contrepartie verse une prime afin de conclure un contrat lui garantissant une compensation si un taux de référence dépasse un seuil prédéfini, on dit qu'elle a acquis un cap. Ce contrat, conclu de gré à gré entre deux parties, permet à l'acheteur de se prémunir contre une hausse des taux d'intérêt au-delà d'un niveau déterminé, en échange du paiement immédiat d'une prime. (Desbrières & Evelyne Poincelot, 2015)

À chaque échéance où le taux variable observé dépasse le prix d'exercice, l'acheteur du cap perçoit de la part du vendeur la différence entre ces deux taux, appliquée au montant nominal et proratisée en fonction du nombre de jours de la période d'intérêt.

Les caps et floors présentent l'avantage de constituer une couverture ciblée contre une évolution spécifique des taux d'intérêt, à la hausse pour les caps et à la baisse pour les floors.

Un cap ou un floor acquis peut être revendu avant son échéance, ce qui donne lieu au versement d'une prime par le nouvel acheteur. Le montant de cette prime dépend des conditions de marché au moment de la transaction. Elle est exprimée en pourcentage du nominal initial et est versée à la conclusion de l'opération. Ils (cap et floor) sont caractérisés par :

- La devise,
- Le montant nominal sur quel portent les intérêts,
- L'acheteur et le vendeur de l'option,
- La durée,
- Le taux d'exercice,
- La prime.

2.3.3 Swaps :

Ces produits dérivés sont les plus répandus sur les marchés. Bien qu'ils présentent des similitudes dans leur forme, ils se distinguent fondamentalement par leurs fonctions.

Par définition « les swaps sont des contrats où deux parties s'échangent des paiements à intervalles spécifiés sur une durée fixée » (Zvi & MERTON Robert, 1999, p. 321). Un contrat

swap est conçu pour réduire les risques financiers en permettant à deux parties de s'échanger une série de flux de trésorerie pendant une période définie. Le montant du capital sous-jacent reste uniquement nominal et n'est pas immédiatement versé. En conséquence, le contrat swap n'apporte pas de nouveaux fonds.

Un swap peut porter sur l'échange de divers types de biens ou de services. Toutefois, en pratique, la majorité des swaps se concentrent autour de trois grandes catégories : les swaps de change, les swaps de taux d'intérêt et les swaps de crédit.

2.3.3.1. Swaps de change

Il s'agit d'un accord portant sur l'échange de flux d'intérêts fixes, libellés dans deux devises distinctes. La durée du contrat est déterminée à l'avance, période pendant laquelle chaque partie verse des intérêts selon des taux fixés au préalable. À l'échéance, les deux entités procèdent à un nouvel échange de leurs capitaux initiaux. Les swaps de change sont négociés de gré à gré et reposent sur un mécanisme combinant un prêt dans une devise et un emprunt dans l'autre, pour une même durée et avec la même contrepartie. Cette opération s'effectue généralement à travers une transaction d'achat ou de vente entre les deux devises. (bertrand, SOLNIK bruno, & PERIGNON Christophe, 2014, p. 336)

Le fonctionnement des swaps de change repose sur un accord entre deux entreprises de nationalités différentes, disposant chacune de filiales dans le pays de l'autre, ou envisageant d'y investir. Ces sociétés peuvent conclure un swap de devises afin de faciliter leurs opérations financières, en s'accordant sur les taux d'intérêt qu'elles s'engagent à se verser mutuellement. Ainsi, chaque entreprise est tenue de verser les intérêts dans la devise qu'elle emprunte.

Pour illustrer le fonctionnement d'un swap de change et son utilité en matière de couverture contre le risque de change, prenons l'exemple d'une société algérienne spécialisée dans les logiciels informatiques, sollicitée par une entreprise française. Cette dernière souhaite acquérir une licence auprès de la société algérienne afin de pouvoir commercialiser et produire le logiciel en France. Elle s'engage à verser un montant annuel de 10 000 euros pendant une période de cinq ans en contrepartie de cette licence.

2.3.3.2. Swaps de taux d'intérêt

Les swaps de taux sont des opérations dans lesquelles deux contre-parties contractent simultanément un prêt et un emprunt (dans une même devise), pour un même nominal mais sur des références de taux différentes. Seuls, les intérêts seront échangés. En pratique, pour se

couvrir, les entreprises s'adressent aux banques qui assurent la contrepartie de l'opération. (Desbrières & Evelyne pincelot, 2015, p. 152)

Les différentes stratégies de couverture par swap de taux mises en œuvre par les services de trésorerie sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2: les stratégies de couverture par swap de taux

Anticipation : hausse des taux	Anticipation : baisse des taux
Emprunteur taux variable : échanger le taux variable contre le taux fixe	Emprunteur taux fixe : échanger le taux fixe contre le taux variable
Prêteur taux fixe : échanger le taux fixe contre le taux variable	Prêteur taux variable : échanger le taux variable contre le taux fixe

Source : (Desbrières & Evelyne pincelot, 2015, p. 153)

2.3.3.3. Swaps de crédit :

« Le swap de crédit est un swap risque entre un acheteur de protection et un vendeur de protection, qui confère à l'acheteur le droit de vendre, jusqu'à échéance swap, une obligation de référence à sa valeur nominale en cas d'aléa de crédit (faillite, défaut de paiement, moratoire, restructuration de la dette), contre paiement à intervalles réguliers des primes » (Pierandrei, Risk management, 2019)

Le swap de crédit fonctionne de manière similaire à une assurance. Il permet de se prémunir contre le risque de non-remboursement d'une dette émise par une entreprise. Dans ce type de contrat, l'acheteur de la protection s'engage à verser une commission annuelle au vendeur de la protection. En contrepartie, ce dernier s'engage à compenser les pertes subies sur l'actif en cas de survenance d'un événement de crédit, tel qu'un défaut de paiement. Ainsi, le vendeur de protection est tenu d'indemniser l'acheteur si un défaut intervient sur la dette couverte par le contrat. L'acquisition d'un swap de crédit permet donc à l'acheteur de transférer le risque de défaut au vendeur.

C'est un engagement qui doit préciser plusieurs éléments clés : l'actif de référence faisant l'objet de la protection (c'est-à-dire sa valeur notionnelle ou son capital), le montant de la prime que l'acheteur de protection s'engage à verser au vendeur de protection, la date d'échéance du contrat, ainsi que les événements déclencheurs du règlement. En cas de survenance de l'un de

ces événements, le contrat est clôturé par le versement d'une indemnisation de la part du vendeur de protection à l'acheteur.

À la suite d'une opération commerciale, l'entreprise A contracte un emprunt de 400 000 dinars auprès de l'entreprise B, remboursable sur une période de cinq ans. Pour se prémunir contre le risque de ne pas pouvoir honorer cette dette à l'échéance, l'entreprise A peut souscrire un swap de crédit en achetant une protection auprès de l'entreprise C, qui joue le rôle de vendeur de protection. Cette dernière s'engage, en cas de défaillance de l'entreprise A, à indemniser l'entreprise B.

2.4 Processus de gestion des risques financiers

La gestion des risques constitue bien notre propos, « c'est-à-dire la mise en œuvre des solutions efficaces d'identification, de compréhension, et de maîtrise des risques auxquels l'entreprise est exposée. » (VIRET, 2005, p. 122)

Alors, La gestion des risques dans l'entreprise passe par l'identification du risque résiduel, son évaluation, le choix d'une stratégie de maîtrise et un contrôle.

La gestion des risques est une démarche scientifique et méthodique pour gérer les risques, elle suit donc une séquence logique d'étapes qui peut être illustrée dans la figure suivante :

2.4.1. Identification du risque

C'est la phase initiale de processus de gestion des risques financiers, elle a pour but de rechercher, reconnaître, et décrire les risques qui peuvent aider ou empêcher un organisme d'atteindre ces objectifs. Il est essentiel que les informations utilisées pour l'identification des risques soient pertinentes, appropriées et à jour. (ISO 31000, 2021)

L'organisme peut utiliser un éventuel de technique pour identifier les incertitudes pouvant avoir une incidence sur un ou plusieurs objectifs. Il convient de prendre en compte les facteurs suivants et leurs relations :

- Sources de risque tangibles et intangibles
- Menaces et opportunités
- Indicateurs des risques émergents
- Nature et valeur des actifs et des ressources
- Conséquences et leur impact sur les objectifs
- Limitations des connaissances et fiabilités des informations
- Facteurs liés au temps

- Biais, hypothèses et convictions des personnes impliquées

Il convient que l'organisme identifie les risques, qu'ils proviennent ou non de sources qui lui sont contrôlées. Il est important de noter que plusieurs types de résultats peuvent entraîner diverses conséquences tangibles ou intangibles.

2.4.2. Analyse du risque :

L'analyse vise à appréhender la nature et les spécificités du risque, notamment son niveau lorsqu'il est identifiable. Elle consiste à examiner en détail les incertitudes, les origines du risque, ses conséquences potentielles, sa probabilité d'occurrences, les événements et scénarios envisageables, ainsi que les dispositifs maitrise mis en place et leur efficacité. Un événement peut entraîner plusieurs causes et conséquences, et influencer divers objectifs.

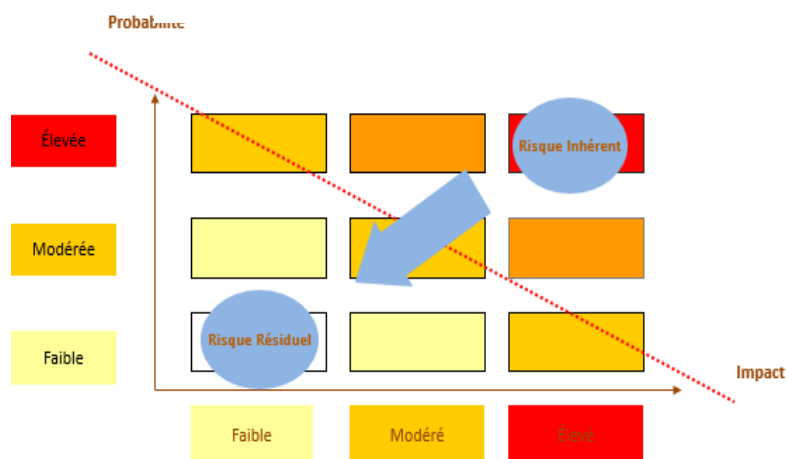
L'analyse du risque peut être réalisée à des degrés variables de détail et de complexité, en fonction de l'objectif de l'analyse, de la disponibilité et de la crédibilité des données ainsi que des moyens à disposition. Selon le contexte et l'usage envisagé, les méthodes d'analyse peuvent être de nature qualitative, quantitative, ou un mélange des deux. Cette analyse permet d'évaluer et à hiérarchiser les risques en fonction de deux critères : l'impact et la probabilité. La cartographie des risques formalise cette évaluation en distinguant le risque inhérent (brut), qui existe avant le traitement, du risque résiduel (net), ce dernier demeure après la mise en œuvre des mesures de contrôle interne.

Il est nécessaire que l'analyse du risque considère des éléments tels que :

- La probabilité d'événements et de conséquences ;
- La nature et la gravité de ces conséquences ;
- Les facteurs temporels et l'instabilité ;
- L'efficacité des mesures de contrôle en place.

Selon (Salviac, 2009), la cartographie des risques joue un rôle essentiel dans le processus de gestion des risques. Elle repose sur une approche multidimensionnelle visant à établir des liens entre les différents niveaux opérationnels et décisionnels, pour chaque organisation et chaque processus stratégique. Elle englobe l'identification des risques, leurs origines, leurs conséquences potentielles, les mesures d'atténuation envisageables, ainsi que les enseignements tirés des sinistres passés. Son élaboration suit une démarche itérative et se structure en quatre étapes distinctes.

Figure 2: Cartographie des risques



Source : (CHEMLAL, MRABET, & BENZAZZOU, 2017)

2.4.3. Évaluation du risque

La phase d'évaluation des risques, également appelée cotation des risques, tire ses principaux facteurs de succès des deux étapes qui la précèdent, à savoir l'identification et l'analyse des risques.

Cette étape vise à évaluer les risques en fonction de leur niveau de gravité, en déterminant leur impact potentiel ainsi que l'ampleur des préjudices qu'ils pourraient engendrer. Elle permet également d'estimer les coûts associés aux risques identifiés. Pour ce faire, il est nécessaire de procéder à une collecte rigoureuse de données, suivie d'analyses statistiques appropriées.

La méthode privilégiée en raison de sa simplicité consiste en l'analyse de scénarios. Dans ce cadre, l'entreprise, en collaboration avec son équipe de gestion des risques, procède à l'évaluation de l'ensemble des risques en tenant compte de deux critères fondamentaux : (Larson & CLIFFORD F Gray, 2014)

- ✓ L'ampleur ou la gravité des conséquences liées à la survenue de l'événement.
- ✓ La probabilité d'occurrence de l'événement en question.

De manière simplifiée, la matrice de l'univers des risques est constituée de quatre cases résultant du croisement des axes de la fréquence et de la gravité du risque.

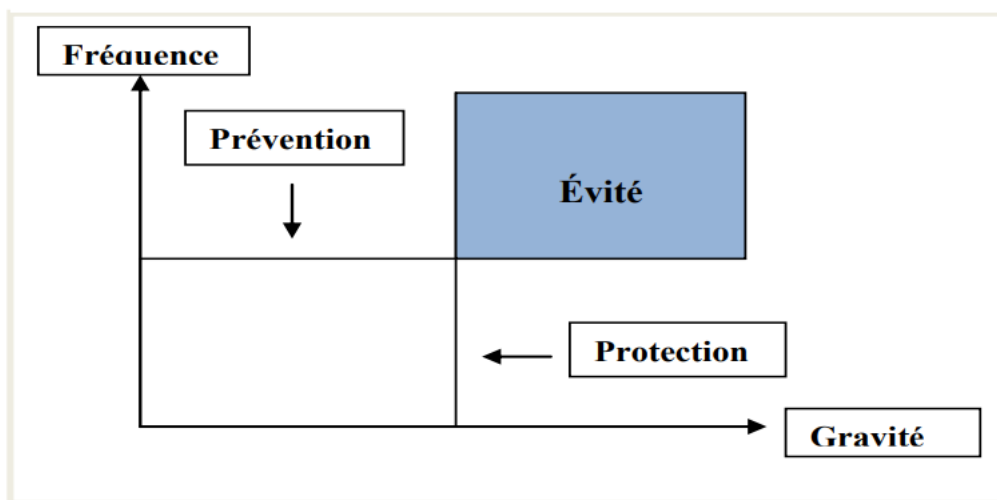
Il est ensuite possible d'affiner l'analyse de l'univers des risques en élaborant une matrice plus détaillée croisant des niveaux plus précis de fréquence et de gravité. Toutefois, il convient dans un premier temps de s'en tenir à une typologie simplifiée en quatre catégories, suffisante pour

comprendre les principes fondamentaux de classification des risques ainsi que les méthodes de financement appropriées à chaque cas. (Véret, 2019, p. 119)

Cette segmentation de la matrice de l'univers permet de distinguer quatre grandes catégories de risques : Fréquence faible, gravité faible ; Fréquence forte, gravité faible ; Fréquence faible, gravité forte ; Fréquence forte, gravité forte.

Lorsqu'on applique cette approche à une entreprise, les principes de classification des risques trouvent leur justification à travers les explications suivantes.

Figure 3: La matrice de l'univers des risques



Source : (Véret, 2019, p. 119)

2.4.4. Traitement du risque :

Le processus de traitement du risque consiste à identifier, sélectionner et mettre en œuvre des mesures visant à modifier le niveau de risque. S'il repose principalement sur des actions de maîtrise et d'atténuation, il englobe également d'autres approches telles que l'évitement, le transfert, ou encore le financement du risque. (ASSOCIATIONS, 2003)

Tout système de traitement du risque doit garantir le bon fonctionnement de l'organisation, l'efficacité du contrôle interne et la conformité aux exigences légales et réglementaires.

2.4.5. Suivi et revue :

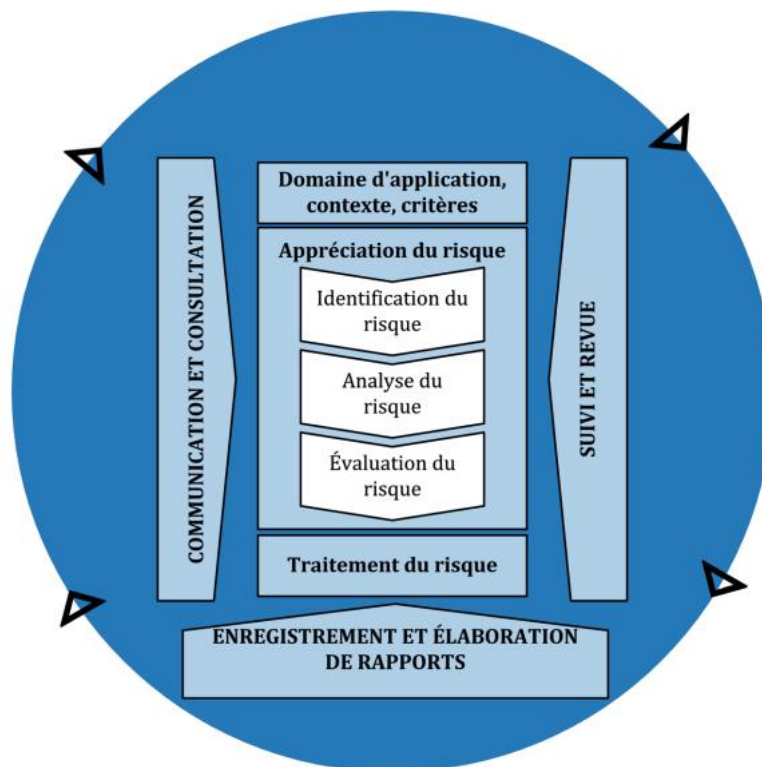
Tout comme pour tout autre processus, la révision du processus de gestion des risques doit être structurée. Ce suivi a pour objectif de garantir le bon déroulement du processus et d'optimiser son efficacité. Il couvre les différents aspects du processus, incluant tant sa conception que sa mise en œuvre et les résultats obtenus. (Sutra, 2021, p. 101)

Il est essentiel que le suivi et la revue soient assurés à chaque étape du processus. Ces activités englobent la planification, la collecte et l'analyse des données, l'enregistrement des résultats ainsi que la transmission des retours d'information. (ISO 31000, 2021, p. 15)

2.4.6. Enregistrement et élaboration de rapports

Le processus de gestion des risques, ainsi que les résultats obtenus, doit être soigneusement documenté. Cette étape d'enregistrement et de rédaction de rapports permet d'assurer la traçabilité des actions menées. Elle favorise également l'adoption de la méthodologie et met en évidence les réalisations concrètes. Ces rapports fournissent des informations sur les actions entreprises, aident à la prise de décision et facilitent les échanges avec les parties prenantes. Il revient à la gouvernance de définir les modalités de leur élaboration. (Sutra, 2021, p. 102)

Figure 4: processus



Source : (ISO 31000, 2021, p. 9)

Section 3 : Prise de décision stratégique

La prise de décision stratégique est un processus essentiel pour les organisations qui cherchent à atteindre leurs objectifs à long terme. Elle consiste à identifier les opportunités, analyser les risques, et choisir des actions qui façonnent l'avenir d'une entreprise ou d'une institution.

3.1 Décision :

La décision, actant le choix parmi plusieurs options, est essentielle en gestion. Selon Ansoff, elle se divise en trois niveaux : stratégique, administratif et opérationnel. Herbert Simon ajoute la distinction entre décisions programmables, régies par des règles, et décisions non programmables, nécessitant une analyse approfondie et prenant en compte des incertitudes.

3.1.1 Définitions :

Le concept de décision peut être abordé sous divers angles. De manière générale, il s'agit d'un choix effectué parmi plusieurs alternatives, à l'issue d'un processus d'analyse et d'évaluation.

La décision se définit comme l'acte de sélectionner une option ou une direction parmi plusieurs alternatives, en s'appuyant sur des informations disponibles et des critères d'évaluation permettant de les comparer. (NMILI & BOUAOULOU , 2021)

Selon H. Mintzberg, une décision, qu'elle soit individuelle ou basée sur un travail de groupe, peut être définie comme « l'engagement dans une action, c'est-à-dire une intention explicite d'agir. Le but d'une décision est de résoudre un problème qui se passe à l'organisation ou l'individu ». (Mintzberg.H & Romelaer, 1989, p. 26)

Selon Pascal, C : « La décision est un acte courant qui suppose de formuler un problème, d'envisager des solutions possibles, de renoncer à certaines d'entre elles en raison de leurs conséquences, de retenir celle qui semble apporter le meilleur niveau de satisfaction au regard des objectifs et des moyens consentis ». (PASCAL.C, 2007, p. 127)

Les concepts liés à la décision ont évolué au fil du temps, en parallèle avec la transformation et la complexification des processus décisionnels. D'après LEMOIGNE : «la prise et l'exécution des décisions sont les buts fondamentaux de toute organisation, de tout management. Toute organisation dépend, structurellement, de la nature des décisions qui sont prises en son sein et non par des décideurs, qu'ils soient individuels ou collectifs, etc ». (Lemoigne, 1974, p. 32)

3.1.2 Typologies de décisions

Les décisions sont à la fois nombreuses et variées, touchant des problématiques diverses, ce qui implique la prise en compte d'un ensemble complexe d'éléments et de variables.

3.1.2.1. Typologies de la décision proposée par Igor Ansoff :

Il a identifié trois niveaux de décision, classés par ordre décroissant d'importance : (FILALI & TABETI , DEMARCHE DE LA DECISION STRATEGIQUE ET IMPLICATIONS SUR L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE (Economique), 2014)

➤ Décisions stratégiques

Il s'agit de décisions centralisées, prises par la direction générale, qui déterminent l'avenir de l'entreprise en établissant les modalités d'allocation de ses ressources. Ces décisions concernent notamment le choix des objectifs, de la politique générale, des activités, des marchés et de la stratégie de l'entreprise. Elles se distinguent par : un horizon temporel à long terme, leur caractère unique et non reproductible, leur quasi-irréversibilité, ainsi que leur niveau élevé de risque et de coût (par exemple, une diversification ou un choix technologique). Ces décisions sont complexes et marquées par une grande incertitude, en raison de l'instabilité de l'environnement et de l'imperfection de l'information, malgré l'utilisation de techniques de prévision sophistiquées.

Exemple : lancement d'une nouvelle gamme de produits, l'entrée sur un marché international, Adoption d'une nouvelle technologie.

➤ Décisions administratives

Elles sont principalement utilisées pour la gestion du capital de l'entreprise. Elles touchent à l'organisation (type de structure...), ainsi qu'à l'acquisition et au développement des ressources. Comparées aux décisions stratégiques, elles comportent un niveau de risque plus faible.

Exemple : lancement d'une campagne publicitaire, Achat de fournitures ou d'équipements, Répartition des budgets.

➤ Décisions opérationnelles :

Elles opérationnalisent les décisions stratégiques en actions concrètes et définissent les modalités d'organisation : élaboration des plannings, fixation des niveaux de production et des prix, mise en place des politiques de marketing, de recherche et développement. Ces décisions sont généralement plus fréquentes, plus routinières, moins risquées, et leurs effets sont plus circonscrits que ceux des décisions stratégiques ou administratives. Elles sont généralement assumées par le personnel de gestion ou par les employés opérationnels.

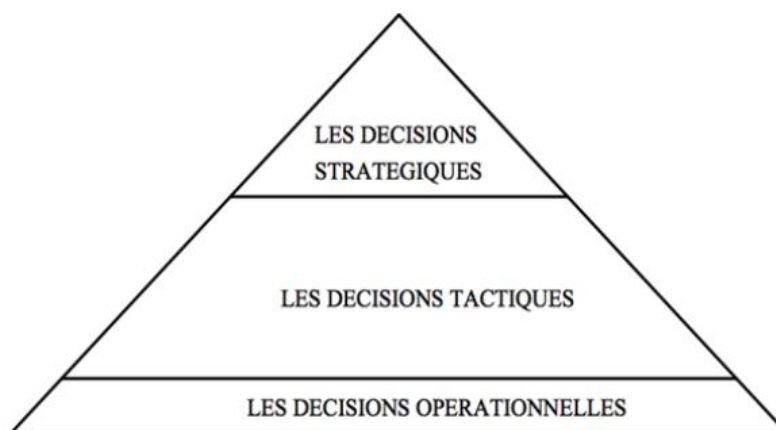
Le tableau ci-après met en évidence les différents niveaux de décision :

Tableau 3: Résumé des différents niveaux décisionnels

Caractéristique des décisions	Décisions stratégiques	Décisions administratives	Décisions opérationnelles
Horizon temporel	Long terme	Moyen terme	Court terme
Fréquence et degré de répétitivité	Décisions uniques	Fréquence faible, décisions peu répétitives.	Décisions très nombreuses et répétitives.
Degré d'incertitude de l'information	Très élevé	Élevé	Faible
Degré de réversibilité	Quasi-nul	Faible	Élevé
Niveau de décision	Direction générale	Directions fonctionnelles et opérationnelles.	Décisions décentralisées (Fonction, service)

Source : (FILALI & TABETI , 2014, p. 20)

Figure 5: les différents types de décision



Source : (Ansoff, 1965)

3.1.2.2. Typologies de la décision proposée par Herbert Simon

H. Simon suggère de faire une distinction entre les décisions programmables et les décisions non programmables. (NMILI & BOUAOULOU , 2021)

➤ **Décisions programmables :**

Ce sont des décisions de nature répétitive et routinière, qui interviennent fréquemment dans le fonctionnement quotidien d'une organisation. Elles concernent généralement des problèmes bien connus, pour lesquels des procédures standardisées ou des protocoles préétablis existent. Grâce à leur caractère structuré, ces décisions peuvent être automatisées ou déléguées à des systèmes d'information, réduisant ainsi l'incertitude et la nécessité d'une intervention humaine.

Exemple : Réapprovisionnement automatique d'un stock, Validation d'une facture fournisseur

➤ **Décisions non programmables :**

Ces décisions concernent des situations nouvelles, incertaines ou complexes, pour lesquelles aucune procédure standard ou solution préétablie n'existe. Elles requièrent donc un fort degré de jugement, d'analyse critique, ainsi qu'une certaine créativité. En général, elles sont prises par des cadres ou des dirigeants, car elles engagent l'entreprise à un niveau stratégique.

Exemple : Décider d'un plan de restructuration, intégrer une technologie innovante dans l'organisation.

3.2 Facteurs qui influencent la prise de décision :

Bien que l'information soit reconnue comme un élément clé dans la prise de décision, des recherches récentes soulignent l'importance de facteurs moins rationnels comme l'intuition et l'expérience. De plus, le contexte social influence fortement le décideur, motivé également par la recherche de légitimité auprès de son environnement. (DREVON, Dominique MAUREL, & Christine DUFOUR, 2018)

3.2.1 Information :

L'information est considérée comme le facteur principal influençant la prise de décision, notamment dans le cadre du modèle de la rationalité limitée proposé par Simon (1977). En effet, les décideurs n'ont pas une vision complète de la réalité, car leur perception est limitée par leurs capacités cognitives et leurs valeurs personnelles, comme le soulignent Hambrick et Mason (1984). Ils perçoivent et interprètent leur environnement de manière sélective, ce qui rend l'information essentielle pour mieux comprendre les contraintes internes et externes, identifier des solutions pertinentes et évaluer les conséquences possibles des choix envisagés.

3.2.2 Expérience et l'intuition du décideur :

L'expérience et l'intuition sont deux facteurs clés dans les situations de décision complexes, incertaines ou urgentes. Les recherches sur la prise de décision naturaliste montrent que les

décideurs, en pratique, ne réalisent pas toujours des analyses logiques ou systématiques. Ils s'appuient souvent sur leur expérience passée pour reconnaître des situations similaires et agir rapidement. L'intuition, dans ce cadre, est un processus inconscient qui relie de manière globale des éléments d'information dispersés et produit une réponse immédiate. Elle repose aussi sur des jugements émotionnels. Ainsi, les décideurs peuvent parfois fonder leurs choix sur ce qu'ils ressentent ou pressentent, plutôt que sur une analyse complète, surtout lorsque l'information disponible est insuffisante ou difficile à interpréter.

3.2.3 Contexte social :

Le contexte social constitue un facteur d'influence majeur dans la prise de décision, en particulier au sein des organisations. Selon la théorie néo-institutionnelle, les décisions ne sont pas toujours motivées par des considérations économiques ou rationnelles, mais plutôt par des normes, des traditions ou des pressions institutionnelles. Les décideurs cherchent souvent à agir de manière socialement acceptable et à préserver la légitimité de leur organisation. Ainsi, certaines décisions sont prises pour se conformer aux pratiques courantes dans un secteur ou pour répondre aux attentes internes, même si elles ne sont pas optimales sur le plan économique. Ce facteur souligne que la prise de décision est aussi un acte social, influencé par l'environnement culturel, politique et organisationnel.

3.2.4 Approche systémique :

L'approche systémique est une méthodologie de recherche qui considère les systèmes dans leur globalité en tenant compte de l'interdépendance des éléments qui les composent. Cette approche repose sur le postulat selon lequel une compréhension approfondie d'un système nécessite une analyse des relations et des interactions entre ses composantes, plutôt que de se limiter à l'étude des éléments individuels. Dans le cadre du processus décisionnel en milieu professionnel, cette méthode offre une meilleure compréhension de la complexité des décisions à prendre en prenant en considération l'ensemble des facteurs en jeu et de leurs interactions. (Cardinal, 2009)

L'approche systémique offre la possibilité de structurer et de regrouper de manière plus efficace les connaissances afin d'améliorer l'efficacité des actions entreprises. Elle encourage une perspective globale, une interaction dynamique et une gestion de la complexité, indispensables pour garantir la stabilité et l'auto-organisation d'une entité organisationnelle. (Estevan, 2009)

Selon Ludwig von Bertalanffy (1968) se définit l'approche systémique comme : « Un système est un ensemble d'éléments en interrelations mutuelles ». Ceci met en évidence la pertinence

de la relation entre les différentes parties pour appréhender pleinement le fonctionnement global du système. (Cardinal, 2009)

3.3 Définition de la prise de décision stratégique :

Selon Eisenhardt et Zbaracki en 1992, « la prise de décision stratégique consiste en un effort de planification à long terme visant à maximiser les probabilités de succès de l'organisation. Elle revêt une grande importance en raison des actions mises en œuvre, des ressources mobilisées et des précédents qu'elle peut instaurer » (Alhawamdeh & Mohammad A. K. Alsmairat, 2019). En outre, les décisions stratégiques se distinguent des décisions tactiques et opérationnelles, car elles concernent des choix plus fondamentaux et à plus long terme

La prise de décision stratégique est perçue comme un processus d'identification et de résolution de problèmes. Ce processus est devenu une des préoccupations majeures des entreprises publiques, privées ou parapubliques. (ADANKANHOUNDE, ADANKANHOUNDE, & LAMINE DIA, 2022)

Aussi Bartol et Martin (1994), la prise de décision désigne « le processus par lequel les gestionnaires reconnaissent les problèmes au sein de l'organisation et cherchent à y apporter des solutions. » (Alhawamdeh & Mohammad A. K. Alsmairat, 2019)

La prise de décision stratégique constitue un élément crucial influençant la performance de l'entreprise. Elle concerne les décisions à long terme qui façonnent de manière déterminante l'avenir de l'organisation. Ces choix sont complexes et sont fréquemment influencés par des facteurs comportementaux qui modulent le jugement des décideurs stratégiques. (CevikOnar, Bqar Oztays, & Cengiz Kabraman, 2014)

Selon Mintzberg (1976), le processus de prise de décision stratégique se distingue par son caractère novateur, complexe et ouvert. Les organisations se trouvent fréquemment dans une situation où elles ont une compréhension limitée du problème à résoudre, avec une vision floue des solutions possibles et des critères d'évaluation à appliquer. La décision finale émerge uniquement après un processus itératif et discontinu, marqué par des étapes multiples et difficiles, et influencé par une série de facteurs dynamiques qui se développent sur une période prolongée. (Alhawamdeh & Mohammad A. K. Alsmairat, Strategic Decision Making and Organization Performance:, 2019)

3.4 Processus de la prise de décision stratégique :

Le processus de décision stratégique suit une série d'étapes organisées visant à garantir des choix réfléchis et cohérents, Voici un aperçu des différentes étapes :

3.4.1. Identification du problème :

La première étape essentielle consiste à identifier clairement le problème en question. Il est important de définir les causes sous-jacentes, les hypothèses limitantes, les frontières organisationnelles et les enjeux des parties prenantes. Le but est de rédiger une déclaration concise du problème qui décrit les conditions initiales et les conditions souhaitées. (Fulop, 2001, p. 1)

3.4.2. Génération d'alternatives :

Une fois le problème identifié, l'administrateur génère plusieurs solutions possibles. L'efficacité de cette étape dépend de la capacité à définir des objectifs clairs et à envisager diverses alternatives. (Lunenburg, 2010)

3.4.3. Évaluation des alternatives :

Chaque alternative doit être analysée en fonction de sa faisabilité, de son alignement avec les objectifs de l'organisation, et de son impact potentiel sur les parties prenantes (enseignants, élèves, communauté). (Lunenburg, 2010)

3.4.4. Choix de l'alternative :

Une fois que toutes les alternatives ont été évaluées, l'étape suivante consiste à choisir l'alternative qui semble la plus appropriée. Ce choix doit se faire sur la base de plusieurs critères : l'efficacité (c'est-à-dire l'atteinte des objectifs fixés), la faisabilité (ressources humaines et matérielles disponibles), et l'acceptabilité parmi les parties prenantes. Le processus de sélection ne doit pas seulement se concentrer sur la meilleure solution théorique, mais aussi sur celle qui peut être la mieux intégrée dans la culture et le fonctionnement de l'organisation. (Lunenburg, 2010)

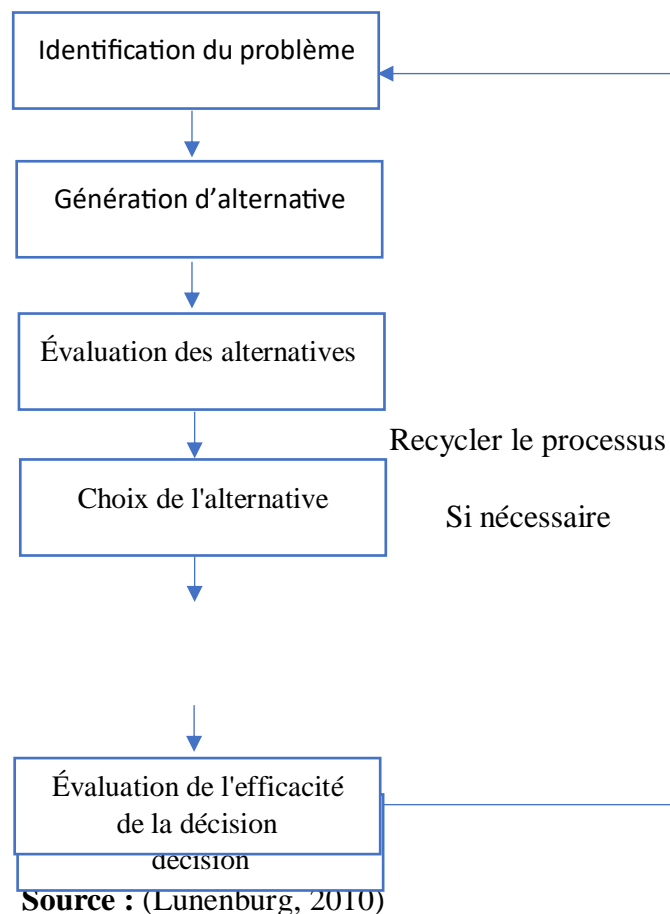
3.4.5. Mise en œuvre de la décision :

Cette étape implique une communication claire et transparente de la décision, une gestion efficace des ressources nécessaires, ainsi que l'élaboration de plans d'action détaillés pour assurer une mise en œuvre réussie. (Lunenburg, 2010)

3.4.6. Évaluation de l'efficacité de la décision :

La dernière étape du processus consiste à évaluer l'efficacité de la décision une fois mise en œuvre. Cela permet de vérifier si les objectifs ont été atteints et si les résultats correspondent

aux attentes. En cas d'échec, il est essentiel d'analyser les causes et d'envisager des ajustements. Cette évaluation fait partie d'un cycle continu qui permet à l'organisation d'apprendre de chaque décision et d'améliorer ses processus décisionnels futurs. Les données recueillies orienteront les ajustements nécessaires et l'adaptation des stratégies. (Lunenbourg, 2010)



3.5 Relation entre la gestion des risques financiers et la prise de décision stratégique

L'intégration de la gestion des risques financiers dans le processus décisionnel stratégique permet aux entreprises de mieux identifier, évaluer et atténuer les risques qui peuvent affecter leur stabilité financière et leurs objectifs à long terme. En optimisant cette gestion des risques, notamment dans les décisions d'investissement, les entreprises parviennent à allouer leurs ressources de manière plus efficace, maximisant ainsi les retours tout en réduisant les risques de pertes. De plus, l'inclusion de ces outils dans la planification stratégique permet aux entreprises d'anticiper les défis, de saisir de nouvelles opportunités et de s'adapter aux évolutions du marché. En fin de compte, une gestion des risques bien maîtrisée conduit à des décisions plus éclairées, favorisant ainsi la performance financière durable, la croissance et une

résilience accrue face aux incertitudes économiques. (Alfiana, Henky Hendrawan, & Heidi Siddiqa, 2024)

Les outils de gestion des risques financiers sont intrinsèquement liés à la prise de décision stratégique car ils fournissent les données et les stratégies nécessaires pour naviguer dans un environnement incertain. En évaluant et en gérant les risques, les entreprises sont mieux équipées pour prendre des décisions qui équilibrent protection et opportunité, leur permettant ainsi d'atteindre leurs objectifs stratégiques tout en restant résilientes face aux changements du marché et aux défis externes. (Ansyari, Implementation of Risk Management in Strategic Decision Making, 2024)

La culture du risque joue un rôle clé dans la prise de décision stratégique, influençant les comportements et valeurs au sein de l'organisation. Une forte culture du risque aide les décideurs à aligner leurs choix avec les objectifs stratégiques, tout en minimisant les pertes et en tenant compte des risques. La gestion des risques va au-delà de l'évaluation des menaces et inclut des mécanismes organisationnels qui façonnent l'acceptation du risque et permettent de saisir des opportunités tout en préservant la stabilité de l'entreprise. Les outils de gestion des risques financiers, intégrés dans cette culture, aident à évaluer et à gérer les risques de manière systématique, garantissant que les décisions stratégiques prennent en compte à la fois les menaces potentielles et les opportunités. La culture du risque, encadrée par des pratiques de gouvernance et une gestion efficace des risques, contribue ainsi à un processus décisionnel stratégique plus informé et aligné avec les valeurs organisationnelles et la tolérance au risque de l'entreprise. (Lew, Developing a framework of institutional risk culture for strategic decision-making, 2020)

Les outils de gestion des risques financiers sont utilisés pour identifier, évaluer et atténuer les risques qui pourraient impacter les objectifs à long terme d'une organisation. La prise de décision stratégique repose sur la capacité de l'entreprise à anticiper ces risques, à comprendre leurs impacts potentiels et à mettre en place des mesures pour les minimiser. Ainsi, la gestion des risques devient un fondement pour prendre des décisions éclairées qui permettent à l'entreprise de se protéger tout en saisissant les opportunités. (Ansyari, Implementation of Risk Management in Strategic Decision Making, 2024)

La relation entre la gestion des risques financiers et la prise de décision stratégique est essentielle, car la première permet d'anticiper, d'analyser et de mitiger les risques associés aux contrats, offrant ainsi une base solide pour prendre des décisions éclairées. En intégrant des

outils de gestion des risques dans la stratégie, les entreprises peuvent identifier les risques potentiels dès la phase de préparation, évaluer leur impact sur la performance financière, et mettre en place des actions de mitigation avant même le début des projets. Cela permet une gestion proactive qui optimise l'allocation des ressources, maximise les résultats financiers et minimise les imprévus tout au long du cycle de vie des contrats. (Ray, Shu Tao, Anatoli Olkhovets, & Dharmashankar Subramanian, 2013)

En conclusion, ce cadre théorique met en lumière l'interaction essentielle entre la gestion des risques financiers et la prise de décision stratégique. À travers la revue de littérature, il devient évident que les entreprises doivent adopter une approche proactive pour identifier, évaluer et atténuer les risques financiers, tout en alignant ces actions avec leurs objectifs stratégiques. La gestion des risques financiers, avec ses différentes typologies et outils de couverture, constitue un levier fondamental permettant aux décideurs de minimiser l'incertitude et de renforcer la résilience organisationnelle.

Par ailleurs, la prise de décision stratégique, influencée par divers facteurs et structurée autour d'un processus rigoureux, repose sur une analyse approfondie des risques. La relation entre ces deux domaines apparaît donc comme un facteur déterminant dans la pérennité et la performance des entreprises. Une gestion efficace des risques financiers offre aux dirigeants une meilleure visibilité, leur permettant ainsi de prendre des décisions éclairées et d'assurer la stabilité et la croissance de leur organisation. Ce cadre conceptuel apporte ainsi une base solide pour comprendre les enjeux et les implications d'une gestion optimisée des risques dans une logique stratégique.

CHAPITRE 02 : CONTEXTE PRATIQUE ET CADRE METHODOLOGIQUE

Le chapitre suivant décrit le contexte organisationnel de l'entreprise SAA (Société Algérienne d'Assurance), en utilisant des données provenant de divers documents et d'informations recueillies auprès de l'entreprise elle-même. Il comprend également un cadre méthodologique qui inclut une étude qualitative, ainsi que des informations sur les procédures de la recherche et une approche épistémologique.

Section 01 : Présentation de l'entreprise SAA

Nous fournissons un résumé de l'historique de l'entreprise, de ses filiales et participations, de sa structure organisationnelle et ses missions de DGAFMR dans la partie qui suit.

1.1. Historique de la SAA

La Société Nationale d'Assurance « SAA » a été créée le 12 décembre 1963, sous forme de société mixte Algéro-Egyptienne, avec 61% de parts pour l'Algérie & 39% pour l'Egypte. L'institution du monopole sur les opérations d'assurance par le biais de l'Ordonnance n° 66-127 du 27 Mai 1966, a permis la nationalisation de la SAA.

Le monopole de l'Etat sur le secteur d'assurance a été doublé d'un monopole d'activité, à travers la spécialisation des compagnies ; c'est ainsi que la SAA a été spécialisée dans la couverture du segment des risques simples que représentent l'automobile, la vie et l'assurance des particuliers et des commerçants & artisans.

La réforme économique de 1989, portant autonomie des sociétés publiques, a entraîné de facto la déspecialisation des compagnies d'assurance. C'est ainsi que la SAA a modifié ses statuts pour exercer l'ensemble des branches d'assurance.

Voici un aperçu de la SAA en 2023 :

- Raison Sociale : Société Nationale d'Assurance
- Abréviation : SAA
- Capital Social : 35 000 000 000 de DA
- Forme Juridique : Société Par Actions (EPE/SPA)
- Numéro de registre de commerce : 16/00-0012692
- Siège Social : Quartier d'Affaires Bab-Ezzouar, Alger

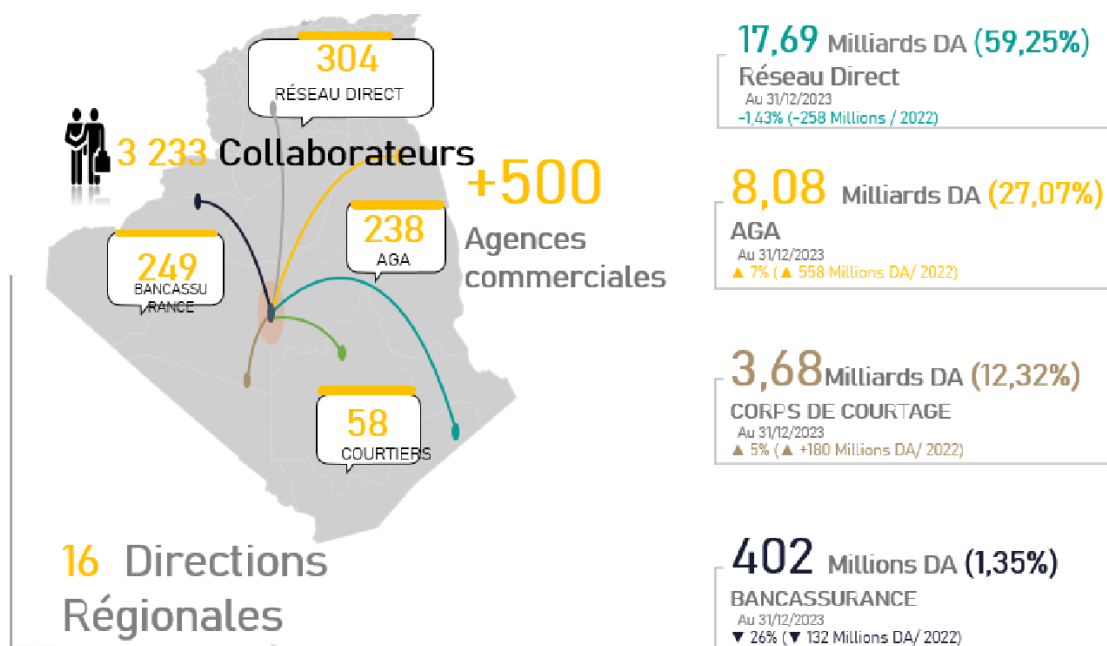
1.2 Filiales & Participations :

La Société Nationale d'Assurance SAA dispose de trois (03) filiales :

- La SAE-EXACT : Société Algérienne d'Expertise et du Contrôle Technique Automobile ;
- L'ASG : Algérienne de Sécurité et de Gardiennage ;
- L'Imprimerie des Assurances.

Elle détient des participations directes dans plusieurs sociétés, principalement la « SAPS/AMANA avec Le Groupe Français MACIF » spécialisée dans le segment vie ; et indirectes dans la société d'assistance et service « IPA/ via la SAE avec le Groupe AXA ».

Figure 7: le réseau de distribution de la SAA



Source : Document interne de la SAA

Le réseau de distribution est constitué de 16 Directions Régionales, chargées de la mise en œuvre de la politique commerciale de la société, et de 304 agences intégrées (directes et concédées) et de 238 agences agréées, 249 banques assurances, ainsi que 58 Courtiers.

1.3 Structure organisationnelle de l'entreprise

La structure organisationnelle de la SAA (Société Nationale d'Assurance) se compose de plusieurs éléments clés, notamment un Conseil d'Administration, des comités spécialisés, et une organisation interne répartie en diverses directions et divisions.

Conseil d'Administration :

Le Conseil d'Administration de la SAA en 2022 est composé de 11 membres, dont 9 administrateurs élus par l'Assemblée Générale des actionnaires, ainsi que 2 membres de droit représentant les travailleurs. Ce Conseil s'est réuni à 8 reprises durant l'année, affichant un taux de présence de 99,9%. Au cours de ses réunions, il a abordé diverses questions relatives à la gouvernance, à la gestion financière, et a pris des résolutions concernant l'activité et la stratégie de l'entreprise.

Les Comités :

Pour assurer une gestion optimale et une gouvernance efficace, la SAA dispose de deux comités spécialisés qui supervisent des domaines essentiels de son activité :

- **Comité des Risques** : Ce comité est chargé de superviser et de gérer les risques. Il évalue les risques majeurs et propose des plans d'action pour leur gestion. Il s'est réuni à plusieurs reprises pour évaluer différents aspects du risque dans les activités de la société.
- **Comité d'Audit** : Ce comité supervise les audits internes et externes, examine les comptes financiers, et veille à la conformité des pratiques de gestion. Il a formulé des recommandations sur des sujets tels que la réassurance, le suivi des créances, et les provisions pour sinistres.

La Direction Générale :

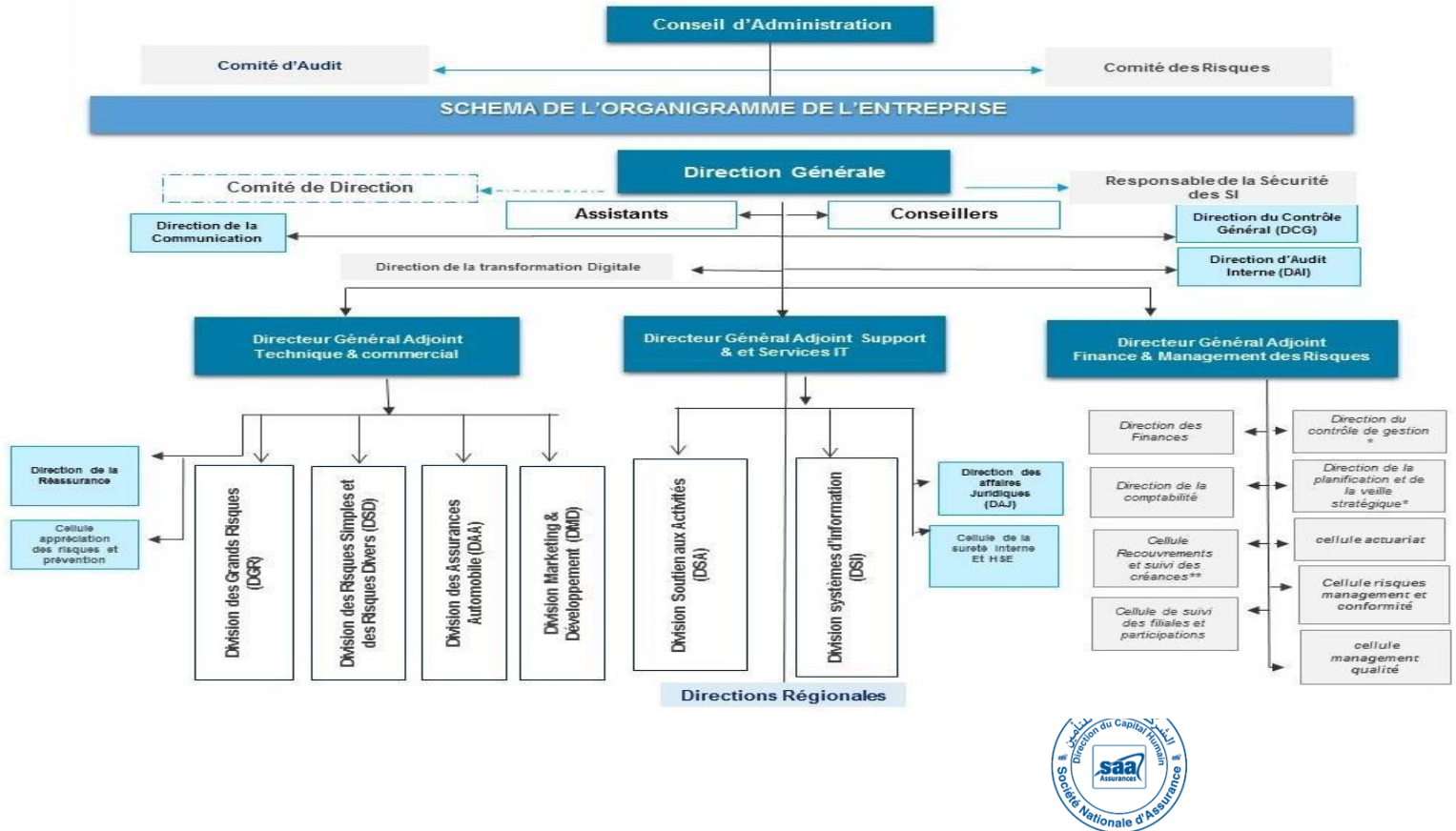
La Direction Générale est dirigée par le **Président Directeur Général (PDG)**, qui assure la gestion exécutive de l'entreprise. Cette direction supervise l'ensemble des opérations de la société et met en œuvre les décisions stratégiques du Conseil d'Administration.

Les Directions Générales Adjointes sont responsables des secteurs spécifiques au sein de la SAA. Elles relèvent directement de la Direction Générale, et leur rôle est de gérer les aspects techniques, commerciaux, financiers, et de gestion des risques de l'entreprise :

- **Directeur Général Adjoint – Technique et Commercial** : Responsable des opérations techniques et commerciales, y compris le développement des produits d'assurance et les ventes.
- **Directeur Général Adjoint – Finance et Management des Risques** : Responsable de la gestion financière de l'entreprise, du contrôle de gestion, ainsi que de la stratégie de gestion des risques.
- **Directeur Général Adjoint – Support et Services IT** : Responsable des systèmes d'information, des infrastructures technologiques et du support technique, afin de

garantir l'efficacité des services numériques et de soutenir la transformation digitale de la société.

Figure 8: Schéma de l'organigramme de l'entreprise



Source : Documents fournis par l'entreprise SAA en 2023

1.4 Missions du Directeur Général Adjoint chargé des Finances & Management des Risques (DGAFMR) :

La Direction Générale Adjointe des Finances & Management des Risques joue un rôle central dans la conduite stratégique et opérationnelle des finances de l'entreprise. Elle veille à la bonne application des normes comptables en vigueur, à la centralisation et à la tenue rigoureuse de la comptabilité, à l'élaboration des états financiers et à la mise en place d'une comptabilité analytique performante.

Dans la gestion financière, elle pilote les investissements sur les marchés, suit les performances financières des filiales et garde un œil sur les tendances économiques. Elle supervise également

la trésorerie, assure le recouvrement des créances, élabore et suit le budget, tout en assurant un contrôle de gestion rigoureux. Sur le plan fiscal, elle veille au respect scrupuleux des obligations légales. Elle est aussi responsable de la planification stratégique à court et moyen terme, du suivi des performances, du calcul des écarts, et de la mise en œuvre d'actions correctives. En somme, elle agit comme un véritable chef d'orchestre, assurant une gestion financière saine et prévoyante, tout en responsabilisant les acteurs internes et en adaptant les décisions pour garder l'entreprise sur la bonne voie.

Cette division compte cinq directions principales :

1.4.1 Direction des Finances :

La Direction des Finances est chargée de mettre en œuvre la politique financière de l'entreprise. Elle est chargée, également de :

- Gestion budgétaire
- Tableaux de bord - Indicateurs de performance
- Reportings de gestion et financiers
- Analyse des états financiers,
- Gestion des placements sur les marchés financiers, Suivi des filiales.

1.4.2 Direction de la Comptabilité :

Cette direction est chargée d'appliquer les normes comptables selon le nouveau Système Comptable Financier. Elle permet de :

- Assurer l'organisation, la coordination et le suivi des activités comptables des Différentes structures de l'entreprise ;
- Centraliser et exploiter les opérations comptables et financières de l'entreprise ;
- Etablir les balances comptables mensuelles, les rapports trimestriels sur les Recouvrements, le compte rendu et le bilan annuel de l'entreprise ;
- Elaborer les situations fiscales centralisées ;
- Suivre le contentieux fiscal avec les inspections régionales et l'administration fiscale Au niveau central (DGE),

1.4.3 Direction de Management des risques et Conformité :

L'organisation de Direction « Management des Risques et conformité » impose une séparation entre l'identification des risques et le suivi & maîtrise des risques pour les raisons suivantes :

- L'identification et l'évaluation des risques : est chargée de tenir et d'assurer des entretiens d'identification et d'évaluation des risques par agence, par AGA, par

Direction Régionale et par Processus afin d'alimenter des cartographies des risques par échelle.

- Le Suivi & Maitrise des Risques : est chargée de définir les plans d'action nécessaires et le suivi des DMR (Dispositif de Gestion des Risques) mis en place, d'assurer des entretiens avec le pilote processus et de contrôler l'exécution des plans d'action mis à cet effet.
- La conformité veille à l'identification des risques de non-conformité et à la mise en œuvre des dispositifs de prévention appropriés et ce, que ce soit aux lois et règlements en vigueur qu'aux règles et de bon fonctionnement de la profession.

1.4.4 Direction du contrôle de gestion :

La direction du contrôle de gestion assure l'élaboration et le suivi de budget, en veillant à l'exécution budgétaire conforme aux objectifs fixés. Elle pilote le suivi de la performance à travers des indicateurs clés et met en place des reportings réguliers. Elle conçoit également des tableaux de bord de gestion afin de fournir aux décideurs une vision claire et synthétique de la situation financière et opérationnelle de l'entreprise.

1.4.5 Direction de la planification et de la veille stratégique :

La direction de planification et de veille stratégique fournit aux entités centrales et régionales un bulletin de veille qui résume les évolutions dans divers domaines essentiels tels que l'économie et les finances, le secteur automobile et des transports, les hydrocarbures et les énergies renouvelables, ainsi que la digitalisation et l'innovation. L'objectif principal de cette veille est d'identifier des opportunités susceptibles de contribuer à l'amélioration du chiffre d'affaires de la SAA, en soutenant la prise de décision stratégique.

Figure 9: Logo de la SAA



Source : Fourni par la SAA

Section 02 : Cadre méthodologique

Cette section expose les principes méthodologiques qui sous-tendent notre approche de recherche. L'objectif est de clarifier les choix épistémologiques et méthodologiques sélectionnés pour analyser un phénomène organisationnel complexe, en relation avec les pratiques de prise de décision et la gestion des risques financiers. Nous examinons en détail la position adoptée par le chercheur, l'approche épistémologique choisie, ainsi que la méthodologie qualitative préférée. Tous ces éléments sont conçus pour assurer la cohérence entre les objectifs de la recherche, la typologie des données à collecter, ainsi que les méthodes utilisées pour garantir une analyse rigoureuse et pertinente.

2.1 Approche épistémologique :

L'épistémologie, également connue sous le nom de "Théorie de la connaissance", constitue le domaine disciplinaire qui oriente l'ensemble du processus de production des connaissances scientifiques. Par conséquent, toute recherche pertinente et de qualité doit reposer sur une perspective épistémologique. L'orientation épistémologique d'un chercheur influence la démarche « stratégique » et « tactique » qu'il doit emprunter pour produire une connaissance fiable et scientifique. Il est donc primordial de se positionner épistémologiquement avant d'entamer une recherche dite « scientifique ». (DAAMOUCHE & S. BOUKAIRA, 2021)

L'épistémologie, en tant que discipline philosophique, se concentre sur les bases de la science, visant à définir les principes qui soutiennent la connaissance légitime, et la définir comme l'analyse de la genèse d'une connaissance valide. Un paradigme épistémologique se réfère à un ensemble d'hypothèses qui traitent des questions auxquelles l'épistémologie essaie de répondre. (Thiéart, 2014)

De ce fait, notre travail de recherche adopte une posture **épistémologique constructiviste**, qui se concentre sur la manière dans laquelle les acteurs construisent activement leur réalité à travers leurs expériences et interactions sociales. Cela correspond parfaitement à la méthodologie qualitative visant à comprendre les perceptions des acteurs économiques en matière de gestion des risques financiers et de décisions stratégiques.

Selon (Le Moigne, 1990) : « Le constructivisme postule que nous ne découvrons pas un monde déjà donné, mais que nous construisons les représentations du monde dans l'action, à partir de nos interactions. »

L'approche de recherche est **inductive**, partant des observations empiriques pour élaborer des généralisations ou des théories. Cette démarche consiste à collecter des données spécifiques et

à identifier des schémas récurrents afin de formuler des hypothèses ou des modèles explicatifs. Comme le souligne (Thomas, 2006), l'analyse inductive « vise à permettre aux chercheurs de résumer les données brutes en une forme concise, établir des liens clairs entre les objectifs de recherche et les résultats, et développer un cadre ou une théorie sous-jacente aux processus ou expériences apparents dans les données brutes. »

Cette approche a été choisie par cette recherche, En raison de sa capacité à satisfaire les objectifs exploratoires de l'étude portant sur l'intégration des outils de gestion des risques financiers dans le processus de prise de décision stratégique. En présence d'un phénomène encore peu étudié dans la littérature scientifique, l'approche inductive offre la possibilité de fonder l'analyse sur des observations concrètes, en permettant aux concepts, significations et dynamiques de se dégager à partir des données recueillies.

2.2 Présentation de la méthodologie de recherche

Afin d'aborder efficacement notre problématique et de réaliser les objectifs fixés par cette étude, nous avons choisi d'adopter une méthodologie qualitative.

Signification de la recherche : Le mot "recherche" comprend deux composantes : "re" et "chercher", où "re" sert de préfixe et signifie "encore", "nouveau" ou "de nouveau", et "chercher" est un verbe qui signifie "examiner attentivement et soigneusement", "tester et essayer" ou "sonder". Essentiellement, la recherche consiste à chercher des faits, des éclaircissements et des réponses à des problèmes. Elle vise à examiner les affirmations spéculatives sur les liens présumés entre différents phénomènes par une recherche systématique, contrôlée, empirique et critique. Grâce à la recherche, on peut identifier un problème, formuler une hypothèse, recueillir et analyser Source: des preuves, et tirer des conclusions qui apportent des réponses au problème immédiat ou font progresser les formulations théoriques dans un sens plus large. (Dubey & D P Kothari, 2022)

Définition de la méthodologie : La méthodologie constitue le fil conducteur d'un travail de recherche. Elle reflète la vision globale adoptée par le chercheur pour aborder son sujet, en précisant non seulement comment l'étude sera conduite, mais aussi sur quelles convictions philosophiques elle s'appuie. En d'autres termes, c'est elle qui traduit les choix fondamentaux, les manières de penser le problème, d'y répondre, et oriente naturellement les méthodes retenues. Dans un mémoire ou une thèse, elle joue un rôle central : elle assure l'harmonie entre les outils utilisés, les techniques mises en œuvre et la logique de réflexion qui les sous-tend. (Melnikovas, 2018)

2.3 Recherche qualitative :

La recherche qualitative constitue une démarche méthodologique qui vise à explorer en profondeur les phénomènes étudiés en tenant compte de leur environnement naturel. Elle offre la possibilité de saisir avec finesse les vécus, les points de vue et les ressentis des acteurs concernés, tout en mettant en lumière la complexité des interactions et des dynamiques, tant internes qu'externes, qui influencent les pratiques de gestion des risques au sein des organisations. (Ansyari, 2024)

Cette approche permet aux chercheurs de développer une compréhension approfondie d'un sujet émergent et encore peu exploré. Elle met également l'accent sur la nécessité d'appréhender la problématique d'étude d'un point de vue humaniste ou philosophique. (Islam, Niaz Ahmed Khan, & Rajendra Baikady, 2022)

Pour mener à bien notre étude, nous avons choisi une méthodologie qualitative pour analyser l'incorporation des outils de gestion des risques financiers dans le processus de décision stratégique des entreprises. Cette méthode nous aide à approfondir notre compréhension des perceptions, des pratiques et des stratégies d'action des décideurs, en lien avec notre problématique, et à fournir des réponses contextualisées et approfondies.

Section 03 : Outils de collecte de données et Analyse des données

Pour mener à bien cette recherche, il a été essentiel d'utiliser des méthodes de collecte et d'analyse de données appropriées à la dimension qualitative de l'étude. Le but est d'obtenir des informations détaillées et approfondies afin d'améliorer la compréhension des pratiques et des processus étudiés.

3.1 Outils de collecte de données :

Afin d'acquérir les données requises pour notre étude, nous avons mis en œuvre des méthodes adaptées en fonction du contexte et de la nature de notre recherche. La recherche qualitative repose sur l'acquisition de données qualitatives à travers trois méthodes principales :

3.1.1 Observations :

Au cours de notre quotidien, nous observons fréquemment les multiples aspects du monde qui nous entoure. Ces observations, qu'elles focalisent sur des objets, des événements ou des phénomènes, ont un impact important sur nos attitudes, nos comportements et nos croyances. Afin d'élargir nos connaissances et nos méthodologies, et de mieux comprendre le déroulement

des diverses opérations, nous avons opté pour l'observation comme méthode de collecte de données dans notre étude. (Islam, Niaz Ahmed Khan, & Rajendra Baikady, 2022)

Selon sa définition, l'observation implique une analyse délibérée d'événements, de comportements ou d'objets dans un cadre précis. Les définitions fournies dans les dictionnaires concordent avec cette notion. À titre d'exemple, selon le dictionnaire Macmillan, "l'observation" est définie comme "l'action de scruter attentivement une personne ou un objet dans le dessein d'acquérir des connaissances". De manière similaire, selon la définition du dictionnaire Oxford, « l'observation » comme « le processus consistant à observer ou surveiller attentivement quelque chose ou quelqu'un. »

L'observation c'est une technique utilisée dans la recherche qualitative pour fournir une analyse de la réalité. Cette méthode nous a permis de collecter un nombre important d'informations et d'observer des informations concernant la gestion des risques financiers au sein de l'entreprise SAA.

Dans le cadre de l'observation directe au sein de la Direction du Risk Management de la SAA, j'ai analysé la cartographie des risques financiers. Cette cartographie m'a permis d'identifier les différents types de risques tels que (risque de liquidité, risque de taux d'intérêt, risque de change), leur fréquence ainsi que leur impact potentiel. J'ai particulièrement observé la criticité de chaque risque, évaluée selon des critères bien définis. Cette démarche a offert une vision concrète de la priorisation des risques. Elle constitue un outil essentiel pour comprendre la logique de gestion appliquée par l'entreprise.

3.1.2 Analyse documentaire :

L'analyse documentaire est une approche méthodique utilisée pour examiner et évaluer une variété de documents, qu'ils soient physiques ou numériques, y compris les contenus en ligne. Cette méthodologie de recherche qualitative nécessite une analyse approfondie et une interprétation des données pour en extraire des significations, saisir des concepts et construire des connaissances empiriques. Différentes sources telles que les registres de présence, les programmes d'événements, les manuels, les livres, les brochures, les journaux intimes, les journaux, les communiqués de presse, les données d'enquête, les documents publics, ainsi que les albums photos et les coupures de presse, peuvent être exploitées pour réaliser une analyse approfondie. (Bowen, 2009)

Nous avons commencé par effectuer une recherche documentaire approfondie. De nombreux documents et publications en ligne, ainsi que plusieurs livres téléchargés ou trouvés dans la

bibliothèque de l'ENSM, ont été analysés pour répondre à notre problématique de recherche concernant l'intégration des outils d'analyse des risques financiers dans la prise de décision stratégique. Grâce à cette étude, nous avons pu mieux comprendre notre sujet de recherche et élaborer le cadre théorique de notre mémoire. et aussi pour la rédaction de notre revue de littérature, nous avons commencé par consulter plusieurs articles scientifiques dans plusieurs bibliothèques en ligne telles que Scholar Vox, Google Scholar, ResearchGate, SNDL et theses.fr.

Pendant notre stage, nous avons également eu accès à des documents interne telle que les diagrammes organisationnels, les rapports financiers, ainsi que de la présentation de l'entreprise.

3.1.3 Entretiens semi-directif

L'entretien semi-directif, également appelé entrevue semi-dirigée, est une méthode de collecte de données qui permet d'approfondir les connaissances dans le cadre des approches qualitatives et interprétatives, en lien notamment avec les paradigmes. Par conséquent, l'entretien est l'outil que nous considérons comme le plus approprié pour la méthode de collecte de données que nous avons sélectionnée. (LINCOLN & NORMAN K. DENZIN, 1995)

En recherche qualitative, l'entretien ouvert ou semi-structuré est fréquemment privilégié comme méthode de collecte de données la plus appropriée. Il permet de recueillir des informations précieuses et approfondies concernant les expériences, les opinions et les attitudes des participants. Les chercheurs ont la capacité d'acquérir des données concernant des sujets complexes et difficiles à quantifier. (Patton, 2015)

Dans le cadre de notre étude menée au sein de la Société Nationale d'Assurance (SAA), cinq entretiens semi-directifs individuels ont été réalisés auprès de cadres de Risk management et des finances, dont le rôle a été déterminant dans l'orientation de la prise de décision stratégique de l'entreprise. L'objectif principal était de recueillir des données qualitatives sur l'intégration des outils de gestion des risques financiers dans les processus décisionnels stratégiques de l'entreprise. La sélection des participants s'est faite en collaboration avec le Directeur des finances, qui a orienté notre enquête vers des responsables directement impliqués dans les activités d'analyse financière et de gestion des risques. Les entretiens ont eu lieu en présentiel, dans les locaux de la SAA, dans un cadre propice à un échange confidentiel et professionnel. Chaque entretien a duré entre 30 et 60 minutes en moyenne. L'ensemble des entretiens a été conduit à l'aide d'un guide structuré, élaboré autour de thématiques telles que les outils de

gestion des risques utilisés (cartographie, Stress test, etc.), leur intégration sur la prise de décision stratégique, les modalités d'intégration de ces outils dans les procédures internes, ainsi que les limites observées et les perspectives d'amélioration. Un accord verbal préalable a été systématiquement obtenu pour la réalisation d'enregistrements sonores, dans le respect des principes de confidentialité. Parallèlement, des notes manuscrites ont été prises afin de compléter et appuyer la retranscription fidèle des propos. L'analyse des données a suivi une approche thématique, permettant de dégager des tendances récurrentes, d'identifier les divergences d'opinions, et d'illustrer les enjeux à travers des exemples concrets issus du terrain.

Dans notre étude, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs individuels auprès de dirigeants et des managers, en suivant un guide d'entretien structuré par thèmes (voir Annexe A). Comme expliqué par (Kaufmann, 2011) : « Un guide d'entretien consiste en un document élaboré avant l'entretien, regroupant tous les sujets ou questions que l'intervieweur prévoit d'aborder. Il assure la cohérence des données tout en permettant une certaine flexibilité et une expression libre de la partie des interviewés. »

3.2 Échantillonnage :

Notre recherche se basera sur un échantillon non probabiliste composé de cinq cadres de la Société Nationale d'Assurance (SAA). Les participants seront choisis de manière sélective en ciblant les cadres financiers et les responsables de la gestion des risques qui jouent un rôle crucial dans le processus de décision stratégique de l'entreprise. Cette sélection délibérée d'échantillons vise à interroger spécifiquement des cadres possédant une expertise en gestion des risques financiers et une réelle capacité d'influence sur les orientations stratégiques de la SAA. Les entretiens individuels semi-directifs seront utilisés pour obtenir des données spécifiques concernant l'intégration des outils de gestion des risques financiers dans le processus de prise de décision. La collecte des données se poursuivra jusqu'à ce que la saturation théorique soit atteinte, caractérisée par la répétition des informations sans apport significatif supplémentaire.

Tableau 4: Liste des interviewés

Nom	Postes	Durées des entretien
M. CHEMMAME	Directeur général adjoint chargé des Finances & Management des Risques	30 min
M. BOUTMANE	Membre du conseil d'administration	30 min
Mme BENAISSI	Chef de division stratégie et performance	45 min
M. REGUIG	Directeur des finances	60 min
Mme OUBELAID	Directrice Risk management et conformité	60 min

Source : établi par nous-mêmes

3.3 Analyse des données :

Une fois que nous avons mené notre enquête sur le terrain et interrogé les cinq cadres de la SAA, nous avons recueilli les données nécessaires pour répondre à notre problématique.

Pour analyser les données recueillies, nous avons choisi la méthode d'analyse thématique. L'analyse thématique représente une approche de recherche qualitative fréquemment employée dans divers domaines épistémologiques et pour explorer différentes problématiques de recherche. Il s'agit d'une approche visant à identifier, analyser, structurer, décrire et rendre compte des thèmes présents dans un corpus de données. (Braun & Victoria Clarke, 2006)

L'analyse thématique comporte de nombreux avantages significatifs, cette méthode se distingue par sa grande flexibilité méthodologique. En outre, elle produit un rapport complet et détaillé des informations recueillies lors des entretiens, ce qui favorise une interprétation approfondie des résultats. Un autre avantage de cette technologie est son accessibilité, elle est relativement facile à appréhender et à assimiler rapidement. En conclusion, en analysant les divers points de vue des participants, elles facilitent la rédaction d'un rapport final bien structuré et clair, ce qui favorise une compréhension approfondie des phénomènes étudiés. (Nowel, Jill M. Norris, Deborah E. White, & Nancy J. Moules, 2017)

NVivo : Les chercheurs peuvent utiliser le programme d'analyse de données qualitatives assisté par ordinateur (CAQDAS) NVivo pour gérer, organiser et analyser de grandes quantités de données qualitatives, telles que des textes, des enregistrements audios, des vidéos et des images. NVivo offre divers outils pour le codage, la catégorisation, l'analyse, la visualisation et la rédaction de rapports. Parmi les méthodologies de recherche qualitative prises en charge par NVivo, on trouve la théorie ancrée, l'analyse thématique et l'analyse du discours, entre autres. Ce logiciel est largement utilisé dans la recherche académique, les sciences sociales, le monde des affaires et d'autres domaines où l'analyse des données qualitatives est essentielle. (Jackson & Bazeley, Pat, 2019)

Nous avons choisi d'adopter une approche statistique pour le traitement et l'analyse des données en utilisant le logiciel NVivo. Sa sélection a été motivée par son excellence dans la structuration et le traitement de vastes ensembles de données qualitatives, ainsi que par ses capacités analytiques avancées. En outre, NVivo facilite la collaboration et présente une flexibilité qui lui permet de s'adapter à divers types de données et de méthodologies de recherche. Dans le contexte de notre recherche, cet outil s'est révélé être particulièrement pertinent pour la structuration des données, la mise en ordre des résultats, et l'extraction d'analyses approfondies.

Ce chapitre a établi les fondations pratiques et méthodologiques de notre étude. En exposant les caractéristiques de la SAA, nous avons situé notre étude dans un cadre concret, en soulignant les particularités de l'organisation, ses défis stratégiques et sa stratégie de gestion des risques financiers. L'analyse contextuelle a joué un rôle crucial dans la compréhension approfondie de la pertinence de notre problématique et dans l'ancrage de notre réflexion dans un cadre concret. Sur le plan méthodologique, une approche qualitative a été adoptée, reposant sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès des cadres des directions finances et Risk management, directement impliqués dans la prise de décision stratégique. Cette décision avait pour objectif de collecter des données détaillées et nuancées concernant les pratiques réelles en matière de gestion des risques. Afin d'analyser ces données, le logiciel NVivo a été employé, ce qui a permis de faciliter leur analyse, leur organisation et leur interprétation. Cette méthodologie rigoureuse nous permettra d'aborder, dans le prochain chapitre, une analyse empirique détaillée en adéquation avec les objectifs de notre recherche.

CHAPITRE 03 : RESULTATS ET DISCUSSION

Ce chapitre expose les résultats de l'étude qualitative menée à la Société Nationale d'Assurance (SAA) et leur discussion. Il se divise en deux sections : la première analyse les données des entretiens semi-directifs avec cinq cadres, utilisant NVivo pour identifier les thèmes liés à l'usage des outils de gestion des risques financiers (cartographie, stress tests) dans la prise de décision stratégique, leurs défis et opportunités. La cartographie des risques, en particulier, constitue un support essentiel de visualisation permettant de classer les risques selon leur criticité et de prioriser les actions correctives. La seconde section confronte ces résultats au cadre théorique, examinant les convergences et divergences avec la littérature et leurs implications pour la SAA. Ce chapitre répond à la problématique en montrant l'influence de ces outils sur la décision stratégique et leur contribution à une gestion efficace et durable.

Section 01 : Interprétation et analyse des résultats

Dans cette section, nous analyserons et interpréterons les réponses des participants à notre guide d'entretien à l'aide du logiciel NVivo, en mettant l'accent sur l'intégration des outils de gestion des risques financiers dans la prise de décision stratégique. L'analyse portera également sur la cartographie des risques, utilisée pour identifier, évaluer et hiérarchiser les risques financiers au sein de la SAA, afin de mieux comprendre leur impact potentiel et les actions prioritaires à envisager.

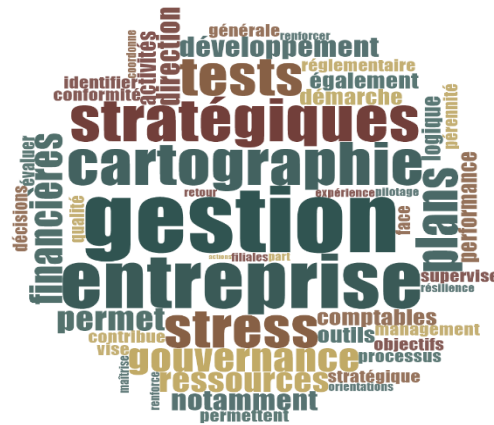
1.1 Analyse thématique de résultats des entretiens

L'analyse thématique des entretiens menés avec cinq cadres de la SAA met en évidence l'intégration des outils de gestion des risques financiers, notamment la cartographie des risques, dans la prise de décision stratégique. Elle souligne les points forts, les limites et les axes d'amélioration identifiés grâce aux données codées avec NVivo.

Partie 1 : Outils de gestion des risques à la SAA :

La première partie de l'entretien porte sur les outils de gestion des risques à la SAA, en analysant leur efficacité dans l'identification, l'évaluation et l'atténuation des risques financiers.

Figure 10: Nuage de mots relatifs à la partie 1



Source : élaboré par nous-mêmes avec NVIVO

La figure N°9 présente un nuage de mots illustrant les outils de gestion des risques mobilisés au sein de la SAA, tels que perçus par les cadres interviewés. La gestion des risques y apparaît comme un levier essentiel de performance, de gouvernance et de résilience. Les termes les plus récurrents : « gestion, risques, cartographie, ressources, performance, stratégie et stress test » reflètent une approche structurée, centrée sur l'identification, l'analyse et la hiérarchisation des risques. Les outils tels que la cartographie des risques et les tests de résistance sont clairement identifiés comme des piliers du dispositif de maîtrise des incertitudes.

La convergence des réponses montre une vision homogène et partagée des outils utilisés à la SAA. Toutefois, malgré cette cohérence, il apparaît un manque de référence à des outils numériques avancés ou à des dispositifs d'automatisation, que ce soit dans les entretiens ou dans les mots-clés les plus fréquents du nuage. Cela suggère un potentiel d'amélioration technologique à exploiter, notamment à travers la digitalisation des processus, l'intelligence artificielle ou l'analytique prédictive, afin d'enrichir les capacités d'anticipation et d'aide à la décision.

Partie 2 : Prise en compte des risques financiers dans la stratégie

La deuxième partie de l'entretien explore l'intégration des risques financiers dans la stratégie de l'entreprise, en mettant en lumière les méthodes utilisées par la SAA pour identifier, évaluer et intégrer ces risques dans ses choix stratégiques.

Figure 11: Nuage de mots relatifs à la pratique 2



Source : élaboré par nous-mêmes avec NVIVO

La figure N°10 révèle que dans les réponses des personnes interviewées à cette question, des termes clés comme « identification, évaluation, et analyse » ressortent en premier, suivis par approche et probabilité. Ces termes indiquent que l'identification et l'évaluation des risques financiers sont les éléments centraux du processus de gestion des risques au sein de la SAA.

Selon une majorité des répondants, la gestion des risques financiers est perçue comme un processus essentiel permettant de minimiser les impacts négatifs sur la stratégie de l'entreprise et de maîtriser les incertitudes. Cette démarche permet de garantir que les décisions financières majeures soient prises en prenant en compte les scénarios de risques possibles. L'intégration de ces risques dans les choix stratégiques est perçue comme une manière d'assurer la pérennité et la rentabilité de l'entreprise à long terme.

La cartographie des risques et les stress tests jouent un rôle crucial dans l'identification des risques potentiels, leur évaluation en fonction de leur probabilité et de leur impact, et leur gestion au travers de plans d'action spécifiques. D'un autre côté, l'adoption d'une approche risque formalisée pour l'intégration systématique des risques dans le processus de décision stratégique est perçue comme un moyen d'améliorer la cohérence entre les objectifs financiers et les choix stratégiques. Tous les cadres évoquent un processus formalisé, parfois basé sur des normes (ISO, qualité), ou sur un cadre réglementaire (décret 13-114). Le respect des réglementations et des normes est également identifié comme un élément crucial pour assurer une gestion des risques efficace et conforme.

La gestion des risques financiers est considérée comme un avantage stratégique pour la SAA, permettant à l'entreprise d'harmoniser ses décisions financières avec ses objectifs à long terme

Partie 5 : Perspectives d'amélioration

Le cinquième volet de l'entretien porte sur les perspectives d'amélioration de la gestion des risques financiers à la SAA, explorant les outils, formations et conditions nécessaires pour optimiser l'intégration des pratiques de gestion des risques dans la stratégie de l'entreprise.

Figure 14: Nuage de mots à la partie 5



Source : Réalisé par nous-mêmes d'après les analyses effectuées avec NVIVO

Le nuage des mots souligne les termes les plus souvent cités dans les réponses obtenues concernant les technologies employées dans le secteur. Il est remarquable de noter que les termes les plus fréquents incluent "intelligence artificielle", "outils", "solutions" et "séminaires", suivis de près par "formations", "logiciels" et "spécialisés".

Cependant, il est essentiel de souligner la prévalence des termes "formations" et "séminaires", ce qui révèle un besoin d'accompagnement et de développement des compétences pour maîtriser ces nouvelles technologies. Les "logiciels spécialisés" et la "modélisation" se présentent comme des composantes techniques cruciales dans cette transformation technologique.

Partie 6 : Clôture

La dernière partie de l'entretien se concentre sur la clôture et la recommandation pour le développement de la gestion des risques financiers dans le processus décisionnel au sein de la SAA.

Figure 15: Nuage de mots relatifs à la partie 6



Source : Réalisé par nous-mêmes d’après les analyses effectuées avec NVIVO

Le nuage de mots met en évidence les termes les plus fréquemment utilisés dans les entretiens concernant la dynamisation du secteur financier et assurantiel, avec "financier", "dynamiser", "public" et "assurances" comme éléments dominants.

Les experts convergent vers une vision systémique qui dépasse les frontières de l'entreprise, appelant à renforcer la culture des risques, l'ouverture au marché boursier et l'implication du public. Cet objectif de transformation repose sur la formation des individus, élément crucial identifié dans le nuage. Cependant, cette vision stratégique, qui cherche à intégrer la gestion des risques au centre de l'économie via des leviers nationaux tels que la transparence, le financement des entreprises et l'éducation financière, se confronte à des facteurs macroéconomiques échappant au contrôle d'un seul acteur tel que la SAA.

Tableau 5: Croisements matriciels

	Partie 1	Partie 2	Partie 3	Partie 4	Partie 5	Partie 6
1 : Chef de division stratégie et performance	12	8	5	5	6	3
2 : DFC	7	6	6	5	8	1
3 : DGA	13	10	5	5	8	3
4 : Directrice Risk management	10	5	5	6	8	3
5 : Membre du conseil d’administration	10	7	5	5	7	2

Source : Réalisé par nous-mêmes d’après les analyses effectuées avec NVIVO

Le DGA et le Chef de division stratégie se démarquent par leurs contributions significatives dans les parties 2 et 3, reflétant une expertise approfondie dans les outils de gestion des risques et leur intégration stratégique, bien que leur apport soit plus faible dans la partie 6 (perspectives d'amélioration). La Directrice Risk Management excelle dans les parties 2 et 5, mettant en avant son savoir-faire sur les outils de risque et la performance organisationnelle, mais contribue peu dans la partie 6. Le DFC offre des contributions équilibrées, avec un pic dans la partie 5 sur l'impact organisationnel, mais un apport minimal dans la partie 6, suggérant un moindre focus sur les améliorations. Enfin, le Membre du conseil enrichit les discussions sur la gouvernance et la performance (parties 2 et 5), avec une contribution limitée dans la partie 6. Globalement, tous apportent des perspectives complémentaires, mais la faible implication collective dans la partie 6 indique un besoin d'approfondir les propositions innovantes pour optimiser la gestion des risques à la SAA.

Toutefois, la faible contribution collective dans la Partie 6 (perspectives d'amélioration) suggère un besoin d'approfondir les propositions innovantes pour optimiser les pratiques de gestion des risques à la SAA.








1.2 Cartographie des risques :

Dans le cadre de notre étude sur l'intégration des outils de gestion des risques financiers dans la prise de décision stratégique au sein de la SAA, nous avons élaboré une cartographie des risques financiers majeurs auxquels l'entreprise est exposée. L'objectif est de fournir une vision claire et opérationnelle des risques pour mieux orienter les décisions stratégiques et renforcer la gestion globale des risques au sein de la SAA.

1.2.1 Identification des risques

L'identification des risques au sein de la SAA a été conduite à travers une démarche collaborative impliquant les cadres du Risk management et des finances. Cette approche s'est appuyée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de ces responsables, complétés par une analyse approfondie des données financières, rapports internes et des pratiques en vigueur. Cette méthode a permis de recenser les risques financiers majeurs affectant l'entreprise, tels que le risque de crédit, le risque de liquidité, le risque de taux d'intérêt, le risque de change, le risque de marché et le risque de placement, en tenant compte des spécificités opérationnelles et stratégiques propres à la SAA.

Tableau 6: Tableau des risques identifiés

Risque	Probabilité	Impact	Criticité (probabilité × impact)	Niveau de risque	Indicateurs clés
Risque de placement	Élevé	Moyen	$5 \times 3 = 15$	 Significatif	Rendement des investissements
Risque de taux d'intérêt	Élevé	Moyen	$5 \times 3 = 15$	 Significatif	Variation des taux du marché, coût de la dette
Risque de crédit	Élevé	Élevé	$5 \times 5 = 25$	 Critique	Taux de défaut clients, créances douteuses
Risque de marché	Faible	Faible	$1 \times 1 = 1$	 Faible	Volatilité des marchés financiers
Risque de liquidité	Moyenne	Faible	$3 \times 1 = 3$	 Modéré	Ratio de liquidité, délai moyen de paiement clients/fournisseurs
Risque de change	Faible	Moyen	$1 \times 3 = 3$	 Modéré	Fluctuation des taux de change
Risque de réassurance	Moyenne	Moyen	$3 \times 3 = 9$	 Modéré	Couverture et solvabilité des cessions de risques

Source : réalisé par nous-mêmes sur la base de la littérature

1.2.2 Evaluation :

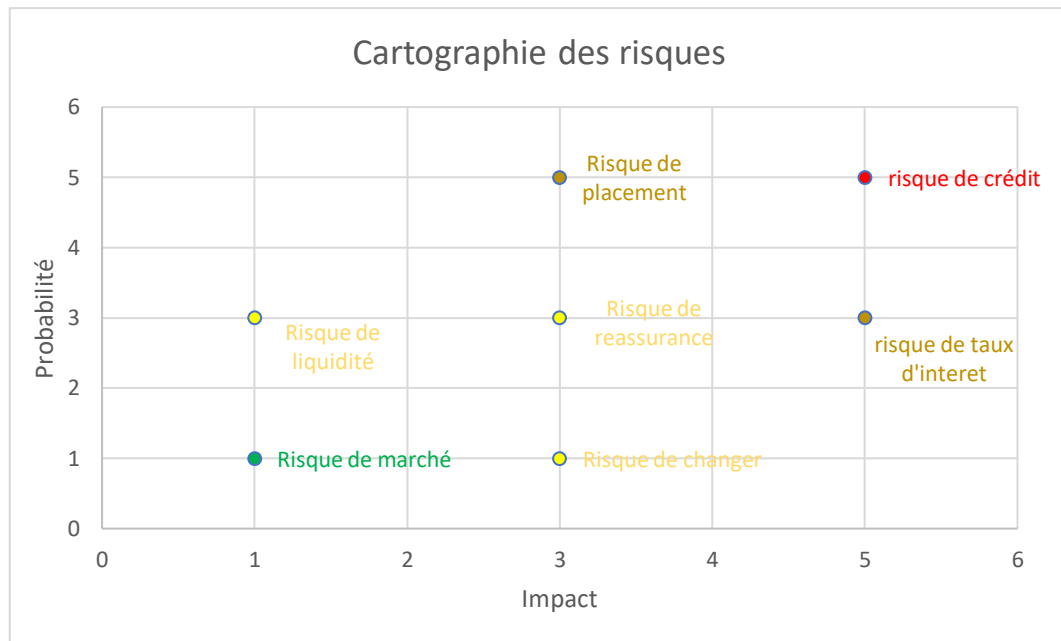
L'évaluation des risques identifiés à la SAA s'appuie sur trois critères essentiels : la probabilité d'occurrence, la gravité des conséquences et le degré de maîtrise des dispositifs existants. Cette approche permet de distinguer le risque brut, évalué indépendamment des mécanismes de contrôle, du risque net, qui correspond au risque résiduel après prise en compte des mesures de maîtrise. Par exemple, le risque de crédit a été jugé critique en raison de sa forte probabilité et de son impact élevé, combinés à des dispositifs de contrôle encore perfectibles, justifiant ainsi sa priorité dans la stratégie globale de gestion des risques financiers au sein de la SAA.

1.2.3 Reporting :

Le processus de reporting a pour objectif de transmettre la cartographie des risques aux responsables concernés, afin de faciliter l'identification des actions prioritaires à mettre en œuvre. Au sein de la SAA, cette représentation visuelle constitue un outil stratégique d'aide à la décision, permettant de distinguer clairement les risques critiques, significatifs ou modérés,

et d'orienter les actions correctives selon leur niveau de priorité. La figure ci-dessous illustre la cartographie des risques identifiés au sein de la SAA :

Figure 16: Cartographie des risques financiers



Source : élaboré par nous-mêmes sur la base de la littérature

La cartographie des risques proposée repose sur une analyse croisée de l'impact et de la probabilité, en utilisant une échelle de gravité allant de 1 (faible) à 5 (élevé). La classification de la criticité des risques s'effectue en fonction de quatre niveaux faible (1- 4), modéré (5-9), significatif (10-16) et critique (17-25) :

Risques critiques (couleur rouge) : niveau de criticité compris entre 17 et 25. Le risque de crédit est le principal risque critique pour la solidité financière de la SAA, avec un niveau de criticité élevé (impact 5, probabilité 5). Il est lié à la capacité des assurés et partenaires à honorer leurs engagements financiers. Une forte exposition aux impayés pourrait déséquilibrer les flux de trésorerie et affecter la rentabilité de l'entreprise. Pour limiter ces pertes et préserver la stabilité économique, il est essentiel de renforcer le contrôle en matière de souscription, d'évaluation de la solvabilité et de recouvrement.

Risques significatifs (couleur orange) : niveau de criticité compris entre 10 et 16. Deux risques ont été identifiés dans cette catégorie, présentant un potentiel élevé de perturbation financière pour la SAA : Le risque de placement (impact 3, probabilité 5) reflète la vulnérabilité des investissements de la compagnie face aux fluctuations des marchés financiers, pouvant

entraîner des pertes sur les portefeuilles d'actifs et affecter la rentabilité attendue. Ce risque souligne la nécessité d'une politique d'investissement prudente, diversifiée et alignée sur les objectifs de solvabilité. Le risque de taux d'intérêt (impact 5, probabilité 2), bien que déjà mentionné dans un contexte critique potentiel, peut également être classé comme significatif selon certaines conditions de marché. Il traduit l'impact des variations de taux sur la valorisation des actifs financiers et le rendement des placements, nécessitant un suivi rigoureux et des mécanismes d'ajustement adaptés.

Risques modérés (couleur jaune) : niveau de criticité compris entre 5 et 9). Trois risques relèvent de cette catégorie au sein de la SAA, nécessitant une gestion préventive sans représenter de menace immédiate. Le risque de réassurance (impact 3, probabilité 3) reflète la dépendance à l'égard des réassureurs et le risque de non-couverture en cas de sinistres importants, ce qui impose une sélection rigoureuse des partenaires et un suivi contractuel renforcé. Le risque de liquidité (impact 1, probabilité 3) concerne la capacité de la SAA à honorer ses engagements financiers à court terme, rendant indispensable une gestion proactive de la trésorerie. Quant au risque de change (impact 3, probabilité 1), bien que peu probable, il reste présent en cas d'opérations libellées en devises, notamment dans le cadre de transactions ou de contrats internationaux, justifiant ainsi une surveillance régulière des expositions en devises.

Risque faible (couleur vert) : niveau de criticité entre 1 et 4. La SAA n'a identifié qu'un seul risque dans cette catégorie : le risque de marché (impact 1, probabilité 1), dont la faible probabilité et l'impact limité traduisent une exposition marginale aux fluctuations des marchés financiers. Ce risque reste sous contrôle mais nécessite une veille continue en cas d'évolution des choix d'investissement.

Cette cartographie révèle une concentration marquée de risques critiques, particulièrement dans les secteurs financiers et stratégiques. Elle met en lumière l'urgence de renforcer les mécanismes de gouvernance, d'améliorer la coordination interservices et d'optimiser les dispositifs de contrôle, afin de diminuer les conséquences potentielles et de réduire la probabilité de survenance des risques identifiés.

Section 2 : Discussion des résultats

Cette discussion croise les résultats obtenus lors des entretiens semi-directifs menés auprès des cadres de la Société Nationale d'Assurance (SAA) avec les apports théoriques de la littérature. Elle vise à identifier les convergences, les divergences et les spécificités du contexte organisationnel étudié, autour l'intégration des outils de gestion des risques financiers dans la prise de décision stratégique.

Les résultats de cette étude révèlent une dynamique positive d'intégration des outils de gestion des risques financiers dans le processus de prise de décision stratégique au sein de la SAA. Les dirigeants consultés admettent que la gestion des risques financiers facilite l'anticipation des incertitudes, maintient la solvabilité et renforce la robustesse des décisions stratégiques. Cette vision est conforme aux travaux de (Hopkin, 2017) et (ALAOUI & DHIBA, 2022), qui affirment que la gestion intégrée des risques est un levier essentiel de performance et de durabilité, à condition qu'elle soit portée par une culture organisationnelle favorable.

Les risques financiers, tels que le risque de crédit et de marché, constituent une menace majeure pour la performance des assureurs, nécessitant une identification et une gestion systématiques. Selon (Mohamed, 2018), le risque de crédit, lié aux défauts de paiement des clients, et le risque de marché, découlant des fluctuations économiques affectant les investissements, doivent être gérés via des outils comme la cartographie des risques pour aligner les décisions stratégiques sur la stabilité financière. À la SAA, la cartographie des risques financiers identifie le risque de crédit comme dominant, principalement en raison des primes impayées, et le risque de marché comme significatif, lié à l'exposition des placements financiers aux variations économiques. Ces résultats confirment l'importance de ces risques soulignée par Mohamed (2018). Toutefois, alors que Mohamed préconise l'usage d'outils avancés comme les dérivés pour couvrir le risque de marché, la cartographie de la SAA révèle une absence totale de ces instruments (swaps, options, contrats à terme), attribuée à l'inexistence d'un marché de dérivés en Algérie. Cette divergence met en lumière une limite contextuelle qui freine l'application des recommandations théoriques, soulignant le besoin d'adapter les stratégies de gestion des risques financiers aux contraintes locales pour renforcer la résilience et la compétitivité de la SAA.

Des auteurs comme (Horcher, 2005) ou (bertrand, SOLNIK bruno, & PERIGNON Christophe, 2014) en soulignent d'ailleurs l'importance dans la gestion active des expositions financières. L'écart entre ces recommandations théoriques et la réalité observée à la SAA peut s'expliquer par plusieurs facteurs : l'absence d'un marché de produits dérivés en Algérie, un cadre

réglementaire encore inexistant sur ces instruments, ainsi qu'un manque de compétences internes sur ces outils complexes. Par conséquent, la gestion des risques à la SAA peut être qualifiée de fonctionnelle mais prudente, reposant principalement sur des mécanismes internes éprouvés, sans recours aux outils de couverture sophistiqués disponibles sur les marchés financiers internationaux.

En outre, les travaux de (Ben-Amar, Ameer Boujenoui, & Ameer Boujenoui, 2014), (Pierandrei, Risk management, 2019) et (Vernimmen, 2014) confirment que la performance stratégique des entreprises est fortement par la manière dans les risques sont identifiés, évalués et intégrés dans la gouvernance. Les pratiques en place à la SAA, bien que centrées sur des approches internes, traduisent une certaine maturité organisationnelle et une évolution vers une meilleure articulation entre la gestion des risques financiers et la stratégie, en cohérence avec ces travaux.

De plus, la culture de risque apparaît comme un facteur clé dans l'intégration des outils de gestion des risques financiers à la prise de décision stratégique. À la SAA, bien qu'une prise de conscience soit en cours, la culture reste partiellement développée, ce qui entrave la circulation de l'information et l'engagement stratégique des dirigeants. Cette situation confirme les travaux de (Lew, 2020) qui prouve que l'instauration d'une culture du risque cohérente & collective est essentiel pour harmoniser les décisions stratégiques avec les valeurs de prudence, d'anticipation et de résilience.

L'analyse des pratiques de gestion des risques au sein de l'organisation révèle un processus structuré, itératif et participatif, fortement intégré à la prise de décision stratégique. Ce processus repose sur des outils tels que la cartographie des risques, combinant approches qualitatives et consultations internes.

La démarche commence par une identification et une évaluation des risques menées par la direction du Risk management à travers une analyse documentaire et des entretiens avec les responsables opérationnels ("risk owners"). Cette méthode croisée permet une compréhension fine et partagée des risques. Sur cette base, des plans d'actions sont élaborés en concertation avec les responsables concernés, favorisant leur adhésion et leur responsabilisation. Ces plans sont ensuite soumis au comité des risques, composé de membres du conseil d'administration et d'un expert externe, qui formulent des recommandations stratégiques au conseil.

Les outils de gestion des risques apparaissent alors comme des instruments essentiels d'aide à la décision. Ils permettent de mieux objectiver les incertitudes, hiérarchiser les priorités et

renforcer la gouvernance. En ce sens, ils jouent un double rôle : faciliter l'intégration des enjeux de risque dans la stratégie et structurer le dialogue entre les instances décisionnelles.

En résumé, les données collectées confirment que la SAA a initié un processus positif d'incorporation des outils de Gestion des risques financiers dans les domaines stratégiques. Ce processus, bien que partiellement achevé, est en conformité avec les recommandations de la littérature spécialisée, et représente un fondement solide pour la mise en place d'une amélioration continue. Le renforcement de la transversalité, l'implémentation d'un système intégré d'aide à la décision et le développement des compétences en gestion avancée des risques pourraient conduire la SAA à atteindre un niveau supérieur en termes de pilotage stratégique.

Au final, le cas de la SAA s'inscrit pleinement dans les constats empiriques et conceptuels récents sur le lien entre gestion des risques financiers et prise de décision stratégique. Il confirme la pertinence d'une approche intégrée et proactive de la gestion des risques financiers, seule capable de soutenir des décisions cohérentes et résilientes dans un environnement incertain. Cette étude ouvre ainsi des perspectives théoriques et managériales pour mieux articuler les outils de gestion, culture du risque et gouvernance, et réaffirme le rôle central de la gestion des risques comme levier de performance durable.

CONCLUSION GENERALE

La gestion des risques financiers, à travers l'intégration d'outils tels que la cartographie des risques, les stress tests et les dispositifs de contrôle interne, exerce une influence significative sur la prise de décision stratégique des entreprises. Ces outils permettent aux décideurs d'identifier, d'évaluer et de mitiger les incertitudes financières, offrant ainsi une base solide pour des choix stratégiques éclairés.

En consolidant les données relatives aux risques de crédit, de liquidité, de taux d'intérêt, de change et de marché, ils fournissent une vision globale des vulnérabilités et des opportunités, facilitant une allocation optimale des ressources et une meilleure conformité aux normes réglementaires. Cette approche renforce la résilience des entreprises face aux fluctuations économiques, contribuant à une gestion plus efficace et pérenne.

Pour répondre à la problématique « Comment l'intégration des outils d'analyse des risques financiers influence-t-elle la prise de décision stratégique des entreprises », une étude qualitative a été menée à travers des entretiens semi-directifs avec cinq cadres de la Société Nationale d'Assurance (SAA). Les résultats de cette étude révèlent que les outils de gestion des risques financiers, tels que la cartographie des risques et les stress tests, sont profondément intégrés dans les processus décisionnels stratégiques de la SAA. Ces outils jouent un rôle clé dans l'anticipation de scénarios défavorables, dans l'alignement des décisions stratégiques avec les objectifs à long terme de l'entreprise et dans le renforcement de la gouvernance. En ce sens, ils contribuent de manière significative à une gestion plus efficace et durable de la performance financière.

Les recherches de cette étude confirment que l'intégration des outils d'analyse des risques financiers est un levier stratégique pour la SAA. Ces outils influencent directement la prise de décision en offrant une meilleure visibilité sur les risques potentiels et en facilitant des choix cohérents avec les priorités de l'entreprise. Cependant, l'absence de recours à des instruments dérivés (swaps, options, contrats à terme) et la faible adoption de technologies avancées, comme l'intelligence artificielle, révèlent des opportunités d'amélioration pour optimiser leur impact sur la gestion stratégique.

Notre étude a néanmoins été confrontée à certaines limites, notamment la taille restreinte de l'échantillon et le manque de validation à long terme des résultats, ce qui pourrait limiter leur généralisation. De plus, l'agitation de la plupart des membres du conseil d'administration, qui détiennent un rôle clé dans la validation des décisions stratégiques, a également influencé la

dynamique de l'étude. Cette agitation a parfois rendu difficile la réalisation d'entretiens semi-directifs, car leur prise de décision est marquée par des priorités parfois conflictuelles. Pour des recherches futures, il serait pertinent d'élargir l'analyse à d'autres entreprises du secteur assurantiel ou à d'autres contextes géographiques, tout en intégrant des méthodes quantitatives pour enrichir les conclusions qualitatives. Une exploration approfondie de l'impact des technologies numériques et des instruments financiers complexes pourrait également approfondir la compréhension de leur rôle dans une gestion pérenne.

En conclusion, l'intégration des outils d'analyse des risques financiers se révèle être un facteur déterminant dans l'amélioration de la prise de décision stratégique à la SAA. En favorisant une anticipation proactive des risques et une gouvernance renforcée, ces outils contribuent à une gestion plus efficace et durable, consolidant la compétitivité et la résilience de l'entreprise face aux incertitudes économiques.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ADANKANHOUNDE, E. M., ADANKANHOUNDE, T. M., & LAMINE DIA, A. (2022). Influence de la prise de décisions stratégiques sur la performance. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME*, 21.
- ALAOUI, M., & DHIBA, Y. (2022). Le management des risques : Cadre théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME*, 25.
- Alfiana, Henky Hendrawan, & Heidi Siddiq. (2024). ASSESSING THE ROLE OF FINANCIAL RISK MANAGEMENT IN. *Journal of Economic, Business and Accounting*.
- Alhawamdeh, H. M., & Mohammad A. K. Alsmairat. (2019). Strategic Decision Making and Organization Performance: A Literature Review. *International Review of Management and Marketing*, 95-99.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Ansyari, S. (2024). Implementation of Risk Management in Strategic Decision Making. *Journal of Scientific Interdisciplinary*, 35-44.
- Arsić, V. B. (2021). Challenges of Financial Risk Management: AI Applications. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*.
- ASSOCIATIONS, F. O. (2003). CADRE DE RÉFÉRENCE DE LA GESTION DES RISQUES. *translation copyright FERMA*, 10.
- AUBRY, C., & DUFOUR, N. (2022). *RISK MANAGEMENT*. Paris: GERESO Édition.
- Aubry, C., & Nicolas Dufour. (2022). *Risk Management*. Paris: GERESO ÉDITION.
- Baribeau, C. (2009). Analyse des données des entretiens de groupe. *Recherches qualitatives*, 133-148.
- BARTHELEMY, B., & COURRÈGES, P. (2004). *Gestion des risques*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Bashaija, W. (2022). Effect of Financial Risk on Financial Performance of Insurance Companies in Rwanda. *le Journal of Finance and Accounting*.
- Ben-Amar, W., Ameer Boujenoui, & Ameer Boujenoui. (2014). The Relationship between Corporate Strategy and Enterprise Risk. *Journal of Management and Strategy*.
- Ben-Amar, W., Ameer Boujenoui, & Daniel Zéghal. (2014). The Relationship between Corporate Strategy and Enterprise Risk. *le Journal of Management and Strategy*, 1-17.
- bertrand, J., SOLNIK bruno, & PERIGNON Christophe. (2014). *marchés financiers*. paris: DUNOD edition.
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative. *qualitative research journal*.

- Braun, V., & Victoria Clarke. (2006). Using thematic analysis in psychology. *MS Word Length (incl. references, notes, tables and figures): 13510*, 4-5.
- Cardinal, J. S.-L. (2009). Approche systémique de la prise de décision en entreprise. *l'Université de Nantes*.
- CevikOnar, S., Bqar Oztays, & Cengiz Kabraman. (2014). Strategic Decision Selection Using Hesitant fuzzy TO PSIS and Interval Type-2 Fuzzy AHP: case study. *International Journal of Computational Intelligence Systems*, 1002-1021 .
- CHEMLAL, M., MRABET, A., & BENAZZOU, L. (2017). LA GESTION DES RISQUES DANS LES PME MAROCAINES : UN ETAT DES LIEUX. *REVUE MAROCAINE DE RECHERCHE EN MANAGEMENT ET MARKETING*, 25.
- DAAMOUCHE, M., & S. BOUKAIRA. (2021). Quel choix épistémologique pour une recherche en sciences économiques et de gestion? *La Revue Marocaine de Controle de Gestion*.
- DARSA, J.-D. (2016). *LA GESTION DES RISQUES EN ENTREPRISE*. paris: GERESO ÉDITION.
- Desbrières, P., & Evelyne poincelot. (2015). *Gestion de trésorerie*. Paris: édition Management et société.
- Dionne, G. (2013). Gestion des risques : histoire, définition et critique. *Insurance and Risk Management*, 29.
- DREVON, E., Dominique MAUREL, & Christine DUFOUR. (2018). VEILLE STRATÉGIQUE ET PRISE DE DÉCISION. *DOCUMENTATION ET BIBLIOTHÈQUES*, 31.
- Dubey, U. K., & D P Kothari. (2022). *Research methodology: technique and trends*. Milton: groupe Taylor & Francis.
- Elumilade, O., HOPE EHIAGHE OMOKHOA, & BAMIDELE MICHAEL OMOWOLE. (2023). The Role of Data Analytics in Strengthening Financial Risk Assessment and Strategic Decision-Making. *ICONIC RESEARCH AND ENGINEERING JOURNALS*.
- Estevan, E. (2009). Approche systémique du management et ingénierie de la prise de décision. *Les Cahiers de l'Actif*, 217.
- FILALI, A. (2016). L'analyse fonctionnelle comme levier de réussite de la décision stratégique de l'entreprise. *Revue Organisation & Travail*, 25.
- FILALI, A., & TABETI , H. (2014). DEMARCHE DE LA DECISION STRATEGIQUE ET IMPLICATIONS SUR L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE (Economique). *Revue Algérienne d'Economie et de Management*, 24.
- Fulop, J. (2001). Introduction to Decision Making Methods. *European Journal of Operational Research*.
- Hendrawan, H. (2024). Assessing The Role of Financial Management in Corporate Decision-Making. *Journal of Economic Bussines and Accounting*.

- Hopkin, P. (2017). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. Londres, Royaume-Uni.: Kogan Page Limited.
- Horcher, K. A. (2005). *ESSENTIALS of Financial Risk Management*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Islam, M. R., Niaz Ahmed Khan, & Rajendra Baikady. (2022). *Principles of Social Research*. Singapore: SPRINGER.
- ISO 31000. (2021). Management du risque — Lignes. *ISO 31000 : 2018*, 11.
- Jackson, K., & Bazeley, Pat. (2019). *Qualitative Data Analysis with NVivo*. TOROSSA .
- Jacquillat, B., Bruno Solnik, & Christophe Pérignon. (2014). *marchés financiers*. Paris: 2dition Dunod.
- Kaufmann, J.-C. (2011). *L'entretien compréhensif*. Paris: Armand colin.
- Kiptoo, I. K., Kariuki, S. N., & Ocharo, K. N. (2021). Risk management and financial performance of kenya. *Cogent Business & Management*, 18.
- Larson, E. W., & CLIFFORD F Gray. (2014). *Management des projets*. Paris: Dunod.
- Le Moigne, J.-L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris: Dunod édition.
- Lemoigne, J. (1974). *les systèmes de décision dans les organisations*. Paris: édition PUF.
- Lew, C. (2020). Developing a framework of institutional risk culture for strategic decision-making. *Journal of Risk Research*.
- LINCOLN, Y. S., & NORMAN K. DENZIN. (1995). Transforming Qualitative Research Methods: Is It a Revolution? *Journal of Contemporary Ethnography*.
- Louisot, J.-P. (2014). *Gestion des risques*. Paris: AFNOR Éditions.
- Lunenburg, F. C. (2010). THE DECISION MAKING PROCESS. *NATIONAL FORUM OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION AND SUPERVISION JOURNAL*, 4.
- Melnikovas, A. (2018). Towards an Explicit Research Methodology: Adapting. *Journal of Futures Studies*.
- Mintzberg.H, & Romelaer, P. (1989). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: éditions D'organisation.
- Mohamed, B. (2018). Technical analysis as a financial risk management tool. *Revue Algérienne de l'économie et finances*, 29.
- Molina-Azorin, J. F. (2016). Mixed methods research: An opportunity to improve our studies and. *European Journal of Management*.
- Mourad, R. H. (2012). Gestion des risques : Mesures et Stratégies. *Université Toulouse 1 Capitole (UT1 Capitole)*, 256.
- NMILI , M., & BOUAOULOLOU , M. (2021). La prise de décision stratégique au sein des collectivités. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 24.

- Nowel, S., Jill M. Norris, Deborah E. White, & Nancy J. Moules. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*.
- Papulova, Z., & Andrea Gazova. (2016). Role of Strategic Analysis in Strategic Decision-Making. *Procedia Economics and Finance*, 571-579.
- PASCAL.C. (2007). *Management et gestion des organisations*. Paris: édition ARMAND COLIN.
- Patton, M. Q. (2015). The Sociological Roots of Utilization-Focused Evaluation. *The American Sociologist*, 457-462.
- Pierandrei, L. (2019). *Risk management*. Paris: édition DUNOD.
- PWC, ifaci,. (2015). *COSO Référentiel intégré de contrôle interne*. paris: Éditions Eyrolles.
- Rabiha, N., HAMDANI Nadjet, & KARA Ibtissam. (2015). Impact des TIC sur le processus de décision stratégique. *Revue les cahiers du POIDEX* .
- Ray, B. K., Shu Tao, Anatoli Olkhovets, & Dharmashankar Subramanian. (2013). A decision analysis approach to financial risk management in strategic outsourcing contracts. *The Association of European Operational Research*.
- Ray, J. L. (2022). *De la GESTION des risques au MANAGEMENT des risques*. Saint-Denis: éditions AFNOR.
- Renard, J. (2008). *La théorie et la pratique de l'audit interne*. Paris: Edition d'organisation.
- REZAZI, O., & TEMAM, S. (2015). la gestion des risques d'assurance . *Revue Administration et Développement pour les Recherches et les Études*, 11.
- Sara, B. (2017). La relation de la gestion des risques financiers et la gouvernance des banques. *Roa Iktissadia REVIEW*, 11.
- Sutra, G. (2021). *Management du risque : une approche stratégique*. Paris: AFNOR Éditions.
- TALEB, R. B. (2024). Modélisation et optimisation des actifs pour l'aide à la prise de décision stratégique dans les entreprise. *IMT – École Nationale Supérieure des Mines d'Albi-Carmaux*, 145.
- Tashakkori, A. (2009). Are We There Yet? The State of the Mixed Methods Community. *Journal of mixed methods research*.
- Tashakkori, A., & Charles Teddlie. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Thiétart, R. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod édition.
- Thomas, D. R. (2006). A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation*, 237–246.
- Véret, c. (2019). *les grands principes du Risk management*. Paris: L'Argus éditions .

Vernimmen, P. (2014). *finance d'entreprise*. Paris: Edition DALLOZ.

VIRET, c. (2005). *Fonction: Risk manager*. Paris: edition Dunod.



Wu, C., Kotagiri Ramamohanarao, Rui Zhang, & Pascal Bouvry . (2023). Strategic Decisions: Survey, Taxonomy, and Future Directions from Artificial Intelligence Perspective. *ACM Computing Surveys*.

Youssef, M., & BENABDEJLIL , K. (2022). La place des systèmes d'informations (ERP). *Revue de Management et Cultures (REMAC)*, 25.

Zvi, B., & MERTON Robert. (1999). *finance*. Paris: édition Nouveaux horizon.

ANNEXES

ANNEXE A : Guide d'entretien

 <p>المدرسة الوطنية العليا للمناجاة Ecole Nationale Supérieure de Management</p>	<p>Guide d'entretien</p>	
<p>Entretien avec:</p>	<p>Le post:</p>	
<p>M. REGUIG M. CHEMMAME Mme BENAÏSSI Mme OUBELAÏD M. BOUTMANE</p>	<p>Directeur des finances Directeur Générale Adjoint Chef division de stratégie et performance Directrice de gestion de risque Membre du conseil d'administration</p>	
<p>La date: 03 Mai 2025</p>	<p>Durée :60 min</p>	
<p>Remerciements à l'interviewé</p> <p>Présentation de l'étudiant et de son cadre de recherche</p> <p>Demande de l'enregistrement de l'entretien</p> <p>Question d'ouverture : Prise de connaissance du parcours professionnel du répondant</p> <p>Pouvez-vous nous présenter votre parcours professionnel, ainsi que votre rôle et depuis combien de temps vous travaillez dans cette entreprise ?</p> <p>Partie 1 : Les outils de gestion des risques à la SAA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont Les objectifs de la démarche de gestion des risques ? • Quelles sont les principales missions de la Direction générale adjoint finance et management des risques ? • Quels sont les principaux outils utilisés à la SAA pour gérer les risques financiers (ex : analyses de sensibilité, stress tests, modèles prédictifs, etc.) ? • Ces outils influencent-ils directement les décisions de la direction générale ? Si oui, de quelle manière? <p>Partie 2 : La prise en compte des risques financiers dans la stratégie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment les risques financiers sont-ils identifiés et évalués au sein de la SAA ? • Existe-t-il une politique ou un processus formalisé pour intégrer les risques financiers dans les choix stratégiques ? • Comment les aléas financiers (variations de taux, change, crédit, etc.) sont-ils pris en compte 		

dans vos projets d'investissement ou vos décisions majeures ?

Partie 3 : Synergie entre outils financiers et décisions stratégiques

- Selon vous, dans quelle mesure les outils de gestion des risques financiers renforcent-ils la qualité des décisions stratégiques ?
- Peut-on parler d'une intégration effective des outils de gestion des risques dans la gouvernance de la SAA ?
- Avez-vous des exemples concrets où l'analyse d'un risque financier a modifié ou orienté une décision stratégique importante ?

Partie 4 : Effets sur l'organisation et la performance

- Comment l'intégration des risques financiers influence-t-elle la réactivité, l'agilité ou la performance globale de la SAA ?
- Observez-vous un meilleur alignement entre les objectifs financiers, les décisions stratégiques et la maîtrise des risques ?

Partie 5 : Perspectives d'amélioration

- Pensez-vous que la SAA devrait renforcer ses outils ou ses pratiques en matière de gestion des risques financiers ? Si oui, comment ?
- Selon vous, quelles seraient les principales conditions de succès pour une meilleure intégration de ces outils dans la stratégie de l'entreprise ?
- Quels types de formations, d'outils ou de processus supplémentaires seraient nécessaires pour optimiser cette intégration ?

Partie 6 : Clôture

- Souhaiteriez-vous ajouter un commentaire ou une recommandation concernant l'amélioration de la prise de décision stratégique via une meilleure gestion des risques financiers ?

ANNEXE B : Matrice à condenciers

Intervenant	Clôture	Effets sur l'organisation et la performance	Prise en compte des risques financiers dans la stratégie	Outils de gestion des risques à la SAA	Perspectives d'amélioration	Synergie entre outils financiers et décisions stratégiques
Chef de division Stratégie et performance	<ul style="list-style-type: none"> - Approfondir l'appétence au risque - Dynamiser le secteur financier - Formation du public sur le marché financier - Promouvoir l'innovation dans les produits d'assurance 	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise allocation des ressources financières - Déficit de formation des collaborateurs - Positionnement inadéquat des profils - Manque de coordination inter-départementale - Élaboration des budgets et plans à moyen terme 	<ul style="list-style-type: none"> - Identification, évaluation, classification des risques par criticité - Plans d'action pour maîtriser/atténuer les risques - Management de la qualité basé sur une approche par les risques - Analyse anticipative des aléas financiers (ex. : variations de taux) - Suivi des indicateurs macroéconomiques pour anticiper les crises 	<ul style="list-style-type: none"> - Matrice SWOT/PESTEL - Business plans sur 5 ans - Cartographie des risques - Stress tests - Gestion par retour d'expérience - Pilotage stratégique des activités financières - Tableaux de bord pour suivi en temps réel des risques 	<ul style="list-style-type: none"> - Outils technologiques avancés (logiciels, IA) - Formations ciblées et séminaires sur le leadership - Développement d'une culture d'innovation - Renforcement de la communication interne pour réduire la résistance au changement 	<ul style="list-style-type: none"> - Revues de direction, audits internes/externes - Diversification des risques - Partenariats locaux - Utilisation des analyses de risques pour prioriser les investissements stratégiques

Intervenant	Clôture	Effets sur l'organisation et la performance	Prise en compte des risques financiers dans la stratégie	Outils de gestion des risques à la SAA	Perspectives d'amélioration	Synergie entre outils financiers et décisions stratégiques
DFC	<ul style="list-style-type: none"> - Optimiser les résultats financiers - Renforcer la transparence des opérations financières 	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvais placement financier - Manque de formation des collaborateurs - Mauvais positionnement des ressources humaines - Retards dans les processus de validation financière - Élaboration des budgets et plans à moyen terme 	<ul style="list-style-type: none"> - Étude approfondie des transactions financières - Identification des risques (encaissement, créances, placements) - Politique formalisée (décret 13-114) - Analyse anticipative (ex. : baisse des taux) - Consultation régulière des autorités de régulation pour conformité 	<ul style="list-style-type: none"> - Cartographie des risques - Stress tests - Pilotage des orientations stratégiques - Supervision des activités financières/comptables - Outils de prévision financière pour simuler les impacts des décisions 	<ul style="list-style-type: none"> - Logiciels spécialisés, solutions IA - Fiabilité du système d'information - Séminaires sur les risques financiers - Formations sur produits financiers et modélisation avancée - Automatisation des rapports financiers pour plus d'efficacité 	<ul style="list-style-type: none"> - Visibilité sur l'environnement financier - Aide à la décision via analyses de risques - Exemple : mode d'encaissement dans l'assurance automobile - Optimisation des flux de trésorerie pour réduire les risques de liquidité

Intervenant	Clôture	Effets sur l'organisation et la performance	Prise en compte des risques financiers dans la stratégie	Outils de gestion des risques à la SAA	Perspectives d'amélioration	Synergie entre outils financiers et décisions stratégiques
DGA	<ul style="list-style-type: none"> - Dynamiser le secteur financier - Dynamisation des assurances de dommages/personnes - Formation poussée du public - Développer des produits d'assurance inclusifs 	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvais placement financier - Manque de formation des collaborateurs - Mauvais positionnement des personnes - Manque d'agilité face aux changements réglementaires - Management des risques pour équilibrer les objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> - Approche combinée : entretiens semi-structurés, analyse documentaire (rapports d'audit, commissaires aux comptes) - Exploitation de l'historique des incidents - Système de management de la qualité (normes internationales, chapitre 6) - Analyse anticipative - Benchmarks avec d'autres compagnies d'assurance pour meilleures pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Cartographie des risques - Stress tests - Gestion par retour d'expérience - Pilotage stratégique des activités financières - Supervision conformité et optimisation des ressources - Simulations de scénarios pour tester la robustesse des plans stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Digitalisation des processus - Solutions informatiques et IA - Formations sur produits financiers, risques émergents, modélisation avancée - Mise en place d'un observatoire des tendances financières 	<ul style="list-style-type: none"> - Optimisation du rendement des placements - Analyse des scénarios pour décisions éclairées - Recommandations stratégiques issues de la cartographie - Alignement des décisions financières avec les objectifs de développement durable

Intervenant	Clôture	Effets sur l'organisation et la performance	Prise en compte des risques financiers dans la stratégie	Outils de gestion des risques à la SAA	Perspectives d'amélioration	Synergie entre outils financiers et décisions stratégiques
Directrice Risk Management	<ul style="list-style-type: none"> - Dynamiser le secteur financier - Stimulation des assurances de dommages/personnes - Formation approfondie du public - Sensibilisation aux risques climatiques dans les produits d'assurance 	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvais placements - Manque de formation - Mauvais positionnement des ressources - Exposition accrue aux risques émergents (cyber, climatique) - Gestion des risques pour équilibrer ambition et prudence 	<ul style="list-style-type: none"> - Approche combinée : entretiens, analyse documentaire, historique des incidents - Système de management de la qualité (chapitre 6) - Consultations avec experts/institutions financières - Analyse anticipative - Évaluation des risques ESG (environnementaux, sociaux, gouvernance) 	<ul style="list-style-type: none"> - Cartographie des risques - Stress tests - Gestion par retour d'expérience - Pilotage stratégique et conformité - Recommandations stratégiques via comité des risques - Modèles prédictifs pour anticiper les risques émergents 	<ul style="list-style-type: none"> - Logiciels spécialisés, IA - Amélioration de la qualité des données - Séminaires sur risques financiers/marchés - Formations sur produits financiers, risques émergents - Création d'une cellule dédiée aux risques climatiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Visibilité sur les incertitudes - Évaluation des scénarios pour décisions cohérentes - Gestion des créances - Intégration des analyses de risques dans les revues stratégiques trimestrielles

Intervenant	Clôture	Effets sur l'organisation et la performance	Prise en compte des risques financiers dans la stratégie	Outils de gestion des risques à la SAA	Perspectives d'amélioration	Synergie entre outils financiers et décisions stratégiques
Membre du conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> - Collaboration entre départements - Approche équilibrée - Renforcer la gouvernance d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion inefficace des placements - Manque de formation - Mauvais positionnement - Faible implication des parties prenantes externes - Gestion des risques pour croissance stable/durable 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire (rapports d'audit, commissaires aux comptes) - Exploitation de l'historique des incidents - Politique formalisée (décret 13-114) - Analyse anticipative - Mécanismes de couverture pour fluctuations internationales - Dialogue avec les actionnaires pour aligner les stratégies 	<ul style="list-style-type: none"> - Cartographie des risques - Stress tests - Pilotage stratégique et conformité - Optimisation des ressources et gouvernance - Audits externes indépendants pour valider les processus de gestion des risques 	<ul style="list-style-type: none"> - Outils technologiques (logiciels, IA) - Formation continue - Ouverture du capital, engagement boursier - Partenariats avec des fintechs pour accélérer la digitalisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Informations pour décisions stratégiques - Soutien au processus décisionnel - Exemple : expansion sur nouveaux marchés - Diversification des risques, partenariats locaux - Utilisation des données de risques pour négocier des financements externes

ANNEXE C

Probabilité	Inadéquat	5	5	10	15	20	25
	Améliorable	4	4	8	12	16	20
	Moyen	3	3	6	9	12	15
	Pertinent	2	2	4	6	8	10
	Très Pertinent	1	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			Plan d'action validé et réalisé	Plan d'action en production	Plan d'action défini	Plan d'action en cours de définition	Non piloté
Impact							

