

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 للمناجمت
القليعة

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Entrepreneuriat et Management de Projets

Management des Risques des Énergies Renouvelables : Une Approche Stratégique pour les Compagnies d'Assurances.

Cas: AXA Assurances

Élaboré par :

Rym AOUSSAT

Yousra BELABED

Encadré par :

Dr. Nabila ABID

Dr. Imad Eddine BEDAIDA

Membres du jury :

Pr. Mustapha AMOKRANE

Dr. Maroua DOUFFI

Promotion 2023/2024

RÉSUMÉ

L'énergie, qu'elle soit d'origine fossile ou renouvelable, représente un élément essentiel pour les activités humaines quotidiennes. Le secteur des énergies renouvelables est en expansion dans le monde entier, avec une augmentation considérable des projets visant à réduire au maximum la dépendance aux énergies fossiles. Cependant, cette transition énergétique est exposée à des risques qu'il convient de prendre en considération, en raison des investissements considérables qu'elle nécessite. Pour couvrir ces risques, il est indispensable que les entreprises aient recours à des compagnies d'assurances spécialisées et compétentes.

Cette étude de nature qualitative qui repose sur des entretiens, analyse documentaire et observation menés à la compagnie d'assurance AXA Algérie, vise à déterminer l'importance de l'intégration du management des risques dans la stratégie des compagnies d'assurances dans l'assurance des projets d'énergies renouvelables en Algérie.

Les résultats obtenus montrent que le secteur des énergies renouvelables en Algérie est en émergence et que la compagnie d'assurance AXA vise à être leader des assureurs nationaux dans ce secteur, en adoptant une stratégie de différenciation, malgré la subsistance de challenges liés au domaine d'énergies renouvelables.

Mots clés: Management des risques, assurance, énergies renouvelables, stratégie.

ABSTRACT

Energy, whether derived from fossil fuels or renewable sources, is fundamental to everyday human activities. The global renewable energy sector is expanding rapidly, with numerous projects aimed at reducing reliance on fossil fuels. However, this transition involves significant risks due to the substantial investments required. To mitigate these risks, it is crucial for companies to depend on specialized and competent insurance providers.

This qualitative study, conducted through interviews, document analysis, and observation at AXA Algérie insurance company, explores the importance of integrating risk management into the strategies of insurance companies for insuring renewable energy projects in Algeria.

The findings indicate that while the renewable energy sector in Algeria is still in its early stages, AXA aspires to become the leading insurer in this sector, despite ongoing challenges.

Keywords: Risk management, insurance, renewable energies, strategy.

الملخص

تُعد الطاقة، أحفورية كانت أم متجددة، جزءًا أساسيًا من النشاط البشري اليومي. يشهد قطاع الطاقة المتجددة توسعًا كبيرًا على مستوى العالم، مع زيادة ملحوظة في المشاريع التي تهدف إلى تقليل الاعتماد على الوقود الأحفوري. ومع ذلك، فإن هذا التحول في مجال الطاقة ينطوي على مخاطر كبيرة نظرًا لحجم الاستثمارات المطلوبة. لمواجهة هذه المخاطر، من الضروري أن تستعين الشركات بشركات تأمين متخصصة ومؤهلة

تهدف هذه الدراسة النوعية، التي تعتمد على ما أجري من مقابلات وملاحظات وتحليل وثائقية في شركة أكسا الجزائر للتأمين، إلى تحديد أهمية دمج إدارة المخاطر في استراتيجيات شركات التأمين لتأمين مشاريع الطاقة المتجددة في الجزائر. تشير النتائج إلى أن قطاع الطاقة المتجددة في الجزائر في طور النمو، وأن شركة أكسا للتأمين تسعى لتكون الرائدة على المستوى الوطني في هذا المجال، رغم التحديات المستمرة التي تمر بها الطاقة المتجددة

الكلمات المفتاحية : إدارة المخاطر، التأمين، الطاقات المتجددة، الإستراتيجية

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, nous remercions DIEU qui nous a donné la force et la patience pour accomplir de modeste travail de recherche.

Nous tenons à remercier tout particulièrement notre encadrante, Dr. Nabila ABID de nous avoir suivis et conseillés avec bienveillance et délicatesse tout au long de la réalisation de notre thèse.

Nous tenons aussi à remercier notre co-encadrant, Dr. Imad Eddine BEDAIDA de nous avoir accompagné dans l'élaboration de ce travail, on lui témoigne ici notre plus grand respect et notre sincère gratitude.

Nous tenons vivement à remercier le Président ainsi que les membres du Jury pour le temps qu'ils nous ont consacré dans l'évaluation de notre travail.

Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble des personnes qui nous ont aidé chez AXA Assurances plus particulièrement nos tuteurs de stage, Monsieur Khaled LARABI et Monsieur Walid OUMSALEM pour leur disponibilité et leur gentillesse à notre égard.

Nous exprimons notre immense gratitude et nos profonds respects envers nos parents, qui nous ont toujours encouragés et soutenus dans nos réalisations. Nous voudrions également remercier nos frères et sœurs et nos grands parents pour leur appui constant et leurs paroles d'encouragement.

Nous tenons à adresser nos remerciements les plus sincères à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de notre modeste travail.

‘ Mille merci à vous tous ‘

DEDICACES

Comme dirait Albert Camus *“Il y a des êtres qui justifient le monde par leur seule présence”*

A ma très chère maman

Quoi que je dise ou que je fasse, je ne saurais point te remercier comme il se doit. Ton amour, ta tendresse et ta bienveillance me guident à travers tout obstacle. Merci infiniment pour absolument tout, je t'aime.

A mon très cher papa

Lui qui m'a toujours dit d'être ambitieuse, comme il dit *“celui qui n'a pas d'ambition dans cette vie ne sert à rien”*. Merci de m'avoir toujours accompagné dans tout ce que j'entreprend, si j'en suis là aujourd'hui je te le dois, je t'aime.

A ma sœur

Ta seule présence dans ma vie illumine mon quotidien et me comble de bonheur. Ce bonheur je l'ai vu se multiplier avec l'arrivée de ma précieuse Dahlia qui ne cesse de remplir mes journées de joie et de sourires. Je te remercie pour ton soutien inconditionnel et ton amour sans faille. Je remercie aussi mon beau-frère d'être une personne exceptionnelle en me soutenant.

A ma mamie et à mon papi

Merci d'être toujours autant fiers de moi dans n'importe quelle action que j'accomplie, je vous dédie ce travail en témoignage de ma profonde gratitude et de mon amour éternel. Merci du fond du cœur pour tout ce que vous êtes et pour tout ce que vous avez fait pour moi.

A ma binôme et mes amis

Yousra, merci d'être mon amie. Ces deux années que nous avons passées ensemble demeurent les meilleures de ma vie, je me souviendrai de chaque rire qu'on a partagé toi et moi, et dieu sait qu'il y'en a eu des rires. Merci de m'avoir choisie comme amie et binôme. Merci à tous mes amis de l'ENSM ainsi que mes amis d'enfance.

A mes enseignants et à mes encadrants je tiens à vous exprimer ma plus profonde gratitude, merci d'avoir partager avec moi vos connaissances. Merci beaucoup.

Merci, je vous aime.

Rym

DEDICACES

A toi ma mamana d'amour, je tiens à te remercier, toi qui a toujours été à mes côtés dans les moments de joie comme dans les moments les plus difficiles. A toi qui a toujours su me remonter le moral, me faire rire et m'apporter un soutien que je n'aurais jamais ailleurs qu'à tes côtés. Je t'aime Mamana.

A toi mon papa chéri, toi qui je suis sûre que tu es fier de ta petite fille adorée de là où tu te trouves. Repose en paix mon papa. Je t'aime..

A toi Noufel, toi qui me charrie tout le temps, je te dédie spécialement ce travail car tu as toujours cru en moi même si tu le caches très bien à travers tes taquineries, tu es un ²frère exemplaire. Tu es MON grand frère et pour ça je remercie DIEU de t'avoir dans ma vie. Je t'aime.

A toi ma MIMA préférée, ma grand-mère que j'aime à la folie, ma source de motivation, je ne saurais quels mots utiliser pour te décrire tu es exceptionnelle. Je suis très reconnaissante de te voir chaque jour faire rayonner ma vie. Je t'aime.

A vous mes tantes chéries, vous avez toujours été à mes côtés et je vous remercie pour ça. Je vous aime.

A vous mes chers cousins et cousines : Ferial, Walid, Nedjla, Nazim, Mio et Rayane, ou j'ose dire mes frères et sœurs. Vous m'avez fait grandir, vous m'avez fait vivre des moments qui resteront gravés dans ma mémoire à jamais. Je vous aime.

A mes amis proches : Meriem, Warda, Boutaina, Imene, Narimene, Yacine, Hani, Zizou, Farouk, Rostom et à ma petite binôme Rym pour leur amitié inestimable et leur soutien moral. Vous avez su égayer mes journées avec vos rires et votre présence bienveillante. Je vous aime.

A mes enseignants et encadrants, dont les connaissances et les conseils avisés ont enrichi mon parcours académique et m'ont fait grandir de jour en jour. Je vous exprime ma gratitude.

Enfin, à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire. Votre influence et votre aide, parfois silencieuse mais toujours précieuse, ont été inestimables.

Avec toute ma gratitude et mon affection

Yousra

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ.....	I
ABSTRACT	II
المخلص	III
REMERCIEMENTS.....	IV
DEDICACES	V
TABLE DES MATIERES	VII
LISTE DES TABLEAUX	IX
LISTES DES FIGURES	X
LISTE DES ABREVIATIONS	XII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE.....	6
Section 01: Revue de la littérature.....	7
Section 02: Cadre conceptuel	15
2.1 Management des risques et assurance.....	15
2.2 Gestion des risques liés aux projets d'énergies renouvelables	27
2.3 Stratégies des compagnies d'assurances	31
Conclusion du chapitre	40
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL	41
Section 01: Choix méthodologique	42
1.1 Positionnement épistémologique	42
1.2 Démarche méthodologique	43
1.3 Techniques et Outils de collecte de données	43
1.4 Sujets d'étude.....	47
1.5 Traitement et analyse de données	48
Section 02: Présentation de l'organisme d'accueil «AXA Assurances ».....	49
2.1 Présentation du secteur des assurances	49

2.2 Présentation d'AXA assurances.....	51
2.3 Présentation de AXA Algérie	52
CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSION	56
Section 01 : Présentation et analyse des résultats.....	57
1.1 AXA Assurances: vision, positionnement et diagnostic stratégique dans le cadre des projets en énergie renouvelables.....	57
1.2 Rôle d'AXA Assurances dans la gestion des risques des projets d'EnR.....	65
1.3 Intégration du management des risques dans la stratégie de la compagnie.....	66
1.4 Identification des risques des projets d'énergies renouvelables	68
Section 02: Discussion des résultats.....	70
2.1 Discussion des résultats	70
2.2 Synthèse analytique: Points forts, points faibles et suggestions	72
CONCLUSION.....	74
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	77
ANNEXES.....	83
ANNEXE A- Guides d'entretiens	84
Guide d'entretien 01.....	85
Guide d'entretien 02.....	87
ANNEXE B- Rapport de réunion au titre de l'exercice 2023 des sociétés d'assurance Domage.....	88
ANNEXE C- Cartographie des risques.....	91

LISTE DES TABLEAUX

Numéro	Page
Tableau 01: Différentes définitions du risque	16
Tableau 02: Définitions du concept de la stratégie	31
Tableau 03: Positionnement épistémologique	42
Tableau 04: Grille d'observation	46
Tableau 05: Informations relatives aux interviewés	48
Tableau 06: Analyse SWOT	63
Tableau 07: Identification des risques liés aux EnR	68
Tableau 08: Cartographie des risques	69
Tableau 09: Niveau de criticité des risques liés aux EnR	69

LISTES DES FIGURES

Figure	Page
Figure 01: Modélisation du risque	18
Figure 02: Processus de management des risques	19
Figure 03: Grille de criticité	21
Figure 04: Les zones de risques	22
Figure 05: Prévention et protection - Matrices des risques	23
Figure 06: Stratégies de gestion des risques	23
Figure 07: Les pays consommateurs d'énergie solaire	28
Figure 08: Programme de développement d'énergies renouvelables en MW en Algérie sur la période (2015- 2030)	29
Figure 09: Objectifs du diagnostic stratégique	34
Figure 10: Matrice BCG	36
Figure 11: Marché mondial de l'assurance en 2021: top 10 des pays selon le chiffre d'affaires	49
Figure 12: Marché algérien de l'assurance en 2022: Chiffre d'affaires par branche	50
Figure 13: Leader mondial de l'assurance	51

Figure 14: Partenaires d'AXA Assurances	53
Figure 15: Positionnement d'AXA sur le marché Algérien	53
Figure 16: Les produits d'AXA Assurances Algérie	55
Figure 17: Classement des assureurs dans les assurances Dommage	59
Figure 18: Nuage de mots tiré des entretiens	66

LISTE DES ABREVIATIONS

AFNOR	Association Française de Normalisation
AMRAE	Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise
BEA	Banque Extérieure d'Algérie
CA	Chiffre d'Affaires
CCR	Compagnie centrale de réassurance
CEREFÉ	La Commission aux Energies Renouvelables et à l'Efficacité Energétique
COSO	Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DAS	Domaine d'Activité Stratégique
DD	Développement Durable
EnR	Énergies Renouvelables
FERMA	Federation of European Risk Management Associations
FNI	Fonds National d'Investissement
IARD	Incident, Accidents et Risques Divers
ISO	Organisation Internationale de Standardisation
MW	Mégawatt
ODD	Objectifs de Développement Durable
PIB	Produit Intérieur Brut
RSE	Responsabilité Sociale des Entreprises
TRC	Tous Risques Chantier
TRM	Tous Risques Montage
TRR	Tous Risques Réalisation
UAP	Union des Assurances de Paris

INTRODUCTION

1. Contexte et intérêt du thème

De nos temps, les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus incertain et changeant. En effet, l'entreprise doit faire face à l'émergence de nombreux risques. Face à cet environnement de moins en moins prévisible, susceptible de compromettre l'atteinte des objectifs des entreprises, il devient urgent pour toutes les organisations de mettre en place un dispositif de management des risques consistant à identifier, évaluer et gérer les risques aussi bien réels que potentiels (MANDZILA & ZEGHAL, 2009).

Le management des risques est une discipline essentielle dans le domaine des affaires, en mettant en place des méthodes et des outils appropriés, il permet de rationaliser les risques, ce qui facilite l'orientation et la prise de décision. L'assurance représente un dispositif de soutien et une stratégie de transfert de risques courante, permettant à l'entreprise de transférer ses risques dont elle n'a pas l'expertise de gestion. Grâce aux nombreuses couvertures d'assurances disponibles, l'entreprise se voit bénéficier de protections à la fois sur le court et le long terme.

Les compagnies d'assurances disposent d'une place importante en offrant des produits et des services conçus pour protéger les individus et les entreprises contre une multitude de risques, allant des catastrophes naturelles aux accidents personnels en passant par les risques technologiques et financiers. En fournissant des solutions d'assurance adaptées, ces compagnies contribuent à la sécurité économique et sociale, tout en soutenant le développement et l'innovation dans divers secteurs. Ces dernières adoptent de plus en plus une approche durable, alignant leurs pratiques de gestion des risques avec les objectifs de développement durable. Cette démarche inclut la promotion des énergies renouvelables et le soutien apporté à des projets qui contribuent à la transition énergétique.

Partout dans le monde, les énergies renouvelables sont en pleine évolution. En Algérie, un pays riche en ressources naturelles, la transition énergétique débute petit à petit. En effet, le pays s'est engagé sur la voie des énergies renouvelables afin d'apporter des solutions globales et durables aux défis environnementaux à travers le lancement d'un programme ambitieux pour le développement des énergies renouvelables (HEBRI, 2021). L'Algérie dispose de beaucoup d'avantages de ressources renouvelables particulièrement le solaire. Cependant, il est important de souligner qu'un projet d'aussi grande envergure et avec des coûts colossaux sera exposé à de nombreux risques, et de ce fait, ce type de projets aura un besoin en assurances. En investissant dans des solutions durables et en encourageant des pratiques responsables, les

compagnies d'assurances auront donc un rôle vital à jouer dans l'accompagnement de ces projets et la gestion de leurs risques nouveaux et complexes.

Malgré l'expertise des assureurs présents en Algérie, ce domaine reste nouveau et sujet à beaucoup de changements et donc les compagnies sont confrontées à de nouveaux défis et doivent adapter leurs produits et services pour répondre à ces besoins inhérents, ainsi intégrer le management des risques dans leur stratégie afin de pouvoir gérer les risques auxquels sont exposés les projets d'énergies renouvelables.

2. *Objectif de la recherche*

L'objectif principal de notre recherche est d'étudier l'importance de l'intégration du management des risques dans la stratégie des compagnies d'assurances et plus précisément, dans l'assurance des projets d'énergies renouvelables en Algérie.

De ce fait, il ne s'agit pas de traiter les risques inhérents à l'entreprise d'assurance elle-même, mais plutôt de traiter les risques auxquels sont exposés les porteurs de projets d'énergies renouvelables et déterminer la stratégie déployée par les assureurs dans ce secteur.

3. *Problématique*

Dans le but de mieux comprendre le rôle que jouent les compagnies d'assurances dans l'accompagnement des projets d'énergies renouvelables ainsi que les défis auxquels elles pourraient être confrontées et sur la base de plusieurs éléments théoriques qui ont été présentés précédemment, nous formulons la problématique centrale de cette étude de la manière suivante:

Comment le management des risques des énergies renouvelables peut-il contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques de la compagnie d'assurances AXA?

Afin de bien appréhender notre problématique, nous posons les sous-questions suivantes:

- Comment la compagnie d'assurances perçoit l'assurance des projets d'énergies renouvelables?
- Quels sont les principaux risques auxquels sont exposés les projets d'énergies renouvelables?
- Quels sont les défis auxquels la compagnie pourrait faire face lors de cette démarche?

4. *Méthodologie*

Afin d'atteindre nos objectifs et de répondre à notre problématique, nous avons adopté une approche qualitative basée particulièrement sur des entretiens effectués avec des intervenants de différentes directions de la compagnie AXA Assurances, ainsi que sur l'analyse documentaire et les observations. Ces trois outils nous ont permis de collecter des informations importantes pour notre recherche dans le but final est de répondre à la problématique mentionnée auparavant.

5. *Terrain de recherche*

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons effectué notre stage de fin d'études à AXA Assurances, une entité du Groupe Français AXA. Cette compagnie est un acteur majeur dans le secteur des assurances en Algérie. Durant cette période, nous avons eu l'occasion d'interagir avec les collaborateurs travaillant dans divers domaines tels que le management des risques, la souscription, la réassurance,...etc. Ces interactions nous ont permis de mettre en pratique nos connaissances théoriques, d'acquérir de nouvelles connaissances sur le secteur des assurances et de collecter des informations pertinentes pour notre étude.

6. *Pertinence de recherche*

Le management des risques est un aspect clé pour assurer la réalisation et le développement des projets d'énergies renouvelables. En s'engageant dans cette démarche durable et en assurant ce type de projets, la compagnie AXA aura l'opportunité de participer à l'atteinte des objectifs de développement durable et pourra valoriser les compétences internes de ses collaborateurs et par la suite renforcer sa réputation et également attirer de nouveaux clients.

Cette recherche permet d'avoir un apport en plus dans la littérature concernant l'assurance des projets d'énergies renouvelables en Algérie ainsi qu'une meilleure compréhension du secteur des assurances.

7. *Plan de travail*

Le présent mémoire est structuré en trois chapitres, précédés d'une introduction et suivis d'une conclusion. L'introduction fournit une idée globale sur le sujet de notre recherche, elle expose le contexte, l'objectif, la problématique et la méthodologie de la recherche. Le premier chapitre présente le cadre théorique de la recherche qui est divisé en deux sections, une première section représentant la revue de la littérature qui résume quelques études antérieures

portant sur des thématiques similaires à notre recherche. Ensuite, la deuxième section représente un cadre conceptuel qui met en lumière les principaux concepts de notre thématique.

Le second chapitre décrit la méthodologie adoptée pour la recherche ainsi qu'une présentation de l'organisme d'accueil AXA. Le dernier chapitre comporte la présentation, l'analyse et la discussion des résultats obtenus tout au long de notre stage à travers les divers outils de collecte de données utilisés. Enfin, la conclusion met en avant et résume les principaux résultats de cette recherche. Elle se termine par une description des limites de la recherche et les éventuelles recherches futures possibles.

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE

Dans ce premier chapitre, nous allons présenter la revue de la littérature relative à l'intégration du management des risques dans la stratégie d'assurance des projets d'énergies renouvelables.

Dans cette première partie, des études antérieures vont être abordées portant principalement sur trois sujets essentiels, à savoir: le management des risques et les assurances, le management stratégique ainsi que les énergies renouvelables. Ensuite, la seconde partie portera sur le cadre conceptuel de notre sujet de recherche. Ce dernier contient l'ensemble des concepts clés liés à notre thématique, et qui vont nous aider à déterminer le modèle de recherche de notre présent mémoire.

Section 01: Revue de la littérature

La revue de la littérature est une étape importante dans tout travail de recherche, cette dernière permet la mise en relation critique de plusieurs œuvres publiées auparavant. Elle consiste à analyser, synthétiser et critiquer les différents articles et revues scientifiques afin de soulever des problématiques qui influent sur notre sujet d'étude.

Dans le but de préparer notre revue de la littérature, nous avons eu recours à plusieurs articles et ouvrages portant sur trois principaux sujets: le management des risques et assurance, le management stratégique ainsi que les énergies renouvelables dans le but d'étudier l'importance de l'intégration du management des risques dans la stratégie des compagnies d'assurances dans l'assurance des projets d'énergies renouvelables en Algérie.

Management des risques: rôle des compagnies d'assurance

De nos jours, les risques sont devenus omniprésents dans les entreprises, les projets, les investissements...etc. C'est pour cela qu'il existe plusieurs options et alternatives pour les gérer. Parmi ces alternatives, nous citons les compagnies d'assurances qui sont considérées comme des experts du domaine.

Le secteur d'assurances demeure un secteur par nature lié à l'exposition et au management des risques. Selon (LASSAGNE & DEHOUCK, 2022), qui propose une analyse critique de la norme ISO 31000, le management des risques implique des activités d'identification et de mesure des risques comme des compétences de décision qui suscitent des valeurs et donc un aspect non technique, mais une éthique.

De plus, parmi les articles qui ont donné un aperçu sur le management des risques nous citons le travail de (EL OUAGHMARI, SADIQUI, & BENKHALED, 2021) qui vise à aider les organismes à mettre en place un système de management du risque opérationnel au sein de toutes leurs activités et surtout en collaboration avec la direction. Les points clés suivants ressortent de ce travail de recherche:

- Le management des risques est intégré et mis en œuvre selon une approche structurée, globale, personnalisée, participative et dynamique basée sur les meilleures connaissances disponibles concernant les facteurs humains et culturels.
- Le management des risques est continuellement amélioré grâce à l'apprentissage et l'expérience.
- La gestion des risques est définie comme étant « l'application systématique des politiques de gestion, des procédures et des pratiques à des tâches d'analyse, d'évaluation, de contrôle et de maîtrise des risques ». Quant au management des risques, il fait référence aux « activités coordonnées visant à orienter et à contrôler une organisation vis-à-vis du risque ».

Par ailleurs, (AMANSOU, 2019) a quant à elle analysé l'évolution de la gestion des risques en remontant à ses origines dans différentes disciplines et elle a également fait une analyse critique du concept. Dans son article, l'auteur s'est basée sur une méthode qualitative à travers des études précédentes ainsi qu'une analyse critique de la gestion des risques en présentant quelques perspectives et ouvertures de recherche. Les résultats obtenus indiquent que la gestion des risques est transdisciplinaire, elle a émergé dans les sciences dures pour s'enrichir à travers d'autres disciplines. De plus, la gestion fractionnée des risques a été remise en cause en faveur d'une approche transversale connue sous le vocable de la gestion intégrée des risques.

Effectivement, il ne suffit plus de gérer les risques de manière fragmentée et dispersée car cette méthode s'avère insuffisante et peu satisfaisante. Il fallait donc penser à une approche plus générale, plus cohérente et plus intégrée de gestion des risques. C'est par la suite que l'approche de gestion intégrée des risques a émergé. Elle constitue désormais un outil nécessaire pour faire face à la société de risque.

Le risque est tout action ou événement pouvant affecter l'atteinte des objectifs, il est impossible de le maîtriser parfaitement. C'est pour cela que le management des risques a été adopté en vue de contrecarrer ces derniers.

L'auteur (DUMONT, 2011), dans son article, discute de trois catégories de couverture des risques. La première catégorie représente les risques que l'assureur ne peut éliminer ou éviter. La deuxième catégorie comprend les risques dont l'assureur n'a pas l'expertise nécessaire pour les gérer efficacement et qui doivent être transférés à l'externe. La troisième catégorie comprend les risques dont l'assureur possède l'expertise et par conséquent pouvant être gérés activement à l'interne. Il a aussi expliqué les aspects des risques à améliorer, l'importance de savoir les catégoriser, ainsi que la prise en considération des différents types de risques (actuariel, systématique, de crédit, de liquidité, opérationnel et légal).

Le management des risques diminue plusieurs types de risques tel que le risque d'insolvabilité, ce qui augmente la valeur de la compagnie d'assurance (DUMONT, 2011). Ce qui a été aussi prouvé par (METCHAT & BOUDAUD, 2023) en expliquant que la solvabilité des compagnies d'assurances est essentielle pour leur capacité à respecter leurs engagements envers les assurés, et l'insolvabilité est le principal risque financier auquel elles sont confrontées.

C'est pourquoi, chaque société d'assurance et/ou de réassurance est tenue d'établir une marge de solvabilité correspondant au moins à 15% des provisions techniques et à 20% des primes émises et/ou acceptées, après déduction des taxes et des annulations.

Sur le marché algérien, malgré les dispositifs mis en place pour garantir un niveau adéquat de solvabilité et gérer les risques d'assurance, des conditions défavorables sur les marchés de capitaux et les évolutions dans l'interprétation de la réglementation pourraient affecter les opérations, la liquidité, le résultat net du groupe ainsi que la situation financière des compagnies d'assurance (METCHAT & BOUDAUD, 2023).

D'après les recherches menées par (ABY SALAMI, et al., 2016), les organismes doivent implémenter le management du risque liés aux activités effectuées et l'intégrer dans leur système managérial en se référant aux recommandations de la norme ISO 31000 version 2009, qui fournit des principes et des lignes directrices, et en se basant sur les difficultés rencontrées par les organismes en matière de gestion du risque.

Les auteurs ont mis en lumière le fait que 37% des entreprises se basent sur le référentiel interne de leur entreprise et non pas sur un référentiel standard comme COSO 2, l'ISO 31000

ou les référentiels nationaux de management des risques, même si l'ISO 31000 devient de plus en plus utilisé (25% en 2012 au lieu de 13% en 2010).

Les résultats ont montré qu'en 2012, les cinq risques les plus importants selon les entreprises sont :

- Les risques liés à la compétitivité, les clients, les partenaires et la stratégie;
- Les risques liés à la conformité et à la législation;
- Les risques financiers;
- Les risques liés à la réputation;
- Les risques liés au planning et à l'exécution.

L'assurance, comme première forme de gestion des risques, se présente comme un mécanisme de transfert contractuel des risques. La logique qui régit ce type de contrat est le transfert du risque par l'assuré à travers le paiement d'une prime ou d'une cotisation en vertu de laquelle l'assureur s'engage à indemniser l'assuré des dommages causés par le risque et afin qu'un risque puisse-être assurable, il doit satisfaire un certain nombre de critères. Néanmoins, avec la croissance accélérée des processus et des technologies d'industrialisation, les risques purs sont devenus de plus en plus lourds, et les compagnies d'assurances hésitent à supporter ces risques (LOUATI, 2017).

Intégration du management des risques dans le management stratégique

La stratégie joue un rôle déterminant dans le secteur d'assurances, les auteurs (HAFSI & MARTINET, 2007) en adoptant une méthode qualitative et se basant sur des études précédentes (Porter, le modèle d'Andrews, Mintzberg, Pascal...), ont fait une analyse historique de la naissance de la stratégie et de son développement.

Selon les conclusions obtenues par (HAFSI & MARTINET, 2007), la stratégie ne consiste pas à analyser pour expliquer, mais à comprendre pour planifier les actions en prenant compte les interactions entre les différentes parties, processus ou éléments d'un système. Il ne s'agit pas d'extraire l'essence des choses en éliminant les perspectives ou les circonstances, mais de se tourner vers ces dernières pour recréer en permanence du potentiel.

Les auteurs précisent aussi que la raison d'être de la recherche en stratégie est bien de guider l'action, de fournir aux stratèges de terrain des opérateurs de sens, des concepts et des méthodes qui leur permettent de mieux concevoir et de gérer les moyens et les ressources les plus appropriés à leurs activités en fonction des contextes particuliers.

La stratégie d'une compagnie comprend une démarche structurée et précise. Le diagnostic stratégique fait partie intégrante de cette démarche, car il évalue la cohérence entre la mission et la politique générale de l'entreprise. En parallèle, cela nécessite de reconnaître la situation des opportunités contenues dans les activités sociales de l'organisation.

Le diagnostic stratégique permet d'opérer une triple contextualisation: de l'entreprise dans son environnement; de la politique d'engagement sociétal dans la stratégie d'entreprise; un système de valeurs et de finalités et, surtout, des priorités opérationnelles de ladite démarche dans le milieu social de l'organisation.

Le diagnostic stratégique constitue un outil de planification réaliste et donc praticable des démarches d'engagement sociétal au travail. Par conséquent, il favorise une mise à jour efficace et efficiente des activités sociales des entreprises (BRUNA, 2020).

Il est clair que la stratégie est essentielle pour le succès et la pérennité des entreprises. En regardant les entreprises les plus performantes, il est évident que celles avec une stratégie clairement définie et une capacité de la mettre en œuvre efficacement sont mieux à même de relever les défis du marché, de saisir les opportunités et de conserver leur avantage concurrentiel. Par conséquent, il est impératif pour toute organisation de consacrer du temps et des ressources dans l'élaboration, l'exécution et l'ajustement continu de leur stratégie afin d'atteindre une certaine pertinence et cohérence avec ses objectifs à long terme.

L'approche durable des compagnies d'assurance

De nos jours, les entreprises intègrent la pensée de développement durable dans la stratégie tant pour le renforcement de leur image et réputation que pour satisfaire les attentes de leurs clients et parties prenantes. Dans le cas des compagnies d'assurances, l'approche durable s'adopte à travers un soutien aux investissements de projets d'énergies renouvelables qui émergent de plus en plus en Algérie et par la même occasion s'exposent à une multitude de risques.

L'assurance est une compagnie socialement responsable et si elle veut rester compétitive elle doit relever les enjeux de la croissance durable sachant qu'elle est bien positionnée pour servir cette cause dans toutes ses dimensions économiques, sociales et environnementales. Le développement durable donne aux entreprises la possibilité d'améliorer leur performance, d'acquérir de nouveaux clients et d'obtenir de meilleurs résultats en tenant compte des réglementations et de la prévention. Elles créent de la valeur à long terme, tant pour les actionnaires des compagnies à capital action que pour les membres des mutuelles, tout en

consommant moins et en contribuant au mieux-être de la collectivité. Le développement durable garde un avenir ouvert pour les générations futures et commence également à s'inscrire dans les visions stratégiques des entreprises (MOREAU, 2009).

Par ailleurs, (ACQUIER, 2007) propose quant à lui une conceptualisation du lien entre développement durable et management stratégique basée sur la notion de valeur. Ce chercheur a conclu que le développement durable présente plusieurs avantages en termes de processus de transformation de la valeur:

- Une telle approche fournit une base rigoureuse et systématique pour caractériser les pratiques de DD / RSE.
- Envisager au sein d'un même cadre les interactions entre les dimensions institutionnelles (construction de règles d'action collectives) et organisationnelles (changements au sein de l'entreprise) de l'action, dimensions qui apparaissent dans les enjeux et les problématiques de développement durable
- Considérer différents positionnements d'entreprise en matière de développement durable.

Le développement durable reste donc un enjeu, son importance dans la stratégie d'une entreprise réside dans sa capacité à créer de la valeur ajoutée et à intégrer une démarche plus durable.

Les énergies renouvelables représentent un potentiel et un levier de développement durable. Tous les pays doivent se diriger vers l'exploitation de celles-ci dans le but d'arriver à satisfaire les besoins économiques du pays ainsi que de préserver l'environnement.

La dépendance de l'Algérie aux combustibles fossiles entrave son développement économique et dans ce cas une transition vers des formes d'énergies alternatives, dont le progrès technologique reste tributaire, est recommandée (SENOUCI, AHMED-BELBACHIR, & AHMED-BELBACHIR, 2022).

Selon ces auteurs, l'une des raisons qui mène au ralentissement de la croissance économique dans le secteur des énergies renouvelables est le problème d'investissement dans l'industrie et dans les nouvelles technologies.

L'Algérie, pour diminuer cette dépendance aux énergies fossiles, inaugure une nouvelle ère énergétique durable en lançant un programme pour le développement des énergies renouvelables. Ce dernier, adopté par le gouvernement en février 2011 et révisé en mai 2015,

visé à apporter des solutions aux défis environnementaux auxquels est confronté le pays. Son objectif principal est de réduire la dépendance aux hydrocarbures et de ce fait promouvoir la protection de l'environnement. C'est là qu'interviennent les compagnies d'assurances qui contribuent à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD 2030) en assurant les projets et en enquêtant sur tous les risques pouvant affecter leur avancement.

Plusieurs études portent leur attention sur l'émergence des énergies renouvelables en Algérie, ce qui attise la curiosité de pas mal d'auteurs concernant cette transition vers les énergies renouvelables et les enjeux qui y sont liés. Parmi ces auteurs, (SMAI & ZAHY, 2016) ressortent les opportunités existantes (solaire, éolien, hydraulique...etc) afin de prouver l'intérêt d'exploiter ces énergies au niveau national.

Selon eux, l'Algérie devra exploiter toutes les opportunités qui s'offrent à elle en termes d'énergies renouvelables, le pays a élaboré des politiques et des programmes à long terme, en plus desquels des sommes d'argent considérables ont été investies pour encourager l'investissement dans ce domaine. Cependant, le secteur d'énergies renouvelables jouit de certains obstacles tels que le stockage limité de ces énergies, le besoin de technologies avancées et un investissement important.

L'Algérie dispose d'un large éventail de sources d'énergies renouvelables comme mentionné ci-dessus, les investissements dans celles-ci évoluent constamment afin de satisfaire les besoins énergétiques du pays et de sortir de l'ère du gaz et du pétrole. L'article "Potentiel et développement des énergies renouvelables en Algérie" de (BOUBOU-BOUZIANI, 2017) témoigne que l'Etat considère l'énergie solaire comme une opportunité et un levier de développement économique. En outre, les énergies renouvelables constituent une alternative durable pour assurer un avenir et une sécurité énergétique en Algérie.

Effectivement, parmi les sources d'énergies renouvelables les plus susceptibles d'être exploitées figure toujours l'énergie solaire qui peut contribuer de manière significative au développement durable en Algérie. Le potentiel solaire est en effet très important spécifiquement dans le sud du pays, d'après (CHERIFI & HADDAD, 2020), l'énergie solaire peut contribuer à atténuer les impacts environnementaux aux niveaux local et mondial, en soutenant d'autres solutions durables.

Malgré la jouissance d'un important potentiel, il n'en reste que la réalisation des projets d'énergie solaire en Algérie dans le cadre de la stratégie adoptée par l'État en 2011, restent timides ; La Commission aux énergies renouvelables et à l'efficacité énergétique (CEREFÉ) a

jusqu'à présent indiqué ce que la capacité installée est d'environ 589.7 MW dont 460.8 MW non hydroélectricité.

(IGUERGAZIZ DAHMOUN, 2021), dans son article "Énergies renouvelables: l'un des pivots du développement durable en Algérie", met en avant la liste des différentes sources d'énergies renouvelables qui s'offre à l'Algérie, le potentiel de ces derniers ainsi que la stratégie abordée dans ce domaine. Le pays ambitionne à développer une véritable industrie pour ce secteur grâce à l'élaboration de programmes par lequel il compte produire de l'électricité à partir des filières photovoltaïque, éolienne, la biomasse, la cogénération, la géothermie et le solaire thermique à partir de 2021. Ces filières seront les moteurs d'un développement économique durable.

L'assurance peut jouer un rôle primordiale en soutenant les investissements dans les projets d'énergie renouvelable grâce à une protection financière contre les retards ou les dommages causés par des raisons de fabrication, de transport, de construction et les phases opérationnelles d'un projet d'énergie renouvelable, que ce soit pour des raisons techniques, des erreurs humaines ou les forces de la nature.

D'autre part, les compagnies d'assurances ont déjà largement recours aux programmes d'assurance, y compris dans le secteur de l'énergie (KIRILLOVA, PUKALA, & JANOWICZ-LOMOTT, 2021).

Au terme de cette revue de la littérature et sur la base de l'analyse des différentes études que nous avons pu soulever, le domaine des énergies renouvelables est encore nouveau en Algérie et reste exposé à de nombreux risques. Les compagnies d'assurances ont donc un rôle important à jouer dans la bonne réalisation de ces projets en assurant les éventuels risques qui menacent ces programmes, ils contribuent notamment au développement durable et par la même occasion à la promotion de leur image et réputation. Ainsi, notre recherche portera sur une étude de l'importance de l'intégration du management des risques dans la stratégie des compagnies d'assurances dans l'assurance des projets d'énergies renouvelables en Algérie.

Section 02: Cadre conceptuel

Dans ce cadre conceptuel nous allons présenter trois principales parties, dans la première partie nous estimons nécessaire d'évoquer le volet "Management des risques et assurance" dans lequel nous allons en premier lieu exposer les origines, les définitions et les éléments constitutifs du risque, et dans un second lieu, nous présenterons le management des risques, son importance ainsi que sa démarche, nous donnerons un aperçu à la fin de cette partie sur les assurances. Par la suite, une deuxième partie englobe la gestion des risques liés aux énergies renouvelables tout en passant par l'historique de la transition énergétique dans le monde et en Algérie. Enfin, la dernière partie se focalise sur les stratégies des compagnies d'assurance où nous présenterons les définitions, les niveaux stratégiques et la démarche stratégique.

2.1 Management des risques et assurance

2.1.1 Introduction aux risques

C'est à Daniel Bernoulli (1738) que l'on doit la première définition du risque dans le domaine économique suivi par le célèbre Adam Smith (1776) qui donne à son tour une idée du risque, et par la suite J.M. Keynes (1936) aborde la notion d'incertitude.

Quant au management du risque, il est apparu en 1955 et 1964, c'est un concept marquant la prise de conscience des risques à l'échelle d'une entreprise (CROCKFORD, 1982). Un des premiers livres discutant du sujet date de 1963 et s'intitule "Risk Management in the Business Enterprise" (MEHR & HEDGES, 1963). C'est dans les années 1980 que la notion de management du risque prend une dimension réelle de management. Il a fallu attendre l'année 1988 pour que ce concept soit formellement étendu.

Ainsi, une entreprise peut avoir des objectifs de différents ordres dont, par exemple, le profit, la croissance ou le service public. Pour atteindre ces objectifs, l'entité doit tout d'abord satisfaire une priorité essentielle qui est d'être capable de survivre, même dans le cas d'événements défavorables. Une définition courte du management des risques pourrait donc énoncer qu'il s'agit d'un processus de management et de prise de décision ayant comme fonction de minimiser, à un prix raisonnable, les conséquences d'événements défavorables mettant en danger les objectifs de l'organisation.

Le management des risques a longtemps été associée à l'utilisation de l'assurance de marché pour protéger les particuliers et les entreprises contre diverses pertes liées aux accidents ou plus

généralement aux risques purs. Dès ses débuts, ce concept est lié à la notion d'assurance, car c'est principalement la couverture des conséquences financières des risques auxquels une entreprise fait face qui intéresse (HARRINGTON & NIEHAUS, 2004).

2.1.2 La notion du risque

Le risque, qu'il soit commercial, financier, environnemental ou social, reste omniprésent dans les différents aspects de l'entreprise. Ce terme est largement utilisé sans consensus sur sa définition et donc plusieurs auteurs ont défini le risque de différentes manières. Voici quelques définitions du "risque":

Tableau 01: Différentes définitions du risque

Sources	Définitions
(Dictionnaires Le Robert, 1996)	Danger éventuel plus ou moins prévisible.
(BARTHELEMY, 2000)	Une situation dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entreprise qui le subit.
(Wibo, 2000) cité par (AUBRY & DUFOUR, 2022)	Un risque est un aléa dont la survenance prive un système d'une ressource et l'empêche d'atteindre ses objectifs.
(ISO 31000, 2018)	Le risque est l'effet de l'incertitude sur les objectifs. entraîner des opportunités et des menaces.
(COSO 2, 2004)	Le risque est la possibilité qu'un événement survienne et nuise à l'atteinte des objectifs.
(Project Management Institute, 2017)	Événement ou condition possible dont la concrétisation aurait un impact positif ou négatif sur un ou plusieurs objectifs du projet.

(BESSION & POSSIN, 2008)	Le risque désigne un danger bien identifié, associé à l'occurrence d'un événement ou d'une série d'événements, parfaitement descriptibles, dont on ne sait pas s'ils se produiront mais dont on sait qu'ils sont susceptibles de se produire.
--------------------------	---

Le risque est défini comme un danger clairement identifié, associé à la probabilité de réalisation d'un événement. Par conséquent, les deux éléments importants pour comprendre le risque sont donc **l'identification du danger** et la **probabilité de réalisation de l'événement**. En d'autres termes, le risque est la possibilité qu'un événement dangereux se produise, en fonction de la probabilité de sa réalisation et de la clarté de l'identification du danger.

Un risque peut engendrer des conséquences négatives ou positives en rapport avec les objectifs de l'entreprise. Lorsqu'il est négatif, le risque est qualifié de menace, tandis qu'une conséquence positive est perçue comme une opportunité. Cette perspective sur le risque est utile pour toutes les organisations, car elle facilite la compréhension des événements potentiellement néfastes et guide les plans de prévention et de gestion adaptés. Cela montre également l'importance de réfléchir à l'utilisation optimale des occasions qui peuvent émerger en cas de scénarios favorables.

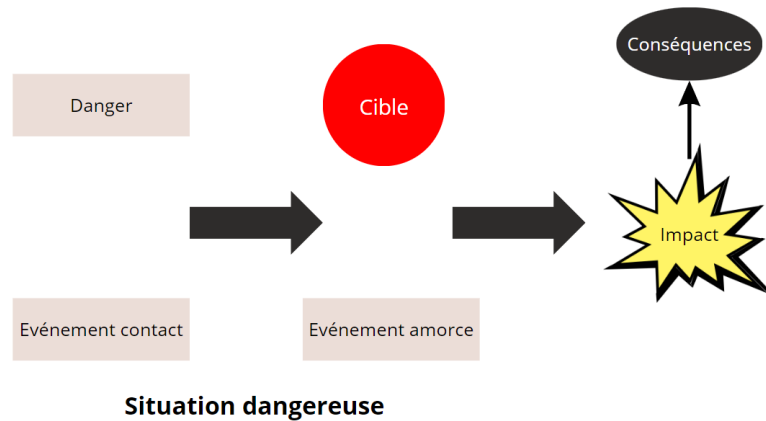
→ Les éléments constitutifs du risques

Le risque se caractérise par plusieurs éléments, nous en citons les suivants (INERIS, 2024):

- **Danger:** Il représente la cause (source) d'un risque quand l'impact touche l'humain.
- **Cible menacée:** Le risque existe si le danger touche et affecte une ou plusieurs cibles.
- **Événement amorce:** Il s'agit de l'incident ou de la situation spécifique qui peut potentiellement entraîner des conséquences négatives.
- **Situation dangereuse (menace):** La situation qui expose la cible au danger.
- **Vulnérabilité:** Elle représente la susceptibilité d'une organisation face à un risque particulier.
- **Incertitude:** Les risques sont souvent associés à de l'incertitude, car il peut être difficile de prédire avec certitude quand et comment un événement déclencheur se produira.
- **Impact:** C'est l'évaluation des conséquences potentielles de l'événement amorce sur les objectifs ou les activités de l'organisation.

- **Probabilité:** C'est l'estimation de la fréquence à laquelle l'événement amorce pourrait se produire.

Figure 01: Modélisation du risque



Source : (HARDOUIN, s.d.)

2.1.3 Le management des risques

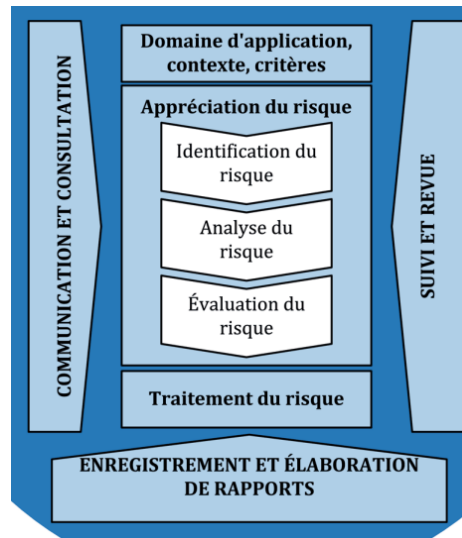
Le management des risques est un dispositif dynamique de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptées aux caractéristiques de chaque société, il permet aux dirigeants de maintenir les risques à niveau acceptable pour la société (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise (AMRAE), 2013).

Selon (ISO 31000, 2018), le management des risques est une activité itérative qui aide les organismes à développer une stratégie, atteindre des objectifs et prendre des décisions éclairées. Il fait partie intégrante de la gouvernance et du leadership et a une importance fondamentale dans la façon dont l'organisme est géré à tous les niveaux. Il contribue à l'amélioration des systèmes de management. Le management du risque prend en considération le contexte interne et externe de l'organisme, y compris le comportement humain et les facteurs culturels.

Selon la (Federation of European Risk Management Associations (FERMA), 2003): « la gestion des risques est un processus continu d'amélioration qui commence avec la définition de la stratégie et se poursuit avec l'exécution de celle-ci. Elle devrait traiter systématiquement de tous les risques qui entourent les activités de l'organisation, que celles-ci soient passées, présentes et surtout futures. »

A partir de ces définitions, nous pouvons dire que le management des risques est un processus complexe qui vise à identifier d'éventuels événements pouvant affecter négativement l'entreprise. Ce processus implique une analyse approfondie des risques, ainsi que la mise en place de stratégies pour faire face aux risques et minimiser leur impact sur les activités de l'entreprise.

Figure 02: Processus de management des risques



Source: (ISO 31000, 2018, p. 09)

a. La démarche de management des risques

Un certain nombre de méthodes standardisées ont été développées pour permettre de systématiser le travail d'identification des expositions au risque. Il est impossible de prédire avec certitude si ces événements se produiront, ou quand ils pourraient survenir. Cependant, en s'appuyant sur leur expérience et en adoptant une approche critique, la direction et le personnel peuvent anticiper les types d'événements susceptibles de se produire à l'avenir et évaluer leur impact potentiel s'ils venaient à se réaliser. Ainsi, le processus de management des risques permet d'identifier les événements possibles, d'évaluer leur probabilité de survenance et leur impact sur l'organisation.

Les entreprises utilisent diverses méthodes pour gérer les risques, mais l'objectif principal de cette démarche demeure la maîtrise et la prévention des risques. Cela est réalisé en suivant une approche méthodique visant à :

❖ Identification des risques :

L'identification du risque est la première étape de management des risques. Elle consiste à reconnaître et décrire les risques qui peuvent empêcher un organisme d'atteindre ses objectifs. De ce fait, il convient d'analyser les facteurs qui peuvent représenter un possible danger et d'identifier les sources et les événements potentiels internes et externes qui influencent l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Cela va permettre de définir la nature du risque, d'évaluer son impact et sa fréquence.

L'identification peut passer par la détermination des:

- Risques déjà connus;
- Maîtrises déjà mises en œuvre;
- Bonnes pratiques (guides, normes, spécifications, réglementation...);
- Possibilités techniques et les limites qui y sont associées.

❖ Estimation des risques :

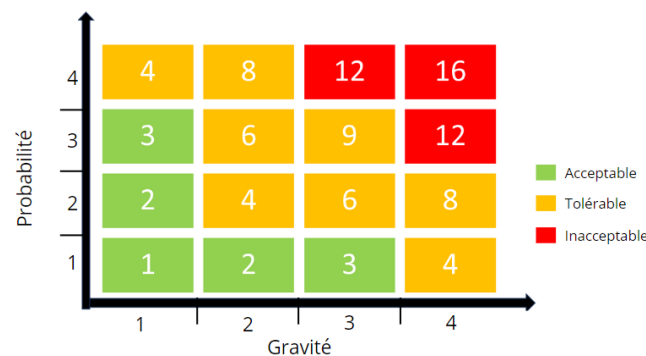
L'estimation du niveau des risques se fait par une matrice probabilité/gravité. La plupart des matrices réalisées sont classiquement faites d'une manière de 3x3 voire même 5x5, cette matrice donne le niveau du risque et ce afin de définir si le risque est acceptable, moyen ou élevé. C'est un outil d'aide à la décision qui permet de classer et prioriser les risques.

La matrice se présente sous forme de tableau nommé Le Tableau de Bord des Risques ou Grille de Criticité, elle résulte d'une démarche d'évaluation des risques qui induit l'identification des risques et leur classement. Afin d'évaluer ces risques, la formule utilisée est la suivante:

$$\text{Criticité} = \text{Probabilité} \times \text{Gravité}$$

Une fois les risques identifiés, ils seront mis dans un tableau Excel qui montre les pointages des risques dans un format rappelant les feux de circulation pour donner un aperçu rapide de ces risques (Le conseil de gestion financière des Premières Nations, 2016).

Figure 03: Grille de criticité



Source: (Le conseil de gestion financière des Premières Nations, 2016, p. 09)

Les zones en couleur dans la matrice (Figure 03) permettent de hiérarchiser et prioriser les risques, ainsi de choisir la décision adéquate face à ce risque, tel que:

Zone rouge: Éviter le risque.

Zone orange: Réduire ou Transférer le risque.

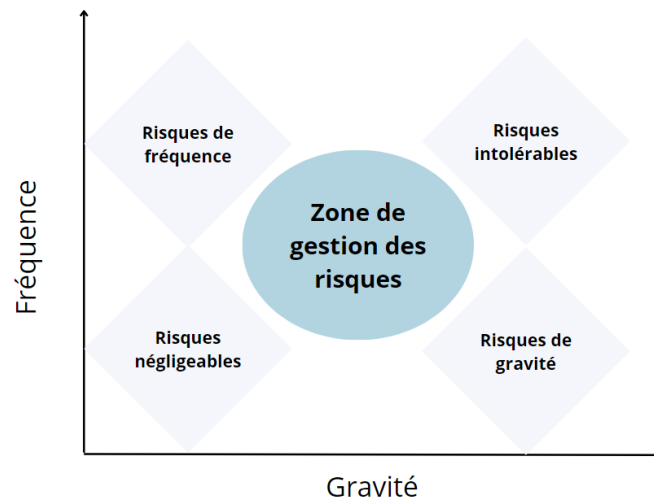
Zone verte: Accepter le risque.

➤ Les zones de risques

Un risque se caractérise par sa probabilité d'occurrence, ou fréquence, et par ses effets, ou gravité. On distingue cinq zones de risques sur le diagramme f x G, dont les limites – assez floues – dépendent de l'appréciation subjective de chacun du risque tolérable (BARTHELEMY & COURREGES, 2004).

- ➔ **La zone des risques de fréquence:** Avec une fréquence assez élevée et une gravité relativement faible.
- ➔ **La zone des risques de gravité:** Avec une gravité forte et probabilité d'occurrence faible.
- ➔ **La zone des risques négligeables:** Ce sont les risques de fréquence et de gravité faibles.
- ➔ **La zone des risques intolérables:** Ce sont les risques de fréquence et de gravité élevées.

Figure 04: Les zones de risques



Source: (BARTHELEMY & COURREGES, 2004, p. 33)

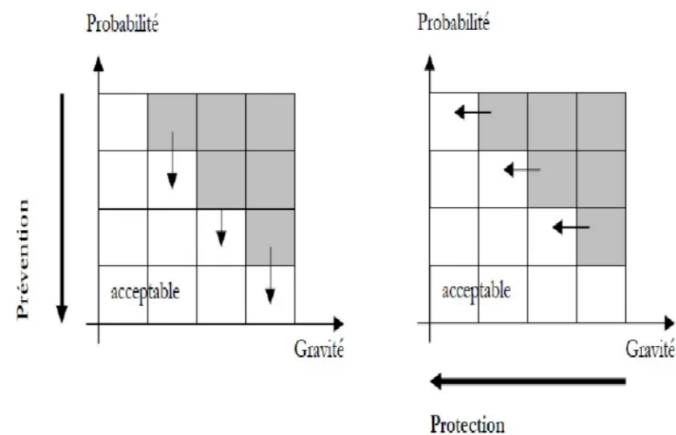
❖ **Traitement des risques**

Après avoir identifier et estimer tous les risques, vient ensuite l'étape où il va falloir prendre des décisions en ce qui concerne le management des risques qui viennent d'être hiérarchisés. Cette étape est nommée le traitement des risques, elle consiste à la planification des actions correctives et préventives. A cette étape, il convient d'élaborer un plan de gestion des risques prioritaires en établissant une stratégie de gestion de chacun de ces risques dans le but de ramener le risque à un degré de menace acceptable.

Les entreprises misent sur différentes méthodes pour procéder au traitement. Parmi les options les plus utilisées, on trouve: (Figure 06)

- **Accepter le risque:** Aucune mesure n'est lancée, mais une supervision reste nécessaire.
- **Réduire le risque:** Diminuer la probabilité d'occurrence par prévention et/ou diminuer la gravité par protection. (Figure 05)

Figure 05: Prévention et protection - Matrices des risques



Source: (BENHADJI SERRADJ, 2014, p. 35)

- **Transférer/Partager:** Transférer la responsabilité d'un risque à une tierce partie qui supporterait les conséquences du problème.
- **Éviter le risque:** Élimination totale de l'incertitude par exemple en supprimant les causes ou en réévaluant la stratégie d'atteinte des objectifs.

Figure 06: Stratégies de gestion des risques



Source: (Le conseil de gestion financière des Premières Nations, 2016, p. 10)

❖ Suivi des risques

L'évolution de l'entreprise et de ses objectifs entraîne des changements dans les risques qui y sont associés. Il est donc crucial de mettre en place un système de surveillance continue pour suivre l'évolution de ces risques. Cela permet de détecter les opportunités d'amélioration et de se préparer à faire face aux menaces, même lorsqu'elles surviennent de manière imprévue. Ce

suivi peut se faire en utilisant le tableau de bord des risques, des évaluations régulières mais aussi des revues périodiques.

Il est donc impératif de suivre, surveiller en continu et mettre à jour les mesures de prévention des risques et ce pour s'adapter aux changements et maintenir un management efficace des risques au sein de l'entreprise.

b. Importance du management des risques

Le management des risques est un processus important dans une organisation, il est considéré comme une priorité stratégique. Le management des risques permet d'optimiser la prise de décision et d'augmenter la probabilité d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Il permet également d'éviter les pertes (financières, matérielles ou humaines) aux dirigeants mais aussi de saisir les opportunités.

2.1.4 Risque et assurance

“La notion de risque appelle la notion d'assurance. L'homme de la rue est tenté de croire que l'assurance est complémentaire du risque parce qu'à ses yeux elle le supprime. Peut-être cette croyance est-elle un moyen de se tranquilliser...Mais pour l'assureur, qui connaît par définition les limites de son pouvoir, il ne saurait y avoir, entre risque et assurance, un lien de stricte complémentarité: l'assurance n'empêche pas le risque de se réaliser; elle permet seulement de réparer financièrement les dommages provoqués par la réalisation du risque.”
(GENTILE, 1965)

Aujourd'hui, quand il s'agit de risque on se réfère directement aux compagnies d'assurances qui prennent en charge les dommages liés aux sinistres et aux pertes qu'elles soient matérielles ou immatérielles. Ces compagnies de support de risque sont devenues fondamentales dans la vie des opérateurs économiques, elles représentent un outil de gestion économique et managérial dont le but est de se protéger contre tout événement qui peut nuire au projet ou à l'entreprise. La notion de couverture de risque représente toutes techniques permettant d'affronter et de se protéger d'un risque, telles que les contrats d'assurance ou les contrats de garantie.

On peut distinguer 4 types d'assurance:

- **L'assurance individuelle:** Elle concerne principalement l'assurance complémentaire santé, l'assurance maladie, l'assurance retraite.. etc.

- **L'assurance collective:** Celle-ci s'applique aux associations, on distingue l'assurance prévoyance collective, l'assurance retraite collective, l'épargne salariale, l'assurance collective pour l'indemnité de licenciement... etc.
- **L'assurance des biens:** L'assurance habitation, véhicule... etc.
- **L'assurance d'activité:** Elle couvre les risques liés à l'activité afin de protéger l'entreprise et ses salariés.

Les assurances individuelles ainsi que les assurances collectives sont dans le même groupe dit l'assurance vie.

Les assurances de biens et d'activité sont mises dans le groupe d'assurances dites IARD (Incident, Accidents et Risques Divers).

a. Souscription d'un risque

Une compagnie d'assurances peut faire face à plusieurs risques de différentes gravités mais elle ne prend en considération que les risques dont elle détient l'expertise ainsi que la capacité de les gérer efficacement c'est ce qu'on appelle la souscription.

Le processus de souscription est une fonction essentielle dans l'industrie de l'assurance, elle implique également la fixation des conditions de la police d'assurance (contrat d'assurance entre l'assureur et l'assuré), notamment le montant de la prime et les exclusions éventuelles. L'objectif est de trouver un équilibre entre la couverture offerte au client et la rentabilité pour l'assureur.

b. L'assurabilité d'un risque

Un risque assurable doit être:

- Aléatoire;
- Futur;
- Licite (non contraire à la Loi);
- Involontaire (indépendant de la volonté de l'assuré);
- Réel (le bien assuré doit exister);
- Suffisamment courant pour pouvoir calculer sa probabilité;
- Sans être trop courant, au point d'être quasi certain.

L'élément principal de tout contrat d'assurance est l'aléa, qui détermine la notion même de risque assurable. Il peut porter sur la survenance ou la non-survenance d'un événement (tel que

le vol), mais aussi sur la date de réalisation d'un événement certain (comme dans le cas de l'assurance décès) (YANAT).

2.1.5 Le rôle de l'assurance

La mission essentielle de l'assurance est d'apporter aux individus une certaine sécurité dont ils ressentent le besoin. Elle leur offre une protection contre les risques et les aléas de la vie qui les menacent et renforcent ainsi confiance en l'avenir. Nous pouvons dire que l'assurance représente une vente de sécurité au profit de l'action

Grâce à l'aide de ses experts, l'assureur contribue à la prévention des accidents en conseillant les assurés sur les risques qu'ils encourent et les moyens de prévention possibles pour éviter ces derniers, d'autre part, il favorise la diminution du nombre de dommages par la mise en œuvre des recommandations de l'assureur ainsi que l'accompagnement reçu tout au long du processus.

2.1.6 Les techniques de division de risque

Lorsqu'un risque est trop lourd pour être pris en charge par l'assureur seul, celui-ci a recours à deux techniques de division des risques dans les assurances : la coassurance et la réassurance.

Ces deux techniques sont indispensables dans toutes compagnies d'assurances. La coassurance est généralement utilisée quand le risque est élevé et que le montant des biens à garantir est lui aussi important. Elle consiste à faire appel à d'autres assureurs afin de partager proportionnellement un seul et même risque. Quant à la réassurance, c'est une opération par laquelle un assureur cède une partie d'un risque qu'il a lui-même couvert à un réassureur qui en accepte la charge (la finance pour tous, 2023).

En vue de son importance dans les compagnies d'assurances et le fait que c'est une technique assez courante, nous allons un peu plus la présenter.

a. Objectifs de la réassurance

Un assureur est constamment préoccupé par la couverture de risques susceptibles d'entraîner des pertes insupportables pour lui, mettant ainsi en péril son équilibre financier, tels que les risques nouveaux ou mal connus (risques technologiques, risques d'énergies renouvelables,...)

L'objet principal des opérations de réassurance est de partager les risques afin de limiter l'exposition financière de l'assureur direct et ils permettent donc à l'assureur de:

- Augmenter sa souscription et accepter en garantie des risques pour des montants plus élevés que ses propres capacités d'engagement.
- Conserver des risques plus homogènes.
- Redistribuer et d'éliminer les risques importants.
- Améliorer la rentabilité.
- Se baser sur l'expertise pour appréhender au mieux les risques complexes.

b. Les types de la réassurance

Il existe deux types de réassurance:

- **La réassurance facultative:** Elle s'effectue lorsqu'une totale liberté de souscription est laissée aux deux parties (assureur et réassureur). Les propositions de l'assureur décrivent précisément chaque risque, et cette dernière est examinée par le réassureur qui est libre d'accepter ou de refuser.
- **La réassurance obligatoire:** Pour éviter que l'assureur ne cède au réassureur que les affaires fortement exposées et conserve celles qui sont faiblement exposées, les opérations sont traitées au niveau d'une branche d'assurance et chacune des deux parties s'engageant à accepter pour l'un (l'assureur) à proposer tous les risques relevant de cette branche, et l'autre (le réassureur) s'engageant à les accepter. Dans ce cas un traité de réassurance vient sceller les conditions de l'accord intervenu entre les deux parties (BOLUZE, 2022).

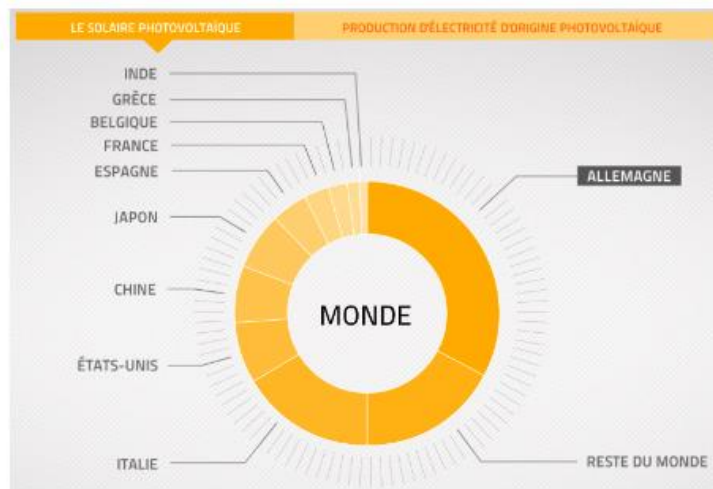
2.2 Gestion des risques liés aux projets d'énergies renouvelables

2.2.1 Les énergies renouvelables au niveau mondiale

De nos jours, les énergies renouvelables ne cessent de gagner en ampleur dans le secteur de l'énergie. Cette transition énergétique est particulièrement dû à la préoccupation de la société concernant les problèmes environnementaux qui découlent de l'utilisation des hydrocarbures venant de l'exploitation des énergies fossiles.

On cite cinq principaux groupes d'énergies renouvelables: l'énergie solaire, l'énergie hydraulique, l'énergie éolienne, la bioénergie et l'énergie géothermique.

Figure 07: Les pays consommateurs d'énergie solaire



Source: CNRS Le journal

Les pays conscients de l'importance des énergies renouvelables investissent énormément dans ce domaine, pour atteindre une croissance économique considérable et un développement socio-économique convenable. Malgré les coûts assez élevés des nouvelles technologies, le retour sur investissement est précieux puisqu'il touche plusieurs volets: la croissance économique, le PIB, l'environnement et le côté social (SENOUCI, AHMED-BELBACHIR, & AHMED-BELBACHIR, 2022).

2.2.2 Les énergies renouvelables en Algérie

Avec une composition de 86% de désert saharien, l'Algérie possède un gisement solaire important (YASSAA, DIAF, & BASSAH, 2019). L'intégration des énergies renouvelables comme le solaire en Algérie permettra de sortir de la dépendance aux hydrocarbures, qui bloque son développement économique, et de contribuer au développement durable.

Pour cette raison, l'Algérie lance un programme ambitieux de développement des énergies renouvelables et d'efficacité énergétique. En 2011, l'État a adopté la loi n° 11-11 afin de soutenir les projets d'énergies renouvelables et de développer une véritable industrie dans ce domaine.

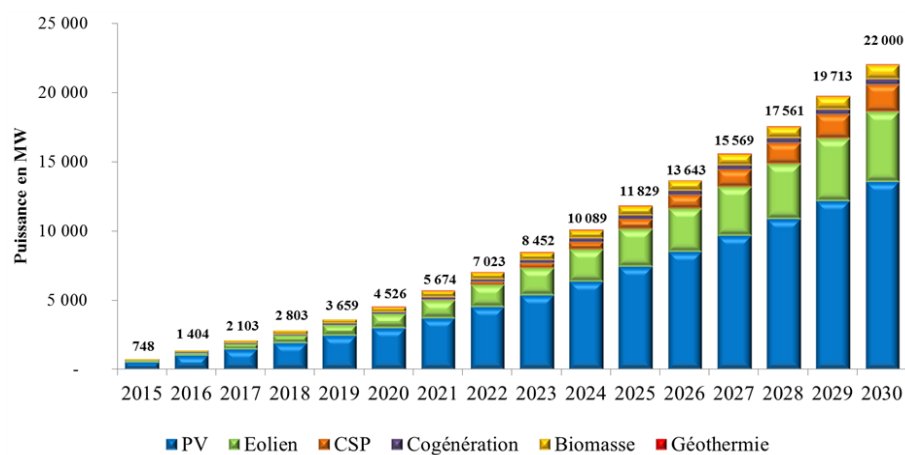
Ces projets de production d'énergie seront menés en trois étapes:

- De 2011 à 2013, des projets pilotes ont été réalisés pour tester les différentes technologies disponibles;
- De 2014 à 2015, aura lieu le début du déploiement du programme;

- De 2016 à 2020, ce sera la période du déploiement à grande échelle.

Des objectifs ont été fixés concernant les puissances installées, et d'ici 2030 il est prévu d'installer près de 22 000 MW dont 12 000 MW seront dédiés à couvrir la demande nationale en énergie et 10 000 MW à l'exportation (Ministère de l'énergie et des mines, 2019).

Figure 08: Programme de développement d'énergies renouvelables en MW en Algérie sur la période (2015- 2030)



Source: (Ministère de l'énergie et des mines, 2019)

2.2.3 Les risques liés aux énergies renouvelables

Les énergies renouvelables offrent de nombreux avantages écologiques et économiques, mais elles ne sont pas sans risques. La plupart des énergies renouvelables, que ce soit le solaire, l'éolien ou même les énergies marines, produisent une seule énergie: l'électricité, ce qui va limiter les usages de cette énergie (FOURNIER, 2016). Parmi ces risques nous présentons:

- **Risques opérationnels:** Les coûts d'exploitation sont difficiles à prévoir, notamment les coûts d'entretien et de réparation. Les coûts d'assurance sont également élevés en raison des risques environnementaux et techniques associés aux projets d'énergie renouvelable.
- **Risques techniques:** Il est impératif de prendre en considération les risques liés à l'installation, la variation des conditions météorologiques, le transport de la marchandise en plus des dégradations du matériel d'exploitation, par exemple en ce qui concerne les panneaux solaire:

- Les "microfissures" sur les panneaux solaires, qui peuvent s'aggraver avec le temps et affaiblir la capacité de production d'énergie.
 - La dépendance totale aux changements météorologiques. Les panneaux photovoltaïques sont entièrement dépendants des rayons de soleil donc cela peut représenter un risque de perte d'énergie.
 - Les risques liés au transport.
 - Les risques d'incendie (la foudre peut être à l'origine d'incendies). Il est aussi impératif de mettre en avant la mauvaise installation pouvant provoquer des feux et ainsi nuire aux panneaux solaires.
- **Risques économiques:** Ces risques peuvent inclure :
 - Les risques de financement: L'investissement requis pour la mise en place ainsi que l'acquisition du matériel peut représenter une somme considérable, ce qui peut engendrer des risques financiers pour les investisseurs.
 - Les risques du marché: La concurrence, la saturation du marché...etc.
 - La variation des prix de l'énergie.
 - **Risques liés à la performance:** Ces installations peuvent ne pas atteindre les niveaux de production d'énergie escomptés, ce qui peut résulter de divers facteurs tels que les conditions météorologiques et les problèmes techniques. Cette situation peut impacter la rentabilité globale du projet.

2.2.5 Importance des assurances dans les projets d'énergies renouvelables

Les compagnies d'assurances peuvent contribuer à la transition énergétique, par le biais de leurs investissements, mais aussi de leurs offres de produits d'assurance et d'accompagnement.

Les assurances offrent une couverture pour divers aspects, tels que les dommages matériels aux installations, les pertes de production, les risques environnementaux...etc. Elles fournissent une certaine tranquillité d'esprit aux investisseurs, aux développeurs et aux exploitants, ce qui favorise la viabilité et la durabilité des projets d'énergies renouvelables.

2.3 Stratégies des compagnies d'assurances

Lorsqu'une compagnie d'assurance décide de se lancer dans l'assurance de projets d'énergies renouvelables, elle adopte une vision stratégique globale visant à diversifier son portefeuille, à saisir de nouvelles opportunités de croissance et à renforcer sa compétitivité sur le marché. En effet, elle aura le potentiel de jouer un rôle important dans la transition vers des ressources d'énergies durables et de ce fait elle contribuera à la gestion des risques associés à cette transition.

Avant d'analyser le sujet plus en profondeur, nous allons d'abord voir quelques concepts en termes de stratégie.

2.3.1 Définitions du concept "stratégie"

Dans un contexte de management, plusieurs auteurs ont défini la stratégie de différentes manières, dans ce volet nous allons passer en revue quelques-unes des définitions les plus connues:

Tableau 02: Définitions du concept de la stratégie

Auteurs	Définitions
(Alfred D. Chandler, 1972) cité par (DEMEESTERE, LORINO, & MOTTIS, 2017)	« Le processus de détermination des buts et objectifs de base à long terme d'une entreprise, ainsi que l'adoption de plans d'action et l'allocation des ressources nécessaires pour mener à bien ces objectifs. »
(M. Porter, 1997) cité par (ATTARD, 2022)	« L'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables. »
(P. Drucker, 1994) cité par (FRERY, 2017)	« Une théorie sur la manière d'obtenir un avantage concurrentiel.»
Strategor 4th edition (Groupe HEC, 2005)	« Elaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et

	allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. »
(A. Desreumaux, 2009) cité par (CHALAL, 2017)	« La stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise. »
(H. Mintzberg, 2007) cité par (FRERY, 2017)	« Une configuration dans un flux de décisions. »
(Thiétart, 1990) cité par (ZAOUAL, 2014)	« La stratégie est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix et à l'articulation des moyens en vue d'atteindre des objectifs. »

Ainsi, la stratégie d'entreprise est un processus essentiel permettant de déterminer les objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise qui guident la prise de décisions pour assurer sa croissance et sa pérennité tout en cherchant à établir une position favorable et à obtenir un avantage concurrentiel significatif sur le marché.

2.3.2 Les niveaux stratégique

Dans une organisation, il est possible d'identifier deux principaux niveaux de stratégies organisationnelles:

- **Stratégie Générale (Corporate Strategy):** Elle concerne l'organisation dans son ensemble. Les décisions sont prises par la direction générale et concernent la gestion du périmètre stratégique de l'entreprise c'est-à-dire, les choix réalisés par une entreprise pour détenir un avantage concurrentiel sur un ou plusieurs marchés en même temps et optimiser ainsi la création de valeur de l'entreprise.
- **Stratégie par domaine d'activité stratégique (DAS) (Business Strategy):** Elle correspond aux décisions prises au niveau des différents Domaines d'Activités Stratégiques (DAS) de l'entreprise afin de détenir un avantage concurrentiel sur un domaine d'activités homogènes par rapport à ses concurrents.

Pour que chaque fonction contribue efficacement à l'atteinte des buts stratégiques de l'entreprise, des plans et des actions spécifiques sont élaborés dans chacune des fonctions de l'entreprise pour contribuer de manière cohérente à la réalisation des objectifs organisationnels. Ces plans fonctionnels sont également désignés par le terme de «stratégies opérationnelles».

2.3.3 Le management stratégique

Le management stratégique définit un ensemble de décisions qui sont prises par la direction d'une entreprise qui ont pour ambition de garantir le bon développement de ses activités. Ces décisions stratégiques impactent à moyen et long terme le fonctionnement de l'entreprise dans le but d'atteindre ses objectifs ainsi qu'assurer sa pérennité.

Selon (PARTHASARTHY, GRENON, & QUEENTON, 2018), le management stratégique est un processus continu, qui comprend la formulation d'une stratégie, sa mise en œuvre et l'évaluation des résultats. Il s'agit d'un processus interactif au cours duquel une entreprise décide, agit et adapte fréquemment ses plans d'avenir en un cycle continu d'apprentissage et d'adaptation.

2.3.4 La démarche stratégique

La démarche stratégique constitue un processus crucial pour toute organisation cherchant à atteindre ses objectifs à long terme dans un environnement concurrentiel en constante évolution. Cette approche inclut des étapes permettant d'assurer la croissance, la compétitivité et la durabilité de l'entreprise.

a. Le diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique aussi appelé "L'analyse stratégique" permet d'analyser l'environnement dans lequel une entreprise évolue afin de déterminer ses possibilités de survie et de développement. Il se fait à l'aide de plusieurs outils spécifiques dans le domaine du management stratégique qu'il faut maîtriser car ils ne donnent pas de solutions mais servent à décrypter une situation complexe, à repositionner les problèmes et à cadrer les solutions possibles (HELPER, KALIKA, & ORSONI, 2019).

Avant d'entreprendre ce diagnostic, l'entreprise procède à une segmentation stratégique, permettant de diviser puis de regrouper les activités en ensembles homogènes, appelés « domaines d'activité stratégique ». Ces derniers englobent les activités mobilisant les mêmes compétences et se caractérisant par une combinaison similaire de facteurs clés de succès.

L'objectif est d'identifier une stratégie business pour chaque activité, afin de mettre en œuvre une gestion conforme aux règles du jeu.

❖ **Le diagnostic externe:** L'environnement de l'entreprise est évolutif et reste instable, le diagnostic externe permet alors de décrire et analyser les forces majeures de l'environnement et par la même occasion évaluer le degré d'influence de ces forces (menaces et opportunités) sur la stratégie de l'entreprise.

Le diagnostic externe peut être porté sur deux plans:

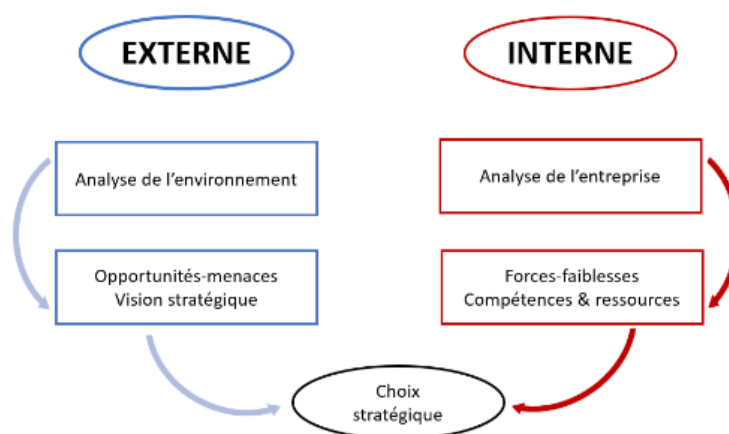
- **L'environnement global (macro environnement):** L'analyse de ce type d'environnement peut être faite grâce à deux outils: le diamant de PORTER et le modèle PESTEL.
- **L'environnement sectoriel:** L'analyse de ce type d'environnement peut être faite grâce à trois outils: le modèle des 5+1 forces de PORTER, les groupes stratégiques et l'analyse des facteurs clés de succès.

❖ **Le diagnostic interne:** Le diagnostic interne a pour objectifs d'analyser les forces et

les faiblesses de l'entreprise et celles de ses DAS. Il s'agit également de comparer les forces et les faiblesses de l'entreprise par rapport à ceux de ses concurrents afin d'évaluer la position relative de l'entreprise sur son marché.

Il englobe l'analyse de la chaîne de valeur, des ressources et des compétences ainsi que celle des parties prenantes.

Figure 09: Objectifs du diagnostic stratégique



Source: (AIT BARA, 2022, p. 24)

➤ L'analyse matricielle

L'analyse du portefeuille d'activités, basée sur des outils matriciels, est un exercice stratégique clé pour cartographier les domaines d'activité, évaluer leur potentiel et orienter les choix d'investissement en conséquence.

De nombreux cabinets de conseil (BCG, Arthur D. Little, McKinsey...) ont développé leur propre matrice. Malgré leurs différences, elles ont des points communs. Elles sont formées du croisement de la dimension interne avec la dimension externe. Les DAS sont ainsi placés dans la matrice en termes d'opportunités/menaces (attrait de l'environnement) et de forces/faiblesses (atouts de l'entreprise).

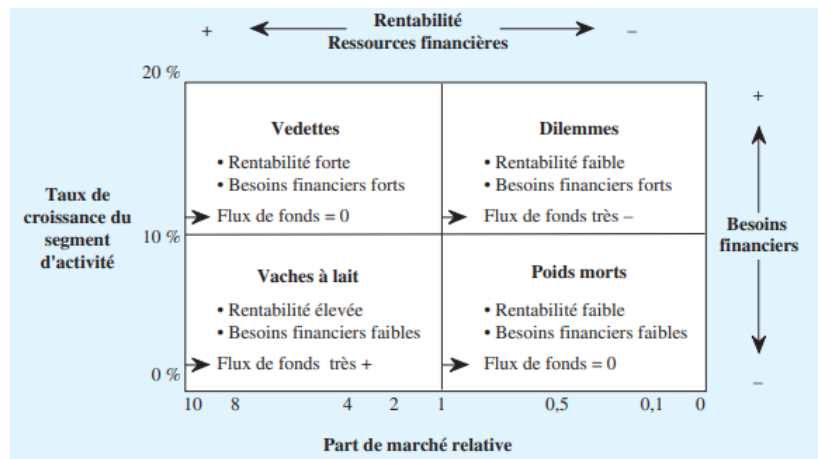
Parmi ces outils d'analyse, la matrice BCG, développée par le cabinet de conseil en stratégie Boston Consulting Group.

Elle permet d'analyser le portefeuille d'activités à partir de deux indicateurs: la part de marché relative au DAS (elle est calculée à travers le ratio: $CA.DAS/CA.Leader$) et le taux de croissance du marché qui est considéré comme un moyen d'évaluer les opportunités/menaces d'un DAS.

Cette analyse se divise en quatre types d'activités comme suit :

- **Les vedettes:** C'est une situation idéale dans laquelle l'entreprise est leader sur un marché de croissance car les activités vedettes contribuent à la croissance et s'autofinancent. Dans ce cas, il est recommandé à l'entreprise d'investir.
- **Les dilemmes:** Ils concernent les activités qui sont sur un marché en développement. Ils contribuent à la croissance mais réclament des liquidités. L'entreprise a donc le choix entre investir ou abandonner.
- **Les vaches à lait:** Ce sont les produits qui ont une part de marché importante sur un marché en maturité. Ils sont la source des bénéfices d'une entreprise en dégageant des liquidités qu'il convient de rentabiliser en investissant notamment dans les activités "dilemmes".
- **Les poids morts:** C'est un domaine d'activité suiveur sur un marché en déclin, ce qui représente les pires situations pour une entreprise car ils ne contribuent ni à la croissance ni au profit. Il ne reste à l'entreprise qu'à abandonner ces activités.

Figure 10: Matrice BCG



Source: (STRATEGOR, 2005, p. 273)

L'objectif est de construire un portefeuille équilibré en ayant un DAS dans chaque cadran.

b. Les choix stratégiques

Face à une multitude de possibilités et d'incertitudes, les décideurs sont confrontés à la tâche cruciale de définir des choix stratégiques judicieux pour orienter leur organisation vers le succès et la pérennité. Pour ce faire, il existe différentes décisions stratégiques qu'une entreprise pourrait adopter telles que la stratégie de spécialisation, la stratégie de diversification, la stratégie de recentrage, pour les stratégies corporate et la stratégie de focalisation, la stratégie de différenciation...etc pour les stratégies business.

Si l'entreprise se dirige vers une stratégie générale (Corporate Strategy) qui est généralement distingué en deux sous niveaux, elle peut opter pour les possibilités suivantes:

- **Les voies de développement stratégiques:** Ce sont les décisions stratégiques qui concernent le périmètre d'activité d'une entreprise. Elles ont pour objectif de gérer concrètement le portefeuille d'activités stratégiques d'une entreprise.

Il existe 3 grandes voies de développement stratégiques:

- **La stratégie de spécialisation:** L'entreprise choisit de se spécialiser sur un seul secteur d'activité ou sur un seul Domaine d'Activité Stratégique (DAS).
- **La stratégie de diversification:** L'entreprise choisit d'élargir ses activités en se positionnant sur de nouveaux secteurs ou sur de nouveaux DAS.

Il existe deux types de diversification:

→ **La diversification liée:** Elle correspond à un développement vers de nouvelles activités qui présentent des points communs avec les activités existantes (JOHNSON, SCHOLLES, WHITTINGTON, & FRERY, 2005).

→ **La diversification conglomerale:** Dans ce cas, l'entreprise se lance dans de nouvelles activités qui ne présentent aucun point commun avec les activités existantes.

- **La stratégie de recentrage:** L'entreprise choisit d'abandonner un secteur d'activités ou un DAS sur lequel elle est positionnée, pour se recentrer sur des activités créatrices de valeur.

- **Les modes de développement stratégiques:** Ils conduisent à déterminer quels sont les moyens mobilisés par une entreprise pour mettre en œuvre une stratégie. Ce sont donc les choix qui concernent la manière dont les stratégies sont effectivement déployées.

Concernant le niveau business de la stratégie, l'entreprise a le choix entre:

- **La stratégie de domination par les coûts:** L'entreprise propose une offre dont la valeur perçue équivaut à celle des offres concurrentes, mais à un moindre prix.
- **La stratégie de différenciation:** L'entreprise propose aux clients des produits et services qui se distinguent de l'offre de la concurrence. La différenciation joue donc sur un différentiel de valeur perçue par le client.
- **La stratégie de focalisation:** L'entreprise se concentre sur une niche de marché. Elle vise une position de leader, qui lui offrira un fort avantage concurrentiel. Le recours à ce type de stratégie est intéressant lorsque les ressources de l'entreprise sont limitées ou bien l'entreprise cherche à se renforcer.

c. Le déploiement stratégique

Le déploiement stratégique permet de transformer la vision du dirigeant de l'entreprise en actions concrètes sur le terrain, qui font avancer l'entreprise vers cette vision. Il s'agit donc d'une série d'actions, selon un processus précis. Une fois que le manager définit sa stratégie, il est primordial de la partager au plus bas niveau et auprès de l'ensemble des parties prenantes. En effet, la meilleure stratégie au monde n'aura aucun impact si elle n'est pas exécutée (AIT BARA, 2022).

En d'autres termes, le déploiement stratégique est un processus de gestion qui coordonne les fonctions et activités d'une organisation avec ses objectifs stratégiques et il consiste à mettre la stratégie en pratique.

Le déploiement stratégique passe par quatre étapes:

- **Exprimer la stratégie:** La vision de l'entreprise doit attirer les collaborateurs, chacun d'eux peut se l'approprier et pour cela il faut qu'elle soit claire et motivante.
- **Aligner l'organisation:** Définir la structure et les processus internes de manière à ce qu'ils soient en harmonie avec les objectifs et la vision stratégique de l'entreprise.
- **Déployer les ressources:** La mise en œuvre d'une coordination et l'utilisation correcte des éléments et moyens disponibles au sein de l'organisation pour atteindre les objectifs stratégiques.
- **Suivre l'exécution:** Il fait référence à la surveillance continue et à l'évaluation régulière des activités, des processus et des résultats liés à la mise en pratique d'une stratégie.

Pour la mise en œuvre de leur stratégie, les entreprises ont le choix entre trois modes de développement:

- **La croissance interne:** L'entreprise choisit de se développer avec ses propres moyens. En s'appuyant sur ses propres ressources et compétences.
- **La croissance externe:** L'entreprise choisit de se développer en rachetant d'autres entreprises. On parle alors de stratégie de fusion ou de stratégie d'acquisition.
- **La croissance partagée:** L'entreprise choisit de se développer en s'alliant avec des partenaires. On parle alors d'alliances stratégiques ou de partenariats stratégiques.

Faut-il préciser que la démarche stratégique présentée ci-dessus relève de l'approche délibérée de la stratégie, dans laquelle l'entreprise anticipe et planifie sa croissance et son avenir afin de minimiser les incertitudes. En revanche, dans une perspective émergente, la stratégie est de nature adaptative et se développe en réponse aux évolutions de l'environnement.

2.3.5 Les stratégies des compagnies d'assurances

Les stratégies d'assurance peuvent varier d'une compagnie à une autre, mais leur objectif principal reste le même: assurer une bonne organisation de la compagnie et la conduire au mieux de ses intérêts. Ces différentes stratégies visent à maximiser les parts de marché, donner un avantage concurrentiel, mais aussi à optimiser la rentabilité et la solvabilité de l'entreprise.

La stratégie d'assurance est un équilibre complexe entre les contraintes juridiques, réglementaires, économiques et technologiques auxquelles les entreprises du secteur sont confrontées (THOUROUT, 2017).

En effet, les compagnies d'assurances évoluent dans un environnement concurrentiel et doivent s'adapter continuellement aux besoins changeants de leurs parties prenantes. L'innovation est un levier essentiel pour rester compétitif et fidéliser sa clientèle. Elle se traduit par le développement de nouveaux produits, services ou processus qui répondent mieux aux attentes des clients, des partenaires et des collaborateurs. Cette approche innovante permet aux entités d'assurance de se différencier sur le marché, d'améliorer leur image de marque et d'attirer de nouveaux clients. Elle contribue également à accroître la satisfaction et l'engagement des parties prenantes, favorisant ainsi la pérennité de l'entreprise.

La plupart des grandes compagnies d'assurances dans le monde telles que le Groupe Axa, leader mondial de l'assurance et de la gestion d'actifs, Allianz France, Covéa,...etc, cherchent à se positionner comme investisseur responsable et à intégrer le développement durable dans leurs activités d'investissement. Chacune visent à se distinguer de ses concurrents en offrant une proposition attrayante à leurs clients. Leur approche stratégique réside ainsi dans la différenciation et celle-ci est susceptible d'attirer des clients intéressés par cette responsabilité et par la même occasion renforcer l'image de la compagnie en tant qu'acteur socialement responsable, et donc peut conduire à créer un avantage concurrentiel sur le marché (Antonia. B, 2023).

Conclusion du chapitre

L'émergence des énergies renouvelables en Algérie offre des opportunités significatives dans le développement économique et environnemental du pays. Toutefois, cela reste des projets à risques qui ont besoin de support pour gérer les différents types de risques cités auparavant. Dans ce contexte, les compagnies d'assurances jouent un rôle non sans importance, puisqu'elles fournissent un soutien en matière de management des risques afin d'assurer le bon déroulement et la réussite de ces projets. Par la même occasion, ces compagnies usent de cette stratégie dans le but de renforcer leur image et leur position concurrentielle dans un secteur en expansion rapide.

Une étude de cas d'une compagnie d'assurance algérienne nous permettra d'illustrer et de mettre en pratique les concepts abordés dans ce chapitre. Dans le chapitre suivant, nous présenterons en détail la méthode de recherche adoptée pour la réalisation de cette étude de cas.

CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL

Dans ce second chapitre, nous allons présenter le cadre méthodologique adopté dans notre recherche en indiquant la méthode utilisée et les outils de collecte et de traitement de données. Par la suite, une présentation de l'entreprise d'accueil «AXA Assurances » sera réalisée pour clôturer le chapitre.

Section 01: Choix méthodologique

Chaque travail de recherche adopte une méthodologie bien précise à travers la collecte et le traitement de diverses données, par la suite présente les résultats obtenus à l'aide de l'analyse de ces données visant à comprendre et expliquer cette recherche. Dans cette section, nous allons présenter et justifier notre choix méthodologique.

1.1 Positionnement épistémologique

Avant de positionner épistémologiquement notre recherche, rappelons d'abord l'objet de l'épistémologie. Selon la définition de Godin, l'épistémologie est la «*discipline philosophique traitant des conditions, de la nature, de la méthode et des résultats de la connaissance scientifique*» (GUAY & BOUCHARD, 2015). Il existe, selon certains auteurs, plusieurs paradigmes épistémologiques, les plus courants dans les recherches en science de gestion sont le positiviste, le constructiviste et l'interprétativisme .

Puisque notre recherche s'inscrit dans le cadre des sciences de gestion et privilégie une compréhension approfondie et contextuelle à travers des méthodes qualitatives, nous nous sommes donc orientés vers une posture épistémologique constructiviste, le tableau ci-dessous présente les fondements de notre position:

Tableau 03: Positionnement épistémologique

Démarche de recherche	Position constructivisme
Revue de la littérature	Compréhension du sujet d'étude, clarification de la problématique et approfondissement de la question de recherche.
Étude empirique: enquête par entretiens semi-directif	Développement d'un modèle fondé sur l'expérience des participants;

	• Étude de type exploratoire.
Apports scientifiques	Émergence de thèmes nouveaux (Chen et al., 2011).

Source: (BERTEREAU, MARBOT, & CHAUDAT, 2019, p. 60)

1.2 Démarche méthodologique

Afin de répondre à notre problématique, il convient de faire le bon choix méthodologique. Étant donné de la nouveauté du thème et de sa complexité et afin de réaliser une cohérence entre l'objet ainsi que l'objectif de recherche, nous avons opté pour la méthode d'analyse qualitative.

Les méthodes de recherches qualitatives couvrent une série de techniques de collecte et d'analyse de données (MUCCHIELLI, 2011) cité par (KOHN & CHRISTIAENS, 2014). Elles visent à comprendre les expériences personnelles et à obtenir des explications plus significatives sur un phénomène.

(CRESWELL, 1998) définit la recherche qualitative comme ceci: *“Les écrivains conviennent que l'on entreprend la recherche qualitative dans un cadre naturel où le chercheur est un instrument de collecte de données qui rassemble des mots ou des images, leur analyse inductive, met l'accent sur la signification de participants, et décrit un processus qui est expressif et convaincant dans le langage”*.

Notre démarche qualitative suit un raisonnement inductif, dans lequel des observations spécifiques ont été faites afin d'en tirer des conclusions et ensuite permettre de les généraliser dans le cadre de notre étude. En effet, notre problématique de recherche a émergé de manière itérative à travers la formulation de questions découlant de l'analyse du sens attribué à une situation concrète.

1.3 Techniques et Outils de collecte de données

La méthode qualitative s'adapte avec l'objet de notre étude et dans le but de mieux étudier ce travail de recherche, nous avons utilisé les outils et techniques de collecte de données nécessaires.

Les auteurs émanant du courant qualitatif recommandent vivement une collecte de données diversifiée. Ainsi, notre étude de cas est particulièrement basée sur les observations, l'analyse documentaire et les entretiens avec les différents interviewés.

➤ L'analyse documentaire

“Savoir se documenter, c'est savoir où et comment trouver l'information, savoir poser les bonnes questions, savoir de quelle information on a besoin, savoir la lire, la comprendre, la critiquer, évaluer si elle répond à ses besoins, savoir la gérer et l'utiliser pour sa propre formation” (POCHET, 2005).

Dans le cadre de ce travail, nous avons consulté diverses sources de recherche à savoir: les ouvrages, les articles de revues scientifiques, les thèses et les sites internet (Scribd, google scholar, SNDL, cairn info,...etc.). Nous avons aussi pu consulter des documents internes de la compagnie d'assurance AXA qui nous ont servi en tant que base de données essentielle pour effectuer notre étude, notamment:

- Des rapports de réunion de l'exercice 2023 des sociétés d'assurances Dommage et d'assurance Vie;
- Un communiqué de presse concernant l'engagement du groupe AXA dans le développement des énergies renouvelables;
- Des politiques internes relatives à la gestion des risques;
- Des documents sur des séminaires faits afin de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise sur la transition énergétique;
- L'organigramme de la compagnie;
- Présentation d'AXA.

➤ Les entretiens

L'entretien représente une technique utilisée pour la collecte des données à caractère qualitatif, il s'agit d'une discussion formelle avec la personne choisie, dans la perspective d'analyser, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus (DEHBI & ANGADE, 2019).

Il existe trois types d'entretiens de recherche : l'entretien directif, l'entretien semi-directif et l'entretien non directif (ou libre).

- **L'entretien directif** : Également appelé "entrevue normalisée", se caractérise par une structure stricte et ordonnée. Il nécessite un ordre prédéfini de questions et des formulations précises. De plus, la durée de l'entretien est clairement définie.

La rigueur scientifique garantit que tous les individus interrogés seront soumis aux mêmes conditions lors de l'entretien, ce qui rend les résultats facilement comparables. Les questions posées lors de l'entretien directif sont souvent spécifiques et fermées, et nécessitent généralement des réponses simples comme "oui" ou "non".

- **L'entretien semi-directif (entretien qualitatif ou approfondi) :** Ce type d'entretien se base sur des questions assez généralement formulées et ouvertes où l'interviewé peut se permettre d'approfondir ses réponses tout en restant focalisé sur la question principale.
- **L'entretien non directif (libre) :** Ce genre d'entretien ne contient pas de structure prédéfinie. Le chercheur présente le thème général de la recherche, il n'intervient que lors de besoin de relancer la conversation en laissant libre cours à la personne interviewée en le laissant aller au bout de son raisonnement.

➤ **Guide d'entretien**

Le guide d'entretien est un outil très utilisé dans les recherches qualitatives, il représente un document qui regroupe l'ensemble des questions à poser ou les sujets à aborder lors d'une entrevue. Il existe deux types d'entretiens pour réaliser une étude qualitative (entretien semi-directif et non directif). Dans notre cas, nous avons opté pour l'entretien semi-directif qui est l'un des entretiens les plus utilisés en gestion.

La réalisation de l'entretien semi-directif implique la prise en compte d'un certain nombre d'éléments parmi lesquels figurent les buts de l'étude, le cadre conceptuel, les questions de recherche, la sélection du matériel empirique, les procédures méthodologiques, les ressources temporelles personnelles et matérielles disponibles (IMBERT, 2010) cité par (FLICK, 2007).

Nous avons divisé notre guide d'entretien (**Annexe A**) en cinq axes, chaque axe contient plusieurs questions. Ces dernières sont présentées comme suit:

- **Axe 01:** Présentation générale
- **Axe 02:** Énergies renouvelables et compagnies d'assurances
- **Axe 03:** Défis liés aux énergies renouvelables
- **Axe 04:** Solutions proposées par les compagnies d'assurances
- **Axe 05:** Stratégie et perspectives

Un autre guide d'entretien complémentaire a été élaboré dans le but de déterminer les attentes des clients (Entreprises d'énergie) par rapport aux assureurs (**Annexe A**)

➤ L'observation non participante

“L’observation n’exige aucun autre instrument que le chercheur lui-même, ni mise en œuvre de techniques sophistiquées de traitement de données” (ARBORIO, 2007).

L’observation est une technique assez utilisée dans l’étude qualitative, elle propose de se focaliser sur le comportement d’une personne plutôt que ses déclarations (CLAUDE, 2019). Elle consiste à observer un groupe d’individus de manière à analyser et comprendre leurs attitudes et comportements, émotions perçues, remarques,...etc.

Il existe différents types d’observations, qui sont adaptées à certains types de situations ou à certaines problématiques. Elle peut être directe, indirecte, participante, non participante, ou engagée (DESRUISSEAU ROUILLARD, 2012). Pour notre étude, nous avons opté pour l’observation non participante en prenant nos distances et en observant de loin les habitudes et activités quotidiennes des tuteurs lors de notre période de stage. Cette méthode nous a permis de collecter des informations (verbales et non verbales) pour atteindre nos objectifs.

Afin d’optimiser notre méthodologie et d’atteindre nos objectifs, nous avons eu recours à une grille d’observation. Cette grille, fondée sur des critères pertinents, nous a permis d’analyser de manière approfondie les variables clés de notre étude. Son élaboration s’est appuyée sur notre expertise et sur des recherches documentaires portant sur les meilleures pratiques dans le domaine.

Tableau 04: Grille d’observation

Aspects à observer	Observation
Engagement vis à vis des énergies renouvelables	Analyse des initiatives internationales du groupe dans le domaine des énergies renouvelables, en vue de leur adaptation et de leur mise en œuvre au niveau national.
Les produits d’assurance	Observation des produits d’assurance que AXA offre à ses clients. Évaluation de la variété des produits proposés et de leur alignement avec les besoins des clients.

Engagement vis à vis du management des risques	Des experts qui capitalisent un certain nombre d'années d'expérience en risques industriels qui font des visites de risques.
La gestion des sinistres	Observation du processus de gestion des sinistres ainsi qu'à la réactivité de l'entreprise face aux demandes des clients.
Stratégie	Évaluation des mesures mises en place pour identifier, évaluer et gérer les risques liés aux contrats d'assurance.
Groupe AXA	Suivi des initiatives du groupe et gestion des risques émergents en s'inspirant des pratiques observées sur des marchés internationaux comparables.

Source: Élaboré par nous-mêmes

1.4 Sujets d'étude

Dans le cadre de notre travail de recherche et dans l'objectif de recueillir le maximum d'informations et de données pour concevoir ce mémoire de fin d'étude, nous avons mené un entretien semi-directif en présentiel auprès de cinq personnes dont les responsables et les employés de différents départements de la compagnie AXA.

Par ailleurs, la validité interne dans une recherche qualitative consiste à vérifier si les données recueillies représentent la réalité. Pour y parvenir, le chercheur compare les résultats obtenus à partir d'au moins deux techniques de recueil de données, ou d'au moins deux sources de données. C'est pourquoi, nous avons interrogé le «Renewable Energy Business Developer» afin d'identifier les attentes de l'entreprise qu'il représente par rapport aux assureurs.

Nous avons sélectionné cet échantillon en raison de la prédisposition de ces personnes à interagir avec notre enquête, de connaître leurs différents points de vue concernant la transition énergétique et le rôle que joue la compagnie dans ce sens, ainsi que de percevoir la vision qu'ils ont de la compagnie sur le long terme.

Tableau 05: Informations relatives aux interviewés

N°	Fonction	Date de l'entretien	Durée de l'entretien
01	Responsable Risk Management	06/05/2024	1 heure
02	Directeur Technique	06/05/2024	30 minutes
03	Responsable Souscription Dommage	13/05/2024	1 heure et 30 minutes
04	Directrice Marketing	13/05/2024	30 minutes
05	Responsable Réassurance	13/05/2024	40 minutes
06	Renewable Energy Business Developer (Total Energies)	29/05/2024	30 minutes

Source: Élaboré par nous-mêmes

1.5 Traitement et analyse de données

Après avoir finalisé les entretiens avec les différentes personnes interviewées, nous sommes passées par l'étape du traitement et de l'analyse des données récoltées. Cette étape est importante dans l'interprétation des résultats obtenus. En effet, nous avons commencé par retranscrire fidèlement les réponses obtenues lors des entretiens puis nous les avons introduit dans le logiciel "NVIVO" dont l'objectif est de décontextualiser (extraire des données de leur contexte) et recontextualiser (mélanger les codes décontextualisés pour une meilleure compréhension et interprétation), ce qui nous a permis de faciliter la tâche du traitement et de l'analyse, ainsi que d'établir des conclusions. Ensuite, nous avons lu toute la retranscription des entretiens et encodé à l'aide du "NVIVO" des extraits de texte qui seront placés par la suite dans des catégories partageant le même thème.

La retranscription fidèle des entretiens ainsi que l'utilisation du "NVIVO" nous a permis de mieux analyser les réponses et donc en tirer des conclusions.

Section 02: Présentation de l'organisme d'accueil «AXA Assurances»

2.1 Présentation du secteur des assurances

L'assurance est un secteur financier dédié à la gestion des risques des personnes assurées. Dans les pays développés, le secteur des assurances occupe une place cruciale dans leurs économies et contribue à la croissance du pays. Selon l'indice du marché mondial de l'assurance de Marsh, les tarifs de l'assurance des entreprises à l'échelle mondiale ont augmenté de 2% au quatrième trimestre de 2023, contre 3 % au cours des deux trimestres précédents. Il s'agit du vingt-cinquième trimestre consécutif au cours duquel les tarifs composites ont augmenté, poursuivant le plus long cycle de hausses depuis la création de l'indice en 2012 (MARSH, 2024).

Figure 11: Marché mondial de l'assurance en 2021: top 10 des pays selon le chiffre d'affaires

Chiffres en millions USD

Rang	Pays	Chiffre d'affaires		Evolution 2020-2021	Parts 2021
		2021	2020		
1	États-Unis	2 718 699	2 515 358	8,08%	39,63%
2	Chine	696 128	655 865	6,14%	10,15%
3	Japon	403 591	414 475	-2,63%	5,88%
4	Royaume-Uni	399 142	341 950	16,73%	5,82%
5	France	296 380	238 999	24,01%	4,32%
6	Allemagne	275 779	260 322	5,94%	4,02%
7	Corée du Sud	193 008	190 086	1,54%	2,81%
8	Italie	192 481	172 704	11,45%	2,81%
9	Canada	161 289	139 243	15,83%	2,35%
10	Inde	126 975	111 911	13,46%	1,85%
Total des 10 premiers marchés		5 463 472	5 040 913	8,38%	79,64%
Reste du marché		1 397 126	1 250 921	11,69%	20,36%
Total général		6 860 598	6 291 834	9,04%	100%

Source: (Atlas Magazine, 2022)

La figure ci-dessus démontre le marché mondial de l'assurance en 2021, ainsi que les pays qui sont dans le top 10 dans ce marché, à qui, eux seuls détiennent presque 80% du marché mondial. La première place revient aux États-Unis avec un pourcentage de 39.63% des parts, ce chiffre représente presque le double du reste du marché mondial qui est de 20.36%. Suivi par la Chine avec 10.15% puis le Japon, qui même si il a connu une baisse de -2.63% pendant son évolution entre 2020-2021 garde sa 3ème place avec des parts qui représentent 5.88% du marché mondial de l'assurance.

En ce qui concerne le secteur d'assurances en Algérie, il a connu plusieurs changements à travers différentes périodes, il est passé par trois étapes bien distinctes. La première, allant de 1962 à 1965, se caractérise par une absence de réglementation propre à l'Algérie et par un désordre politique et économique. La deuxième, s'étale de 1966 à 1994, marquée par le monopole de l'État sur toutes les opérations d'assurance, et sur le reste des autres secteurs de l'activité économique. Et enfin, la troisième étape, de 1995 à nos jours, est celle de la libéralisation du secteur (SADI & ACHOUCHE, 2015).

Figure 12: Marché algérien de l'assurance en 2022: Chiffre d'affaires par branche

Branches	Chiffre d'affaires 2022		Chiffre d'affaires 2021		Evolution 2021-2022 (1)	Parts 2022
	En DZD	En USD	En DZD	En USD		
Assurance dommages						
Automobile	65 763 553	477 443	62 181 000	445 838	5,76%	47,54%
Dommages aux biens (2)	60 070 188	436 110	60 366 000	432 824	-0,49%	43,43%
Transport	7 267 563	52 762	6 729 000	48 247	8,00%	5,26%
Risques agricoles	2 453 989	17 816	2 385 000	17 100	2,89%	1,77%
Autres risques (3)	2 769 021	20 104	34 000	244	8044%	2%
Total non vie	138 324 314	1 004 235	131 695 000	944 253	5,03%	100%
Assurance de personnes						
Vie-décès	6 746 000	48 976	6 206 000	44 497	8,70%	43,69%
Prévoyance collective	6 006 000	43 603	3 781 000	27 110	58,85%	38,90%
Assistance	1 772 000	12 865	944 000	6 768	87,71%	11,48%
Accidents	853 000	6 193	1 444 000	10 354	-40,93%	5,52%
Maladie	63 000	457	691 000	4 954	-90,88%	0,41%
Capitalisation	-	-	12 000	86	-	-
Total vie	15 440 000	112 094	13 078 000	93 769	18,06%	100%
Total général	153 764 314	1 116 329	144 773 000	1 038 022	6,21%	100%

Source : (Atlas Magazine, 2022)

Il est observé dans la figure précédente que l'assurance automobile constitue 47,54 % du total des assurances non-vie, la plaçant ainsi en tête en termes de part de marché.

En ce qui concerne l'assurance de personnes, la première place revient à l'assurance vie-décès qui représente 43.69% du total des assurances vie.

Il est possible de déduire que le secteur des assurances en Algérie connaît une croissance continue au fil des années, et ce en raison de la diversification du marché des assurances au niveau national.

2.2 Présentation d'AXA assurances

2.2.1 Histoire du groupe AXA

Les origines d'AXA remontent à 1817, issue de la fusion de plusieurs sociétés d'assurance dont la plus ancienne est la compagnie d'assurance mutuelle contre les incendies fondée à cette même date.

En 1978, le groupe est nommé Mutuelles Unies et ce n'est qu'en 1985 que le groupe est rebaptisé sous le nom «AXA».

Dans les années 1990, le groupe évolue, diversifie ses activités et arrive à acquérir plusieurs sociétés à l'étranger. L'année 1996 constitue un tournant majeur dans l'histoire d'AXA qui ajoute l'Union des Assurances de Paris (UAP), premier assureur français dont le chiffre d'affaires est deux fois plus important, à ses acquisitions et devient ainsi l'assureur numéro un en France et dans le monde. Cet achat lui permettra par la suite de renforcer sa présence dans d'autres pays tels que le Maroc, le Japon, la Chine, l'Algérie...etc.

En 2009, AXA fait son entrée dans le marché algérien et obtient l'agrément «AXA Assurances Algérie Dommage» en Octobre 2011 ainsi que l'agrément «AXA Assurances Algérie Vie » en Novembre 2011. L'ouverture de la première agence remonte à Décembre 2011.

AXA a été classée première marque d'assurance dans le monde sur une période de 10 années consécutives (2008-2019).

Figure 13: Leader mondial de l'assurance



Source: Document interne de la compagnie

2.2.2 Présentation du groupe AXA

Présent dans 57 pays et avec 160 000 collaborateurs et distributeurs qui s'engagent au quotidien aux côtés de 102 millions de clients, AXA est un groupe international français spécialisé dans trois grands domaines d'activité: l'assurance dommages, l'assurance vie, épargne, retraite et santé et la gestion d'actifs. Les activités d'AXA sont dispersées et diversifiées dans plusieurs

continents avec une concentration sur les marchés d'Europe, d'Amérique du Nord et de la région Asie-Pacifique.

Le chiffre d'affaires d'AXA a augmenté de 1%, à 102,733 milliards d'euros en données comparables en 2023. Le chiffre d'affaires du groupe a bénéficié d'une hausse de 9% en assurance des entreprises, soutenue de 7% porté par l'assurance dommages, qui comprend l'assurance des biens personnels tels que les voitures et les habitations, ainsi que la responsabilité civile. La performance de cette dernière a permis de compenser la baisse de 2% à données comparables de la division vie et santé en raison d'une baisse de 7% en assurance santé consécutive au non renouvellement de deux contrats significatifs en santé collective à l'international (AXA Assurances, 2024).

2.2.3 Activités du groupe AXA

Axa propose aux particuliers et aux entreprises des produits et services d'assurance, des produits d'épargne, santé et prévoyance ainsi que des produits financiers et des services bancaires.

Le groupe répartit ses activités dans trois secteurs:

- **Activité dommages (assurance non-vie):** Regroupe les assurances de dommages aux biens, automobile, habitation, responsabilité civile et professionnelle, services d'assistance,...etc.
- **Assurance vie et santé:** Regroupe les contrats d'assurance vie, produits d'épargne et de retraite, produits de prévoyance et de santé.
- Gestion d'actifs pour les sociétés d'assurance du groupe et leurs clients, ainsi que pour les particuliers et les entreprises.

2.3 Présentation de AXA Algérie

L'activité commerciale d'AXA en Algérie a démarré en Novembre 2011. Sa présence s'inscrit sur du long terme, c'est pourquoi AXA a opté pour un partenariat privilégié et un ancrage local solide permettant de pérenniser et de renforcer une présence à long terme en s'associant avec le Fonds National d'Investissement (FNI) et la Banque Extérieure d'Algérie (BEA). Ces deux partenaires publics sont essentiels dans l'économie algérienne et partagent le même objectif de croissance économique.

Dans le cadre de ce partenariat, le Groupe AXA détient 49% du capital, 36% par le FNI et 15% par la BEA.

Figure 14: Partenaires d'AXA Assurances



Source: Document interne de la compagnie

AXA se positionne sur le marché algérien comme un assureur généraliste, présent tant sur le marché de l'assurance Dommages que sur celui de l'assurance de personnes.

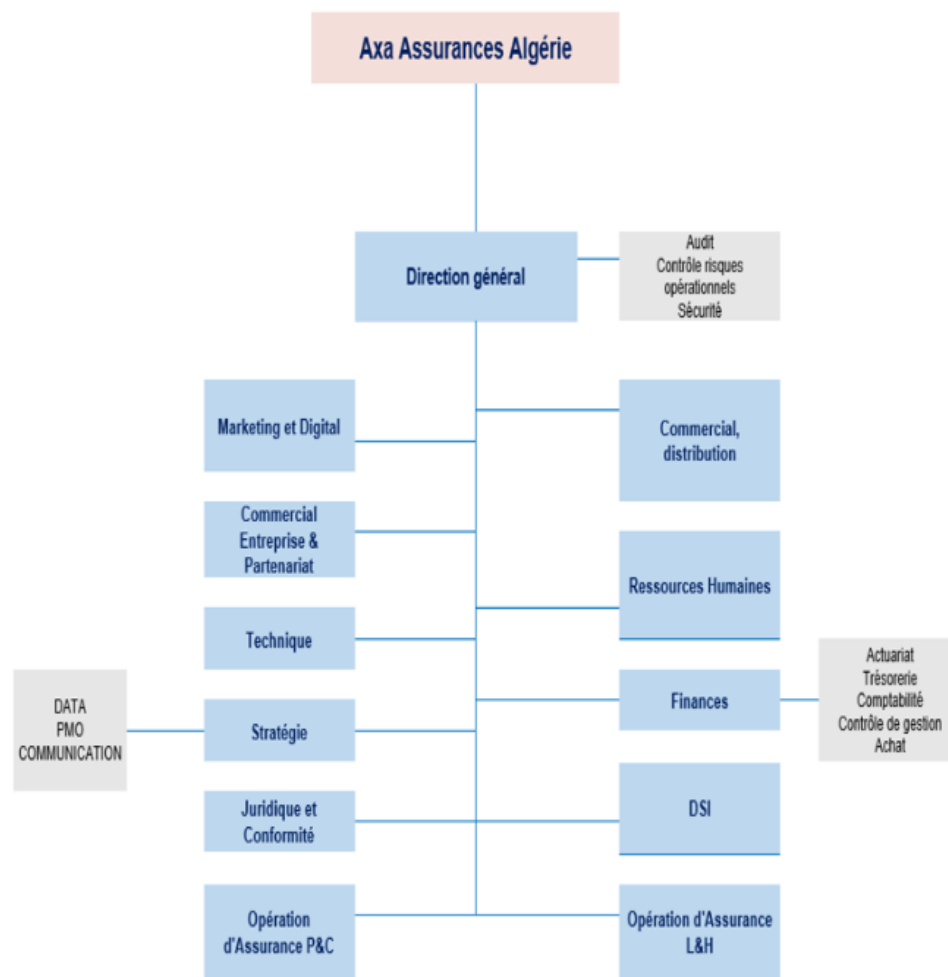
AXA est associé dans la création de deux compagnies d'assurance, dont il a hérité le management: AXA Assurance Algérie Dommage, avec un capital de 3.15 Mds de DA et AXA Assurance Algérie Vie avec un capital de 2.25 Mds DA (AXA Assurances, 2024).

Figure 15: Positionnement d'AXA sur le marché Algérien



Source: Document interne de la compagnie

2.3.1 Organigramme d'AXA Assurances

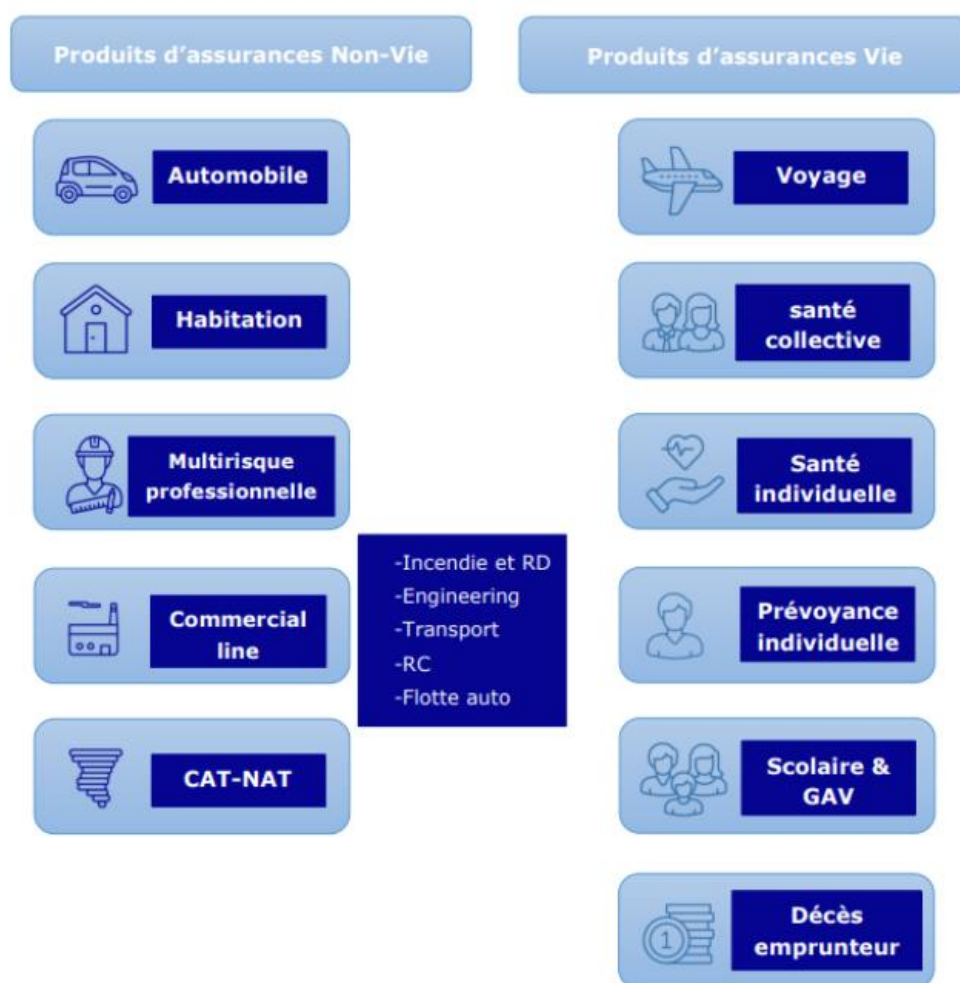


Source: Document interne de la compagnie

2.3.2 Produits et services d'AXA Assurance

AXA Assurances Algérie offre une gamme variée de produits et services, incluant l'assurance automobile, santé, voyage, et multirisque professionnelle. Ces offres couvrent divers besoins tels que la protection des véhicules, des frais de santé, des voyages, ainsi que des activités professionnelles. En plus de ces assurances, AXA propose des solutions pour assurer la sécurité routière, voyager en toute tranquillité et protéger les habitations.

Figure 16: Les produits d'AXA Assurances Algérie



Source: Document interne de la compagnie

CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSION

Dans ce présent chapitre, nous allons procéder à la présentation et à la discussion des résultats obtenus lors de notre enquête ainsi que notre analyse documentaire. Nous allons commencer par la présentation des résultats puis nous allons confronter ces derniers aux recherches qui ont été présentées dans notre revue de littérature. Pour rappel, notre objectif était d'étudier l'importance de l'intégration du management des risques dans la stratégie des compagnies d'assurances dans l'assurance des projets d'énergies renouvelables en Algérie.

Section 01 : Présentation et analyse des résultats

Lors de notre étude de terrain menée au sein d'AXA Assurances, nous avons été guidés par des responsables hiérarchiques qui nous ont donné l'opportunité d'effectuer des entretiens au profit de notre recherche, d'explorer leur documentation, nous avons été régulièrement informés des initiatives entreprises, des réunions organisées, des workshop et conférences prévus par la compagnie sur le sujet des énergies renouvelables.

Dans cette section, nous allons exposer et analyser les principaux résultats obtenus lors de nos recherches à travers les différents entretiens menés auparavant, l'analyse documentaire effectuée au sein de la compagnie, et enfin l'observation.

1.1 AXA Assurances: vision, positionnement et diagnostic stratégique dans le cadre des projets en énergie renouvelables

Nous avons pu identifier grâce aux différents outils de collecte de données cités ci-dessus plusieurs points relatifs à l'importance d'AXA dans la gestion des risques des projets d'énergies renouvelables, les défis auxquels elle pourrait faire face en s'engageant dans cet axe et à ses stratégies et perspectives dans ce contexte des EnR.

1.1.1 Vision

AXA suit de près les projets d'EnR et compte en assurer quelques-uns. Effectivement, nous avons relevé les initiatives déjà entreprises par la compagnie pour s'adapter à cette transition énergétique telles que la forte sensibilisation des collaborateurs, l'envie de s'engager dans cette démarche ainsi que d'accompagner les ambitions du pays.

La compagnie s'appuie beaucoup sur l'expertise du groupe à l'international en termes de connaissances des risques liés aux énergies renouvelables pour proposer la bonne couverture et compte bénéficier de leur expérience notamment à travers les wording¹ les plus récents qui se font en Europe en les adaptant à l'Algérie.

Effectivement, dans un communiqué de presse concernant l'engagement du groupe AXA dans le développement des énergies renouvelables et le soutien apporté à cette transition que nous avons consulté, le groupe AXA s'est fixé « *l'augmentation de son activité d'assurance dans le domaine des énergies renouvelables et de la transition écologique* ».

Dans ce communiqué, beaucoup de points importants ont été abordés sur les opportunités et défis que pourrait rencontrer le groupe en s'engageant dans cette démarche. Le groupe AXA détient désormais une meilleure compréhension et une expertise beaucoup plus grande des différents types d'opérations liées aux EnR, et de ce fait AXA Algérie pourra compter sur le soutien de la multinationale.

AXA considère notamment que réassurer ce type de projets est important et compte sur le support et l'accompagnement apporté (cotations, couvertures,...etc) par l'entité AXA XL qui est le réassureur du groupe pour avancer dans ce genre de schéma d'assurance de projets d'EnR, ainsi que sur les réassureurs nationaux tel que la compagnie centrale de réassurance (CCR).

1.1.2 Positionnement dans le marché des assurances:

Lors de notre stage nous avons pu consulter quelques documents internes de la compagnie. Parmi ces documents, nous citons des rapports de réunion de l'exercice 2023 des sociétés d'assurances Dommage et d'assurance Vie où nous pouvons trouver quelques chiffres du marché des assurances au global pour l'année 2023 (**Annexe B**).

Nous nous sommes concentrés plus précisément sur le rapport des assurances Dommage qui se présente sous forme de tableaux comparant les chiffres d'affaires des années 2023 et 2022 ainsi que l'évolution du marché. De plus, nous trouvons des données sur les sinistres déclarés, réglés et à payer dans d'autres tableaux comparant toujours les deux années 2022 et 2023.

¹ Wording signifie les conditions générales et particulière du contrat

Ce rapport contient de même le classement des assureurs Dommage en Algérie selon leur CA 2023 et leur part de marché.

Figure 17: Classement des assureurs dans les assurances Dommage

Classement des assureurs

Nom assurance	CA 2023	Classement	Part de marché
SAA	29 633 694 630	1	20,7%
CAAT	27 967 750 854	2	19,5%
CASH ASSURANCES	19 943 058 829	3	13,9%
CAAR	16 049 503 390	4	11,2%
CNMA	12 908 726 597	5	9,0%
CIAR	8 421 941 689	6	5,9%
TRUST	7 458 601 712	7	5,2%
ALLIANCE	5 851 317 282	8	4,1%
SALAMA ASSURANCES	4 453 097 664	9	3,1%
GIG	4 125 776 411	10	2,9%
GAM	2 884 465 538	11	2,0%
AXA DOMMAGE	1 837 224 900	12	1,3%
CAGEX	1 700 213 403	13	1,2%
TAKAFUL	74 867 111	14	0,1%
Total 2023	143 310 240 010		

Source: Document interne de la compagnie

Nous constatons que la compagnie se positionne à la douzième place dans les assurances Dommage par rapport à ses concurrents en ayant une part de marché de 1,3%, en raison de la forte concurrence locale. Cependant, dans un domaine aussi délicat, il faut un minimum d'expertise, un des responsables déclare: *“On est les seuls sur le marché qui peuvent bénéficier de l'expérience du groupe du fait qu'on est une multinationale, donc il y a un avantage concurrentiel à tirer profit de ça.”*

1.1.3 Diagnostic stratégique

➤ Services et produits proposés par AXA

Aujourd'hui AXA propose plusieurs services et produits à ses clients pour les accompagner dans leurs projets. Il existe différentes branches dans la souscription des risques, nous en citons quelques unes: le risque transport, le risque d'exploitation, le risque réalisation (construction et montage) et le risque responsabilité civile. Dans le domaine énergétique, la compagnie propose des couvertures lors de la phase de réalisation et lors de la phase d'exploitation:

- **Une couverture tous risques montage (TRM):** C'est une couverture qui protège contre les pertes ou dommages pouvant survenir lors des opérations de montage et d'installation.

- **Une couverture tous risques chantier (TRC):** C'est une couverture qui protège contre les pertes ou dommages pouvant survenir lors de la phase de construction. Elle offre une couverture plus large pour l'ensemble du chantier.
- **Une couverture tous risques réalisation (TRR):** C'est une couverture qui peut englober la TRM et TRC et donc couvrir les activités de montage, d'installation et de construction.
- **Une couverture risques d'exploitation:** C'est une assurance tous risques soft (incendies, risques annexes, événements naturels,...etc)

Voici ce que l'un des interviewé a déclaré concernant les produits et services proposés par la compagnie: *“Donc il y a deux produits d'assurance, une dans la phase de montage ou de construction et une en phase d'exploitation et les deux doivent avoir des termes et des conditions donc un wording qui soit adapté à la nature de l'ouvrage et du projet.”*

Ce dernier a aussi proposé un produit de responsabilité civile vis-à-vis des tiers, ou responsabilité civile chantier en phase de chantier et puis responsabilité civile générale et responsabilité civile professionnelle après l'exploitation.

En parallèle, nous avons eu l'occasion d'interviewé un responsable travaillant à Total Energies, afin de savoir leurs attentes en tant qu'entreprise d'énergie par rapport aux compagnies d'assurances. En effet, les clients veulent être rassurés, ils attendent un accompagnement de la part des compagnies d'assurances. Une relation de confiance basée sur un service cohérent et fiable. Voici ce que le responsable a déclaré: *“Sur ces projets, il faut qu'ils connaissent un peu plus dans le détail en quoi consiste les projets en énergies renouvelables et leurs spécificités, dans le sens quels sont les risques associés à ces projets là.”*

Il a aussi ajouté: *“Il faudrait qu'éventuellement, sur les produits d'assurances qui existent, voir dès maintenant comment ils peuvent adapter leurs produits à ce type de projets.”*

➤ **Stratégie et perspectives**

Beaucoup de séminaires sont organisés afin de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise sur la transition énergétique. En effet, plusieurs projets sont en cours de réalisation, le premier est un projet à 2000 MW dont l'appel d'offres a déjà été lancé et l'ouverture des plis a eu lieu; le second est un projet à 1000 MW dont l'appel d'offre a été lancé; et enfin le dernier celui de 3000 MW dont l'appel d'offre sera lancé prochainement.

AXA Algérie a eu l'occasion d'assurer quatre projets de réalisation de centrales solaires de différentes capacités productives ne dépassant pas les 30 MW.

Les dirigeants se disent prêts et réactifs par rapport aux demandes qu'ils peuvent recevoir en assurant ce type de projets et se dirigent vers une stratégie de différenciation concernant le niveau business comme l'a mentionné un interviewé: *“La carte qu'on doit jouer est la carte de différenciation car on a la chance d'avoir un groupe qui nous supporte et qui peut nous apporter le support nécessaire.”*

Au niveau corporate, la compagnie porte plus sur la spécialisation avec expansion de produits. En effet, la compagnie choisit de se spécialiser sur un seul DAS en raison des produits destinés aux mêmes clients, il y a la présence des mêmes concurrents et AXA se retrouve sur le même marché. Et concernant son déploiement stratégique elle se développe en interne par ses propres moyens.

D'autres pensent à faire intervenir des professionnelles dans le domaine des EnR lors des séminaires, ainsi qu'à former les experts dans ce domaine car ces derniers ont un rôle important à jouer dans la prévention des risques qui se fait via des visites de risques, justement ces experts en sortent avec un rapport qui va définir le projet à assurer géographiquement, techniquement et les faiblesses en termes de prévention de risques assurés. De plus, il a été mentionné par un des responsables: *“L'expert aura une liste de recommandations que l'assuré doit appliquer pour améliorer la qualité du risque et la même chose est applicable sur du renouvelable c'est à dire que c'est le même process, une visite de risques sera faite et derrière il va y avoir une liste de recommandations pour dire voilà les risques auxquels est exposé ce projet.”*

D'après la majorité des personnes interrogées, la compagnie AXA possède un avantage concurrentiel essentiel et celui-ci porte principalement sur l'expérience et l'expertise du groupe AXA dans ce segment. Les responsables ont pour objectif, à long terme, de se positionner en tête des assureurs couvrant ce type de risques en Algérie et de maintenir leur vision de leadership dans ce secteur.

❖ Analyse PESTEL

Politique: Le gouvernement algérien a mis en place des politiques favorables au développement des énergies renouvelables, notamment à travers l'acquisition et mise à disposition des terrains éligibles à l'implantation de centrales EnR, l'identification du potentiel

de toutes les régions concernées par les EnR ainsi que d'autres démarches qui sont entreprises par le Ministère de l'Energie et des Mines afin de soutenir cette initiative.

Cela offre des opportunités pour les compagnies d'assurance désireuses de soutenir ce secteur en pleine expansion.

Économique: L'Algérie dispose de ressources naturelles abondantes en termes d'énergies renouvelables plus précisément dans le solaire, ce qui représente un potentiel de développement économique important notamment dans l'exportation de cette énergies vers d'autres pays. Les compagnies d'assurance peuvent donc profiter de ces mesures entreprises pour proposer des produits adaptés à ce marché en expansion.

Social: La population algérienne prend conscience des enjeux environnementaux qui prennent de plus en plus d'ampleur ces dernières années. Les entités d'assurance peuvent ainsi soutenir cette initiative en couvrant les projets d'énergies renouvelables.

Technologique: Les avancées technologiques dans le domaine des énergies renouvelables offrent de nouvelles opportunités pour les compagnies d'assurance, qui peuvent proposer des solutions innovantes pour couvrir les risques liés aux nouvelles technologies.

Environnemental: L'Algérie fait face à des défis environnementaux importants, notamment en termes de pollution et de dégradation de l'environnement. Le développement des énergies renouvelables est donc crucial pour limiter ces impacts négatifs et les compagnies d'assurance peuvent jouer un rôle clé dans cette transition.

Légal: Sur le plan réglementaire, le ministère de l'énergie algérien a procédé à l'adoption d'une série de mesures de soutien visant le développement des énergies renouvelables raccordées à ce secteur, à travers la mise en place d'un cadre juridique favorable et d'un Fonds National pour la Maîtrise de l'Energie, pour les Énergies Renouvelables et la cogénération, CAS n°302-131 (FNMEERC) qui est alimenté annuellement de 1% de la redevance pétrolière et du produit de certaines taxes (telle que 55% de la taxe sur les activités de torchage). Il est donc primordial que les compagnies d'assurances soient dans l'obligation de se conformer aux réglementations mises en vigueur liées aux énergies renouvelables, notamment à la façon avec laquelle la couverture de ces projets est faite. Il est donc impératif que les assurances restent informées sur les nouvelles réglementations communiquées dans ce domaine.

❖ Diagnostic externe et interne: synthèse par la matrice SWOT²

Le tableau qui suit représente une synthèse de diagnostic interne et externe que nous avons réalisé à partir des documents internes et de discussions avec les responsables de la compagnie AXA.

Tableau 06: Analyse SWOT

Interne	Externe
Forces	Opportunités
• Expertise du groupe AXA. • Engagement de la compagnie envers la transition énergétique. • Large portefeuille de produits d'assurance. • Bon accompagnement du client. • Équipe compétente et proactive.	• Émergence du marché des énergies renouvelables en Algérie. • Marché d'avenir pour les assurances. • Partenariats avec les entreprises d'énergies renouvelables. • Marché en expansion: possibilité de développer des produits d'assurance. • Soutien de l'Etat
Faiblesses	Menaces
• Manque d'experts et de spécialistes dans le domaine des énergies renouvelables. • Manque de connaissances en matière de risques liés aux EnR. • Complexité des risques liés aux EnR.	• Concurrence accrue. • Soumission aux risques climatiques. • Mauvaise appréciation et tarification du risque.

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des entretiens

Analyse des résultats de l'analyse SWOT

• Analyse des forces

Le Groupe AXA accorde une grande importance à sa réputation et à ses engagements environnementaux. Cette approche globale se traduit par la prise en compte de l'ensemble de

² SWOT signifie Strengths=Force, Weaknesses=Faiblesses, Opportunities=Opportunités, Treats=Menaces

ses secteurs d'activité, représentant un atout majeur pour AXA Algérie. La filiale algérienne propose à sa clientèle une vaste gamme de produits et services adaptés à leurs besoins spécifiques. L'engagement et le dévouement de l'équipe constituent un avantage considérable dans l'accompagnement des clients, ce qui va maintenir sa position de force sur le marché face à ses concurrents. AXA Algérie se positionne comme l'unique entité sur le marché national des assurances prête à couvrir le secteur des énergies renouvelables

- **Analyse des faiblesses**

Le secteur en question, reste méconnu en Algérie. C'est pour cela qu'une expertise approfondie sur ces nouveaux risques requiert des experts et de spécialistes en énergies renouvelables actuellement absents dans le pays. Ainsi, des programmes de formation devront être mis en place pour permettre à ces experts d'appréhender de manière plus précise et minutieuse ces nouveaux défis de plus d'une meilleure maîtrise et appréciation des risques.

- **Analyse des opportunités**

L'émergence du secteur des énergies renouvelables en Algérie crée des opportunités pour les entreprises d'assurances de gagner des parts de marché, de se démarquer et de prendre de l'avance par rapport à la concurrence. Ces opportunités se traduisent par la possibilité d'étudier et de comprendre ce nouveau secteur, permettant ainsi le développement de produits et services attrayants pour les clients. De plus, les compagnies d'assurances peuvent envisager des collaborations avec les principaux acteurs des énergies renouvelables présents sur le marché algérien. Cette stratégie leur permettrait de se positionner avantageusement sur ce marché en pleine expansion.

- **Analyse des menaces**

Les dangers liés à ce domaine sont principalement liés aux aléas climatiques qui peuvent impacter directement les installations d'énergies renouvelables telles que les panneaux solaires et les éoliennes. Ces risques peuvent entraîner des pertes significatives en termes d'exploitation. De plus, le manque d'experts et de spécialistes dans le domaine de l'énergie renouvelable peut conduire à une tarification inadéquate des risques, entraînant des pertes financières pour les compagnies d'assurance et remettant en question leur position sur le marché par rapport à leurs concurrents.

1.2 Rôle d'AXA Assurances dans la gestion des risques des projets d'EnR

La compagnie AXA joue un rôle crucial dans les projets d'EnR, la plupart des intervenants rencontrés lors des entretiens parlent d'accompagnement du déploiement de ces énergies à travers une bonne identification des risques auxquels cette industrie est exposée afin que par la suite l'assureur puisse effectuer une tarification, assurer une bonne couverture et offrir derrière un produit qui répond aux besoins.

L'un des interviewé a affirmé: *“Notre rôle en tant qu'entreprise responsable est d'accompagner et de faire en sorte que ce genre de technologie et d'industrie émerge et contribue à l'amélioration de notre environnement.”*

De plus, il y a d'autres interviewés qui pensent que la compagnie peut soutenir la transition énergétique d'une autre manière qui sort du cadre commercial et qui se résume en l'installation par exemple de panneaux photovoltaïques sur le toit du siège de la compagnie afin de réduire leur consommation.

Nous constatons à partir de toutes les réponses que la compagnie est prête à se lancer dans l'assurance de ces projets malgré le manque d'expertise dans ce domaine, elle est consciente des enjeux environnementaux et tient donc à avoir un rôle responsable en apportant, à son niveau, une contribution à l'amélioration de notre environnement.

➤ Défis liés à l'assurance des projets d'EnR

En raison de la nouveauté du domaine, les assureurs n'ont pas encore une maîtrise totale de l'ensemble des risques qui y sont liés et pas d'expérience en termes d'assurance des projets d'EnR et donc ils pourront très probablement affronter pas mal de défis dans ce sens.

Il est vrai que l'Algérie n'a pas d'expérience ni sur les projets eux-mêmes ni sur l'assurance de ces projets et le défi majeur pour la compagnie d'assurance reste le fait de n'avoir pour le moment aucun contrat qui couvre ce genre de projet. Un des interviewés déclare: *“En assurance, dans tous les cas de figure, toutes les compagnies vont avoir du temps pour capitaliser de l'expérience sur ce genre de risque et derrière bâtir et s'adapter en termes de couverture.”*

Donc le défi principal est la nouveauté ainsi que l'inconnu, et il va y avoir d'autres challenges derrière du fait que les compagnies d'assurance en terme de risque industriel standard se basent

sur des experts qui se rendent sur le terrain pour effectuer des visites de risques et des expertises après sinistres afin de déterminer l'étendue des dommages...etc.

Cependant, la compagnie ne possède pas des experts qui exercent dans les EnR et donc les experts standards ne pourront pas répondre aux besoins de l'assurance pour qu'elle puisse à son tour assurer ces projets énergétiques. De ce fait, un intervenant mentionne: *“Ce genre d'expert en Algérie n'existe pas, donc il va falloir former les experts algériens à ce genre de nouveaux risques pour qu'ils puissent accompagner les assureurs sur l'assurance de ces risques, pour vulgariser un peu la chose les experts sont les yeux de l'assureur.”*

D'après ce même intervenant, il existe un autre défi qui concerne les capacités de réassurance à l'international. Effectivement, étant un risque nouveau même les réassureurs à l'international ne sont pas très expérimentés et vont prendre du recul à leur tour, et gagner un certain temps d'expérience pour pouvoir donner des capacités importantes sur le marché.

Ces informations ont constitué une base solide pour notre analyse des résultats et ont éclairé nos discussions avec les parties prenantes de la compagnie lors des entretiens ultérieurs.

Figure 18: Nuage de mots tiré des entretiens



Source: Élaboré par nous-mêmes à l'aide du logiciel “NVIVO”

1.3 Intégration du management des risques dans la stratégie de la compagnie

Pour les compagnies d'assurances comme AXA, le management efficace des risques associés aux énergies renouvelables permet non seulement de protéger leurs actifs et de minimiser les pertes potentielles, mais aussi de renforcer leur position sur un marché en pleine expansion. En intégrant le management des risques dans leur stratégie, ces entreprises peuvent améliorer leurs processus de décision et offrir des produits d'assurance adéquats aux besoins des porteurs de projets.

Les projets d'énergies renouvelables nécessitent des investissements importants et présentent des incertitudes élevées. Après avoir analysé les résultats obtenus lors des entretiens, de l'analyse documentaire et de l'observation, nous pouvons clairement constater que la compagnie AXA use de son expérience afin de faire une bonne appréciation des risques dans l'objectif de les minimiser pour le client.

Dans un domaine nouveau tel que les énergies renouvelables, AXA Algérie n'a pas encore l'expertise requise pour assurer ce type de projets ainsi que la maîtrise de l'ensemble des risques que ces projets encourent, mais ce n'est pas pour autant que la compagnie n'ambitionne pas de le faire, bien au contraire, les responsables visent à être proactifs pour accompagner leurs potentiels futurs clients, et les dirigeants d'AXA Algérie se rendent bien compte que pour pouvoir couvrir ce genre de projets, ils doivent intégrer le management des risques dans leur stratégie en commençant d'abord par identifier l'ensemble des risques auxquels cette industrie est exposée, pour pouvoir ensuite tarifier et assurer une bonne couverture des risques identifiés.

De même, la compagnie est à son tour sujette à des risques en raison de l'assurance de ces gros projets à un coût excessif. Afin de faire face à ces risques, AXA met en place une démarche de management des risques bien précise qui passe par six étapes:

- Identification qualitative des risques opérationnels dans l'ensemble de l'organisation à travers des entretiens avec la direction et les cadres supérieurs de l'entité pour avoir une vue d'ensemble et connaître les principales préoccupations, ainsi qu'une bonne coordination avec les fonctions liées au risques tel que l'audit, le juridique et conformité...etc.

Pour chaque risque, l'identification de la source d'échec se trouve parmi les suivantes: défaillance organisationnelle, défaillance humaine, défaillance du système d'information ou bien une défaillance d'un tiers.

- Échelle de criticité des risques opérationnels identifiés.
- Fourniture d'une cartographie détaillée des risques opérationnels (**Annexe C**).
- Mesure de la fréquence et de la gravité des risques les plus importants.
- Mise en place d'un profil de risque opérationnel local.
- Agrégation et consolidation des profils de risque au niveau du groupe.

1.4 Identification des risques des projets d'énergies renouvelables

Nous avons pu identifier quelques risques auxquels les projets en énergies renouvelables sont exposés à partir des entrevues avec les responsables, nous allons en citer quelques-uns dans le tableau ci-dessus:

Tableau 07: Identification des risques liés aux EnR

Type d'énergie	Risques
Energie solaire	- Perte d'exploitation du au positionnement mal étudié des panneaux. - Risque de détérioration des panneaux photovoltaïque dû aux éléments météorologiques (grêle, neige, vent ... etc.) - Risque d'électrocution par le contact avec les câbles ou les composantes électriques. - Risque d'incendie en cas de surchauffe des panneaux.
Energie éolienne	- Chute de hauteur lors de travaux - Électrocution due à l'électricité à haute tension. - Difficulté de stockage. - Coût des infrastructures de transport d'énergie importants. - Difficulté d'anticipation des vents.

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des entretiens

Nous avons classé les risques précédents en fonction de leur probabilité de survenue et de leur gravité potentielle sur une échelle allant de 1 à 4 selon les tableaux qui suivent:

Tableau 08: Cartographie des risques

		Gravité			
		Faible (1)	Moyen (2)	Élevé (3)	Très élevé (4)
Probabilité	Très probable (4)	Tolérable	Tolérable	Inacceptable	Inacceptable
	Probable (3)	Acceptable	Tolérable	Tolérable	Inacceptable
	Possible (2)	Acceptable	Tolérable	Tolérable	Tolérable
	Peu probable (1)	Acceptable	Acceptable	Acceptable	Tolérable

Source: Élaboré pas nous-mêmes

Tableau 09: Niveau de criticité des risques liés aux EnR

Risque	Probabilité	Gravité	Criticité
Difficulté de stockage.	1	2	2
Risque de transportation des matériaux.	1	3	3
Risque d'électrocution par le contact avec les câbles ou les composants électriques.	1	4	4
Perte d'exploitation du au positionnement mal étudié des panneaux.	2	3	6
Difficulté d'anticipation des vents.	3	2	6
Chute de hauteur lors de travaux.	2	4	8
Électrocution due à l'électricité à haute tension.	2	4	8
Risque de détérioration des panneaux photovoltaïques du aux éléments météorologiques.	4	3	12
Risque d'incendie en cas de surchauffe des panneaux.	3	4	12

Source: Élaboré par nous-mêmes sur la base des entretiens.

En vue de la nouveauté du secteur des EnR, il n'y a pas de maîtrise sur les risques liés à ces derniers. Donc nous avons pu identifier quelques risques. Cependant les actions préventives n'ont pas pu être proposées, vu la complexité de ce domaine.

Section 02: Discussion des résultats

Dans cette partie nous allons procéder à une discussion des résultats obtenus lors de notre recherche. Nous examinons les implications des résultats, leurs éventuelles limites et leur contribution à l'intégration du management des risques dans la stratégie d'assurance des projets en d'énergies renouvelables, en les comparant aux résultats des auteurs mentionnés dans la revue de la littérature.

2.1 Discussion des résultats

Afin de répondre à notre problématique, nous allons dans cette partie confronter les études antérieures des différents auteurs présents dans la revue de la littérature avec les résultats obtenus lors de notre stage. Nous allons diviser cette discussion en sous-sections:

Management des risques: rôle des compagnies d'assurances

Notre étude met en avant l'importance de l'intégration du management des risques dans la stratégie des compagnies d'assurances, ce qui permet non seulement de faire une identification des risques efficace mais aussi faciliter la prise de décision, et ce, conformément aux travaux de recherche de (LASSAGNE & DEHOUCK, 2022). La compagnie AXA dispose d'un département de management des risques qui vise à prévenir, identifier, estimer, traiter et suivre les risques auxquels elle est exposée et l'intègre dans leur système managérial. Ce qui a été proposé par (EL OUAGHMARI, SADIQUI, & BENKHALED, 2021) et (ABY SALAMI, et al., 2016). Néanmoins l'entreprise n'a pas de maîtrise sur les risques liés aux énergies renouvelables, selon le témoignage d'un interviewé *“Le défi majeur est le fait qu'on a aucun contrat aujourd'hui qui couvre ce genre de risque donc ça va être quelque chose de nouveau en Algérie en tant que projet et même pour les compagnies d'assurances”*.

De plus, AXA arrive à faire une communication continue du processus de management des risques à travers une approche participative et dynamique avec ses collaborateurs en les impliquant dans des réunions et des formations, c'est ce que (EL OUAGHMARI, SADIQUI, & BENKHALED, 2021) a exposé dans son étude.

AXA Assurances se base sur un référentiel interne de management des risques avec pas mal de similitudes avec l'ISO 31000 en passant par l'identification des risques jusqu'au suivi. Conformément à ce qui a été présenté dans le travail de (ABY SALAMI, et al., 2016).

Notre travail est en alignement avec les études menées par l'auteur (DUMONT, 2011) dans sa recherche où il met en avant les trois catégories de couverture des risques qui sont les risques que l'assureur ne peut éliminer, les risques dont l'assureur n'a pas l'expertise adéquate pour les gérer, ainsi que les risques que l'assureur peut traiter. Lors de nos discussions avec l'un des responsables, nous avons confirmé ce passage par la manière dont AXA peut transférer un risque méconnu dont elle n'a pas l'expertise ou les moyens de gérer vers un réassureur qui aura plus de facilité à maîtriser ce risque.

Il existe un autre point que (LOUATI, 2017) a mentionnée, il s'agit de l'hésitation des compagnies d'assurances à supporter des risques complexes et lourds. Nos résultats ont révélé que la compagnie AXA évalue d'abord la qualité du risque puis décide si elle l'assure ou pas. En effet, dans un secteur comme celui des énergies renouvelables les risques sont omniprésents et inconnus et donc les compagnies d'assurances doivent effectuer une bonne appréciation afin de pouvoir déterminer une tarification correcte.

Intégration du management des risques dans le management stratégique

Dans son étude (BRUNA, 2020) met l'accent sur le diagnostic stratégique en le considérant comme un outil de planification réaliste. Parallèlement à notre recherche, le diagnostic stratégique fait partie intégrante de la stratégie de la compagnie AXA. En effet, la compagnie pense à adopter une stratégie de spécialisation expansion de produits au niveau corporate, et sur une stratégie de différenciation au niveau business pour avoir un avantage concurrentiel dans ce domaine d'énergie.

L'approche durable des compagnies d'assurance

Les auteurs (MOREAU, 2009) et (ACQUIER, 2007) partagent un point de vue commun sur le développement durable et la RSE en matière de stratégie car elles donnent la possibilité aux entreprises d'améliorer leur performance, d'acquérir de nouveaux clients, d'obtenir de meilleurs résultats et de créer de la valeur à long terme. Il est apparu clairement dans nos résultats que AXA s'est engagée dans une démarche durable à travers son engagement envers les projets d'énergies renouvelables en faisant des campagnes de sensibilisation, des workshops,...etc.

Les résultats de notre étude révèlent que l'Algérie ambitionne de se diriger vers une transition énergétique. En effet, plusieurs projets de panneaux photovoltaïques sont en cours de réalisation dans le but d'exploiter au mieux cette énergie, et la compagnie AXA reste attentive à ce type

de projet afin de saisir l'opportunité de les assurés, selon l'un des responsables: “ AXA a suivi de très près ces projets, l'attribution des projets sur le renouvelable notamment sur le Solar”. C'est ce que considèrent les auteurs (SMAI & ZAH, 2016), (BOUBOU-BOUZIANI, 2017) et (CHERIFI & HADDAD, 2020).

L'auteur (KIRILLOVA, PUKALA, & JANOWICZ-LOMOTT, 2021) met en évidence la nécessité d'avoir une protection financière contre les retards ou les dommages causés par des raisons de fabrication, de transport, de construction et les phases opérationnelles d'un projet d'énergie renouvelable. En parallèle, AXA dispose de plusieurs produits et services qui couvrent les dommages liés à la réalisation des projets et comptent adapter ces derniers aux EnR.

2.2 Synthèse analytique: Points forts, points faibles et suggestions

Grâce à notre recherche, nous avons pu ressortir les points forts de la compagnie AXA dans l'assurance des projets énergétiques comme suit:

- Les initiatives déjà entreprises par la compagnie pour couvrir les projets d'EnR ainsi que son fort engagement dans cette démarche énergétique.
- Le fort accompagnement du groupe AXA.
- La différenciation par rapport aux concurrents en évitant d'assurer les énergies fossiles (OIL AND GAS).
- Vaste portefeuille de produits d'assurance et donc un large choix des couvertures proposés par la compagnie.
- Expérience précédente en assurant quatre projets de réalisation de centrales solaires.
- Compétence et dynamisme des collaborateurs travaillant à AXA.
- Responsabilité et conscience des enjeux environnementaux.

Cependant nous avons pu relever quelques points faibles:

- Le manque de maîtrise des risques liés aux énergies renouvelables.
- La nouveauté du secteur.
- Le manque de spécialistes expérimentés dans le domaine des EnR.
- La complexité de risques liés aux EnR.

En raison de nos résultats et nous basant sur l'analyse théorique, nous proposons les suggestions suivantes:

- Formation des experts qui sont chargés de faire les visites de risques.
- Développement d'une base de données spécifique aux risques liés aux énergies renouvelables.
- Établir des partenariats avec des entreprises qui exercent dans le domaine énergétique.
- Développement de produits et services adéquats aux projets d'énergies renouvelables.
- Instaurer un suivi continu pour évaluer le management des risques associé aux projets d'EnR.

CONCLUSION

L'objectif primordial des entités d'assurances est de couvrir et accompagner les assurés dans leurs activités, projets, investissements... etc. Pour atteindre ces objectifs les compagnies d'assurances adoptent des démarches maîtrisées de management des risques.

Nous avons essayé dans cette présente recherche d'étudier l'importance de l'intégration du management des risques dans la stratégie des compagnies d'assurances dans l'assurance des projets d'énergies renouvelables en Algérie. Dans le but de répondre à notre problématique **Comment le management des risques des énergies renouvelables peut-il contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques de la compagnie d'assurances AXA?**

Afin de répondre à la problématique précédente, nous avons procédé à une revue de la littérature portant sur ces principaux sujets: le management des risques et les assurances, les énergies renouvelables ainsi que le management stratégique.

Les auteurs présents dans notre revue de la littérature considèrent que l'intégration du management des risques dans tout domaine a une place primordiale dans la prise de décision ainsi que la pérennité des entreprises. De plus, certains auteurs mettent l'accent sur l'approche durable que pourraient adopter les entreprises en s'engageant dans une démarche durable.

Dans l'objectif de mener à bien notre étude nous avons opté pour une méthodologie qualitative qui suit un raisonnement inductif. En usant de cette approche, nous avons eu recours à des techniques et outils de collecte de données principalement l'analyse de documents présentés par notre organisme d'accueil AXA Assurances, des entretiens effectués avec certains responsables de la compagnie et enfin l'observation.

A l'issue de notre étude sur l'intégration du management des risques dans la stratégie d'assurance des projets d'énergies renouvelables, les résultats obtenus lors de notre stage montrent que AXA Algérie adopte une démarche durable et reste proactive en matière de couverture de risques liés aux EnR, en investissant dans des campagnes de sensibilisations qui concerne le développement durable, le renouvelable, l'environnement,...etc. De plus, l'entité n'assure pas et ne finance pas le OIL AND GAS ce qui démontre sa position claire et précise à propos de ces derniers. Cette stratégie renforce l'image de la compagnie et la positionne comme un acteur clé dans la promotion des énergies renouvelables et le développement durable en Algérie.

AXA s'engage à accompagner les porteurs de projets d'énergies renouvelables en proposant des services et produits qu'elle pourra adapter aux EnR. Néanmoins, des défis subsistent, notamment le manque de données concernant ce domaine en raison de la rareté de ces projets en Algérie, la faible maîtrise des risques liés aux EnR et le manque d'experts aguerris dans le domaine des EnR.

Pour contrecarrer les défis mentionnés précédemment, la compagnie compte sur le soutien et l'expertise du groupe AXA. Elle joue la carte de différenciation pour avoir un avantage concurrentiel majeur sur le marché des assurances.

Suite aux résultats mentionnés, nous avons pu retirer que l'entité AXA Algérie ne possède pas une démarche bien définie en termes de management des risques des projets en énergies renouvelables. Cependant, elle vise à développer des couvertures adaptées pour assurer ce type de projets et devenir leader de ce nouveau marché.

A la fin de notre étude au sein de la compagnie, nous avons identifié quelques limites qui ont freinées notre recherche, notamment, le manque de données historiques sur les projets en énergies renouvelables et donc l'existence de peu de documentation dans l'entreprise, le facteur temps qui nous a contraint de réaliser une évaluation bien approfondies des risques et une proposition des actions préventives .

En conclusion, notre étude a contribué à une meilleure compréhension du secteur assurantiel, des engagements entrepris par la compagnie dans l'initiative d'aborder une démarche plus durable ainsi que le management des risques du point de vue des assureurs. Il serait intéressant de poursuivre cette recherche d'une manière plus approfondie en utilisant un échantillon de compagnies d'assurance afin d'arriver à des résultats encore plus détaillés et concrets et proposer des recommandations plus précises et adaptées aux spécificités du marché algérien en matière de projets en énergies renouvelables.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ABY SALAMI, O., EL HAOU LI, D., KONTE, F., MANSOUR, O., MOTTE, I., & OUALI, B. (2016). *Management du Risque Performant : Faciliter l'usage de l'ISO 31000*. pp. 1-43.
- ACQUIER, A. (2007). Développement durable et management stratégique : piloter un processus de transformation de la valeur. *Association Internationale de Management Stratégique*, pp. 1-27.
- AIT BARA, H. (2022). Chapitre 2: Le diagnostic stratégique. Dans *Management stratégique* (pp. 23-47).
- AMANSOU, S. (2019). GESTION DES RISQUES : FONDEMENTS THÉORIQUES ET ANALYSE CRITIQUE. *Assurances et gestion des risques / Insurance and Risk Management*, Vol. 86 (3-4), pp. 266-287. doi:<https://doi.org/10.7202/1068509ar>
- Antonia. B. (2023). Assurance : l'engagement sociétal et environnemental, exemples. *L'assurance en mouvement*.
- ARBORIO, A.-M. (2007). L'observation directe en sociologie : quelques réflexions méthodologiques à propos de travaux de recherches sur le terrain hospitalier. Dans A. d. Infirmiers (Éd.), *Recherche en soins infirmiers* (pp. 26-34). doi:<https://doi.org/10.3917/rsi.090.0026>
- Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise (AMRAE). (2013). *Risk Manager, Référentiel Métier*. (AMRAE, Éd.)
- Atlas Magazine. (2022). Marché mondial de l'assurance en 2021: top 10 des pays selon le chiffre d'affaires. *Atlas Magazine l'actualité de l'assurance dans le monde*.
- ATTARD, C. (2022). Comment construire un avantage concurrentiel durable ? *PERSPECTIVES CONSEILS*.
- AUBRY, C., & DUFOUR, N. (2022). Chapitre 1 Définition des notions mobilisées et contextualisation de la Fonction Risk Manager. Dans G. ÉDITION (Éd.), *Risk management: organisation et positionnement de la fonction risk manager, méthodes de gestion des risques* (éd. 2ème édition, pp. 15-27).
- AXA Assurances. (2024). AXA.

- BARTHELEMY, B. (2000). *Gestion des risques: méthode d'optimisation globale*. (E. d'Organisation, Éd.)
- BARTHELEMY, B., & COURREGES, P. (2004). *Gestion des risques : Méthodes d'optimisation globale* (éd. 2ème édition). (E. d'organisation, Éd.)
- BENHADJI SERRADJ, W. (2014). *Risque projet et méthodes de management des risques projet*.
- BERTEREAU, C., MARBOT, E., & CHAUDAT, P. (2019). Positionnement épistémologique et orientation de la recherche: focus sur l'étude des stéréotypes. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, volume 08, n°34, pp. 51-66. doi:10.3917/rimhe.034.0051
- BESSON, B., & POSSIN, J.-C. (2008). *De l'intelligence des risques à la mission de protection: sûreté, sécurité, management, environnement. Du concept au système*. (I. éditions, Éd.)
- BOLUZE, L. (2022). Réassurance : définition, intérêt et fonctionnement. *Capital*.
- BOUBOU-BOUZIANI, N. (2017). Potentiel et développement des énergies renouvelables en Algérie. *Algerian Scientific Journal Platform ASJP*, volume 15, n°1, pp. 120-132.
- BRUNA, M. (2020). Du diagnostic stratégique à l'alignement : explorer les conditions d'efficience d'une démarche RSE: Introduction critique au cahier 'Nouvelles frontières de la RSE'. *CAIRN INFO*, Vol 37, pp. 67-85. doi:https://doi.org/10.3917/g2000.376.0067
- CHALAL, M. (2017). Le changement stratégique de l'entreprise et l'adaptation de la formation des compétences ressources humaines. *Revue Développement des Ressources Humaines*, volume 8, N°1, pp. 1-21.
- CHERIFI, S., & HADDAD, M. (2020). L'ÉNERGIE SOLAIRE : UN MOTEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE EN ALGÉRIE. *African Journals Online AJOL*, volume 35, n°3, pp. 95-125.
- CLAUDE, G. (2019). *La méthode de l'observation pour vos recherches : définition, types et exemple*. *Scribbr*.
- COSO 2. (2004). *Le cadre de management des risques de l'entreprise (COSO 2)*. (C. 2, Éd.)

- CRESWELL. (1998). Qualitative inquiry and research design. Choosing among five traditions. (S. Publications., Éd.)
- CROCKFORD, G. (1982). The Bibliography and History of Risk Management: Some Preliminary Observations. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*.
- DEHBI, S., & ANGADE, K. (2019). DU POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE A LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE : QUELLE DEMARCHE POUR LA RECHERCHE EN SCIENCE DE GESTION ? *Revue Économie, Gestion et Société*, Volume 01, N°20, pp. 1-16. doi:<https://doi.org/10.48382/IMIST.PRSM/regs-v1i20.17587>
- DEMEESTERE, R., LORINO, P., & MOTTIS, N. (2017). Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion. Dans Dunod (Éd.). doi:<https://doi.org/10.3917/dunod.demee.2017.01.0017>
- DESRUISSEAU ROUILLARD, F. (2012). Observation. *Unipsed.net*.
- Dictionnaires Le Robert. (1996). *Le Petit Robert*. (D. L. Robert, Éd.)
- DUMONT, J. (2011). Gestion des risques des compagnies d'assurance : une revue de la littérature récente. *Assurances et gestion des risques / Insurance and Risk Management*, vol. 79(1-2), pp. 43-81. doi:<https://doi.org/10.7202/1091860ar>
- EL OUAGHMARI, N., SADIQUI, O., & BENKHALED, M. (2021). Faciliter le Management du risque selon l'ISO 31000 v 2018.
- Federation of European Risk Management Associations (FERMA). (2003). *CADRE DE RÉFÉRENCE DE LA GESTION DES RISQUES*. (FERMA, Éd.)
- FLICK, U. (2007). *The SAGE Qualitative Research Kit*. (SAGE, Éd.)
- FOURNIER, C. (2016). Les énergies renouvelables sont-elles vraiment écologique ? *Youmatter*.
- FRERY, F. (2017). Chapitre 1 Introduction à la stratégie. Dans P. France (Éd.), *Stratégiques* (éd. 11ème édition, pp. 1-20).
- GENTILE, F. (1965). Risque et assurance. Dans E. Esprit (Éd.), *Aux couleurs de la Chine* (pp. 16-33).
- GUAY, A., & BOUCHARD, F. (2015). *Épistémologie* (éd. Sciences, technologies et sociétés de A à Z édité par Frédéric Bouchard et al). (P. d. Montréal, Éd.) doi:<https://doi.org/10.4000/books.pum.4293>.

- HAFSI, T., & MARTINET, A.-C. (2007). Stratégie et management stratégique des entreprises. *ResearchGate*.
- HARDOUIN, P. (s.d.). *Schéma de processus d'apparition d'un dommage*. Récupéré sur Biotechno.
- HARRINGTON, S., & NIEHAUS, G. (2004). *Risk Management and Insurance* (éd. 2). (M. H. Irwin, Éd.)
- HEBRI, A. (2021). Le programme des énergies renouvelables en Algérie Vers une efficacité énergétique d'ici 2030. *Le programme des énergies renouvelables en Algérie* , pp. 13-34.
- HELPER, J.-P., KALIKA, M., & ORSONI, J. (2019). Chapitre 3: Le diagnostic stratégique. Dans Vuibert (Éd.), *Management stratégique* (éd. 10ème édition, pp. 85-97).
- IGUERGAZIZ DAHMOUN, W. (2021). Energies renouvelables : l'un des pivots du développement durable en Algérie. *Research Gate, International Journal of Advanced Research on Planning and Sustainable Development, Volume 4*, pp. 46-68. doi:10.21608/ijarpsd.2021.187269
- IMBERT, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. Dans A. d. Infirmiers (Éd.), *Recherche en soins infirmiers* (pp. 23-34). doi:https://doi.org/10.3917/rsi.102.0023
- INERIS. (2024). Les composantes du risque. *INERIS*.
- ISO 31000. (2018). NORME INTERNATIONALE ISO 31000. *deuxième édition*. (A. Edition, Éd.)
- JOHNSON, G., SCHOLES, K., WHITTINGTON, R., & FRERY, F. (2005). *Stratégique*. (P. Education, Éd.)
- KIRILLOVA, N., PUKALA, R., & JANOWICZ-LOMOTT, M. (2021). Insurance Programs in the Renewable Energy Sources Projects. *Research Gate, volume 14, n°20*, pp. 1-12. doi:10.3390/en14206802
- KOHN, L., & CHRISTIAENS, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. Dans D. B. Supérieur (Éd.),

L'économie de la santé : une discipline au-delà de l'économie (pp. 67-82).
doi:<https://doi.org/10.3917/rpve.534.0067>

la finance pour tous. (2023). *Comprendre le mécanisme de l'assurance*. Récupéré sur la finance pour tous.

LASSAGNE, M., & DEHOUC, L. (2022, novembre 22). Ethique et management des risques dans la norme ISO 31000 : une prescription. *HAL Science*, p. 10. Récupéré sur <https://hal.science/hal-03865635>

Le conseil de gestion financière des Premières Nations. (2016). *Guide d'introduction à la gestion des risques au sein d'une Première Nation*.

LOUATI, H. (2017). Analyse des Déterminants de la Qualité de la Gestion Intégrée des Risques d'Entreprise et Impact sur la Valeur des Entreprises Canadiennes. *HAL Theses*.

MANDZILA, E. E., & ZEGHAL, D. (2009). Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire ! *La Revue des Sciences de Gestion*, volume 237-238, pp. 5-14. doi:<https://doi.org/10.3917/rsg.237.0005>

MARSH. (2024). Indice du Marché Mondial de l'Assurance.

MEHR, R., & HEDGES, B. (1963). Risk Management in the Business Enterprise. (H. I. R.D. Irwin, Éd.)

METCHAT, K., & BOUDAUD, S. (2023). Solvabilité et gestion des risques : les nouvelles tendances qui façonnent l'industrie de l'assurance. *Algerian Scientific Journal Platform ASJP*, Volume 9, n°02, pp. 650-664.

Ministère de l'énergie et des mines. (2019). *Energies Nouvelles, Renouvelables et Maîtrise de l'Energie*. Récupéré sur Ministère de l'énergie et des mines.

MOREAU, R. (2009). Le développement durable et l'assurance. *Assurances et gestion des risques*, Vol 76, pp. 57-74. doi:<https://doi.org/10.7202/1091870ar>

MUCCHIELLI, A. (2011). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. (A. Colin, Éd.)

PARTHASARTHY, R., GRENON, P. L., & QUEENTON, J. (2018). *Fondements de management stratégique*, 2e édition. (E. J.-F. Dery, Éd.)

POCHET, B. (2005). *Méthodologie documentaire* (éd. 2ème édition). (D. Boeck, Éd.)

- Project Management Institute. (2017). *Guide Du Corpus des Connaissances en Management de Projet*. (P. M. Institute, Éd.)
- SADI, N., & ACHOUCHE, M. (2015). L'évolution du secteur des assurances en Algérie, depuis l'indépendance. *Revue d'économie et de statistique appliquée*, volume 12, N°2, pp. 518-531.
- SENOUCI, K., AHMED-BELBACHIR, W., & AHMED-BELBACHIR, M. (2022). Energies renouvelables : Transition et perspectives Cas de l'Algérie. *Algerian Scientific Journal Platform ASJP*, Volume 8, n°1, pp. 1029-1045.
- SMAI, A., & ZAH, M. (2016). Les Potentialités De L'Algérie En Energies Renouvelables. *Algerian Scientific Journal Platform ASJP*, Volume 10, n°19, pp. 28-46.
- STRATEGOR. (2005). *STRATEGOR: Politique générale de l'entreprise* (éd. 4ème édition). (Dunod, Éd.)
- THOUROUT, P. (2017). *Gestion de l'entreprise d'assurance* (éd. 2ème édition). (Dunod, Éd.)
- YANAT, B. (s.d.). Bases techniques de l'assurance. *SCRIBD*.
- YASSAA, N., DIAF, S., & BASSAH, R. (2019). *Algerian Renewable Energy Resource Atlas* (éd. 1ère édition). (C. d. Renouvelables, Éd.)
- ZAOUAL, A.-R. (2014). *Pour une contribution du management stratégique à l'écologie industrielle* (Vol. Volume 5, N°1). (A. DD&T, Éd.)
doi:<https://doi.org/10.4000/developpementdurable.10220>

ANNEXES

ANNEXE A- Guides d'entretiens

Guide d'entretien 01

Bonjour Mr. /Mme.... Nous sommes Yousra BELABED et Rym AOUSSAT, étudiantes en 2ème année master, spécialité : Entrepreneuriat et management de projets à l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM). Cette entrevue contribuera à l'élaboration de notre mémoire de fin d'étude, portant sur « Management des Risques des Energies Renouvelables : Une Approche Stratégique pour les Compagnies d'Assurances ».

Notre objectif est de comprendre le rôle de votre entreprise dans la transition énergétique en Algérie et comment cette contribution impactera les décisions stratégiques de l'entreprise.

Tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel.

I. Présentation générale

1. Pouvez-vous nous présenter votre fonction ?
2. Pouvez-vous nous présenter brièvement votre département ?

II. Énergies renouvelables et compagnies d'assurances

3. Quel est votre avis concernant l'émergence des énergies renouvelables en Algérie ?
4. Quelle pourrait être votre contribution à la transition énergétique et au développement des projets d'énergies renouvelables ?
5. Ce secteur est considéré comme risqué, selon vous quel sera le rôle d'AXA dans la gestion des risques liés aux énergies renouvelables ?

III. Défis liés aux énergies renouvelables

6. Quels sont les défis spécifiques rencontrés par votre entreprise en matière de gestion des risques liés aux énergies renouvelables ?
7. Comment assurer une protection contre la perte de revenu en cas d'interruption d'activité liée aux énergies renouvelables ?

IV. Solutions proposées par les compagnies d'assurances

8. Quelles sont les politiques et procédures mises en place pour minimiser les risques liés aux énergies renouvelables ?
9. Comment les compagnies d'assurances peuvent-elles innover pour développer des solutions nouvelles en matière de risques liés aux énergies renouvelables ?
10. Quels sont les produits d'assurance ou services spécifiques proposés par votre entreprise pour couvrir les risques liés aux énergies renouvelables ?
11. Comment comptez-vous répondre aux besoins des entreprises tout en assurant une certaine marge ?

V. Stratégie et perspectives

12. Qu'est ce que l'assurance de ces projets peut-elle apporter à l'entreprise ?
13. Quelle pourrait être la stratégie déployée pour assurer ces projets et quelle est votre vision stratégique sur le long terme ?
14. Selon vous, un investissement pareil pourrait-il vous offrir un avantage concurrentiel majeur ?

Merci pour votre temps et de votre contribution à notre étude.

Guide d'entretien 02

Bonjour Mr. /Mme.... Nous sommes Yousra BELABED et Rym AOUSSAT, étudiantes en 2ème année master, spécialité : Entrepreneuriat et management de projet à l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM). Cette entrevue contribuera à l'élaboration de notre mémoire de fin d'étude, portant sur « Management des Risques des Energies Renouvelables : Une Approche Stratégique pour les Compagnies d'Assurances ».

Notre objectif est de comprendre le rôle des compagnies d'assurance dans l'assurance des projets en énergies renouvelables en Algérie et comment cette contribution impactera leurs décisions stratégiques. Nous voulons connaître vos attentes en tant qu'entreprise d'énergies renouvelables envers ces compagnies.

Tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel.

I. Présentation générale

1. Pouvez-vous nous présenter votre fonction ?

II. Énergies renouvelables

2. Quels sont les principaux risques auxquels votre entreprise est confrontée dans son activité ?
3. Quel est votre avis concernant l'émergence des énergies renouvelables en Algérie ?
4. Quels sont les défis spécifiques rencontrés par votre entreprise en matière de gestion des risques liés aux énergies renouvelables ?

III. Compagnies d'assurance

5. Quels sont les produits d'assurance ou services spécifiques qui pourraient vous intéresser afin de couvrir les risques liés aux énergies renouvelables ?
6. Avez-vous rencontré des difficultés pour obtenir des couvertures d'assurance adaptées à vos besoins spécifiques ?
7. Quelles sont les garanties essentielles que vous recherchez dans un contrat d'assurance pour votre entreprise et quels aspects des contrats actuels souhaiteriez-vous modifier ?
8. Êtes-vous satisfait des conditions et tarifs proposés par les assureurs pour couvrir vos risques ?
9. Quelles sont vos attentes vis-à-vis des compagnies d'assurances ?

Merci pour votre temps et de votre contribution à notre étude.

**ANNEXE B- Rapport de réunion au titre de
l'exercice 2023 des sociétés d'assurance
Domage**

Marché des assurances Dommage au global :

Production global

	CA 2023	Structure du marché	Evolution Vs 2022	Evolution en Montant
Assurances Dommage	144 312 596 507,50	95%	2,90%	4 053 784 561,20
Acceptations	7 401 046 240,90	5%	8,70%	503 970 946,90
Assurances traditionnelles	151 713 642 748,40	100%	3,60%	4 557 755 508,10
Assurance Takaful	392 630 347,80	0,3%		
Total Général	152 106 273 096,20	100%	3,80%	6 192 685 589,80

Détail assurances Dommage

	CA 2023	CA 2022	Structure du marché 2023	Evolution Vs 2022
Automobile	65 854 337 561	65 019 458 761	46%	1%
IRD	64 978 722 128	62 694 856 247	45%	4%
Agricoles	1 993 823 857	2 433 847 678	1%	-18%
Transport	8 273 450 222	7 267 552 725	6%	14%
Crédit	3 212 262 739	2 843 006 536	2%	13%
Caution	-	-		
Total	144 312 596 506,80	140 258 721 946,30	100%	2,89%

Le total général du premier tableau comprend les acceptations et les assurances Takaful

Le deuxième tableau comprend uniquement les assurances dommage

Classement des assureurs

Nom assurance	CA 2023	Classement	Part de marché
SAA	29 633 694 630	1	20,7%
CAAT	27 967 750 854	2	19,5%
CASH ASSURANCES	19 943 058 829	3	13,9%
CAAR	16 049 503 390	4	11,2%
CNMA	12 908 726 597	5	9,0%
CIAR	8 421 941 689	6	5,9%
TRUST	7 458 601 712	7	5,2%
ALLIANCE	5 851 317 282	8	4,1%
SALAMA ASSURANCES	4 453 097 664	9	3,1%
GIG	4 125 776 411	10	2,9%
GAM	2 884 465 538	11	2,0%
AXA DOMMAGE	1 837 224 900	12	1,3%
CAGEX	1 700 213 403	13	1,2%
TAKAFUL	74 867 111	14	0,1%
Total 2023	143 310 240 010		

Manque les données de l'entreprise pour la Maotec, absence représentant

Données sinistres :

Sinistres

Sinistres déclarés

	2023	2022	Structure 2023	Evolution Vs 2022
Automobile	55 495 930 573	50 607 151 421	38%	10%
IRD	14 338 013 015	13 174 448 203	10%	9%
Agricoles	1 023 105 631	951 314 228	1%	8%
Transport	1 622 353 012	1 725 431 285	1%	-6%
Crédit	1 683 012 447	6 157 158 002	1%	-73%
Caution	-	-		
Total	74 162 414 678,00	72 615 503 138,80	51%	2,13%

Manque les données de la Maatec, non communiqués

Sinistres réglés

	2023	2022	Structure 2023	Evolution Vs 2022
Automobile	44 860 132 562	41 658 817 601	31%	8%
IRD	17 779 473 542	16 782 827 263	12%	6%
Agricoles	702 057 650	783 610 163	0%	-10%
Transport	2 537 023 626	2 123 698 366	2%	19%
Crédit	1 015 712 841	1 208 748 948	1%	-16%
Caution				
Total	66 894 400 221,30	62 557 702 340,70	46%	6,93%

Manque les données de la Maatec, non communiqués

Sinistres A Payer (SAP)

	2023	2022	Structure 2023	Evolution Vs 2022
Automobile	41 407 343 160	38 907 379 513	29%	6%
IRD	52 156 695 427	52 118 240 892	36%	0%
Agricoles	626 597 097	470 863 962	0%	33%
Transport	4 262 004 326	4 666 750 760	3%	-9%
Crédit	579 540 074	1 108 287 922	0%	-48%
Caution				
Total	99 032 180 084,70	97 271 523 048,30	69%	1,81%

Manque les données de la Maatec, non communiqués

ANNEXE C- Cartographie des risques

The most critical risks are then presented on a risk mapping according to their criticality

