



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES  
ET DES SCIENCES DE GESTION  
DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERE ET COMPTABILITE



# Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention de Diplôme de Master en Sciences Financières et Comptabilité

Spécialité : Finance d'Entreprises

## THEME

*L'évaluation et la gestion des risques  
financiers dans une entreprise  
Cas : Electro-Industries, Azazga*

**Réalisé par :**

HARZI Siham

**Dirigé par :**

M<sup>me</sup> FELLAG Dalila

**Devant le jury composé de :**

Présidente :	M <sup>me</sup> HAROUZE eps MOULA Lynda,	UMMTO
Rapporteur :	M <sup>me</sup> FELLAG eps BOUMALHA Dalila,	UMMTO
Examinatrice :	M <sup>me</sup> BELLAHSENE Thinhinane,	UMMTO

**Date de soutenance : 02/07/2025**

*Année Universitaire : 2024-2025*

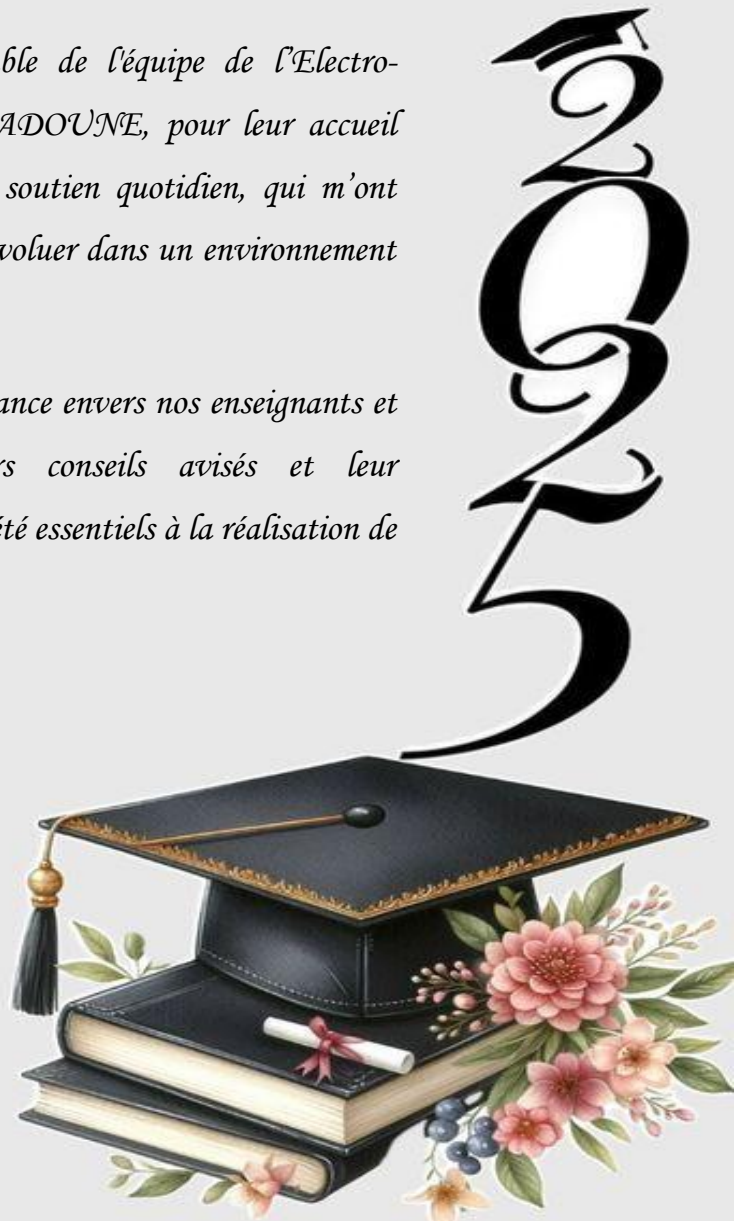
## Remerciements

*Avant d'entrer dans le vif du sujet, je souhaite exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué au bon déroulement de la réalisation de ce mémoire.*

*Je tiens tout particulièrement à remercier Madame FELLAĞ Dalila pour avoir accepté de diriger ce travail, ainsi que les membres de jury pour leur présence et leur évaluation de mon travail.*

*Je remercie également l'ensemble de l'équipe de l'Electro-Industries, en particulier Madame SADOUNE, pour leur accueil chaleureux, leur disponibilité et leur soutien quotidien, qui m'ont permis de m'intégrer rapidement et d'évoluer dans un environnement de travail enrichissant.*

*Enfin, j'exprime ma reconnaissance envers nos enseignants et encadrants académiques pour leurs conseils avisés et leur accompagnement pédagogique qui ont été essentiels à la réalisation de ce travail.*





Je dédie ce travail :

## Dédicace

*Je dédie ce travail :*

*A ma très chère mère **Zahra** et mon très cher père **Aomar***

*A ma très chère belle mère **Salha** et mon très cher beau père **Youcef***

*J'espère que Dieu vous protège et vous garde*

*A mon cher mari **Amrane** qui était mon bon assistant, tout au long de mon travail. Il m'a encouragé et m'a soutenu jusqu'au dernier point, que Dieu le préserve*

*A ma chère sœur et sa petite famille*

*A mes chers frères et leurs petites familles*

*A mes chers beaux frères*

*A toute ma famille*

*A tous ceux qui m'ont aidé et encouragé dans la réalisation de ce travail*

*Je vous dis Merci*

*Que Dieu les sauve tous*

***Siham***



## Liste des tableaux

---

Tableau 1 : Une brève histoire du risque.....	6
Tableau 2 : La position de change de l'entreprise.....	18
Tableau 3 : Tableau récapitulatif de l'impact des variations des taux selon la position de change de l'entreprise.....	19
Tableau 4 : L'incidence d'une variation de taux sur le rendement d'un prêt ou d'un emprunt	24
Tableau 5 : Indicateurs financiers clés pour l'évaluation du risque financier.....	34
Tableau 6 : Principaux délais du cycle d'exploitation et leur signification .....	36
Tableau 7 : Principales composantes de l'environnement externe et leurs effets sur l'entreprise .....	41
Tableau 8 : Exemple simplifié de matrice de criticité des risques financiers .....	44
Tableau 9 : Exemple d'échelles typiques .....	45
Tableau 10 : Matrice de criticité standard 4x4 .....	46
Tableau 11 : Exemple d'échelle d'interprétation du score de risque .....	48
Tableau 12 : Exemples de scénarios simulés .....	51
Tableau 13 : Tableau des stratégies de gestion du risque.....	54
Tableau 14 : Différences entre forwards et futures .....	55
Tableau 15 : Les principaux instruments dérivés.....	57
Tableau 16 : Avantages et limites .....	58
Tableau 17 : Impact de la dévaluation ou de l'appréciation de l'euro sur le montant en dinars	86
Tableau 18 : Simulation de 2 cas de remboursement.....	88
Tableau 19 : Application de la fonction score d'Altman .....	90
Tableau 20 : Évolution de la trésorerie de 2021 à 2022 (en dinars).....	92

## Liste des figures

---

Figure 1 : Les caractéristiques du risque .....	8
Figure 2 : Classification des risques.....	8

## Sommaire

---

Remerciements	
Dédicace	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Le cadre théorique de la gestion des risques financiers .....	5
Introduction .....	5
Section 1 : Les généralités sur les risques .....	5
Section 2 : L'étude du risque financier dans l'entreprise.....	11
Section 3 : L'impact du risque financier sur la trésorerie .....	25
Conclusion.....	31
Chapitre II : Le processus de gestion des risques financiers .....	32
Introduction .....	32
Section 1 : L'identification des risques .....	32
Section 2 : L'évaluation et mesure des risques .....	43
Section 3 : Les stratégies de gestion des risques .....	52
Conclusion.....	60
Chapitre III : L'étude du risque financier au sein D'ELECTRO-INDUSTRIES Azazga .....	62
Introduction .....	62
Section 1 : La présentation de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES .....	63
Section 2 : La présentation de l'opération d'importation par le crédit documentaire .....	71
Section 3 : La gestion du risque financier par l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES .....	85
Conclusion générale .....	95
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

# **Introduction générale**

## Introduction générale

---

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises rencontrent des difficultés à cause de l'instabilité économique, de la hausse des prix, des retards de paiement ou encore des variations de taux d'intérêt ou de change. Ces situations peuvent provoquer des pertes financières importantes et fragiliser l'activité de l'entreprise. Pour éviter ces problèmes, il est essentiel de savoir identifier à temps les menaces possibles, de les analyser, et de mettre en place des solutions efficaces. C'est ce qu'on appelle la gestion des risques financiers.

Le risque financier désigne la possibilité de subir une perte économique due à un événement incertain affectant la situation financière de l'entreprise. Il peut se traduire par des retards de paiement, des coûts imprévus, des variations défavorables des taux ou encore des pertes de revenus. Ces risques ne se manifestent pas toujours de manière brutale : ils peuvent aussi être progressifs, installant une fragilité silencieuse qui, à terme, compromet la rentabilité ou la solvabilité de l'entreprise. En Algérie, comme ailleurs, de nombreuses entreprises souffrent de retards dans la détection de ces risques et peinent à mettre en place des mécanismes d'alerte ou de protection efficaces.

Dans ce contexte, la gestion des risques financiers est devenue un impératif, non seulement pour la survie économique de l'entreprise, mais aussi pour améliorer sa performance, sécuriser ses marges, et préserver la confiance de ses partenaires (banques, fournisseurs, actionnaires). Cette gestion ne doit pas être perçue comme un simple outil défensif, mais comme une fonction stratégique intégrée à la gouvernance globale de l'entreprise. Elle permet d'anticiper les incertitudes, de renforcer la capacité d'adaptation de l'organisation, et d'améliorer la qualité des décisions financières.

Contrairement à certaines idées reçues, la gestion des risques financiers ne concerne pas uniquement les grandes entreprises cotées en bourse. Les PME, et particulièrement les entreprises industrielles, sont aussi fortement exposées, notamment en matière de risque de trésorerie, de dépendance à des clients ou à des fournisseurs, ou encore de vulnérabilité face aux variations des coûts d'importation. C'est pourquoi une approche proactive et structurée est nécessaire, fondée sur l'identification des risques, leur hiérarchisation selon leur criticité, l'analyse de leur probabilité et de leur impact, et la mise en place d'outils de gestion adaptés : couverture du change, simulation de scénarios, assurance-crédit, optimisation du fonds de roulement, etc.

En outre, la mondialisation des échanges et la digitalisation des flux financiers ont complexifié les modes de gestion du risque, tout en offrant de nouvelles opportunités

d'anticipation et de pilotage. Les entreprises modernes doivent ainsi développer une culture du risque au sein de toutes leurs fonctions, en formant les équipes à reconnaître les signaux faibles et à utiliser les bons indicateurs pour anticiper les déséquilibres.

Dans le contexte algérien, ce sujet revêt une importance particulière. Beaucoup d'entreprises, notamment industrielles, sont confrontées à des contraintes spécifiques : retards de paiement clients, dépendance aux importations, rigidité du financement bancaire, mais aussi absence d'outils internes formalisés pour le suivi des risques. L'environnement économique instable, combiné aux fluctuations des marchés internationaux, impose aux gestionnaires de disposer d'outils simples, mais efficaces, pour maîtriser les risques financiers dans une logique de prévention et non seulement de réaction.

C'est à la lumière de ces constats qu'il devient essentiel d'étudier de manière approfondie les mécanismes d'évaluation et de gestion des risques financiers dans l'entreprise, en tenant compte à la fois des apports théoriques et des réalités du terrain. Cela permet d'identifier non seulement les facteurs de risque, mais aussi les leviers d'amélioration qui peuvent être mobilisés pour bâtir une stratégie financière plus robuste et durable.

L'étude de l'entreprise publique ELECTRO-INDUSTRIES d'Azazga constitue une illustration concrète de ces enjeux. Cette structure industrielle, opérant dans un secteur stratégique, se heurte à plusieurs sources de risques financiers récurrents : délais de règlement des clients publics, dépendance vis-à-vis de fournisseurs étrangers, gestion tendue de la trésorerie et exposition aux coûts de transport ou aux variations de change. Analyser son expérience permet de mieux comprendre comment les entreprises algériennes peuvent structurer leur gestion du risque et quelles mesures pratiques peuvent être adoptées pour renforcer leur solidité financière et opérationnelle.

### **Problématique**

Les entreprises doivent faire face à plusieurs risques financiers, comme les retards de paiement, la hausse des taux d'intérêt ou les variations de change. Ces risques peuvent avoir de graves conséquences sur la trésorerie ou la rentabilité. Beaucoup d'entreprises n'ont pas de méthodes claires pour les identifier, les mesurer ou les gérer.

Ainsi, une question centrale se pose :

« Comment l'entreprise Electro-Industries d'Azazga peut-elle repérer ses principaux risques financiers et mettre en place des solutions efficaces pour les gérer ? »

### Hypothèses

À partir de cette problématique, nous formulons les hypothèses suivantes :

1. **H1** : L'identification des risques financiers aide l'entreprise à mieux contrôler sa situation financière.
2. **H2** : L'utilisation de méthodes et d'outils simples permet de mieux gérer les risques financiers.
3. **H3** : La bonne gestion des risques améliore la performance financière de l'entreprise.

### Méthodologie de la recherche

Notre travail de recherche repose sur une approche qualitative et analytique, fondée sur l'étude d'un cas réel : celui de l'entreprise publique E.P.E/SPA ELECTRO-INDUSTRIES basée à Azazga, spécialisée dans la production de transformateurs électriques.

La démarche adoptée comprend trois volets complémentaires :

- Analyse documentaire : consultation de sources académiques, d'ouvrages spécialisés, de normes de gestion des risques (ISO 31000, COSO), et de publications économiques, afin d'établir un cadre théorique solide.
- Analyse interne de l'entreprise : examen des documents financiers (bilans, flux de trésorerie, délais clients/fournisseurs), entretiens informels avec des responsables, et observation des pratiques en matière de gestion des risques (trésorerie, couverture, assurance).
- Diagnostic et recommandations : élaboration d'un diagnostic des risques financiers rencontrés par ELECTRO-INDUSTRIES, évaluation de leur criticité, et proposition de pistes concrètes d'amélioration à partir d'outils adaptés (matrice de criticité, scoring, plans de couverture, etc.).

Cette méthodologie vise à articuler théorie et pratique, dans le but de formuler des recommandations applicables à d'autres entreprises industrielles confrontées à des défis similaires en Algérie.

### Structure de la recherche

Ce mémoire a pour objectif d'analyser les mécanismes d'évaluation et de gestion des risques financiers dans l'entreprise. Il s'articule autour de trois chapitres complémentaires :

- Le chapitre 1 propose un cadre théorique sur la notion du risque financier, ses typologies, ses caractéristiques et les principaux référentiels de gestion du risque (normes ISO, COSO, etc.).
- Le chapitre 2 examine le processus de gestion des risques financiers, à travers les étapes d'identification, d'évaluation, de hiérarchisation et de couverture des risques, en mobilisant des outils comme la matrice de criticité, le scoring, ou les instruments financiers dérivés.
- Le chapitre 3 présente une étude de cas au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES d'Azazga, avec une analyse concrète des risques rencontrés et des recommandations pour améliorer leur gestion.

# **Chapitre I**

## **Le cadre théorique de la gestion des risques financiers**

### Introduction

La gestion des risques financiers consiste à mettre en place un cadre de référence afin d'aider l'entreprise à identifier, évaluer et gérer de manière efficace les risques liés à ses opérations. Ces risques sont multiformes et sont présents dans la plupart des activités économiques et financières de l'entreprise. Ils peuvent affecter la rentabilité, le résultat d'exploitation, le bénéfice net, et même le patrimoine de l'entreprise.

De ce fait, la gestion des risques financiers s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise.

Elle nécessite une analyse approfondie, une planification des moyens de maîtrise et une surveillance permanente afin de s'adapter rapidement aux évolutions de l'environnement.

Dans ce chapitre, notre objectif consiste donc à présenter les principaux risques financiers auxquels les entreprises sont exposées, et à exposer les méthodes utilisées afin de les gérer de manière efficace.

### Section 1 : Les généralités sur les risques

Le risque est défini comme un événement aléatoire qui peut avoir des impacts sur le résultat de l'entreprise et affecter son patrimoine. Donc l'entreprise doit avoir conscience des risques financiers qu'il prend dans le cadre de sa création.

#### 1.1. La notion du risque

Depuis très longtemps, les risques ont existé depuis que le concept ne soit défini de manière linguistique ou mathématique. Ce tableau résume de manière générale l'histoire du risque.

**Tableau 1 : Une brève histoire du risque**

Période	Concepts	Outils	Gestion
<b>De l'Antiquité à la Renaissance</b>	Polythéisme, monothéisme	Destin	Formes embryonnaires d'assurance
<b>De l'Air des Lumières à la Seconde Guerre mondiale</b>	Développement des probabilités et des statistiques formelles	Modélisation, hasard probabilisé, calcul des risques	Institutionnalisation de l'assurance, principe de prudence
<b>Des années 1950 à la fin du XXe siècle</b>	Informatique, algorithmiques, psychologie cognitive, approfondissement de la notion juridique de responsabilité	Algorithmes, simulations de Monte Carlo, sciences actuarielles	Couverture des risques, hedging, développement de méthodes préventives généralisées, refus social du risque (principe de précaution)
<b>Au XXIe siècle</b>	Révolution numérique (Big Data, réalité virtuelle, Internet des objets)	Machine to Machine, détection des risques, back-tests, maîtrise des modèles	Rationalisation de la notion de coûts, gestion institutionnelle de l'instabilité, maîtrise des risques de modèles, collectivisation des risques

Source : Laurent Pierandrei. (2015). Risk management : gestion des risques en entreprise, banque et assurance.

Dunod, Paris, p. 3.

## 1.2. Définition du risque

**Selon Bressy (2004)**, le risque d'entreprise désigne « l'ensemble des événements pouvant survenir et qui sont de nature à réduire la rentabilité de l'entreprise, voir à remettre en question son existence ». Ces risques peuvent résulter de menaces, d'erreurs de gestion, de prévisions incorrectes, ou de la survenance d'aléas défavorables.<sup>1</sup>

**Selon Besson et Possin (2006)** « Le risque désigne un danger bien identifié, associé à l'occurrence d'un événement ou d'une série d'événements, parfaitement descriptible, dont on ne sait pas s'ils se produisent mais dont on sait qu'ils sont susceptibles de se produire »<sup>2</sup>.

**Selon le petit robert (2012)** « Le risque est défini comme un danger éventuel plus au moins prévisible »<sup>3</sup>.

Ces définitions permettent de se rendre compte de l'existence de concepts communs liés à la notion de risque, sont des éléments essentiels à prendre en considération dans les

<sup>1</sup> BRESSY G., « Economie d'entreprise », Edition Dalloz, Paris, 2004, page 56.

<sup>2</sup> BESSON Bernard, POSSIN Jean-Claude, « L'intelligence des risques, management », IFIE. 2006, page 28.

<sup>3</sup> Le Petit Robert 2012 édition des 60 ans, « Dictionnaire le Robert », dépôt légal en Mai 2011 (ISBN978-2-84902-841-4).

prises de décision dans l'entreprise. Le risque est défini donc comme un danger que l'en identifie sans ambiguïté, associé à la réalisation d'un événement dont la réalisation est probable. Les deux éléments importants sont l'identification du danger et la probabilité de réalisation de l'événement.

Ces différentes définitions mettent en valeur des éléments fondamentaux liés à la notion de risque.

Elles soulignent toutes deux aspects principaux :

- **L'identification d'un danger** : le risque provient d'un élément pouvant affecter l'entreprise de manière négative.
- **La probabilité de survenance** : ce danger n'est pas certain, mais simplement susceptible de se réaliser.

Ainsi, le risque consiste donc en un danger identifiable, pouvant survenir avec une certaine probabilité, ce qui nécessite de le prendre en considération dans le processus de décision de l'entreprise.

### 1.3. Les caractéristiques du risque

Le risque présente généralement deux éléments fondamentaux : la menace et le danger. Ces deux notions sont étroitement liées, mais restent distantes sur le plan conceptuel.

- **La menace**

La menace consiste en un élément précurseur, un indice ou un facteur pouvant conduire à l'apparition d'un danger. Autrement dit, elle annonce le danger, sans en assurer la survenance. Ainsi, la menace est une situation latente, une condition pouvant potentiellement se transformer en danger.

Il est donc important de souligner que la menace n'est pas le danger lui-même, mais plutôt le facteur pouvant y conduire. Sa détection rapide est donc indispensable afin de permettre des actions préventives.<sup>4</sup>

- **Danger**

Le danger est la situation de péril elle-même, le facteur de risques ayant effectivement la capacité de porter atteinte à l'entreprise. Autrement dit, le danger est ce que la menace a

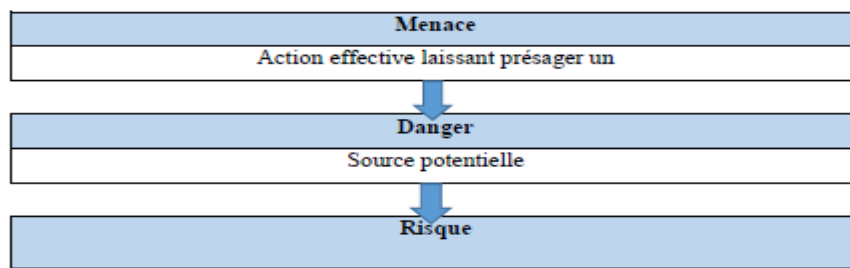
---

<sup>4</sup> DARSA, Jean David. Gestion des risques en entreprises. Paris : Éditions Jean David Darsa, 2012, p. 37.

généralisé ou ce que le facteur de risques a révélé. Ainsi, un danger détecté implique que le facteur de risques s'est déjà manifesté.

L'étude des dangers consiste donc à identifier toutes les sources pouvant affecter l'activité de l'entreprise, afin d'en assurer une maîtrise suffisante. C'est en identifiant le danger que l'entreprise peut effectivement évaluer le risque, le quantifier et décider des moyens de maîtrise pertinents.<sup>5</sup>

**Figure 1 : Les caractéristiques du risque**

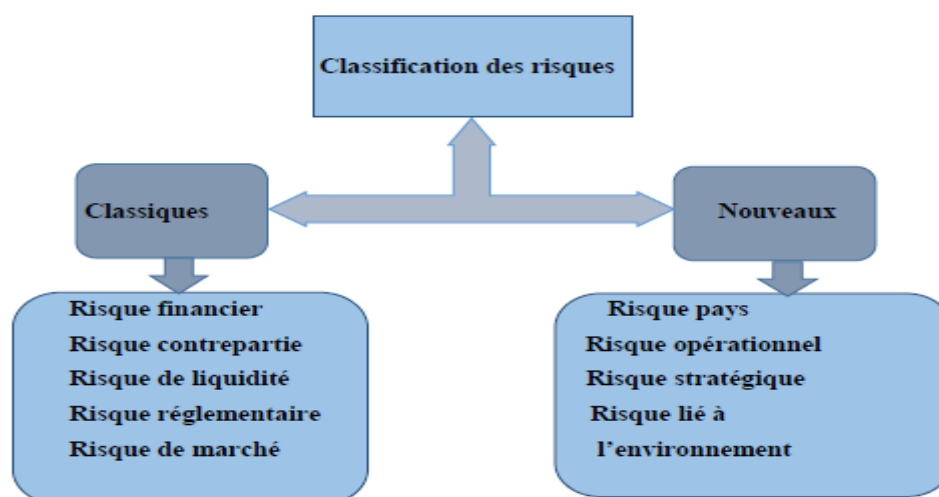


Source : DARSA, Jean David. Gestion des risques en entreprises. Paris : Éditions Jean David Darsa, 2012, p. 37.

En bref, la menace est le facteur pouvant conduire à un danger, tandis que le danger est la manifestation de ce facteur. Un danger provient généralement d'une menace non identifiée ou non maîtrisée. Dès lors, la bonne gestion des risques consiste donc à détecter les menaces en amont afin d'éviter l'apparition de dangers.

### 1.4. Classification des risques

**Figure 2 : Classification des risques**



Source : Réalisé par nous-mêmes

<sup>5</sup> BRESSY, Gérard et KONDYS, Christian. Management et gestion des entreprises. Paris : Dunod, 2004, p. 56.

En général, il n'existe pas de classification unique des risques, en raison de leur grande diversité. Toutefois, on peut les regrouper en deux principales catégories — les risques classiques et les risques nouveaux — en fonction de leur changement et de leur évolution <sup>6</sup>

### 1.4.1 Les risques classiques

Les risques classiques sont des risques « traditionnels », plutôt stables dans le temps, que l'entreprise a eu l'habitude d'identifier et de gérer.

Parmi ce groupe de risques, on retrouve :

#### 1.4.1.1. Risque financier

Les risques financiers proviennent de la structure de l'entreprise (comme le surendettement ou le décalage entre fonds propres et investissements) ou de facteurs extérieurs (comme le changement de taux de change ou la défaillance d'un client).<sup>7</sup>

#### 1.4.1.2. Risque de contrepartie

C'est le risque que la partie, laquelle un contrat a été conclu, ne tienne pas ses engagements : (livraison, paiement, remboursement, etc.).<sup>8</sup>

#### 1.4.1.3. Risque de liquidité

Le risque de liquidité consiste en l'incapacité de vendre ou d'acheter un actif rapidement sur le marché, ce qui peut ralentir certaines opérations ou rendre leur exécution plus coûteuse.<sup>9</sup> Il est lié tanto à la nature de l'instrument que le vendeur détient qu'à la crédibilité des contreparties sur le marché.

#### 1.4.1.4. Risque réglementaire

Il est associé le plus souvent à la survenance d'un changement politique ayant pu constituer lui-même le risque politique. Ces deux risques (réglementaire et politique) coïncident souvent à l'occasion du changement de statut de certaines sociétés, qu'il s'agisse de nationalisation ou de privatisations.

---

<sup>6</sup> BRESSY, Gérard et KONDYS, Christian. Management et gestion des entreprises. Paris : Dunod, 2004, p. 56.

<sup>7</sup> DARSA, Jean David. Gestion des risques en entreprises. Paris : Éditions Jean David Darsa, 2012, p. 38.

<sup>8</sup> BRESSY, Gérard et KONDYS, Op. Cite, p. 57.

<sup>9</sup> Idem

### 1.4.1.5. Risque de marché

Le risque de marché consiste en la dégradation de la valeur d'un actif en raison de la fluctuations des marchés (comme le cours des actions, le taux de change ou le taux d'intérêt). Il s'agit donc d'un risque de dévalorisation des positions de l'entreprise sur le marché.

### 1.4.2 Nouveaux risques

Les nouveaux risques sont des risques liés à l'évolution de l'environnement des entreprises, en particulier en raison de la mondialisation des marchés, de l'évolution des technologies, et de l'interconnexion des États. Ils sont de plus en plus pris en compte dans la gestion des risques en raison de leur complexité, de leur gravité potentielle, et de leur caractère multiforme.<sup>10</sup>

#### 1.4.2.1 Risque pays

Le risque-pays est un facteur de dégradation de l'environnement des affaires lié à l'instabilité politique, sociale ou économique d'un État étranger. Ce risque synthétique regroupe l'ensemble des risques pouvant affecter le retour sur investissements étrangers : conflits politiques, dévaluations monétaires, réglementations restrictives, défaillances de l'État en cas de crise de la dette...

Les institutions financières, en particulier les banques, vont donc analyser le risque-pays afin d'évaluer leur exposition internationale.<sup>11</sup>

#### 1.4.2.2 Risque opérationnel

Le risque opérationnel provient de défaillances internes, de défaillances des équipes, de défaillances des systèmes, de comportements frauduleux ou d'évènements extérieurs. Sa maîtrise nécessite donc la création de bases de données d'incidents afin d'identifier et d'évaluer le risque.

Les réglementations, notamment Bâle II et III, mettent en valeur ce facteur de risque en imposant aux institutions de le quantifier et de le gérer de manière formelle.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> GODARD, Patrick. Management des risques en entreprises : méthodes, cas pratiques, outils. Paris : Eyrolles, 2015, p. 47.

<sup>11</sup> JORION, Philippe. Gestion des risques financiers. Paris : Dunod, 2013, p. 153

<sup>12</sup> Idem p160

### 1.4.2.3 Risque stratégique

Le risque stratégique consiste en la défaillance des choix fondamentaux de l'entreprise face à son environnement.

Il peut s'agir d'une erreur d'orientation stratégique, d'une politique d'investissement inadaptée ou d'une diversification mal étudiée.

Ce risque se situe donc au cœur de la politique de l'entreprise, ce qui le rend difficile à appréhender et à corriger a posteriori.<sup>13</sup>

### 1.4.2.4 Risque informatique

Le risque informatique consiste en une défaillance des systèmes d'information de l'entreprise, pouvant conduire à des conséquences opérationnelles, financières et réglementaires.

Ce risque s'est renforcé avec le développement de l'informatique en nuage (cloud), de l'internet des objets, et de la dématérialisation des transactions.

Les États, les entreprises et les citoyens mettent donc en place des politiques de cybersécurité afin de se protéger contre le piratage, le vol de données, le déni de service, et d'autres cybermenaces<sup>14</sup>

## Section 2 : L'étude du risque financier dans l'entreprise

« Tous les décisions industrielles ou commerciales peuvent se traduire financièrement et comportent inévitablement un risque. Ce type de risque financier dont les manifestations sont multiples peut avoir pour conséquences un simple manque à gagner ou l'insolvabilité totale de l'entreprise. »<sup>15</sup>.

Le risque financier est un risque de perte de l'argent suite à une opération financière ou à une opération économique ayant une incidence financière.

---

<sup>13</sup> AMOUROUX, David. Management stratégique des risques en entreprises. Paris : La Découverte, 2019, p. 97.

<sup>14</sup> GODARD, Patrick. Op. Cite. p. 60.

<sup>15</sup> DE LA BAUME Charles, ROUSSET André, TAUFFLIEB Charles-Henri, « La couverture des risques de changes et des taux dans l'entreprise », Edition ECONOMICA, Paris, 1999, page 11.

Il existe plusieurs types de risques financiers pouvant affecter la pérennité des entreprises, notre travail sera focalisé uniquement sur le risque client, le risque de change et le risque de taux d'intérêt :

### **2.1. Risque client**

Le risque client dans sa forme la plus forte correspond à un risque de défaillance financière. L'observation de cette dernière et l'analyse de sa cause mettent souvent en évidence une mauvaise gestion à l'origine de plus de 60 % des défaillances, elle est due à des problèmes de trésorerie.

Le risque client, s'entend du risque qu'un contrepartie (banques et institutions financières, entreprise) soit incapable d'honorer ses engagements envers l'entreprise, soit un jour donné, donc temporairement, par sa défaillance dans un système d'échange, soit définitivement par cessation d'activité.<sup>16</sup>

#### **2.1.1. Prévention du risque client**

Repose sur l'identification et l'évaluation du risque client

##### **2.1.1.1. Identification du risque client**

L'identification du risque client est absolument indispensable de disposer précisément d'informations telles que le nom de la société, la structure juridique, l'identité des dirigeants, les relations commerciales et financières de la société avec ses différents partenaires (banques, clients, autre fournisseurs...).

##### **2.1.1.2. Evaluation du risque client**

C'est le résultat d'une collecte d'information dont le traitement permettra de déterminer un seuil de risque par client. La collecte d'information est d'effectuée au sein de l'entreprise en situation de fournisseur et auprès d'organismes extérieurs. La connaissance des clients par les commerciaux, leurs souhaits en matière de livraisons, le respect des délais de règlements ou les incidents de paiements, sont des éléments de connaissance relationnelle minimale des clients. Le recours à des organismes externes (banques) fournit des informations

---

<sup>16</sup> Vinotte, Henri. Gestion des risques en entreprise : méthodes, cas pratiques, réglementations. Paris : Afnor Éditions, 2017, 250 p.

financières et comptables (derniers bilans, comptes de résultat...) concernant l'client convient de vérifier la validité et la pertinence de leur renseignement. <sup>17</sup>

Le traitement des informations a pour but de mettre en évidence la capacité des clients à payer leurs dettes, leur volonté de respecter les délais, leur patrimoine financier globale et les conditions de règlements demandées. Il donne lieu à une analyse financière approfondie qui permet d'apprécier la santé financière de la société et en particulier sa solvabilité et sa liquidité. Cette analyse est complétée par l'étude du risque présenté par le client, au moyen de méthodes (empiriques ou scientifiques).

- **Analyse en classes de risque**

Elle consiste à définir trois groupes de clients, selon qu'ils soient estimés sans risque, à risque limité ou très risqués. Les critères de sélection des clients et de d'affectation en classe de risque peuvent relever de plusieurs types d'analyse au moyen de différentes méthodes. A l'affectation de clients, un suivi permanent des clients est nécessaire pour procéder éventuellement à un changement de classe de risque.

- **La méthode des scores**

C'est une méthode qui permet une analyse plus approfondie que les techniques d'étude ratio par ratio. Elle prend en compte un ensemble de ratio pour calculer un indicateur unique qui comparer sa valeur à des normes calculées statistiquement pour des entreprises saines.

Il existe plusieurs formulations se la méthode des scores, les plus utilisées sont :

- **La fonction score d'E.L Altman (1968)**

Cette fonction est la première fonction score utilisée ; élaboré à partir d'un échantillon de seulement 33 entreprises américaines, elle a incité de nombreux chercheurs à proposer des fonctions score plus pertinentes pour apprécier le risque de défaillance d'entreprises. <sup>18</sup>

$$Z = 1,2 R1 + 1,4 R2 + 3,3 R3 + 0,6 R4 + 0,9 R5$$

- R1 : fonds de roulement net / passif total

- R2 : réserves / passif total

---

<sup>17</sup> Coulon, Jean. Management des risques : identification, maîtrise et suivi. Paris : Dunod, 2018, p220

<sup>18</sup> GAUGAIN Marc, SAUVÉE-CRAMBERT Roselyne, Op. Cit., p 198.

- R3 : excédent brut d'exploitation / total du bilan

- R4 : fonds propres / passif total

- R5 : chiffre d'affaires / total du bilan.

Altman détermine une valeur critique  $Z= 2,675$  ; donc :

Si  $Z < 2,675$  l'entreprise est considérée comme défaillante ;

Si  $Z > 2,675$  l'entreprise est considérée comme saine.

### - La fonction score de Y. Collongues (1977)

Cette fonction est fondée sur deux fonctions discriminantes :

$$Z1 = 4,9830 R1 + 60,0366 R2 - 11,8348 R31$$

$$Z2 = 4,6159 R4 - 22 R5 - 1,9623 R6$$

Les ratios sont les suivants :

- R1 : frais de personnel / valeur ajoutée

- R2 : frais financiers / chiffre d'affaires hors taxes

- R3 : fonds de roulement net / total du bilan

- R4 : frais de personnel / valeur ajoutée

- R5 : résultat d'exploitation / chiffre d'affaires hors taxes

- R6 : fonds de roulements net / stocks.

L'entreprise est considérée saine ou défaillante en fonction de la valeur de Z1 et Z2<sup>19</sup> :

Si  $Z1 > 5,455$  : entreprise défaillante

Si  $Z1 < 5,455$  : entreprise saine

Si  $Z2 > 3,0774$  : entreprise défaillante

Si  $Z2 < 3,0774$  : entreprise saine.

---

<sup>19</sup> Idem, p200.

Les fonctions scores sont déterminées au moyen de ratios dont la fiabilité, liée aux documents financiers utilisés pour leur calcul, et la pérennité ne sont pas garanties. Elles sont élaborées à partir d'échantillons non semblables d'entreprise saines et défailtantes.

### **2.1.2. La couverture du risque client**

#### **2.1.2.1. L'élaboration d'une facture**

Est fondée sur une relation commerciale entre des entreprises en situation de fournisseur et client. Cette relation commerciale est matérialisée par une vente qui donne lieu à l'établissement d'une facture. Elle doit comporter toutes les informations relatives aux conditions de vente et de règlement.<sup>20</sup>

#### **2.1.2.2. Délais de paiement**

La durée et le montant du crédit client sont les deux éléments sur lesquels repose effectivement le risque client. Donc il est nécessaire de les déterminer au mieux des intérêts réciproques, dans le respect des textes réglementaires.

#### **2.1.2.3. Détermination de l'encours de crédit**

« L'encours accordé à un client à une date donnée doit être révisé périodiquement ou exceptionnellement si l'évolution de la situation du client le nécessite, cette révision pouvant aller jusqu'à la suppression totale éventuellement ».<sup>21</sup>

Accorder un encours à un client implique un suivi rigoureux du compte de ce client. Certaines sociétés ne souhaitent pas assurer ce suivi, ou n'en ont pas les moyens, d'autres cherchent à externaliser préventivement le risque client. Détermination de l'encours de crédit résulte d'une connaissance approfondie de sa situation financière et des capacités de remboursement, appréciées par l'analyse financière et le suivi historique des positions du compte de ce client.

#### **2.1.2.4. L'affacturage**

Contribue à la gestion du risque client en permettant au fournisseurs de transférer un risque client vers une société d'affacturage. L'accord donné par la société d'affacturage est obtenu après analyse du risque auquel celle-ci est exposée. Le risque est lié au client et à sa

---

<sup>20</sup> Dujardin, Michel. Risk management en banque et assurance. Bruxelles : De Boeck Supérieur, 2019, p289

<sup>21</sup> GAUGAIN Marc, SAUVÉE-CRAMBERT Roselyne, Op. Cit., page194.

capacité à payer les factures reçues. Le factor doit procéder à une étude de la situation financière du débiteur et contrôler ses habitudes de paiement. Après cette étude, le factor permet d'accepter ou de refuser la prise en charge de créances sur des clients considérés comme trop risqués.

### 2.1.2.5. Assurance-crédit

Les sociétés d'assurances crédit offrent aux entreprises exposées à un risque client un transfert partiel de ce risque. Il couvre moyennant le paiement d'une prime, calculée en fonction du chiffre d'affaires. Le recouvrement des créances est à la charge de l'assuré qui peut éventuellement confier ce travail à l'assureur qui en facture le coût.

### 2.1.2.6. Crédit documentaire

Le crédit documentaire, accordé au client étranger par une banque, est notifié au fournisseur par sa propre banque et vaut, sous respect de certaines conditions, la banque du fournisseur prend l'engagement et règle le montant de la créance, après contrôle de documents, et demande ensuite à la banque qui a accordé le crédit documentaire de rembourser ce montant, après contrôle de document, qui lui finalité payé par son client.

## 2.2. Le risque de change

« Le risque de change est un risque financier lié à une évolution défavorable des devises, entraînant des pertes de change<sup>22</sup> ».

« D'une manière générale, le risque de change apparaît comme un résultat de la confrontation d'une incertitude extérieure à la situation interne d'une entreprise. L'incertitude extérieure est la variation des taux de changes des devises autres que la monnaie qui sert d'unité de compte et de mesure du résultat de l'entreprise monnaie dite de référence »<sup>23</sup>.

La valeur d'une monnaie varie en permanence, dès qu'une entreprise réalise une opération qui implique une entrée ou une sortie de devises dans les mois ou les années à venir, il existe un risque de change car l'entreprise ne connaît pas à l'avance la contrepartie en monnaie nationale de ses entrées ou sorties de devises futures.

---

<sup>22</sup> Jean David DARSA. Op.cit., P127.

<sup>23</sup> DE LA BRUSLERIE Hubert, ELIEZ Catherine, « Trésorerie d'entreprise, gestion des liquidités et des risques », Edition DALLOZ, 1997, page 394.

Le risque de change peut avoir des conséquences sur les ressources propres, les écarts de conversion des postes du bilan et sur les résultats. Il a pour cause :

- Une situation macroéconomique jouant sur la valeur de la devise (perte ou gain de valeur) ;
- Une mauvaise maîtrise des flux financiers en devises, déséquilibrés (achat, vente, dette) ;
- Un déséquilibre dans l'utilisation des devises de transaction.

Les entreprises présentent trois types de risques de change :

- Le risque de change de transaction (si l'entreprise vend ou achète, dans une devise étrangère, dans ce cas le taux de transaction retenu lors de l'opération de change peut-être différent du cours comptabilisé lors de l'émission) ;
- Le risque de change de consolidation (si l'entreprise regroupe les bilans de filiales étrangère en un bilan national consolidé) ;
- Le risque de change économique (les variations du marché de change peuvent affecter le pouvoir d'achat des clients).

### 2.2.1. Identification du risque de change

L'identification du risque de change repose sur la connaissance de la position de change de l'ensemble des avoirs et des engagements de l'entreprise.

#### 2.2.1.1. Position de change

La position de change de l'entreprise recouvre les créances sur clients, les prêts en devises, les dépôts, les achats ou ventes à terme, les emprunts en devises, et les dettes fournisseurs. Elle est un inventaire de toutes les opérations comptables en devises avec l'étranger.<sup>24</sup>

Calculée plus ou moins régulièrement selon la fréquence des opérations commerciales et financières de l'entreprise. Elle peut se présenter sous la forme suivante :

---

<sup>24</sup> Foubert, Anne; Morard, Bernard. Le risk management stratégique : méthodes, cas d'étude, perspectives. Genève : Economica, 2016, p312

**Tableau 2 : La position de change de l'entreprise**

<b>Libellés des opérations</b>	<b>Montant en devise</b>	<b>Cours de la devise de l'opération</b>	<b>valorisation</b>
<b>Créances</b>			
Créance détenus sur des tiers			
Dépôts ou prêts en devises			
Achat à terme			
<b>(a) Total créances valorisés au cours moyen (1)</b>			
<b>Engagement</b>			
Dettes envers les tiers			
Emprunts en devises			
Vente à terme			
<b>(b) Total engagements valorisés au cours moyen (1)</b>			
<b>(a) – (b) Position nette</b>			

Source : élaboré par nous-mêmes à partir du site [www.banque-of-algeria.dz](http://www.banque-of-algeria.dz)

(1) Cours moyen = moyenne des cours pondérée.

La différence entre les créances (les avoirs) et les engagements de l'entreprise en monnaies étrangères est dite de position nette ouverte ou fermée.<sup>25</sup>

- **Position de change fermée**

La position de change est fermée lorsque les dettes sont égales aux créances.

- **Position de change ouverte**

La position de change est ouverte lorsque les créances en devises différent des dettes. Il existe deux position de change, position de change longue et courte.

- **Position de change longue**

- L'entreprise subit une perte de change, en cas de baisse du cours de la devise par rapport à la monnaie de référence ;

- L'entreprise subit un gain, en cas de hausse du cours de la devise.

---

<sup>25</sup> Valot, Philippe. Gestion des risques opérationnels dans les institutions financières. Paris : Revue Banque Éditions, 2014, p274

### ○ Position de change courte

- L'entreprise subit une perte de change en cas de hausse du cours de la devise par rapport à la monnaie de facturation ;
- L'entreprise subit un gain de change en cas de baisse du cours de la devise.

**Tableau 3 : Tableau récapitulatif de l'impact des variations des taux selon la position de change de l'entreprise**

<b>Position fermée</b>	Hausse de la devise	<b>Aucun impacte : l'entreprise n'est pas en risque de change</b>
Baisse de la devise		
<b>Position longue</b>	Hausse de la devise	<b>Gain</b>
Baisse de la devise		<b>Perte</b>
<b>Position courte</b>	Hausse de la devise	<b>Perte</b>
Baisse de la devise		<b>Gain</b>

Source : Legrand, Ghislaine; Martini, Hubert. La gestion des risques financiers dans l'entreprise. Paris : Dunod, 2015, p. 212.

La position de change détermine le risque encouru par l'entreprise. C'est sur cette position que l'entreprise court un risque de perte suite à une variation défavorable des cours de change.

### 2.2.2. La couverture du risque

L'entreprise peut se trouver en situation de gain ou de perte, donc elle doit prendre des décisions stratégiques qui est de gérer ou pas son risque de change. Il existe deux possibilités de gérer le risque de change, interne et externe.<sup>26</sup>

#### 2.2.2.1. Les techniques internes de couverture du risque de change

Les entreprises, ont la possibilité de recourir à un certain nombre de techniques internes pour se limiter le risque de change, sans avoir recours à un tiers. Les techniques internes se sont perfectionnées depuis les années 1980 et comprennent : le choix de la monnaie de facturation, les termaillages, les clauses d'indexation dans les contrats, la compensation interne bilatérale et multilatérale, les swaps de change et de devises.

---

<sup>26</sup> Jacque, Laurent. La gestion internationale des risques financiers. Paris : Economica, 2013, p400

- **Le choix de la monnaie de facturation**

« La monnaie de facturation est la monnaie dans laquelle est libellé le contrat d'achat ou de vente. C'est un moyen simple et économique de réduire le risque de change et les coûts de gestion qui lui sont associés »<sup>27</sup>.

Une facturation en monnaie permet à l'évidence d'éviter de subir le risque de change, puisque le montant qui sera perçu à l'échéance est parfaitement connu dès la conclusion du contrat.

- **L'utilisation de la monnaie nationale**

Les entreprises, préfèrent libeller leurs exportations dans leur monnaie et demander aux fournisseurs étrangers de régler dans cette nationale. Cette facturation peut ne fournir qu'une protection illusoire : les contrats d'achat contiennent souvent des clauses d'indexation sur les variations de cours d'une devise. A la vente, l'adoption de la monnaie nationale comme monnaie de facturation conduit à reporter le risque de change sur l'acheteur.<sup>28</sup>

- **L'utilisation d'une monnaie étrangère comme monnaie internationale**

Les devises utilisées dans les contrats sont le dollar (60%) et l'euro (30%), et la livre sterling et le yen japonais (10%), ce qui diminue le risque de change en réduisant le nombre de monnaies utilisées.

- **Termaillage**

Termaillage (leads and lags) « consiste à faire varier les termes des paiements afin de bénéficier de l'évolution favorable des cours de change »<sup>29</sup>.

- **Anticipation sur la valeur de la monnaie sont à la baisse**

Dans ce cas, les importateurs accéléreront leurs paiements facturés en devises ; à l'inverse, les exportateurs retarderont le paiement de leurs créances libellées en devises.

---

<sup>27</sup> AVENEL Jean-David, PEYRARD Max, « L'essentiel du risque de change et de ces instruments », Edition Gualino, Paris, 2016, page 67.

<sup>28</sup> Collet, Christian ; Valle, Alain. Techniques de couverture du risque de change. Revue Banque. 2012, p145

<sup>29</sup> PRISSERT P, GARSUAULT P, PRIAMI S, « Les opérations bancaires avec l'étranger », Edition Banque-Editeur, Paris, 1995, pages 117.

### - Anticipation sur la valeur de la monnaie sont à la hausse

Dans ce cas, les importateurs retarderont leurs paiements et les exportateurs accéléreront le rapatriement de leurs créances.

- **L'indexations monétaire**

L'indexations monétaire consiste à inclure dans le contrat d'achat ou de vente des clauses permettant un ajustement du prix, suite à une évolution du cours de la devise de facturation, afin d'éliminer ou réduire l'exportation au risque de change.

- **La compensation interne (netting)**

La compensation interne est une technique financière qui consiste à compenser les entrées et les sorties de devises dans le but de diminuer le nombre et le volume des transactions en devises. L'objectif de cette technique est de limiter le risque de change. Le netting est essentiellement utilisé par les entreprises qui possèdent des filiales à l'étranger.

### - La compensation bilatérale

« On parle de compensation bilatérale quand deux sociétés sont en relation commerciale et qu'elles effectuent des ventes réciproques : filiale étrangère d'une société mère qui lui vendrait des produits semi-finis et lui rachèterait des produits finis (vente de composants contre achat d'ordinateurs, etc.) »<sup>30</sup>.

### - La compensation multilatérale

C'est le système utilisé lorsque les transactions sont nombreuses entre les sociétés d'un groupe. Ses avantages sont les suivants :

- Le risque de change diminue quand on réduit les positions de change ;
- Les frais de couverture sont plus faibles ;
- Les mouvements de fonds sont limités.

- **Les swaps de change et de devise**

Les swaps de change ont lieu entre banques, sur le marché interbancaire des changes, pour leur propre compte ou celui de leur clientèle qui souhaite se couvrir d'un risque de

---

<sup>30</sup> AVENEL Jean-David, PEYRARD Max, Op., Cit, page 70.

change à court terme. Dans ce cas, il n'y a pas d'échange d'intérêts, uniquement des échanges de devises au départ et à la fin du swap.

Les swaps de devise sont des contrats de gré à gré entre deux parties, qui s'engagent à s'échanger deux dettes dans deux devises différentes, ils permettent d'échanger des conditions de financement. Dans ce cas, il y a toujours des échanges d'intérêts en cours de période. Ils constituent des garanties de taux à long terme.

### 2.2.2.2. La couverture externe du risque de change

Les techniques externes, pour lesquelles l'entreprise utilise les instruments mis à sa disposition par les marchés ou des organismes extérieurs.

- **La couverture sur le marché des changes à terme**

C'est la couverture la plus utilisée par les entreprises du fait de sa simplicité d'emploi. Elle s'applique à l'exportation comme à l'importation. Le change à terme permet de fixer un cours de vente de devises pour une échéance future.

- **La couverture sur le marché monétaire**

La couverture sur le marché monétaire est plus employée et simple. L'exportateur a une position longue en devise et peut emprunter immédiatement sur le marché le montant de son exportation en devises. Et l'importateur a une position courte en devises, dont il aura besoin pour la date future du paiement et peut acheter immédiatement les devises dont il a besoin sur le marché des changes et les placer pour la durée correspondante.<sup>31</sup>

- **Les avances en devises**

#### - Les avances en devises à l'exportateur

« Il s'agit d'un prêt en devises accordé par une banque à un client exportateur pour couvrir une créance dont l'échéance est plus ou moins proche. En empruntant, l'exportateur obtient une source de financement s'il convertit les devises obtenues en monnaie nationale et améliorer la trésorerie de l'entreprise »<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> Boulrier, Jean ; Gutierrez, Manuel. Instruments financiers dérivés et gestion des risques. Paris : Economica, 2011, p220

<sup>32</sup> LEGRAND Ghislaine, MARTINI Hubert, Op, Cit., page 214.

### - Les avances en devises à l'importateur

Les avances en devises à l'importateur ne peuvent pas couvrir le risque de change de l'importateur, car elles sont consenties à taux et à termes fixes. Ils sont affectés au règlement du fournisseur étranger permet de régler au comptant le montant des importations et, éventuellement, d'obtenir un escompte du fournisseur.

- **Le marché des contrats à terme ou « futures » de devises**

« Les contrats de futures sur devise sont des contrats au terme desquels les opérateurs s'engagent à acheter ou à vendre une certaine quantité de devises, à un cours et à une date fixée à l'avance »<sup>33</sup>.

- **L'option de devises**

L'option de change est un contrat donnant à son acquéreur le droit et non l'obligation d'acheter ou de vendre un montant donné de devise à une date déterminée et à un cours fixé à l'avance appelé prix d'exercice, moyennant le paiement d'une prime. Il s'agit d'un contrat qui permet de se protéger contre le risque de change, tout en préservant l'opportunité de réaliser un gain de change dans le cas d'une évolution favorable du cours de la devise concernée.

### 2.3. Le risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt est à considérer pour les entreprises présentant un endettement financier ou disposant de ressources financières disponibles à placer. Les excédents de ressources disponibles sont à placer sur les marchés financiers. Il n'est donc à considérer que pour les entreprises présentant un endettement financier d'un excédent de trésorerie.

#### 2.3.1. Identification du risque de taux d'intérêt

« Le risque de taux d'intérêt concerne tout emprunt ou prêt, financement ou placement, réalisé à taux fixe ou variable. Connaître le risque de taux d'intérêt revient dans un premier temps à constater l'incidence d'une variation de taux d'intérêt sur un actif financier, dette ou créance »<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> FONTAINE Patrice, Op, Cit., page 34.

<sup>34</sup> GAUGAIN Marc, SAUVEE-CRAMBERT Roselyne, Op, Cit., page 249.

**Tableau 4 : L'incidence d'une variation de taux sur le rendement d'un prêt ou d'un emprunt**

Taux	Prêt		Emprunt	
	Fixe	variable	Fixe	Variable
Hausse de taux	Perte d'opportunité	Gain réel	Gain d'opportunité	Perte réelle
Baisse de taux	Gain d'opportunité	Perte réelle	Perte d'opportunité	Gain réel

Source : GAUGAIN Marc, SAUVEE-CRAMBERT Roselyne, « gestion de la trésorerie 2ème édition », Edition ECONOMICA, Paris, 2007, page 250.

Un trésorier d'entreprise gère des flux financiers qui ont pour supports divers actifs figurant au bilan de la société, il lui faut donc aussi pourvoir apprécier globalement.

### **2.3.2. La couverture du risque de taux d'intérêt**

#### **2.3.2.1. Future rate agreement (FRA)**

Le FRA est un contrat par lequel le vendeur du FRA garantit à l'acheteur, au terme d'une période donnée un taux négocié, pour un emprunt d'un montant et d'une durée négociés.

L'opérateur qui cherche à se couvrir contre une hausse des taux se portera acheteur d'un FRA. A l'inverse, celui qui cherche à se couvrir contre une baisse de taux se portera vendeur.<sup>35</sup>

#### **2.3.2.2. Les caps**

« Un cap est un contrat entre deux contreparties, qui permet à son acheteur de se couvrir contre une hausse des taux, au-delà d'un certain niveau, appelé taux plafond, contre le paiement d'une prime. Cet instrument de couverture permet donc d'acheter le droit de mettre en place un emprunt à un taux d'intérêt maximal déterminé à une date donnée. A chaque date de constatation, si le taux variable est supérieur au taux de marché, l'acheteur du CAP reçoit du vendeur, généralement la banque, le différentiel de taux, appliqué au capital nominal, et rapporté au nombre de jours de la période »<sup>36</sup>.

<sup>35</sup> Legrand, Ghislaine ; Martini, Hubert. La gestion des risques financiers dans l'entreprise. Paris: Dunod, 2015, p280

<sup>36</sup> LA BRUSLERIE Hubert, ELIEZ Catherine, Op, Cit., page 580.

### 2.3.2.3. Le terme contre terme (forward-forward)

Le terme contre terme est un instrument qui permet de fixer le taux d'un prêt ou d'un emprunt qui ne se mettra en place qu'une date future. Cet instrument permet de couvrir un risque de taux futur. La technique du forward associe la faculté de mettre en place un taux garanti avec une opération de crédit ou une opération de placement en faveur d'un client.

### 2.3.2.4. Le swap

Un swap est un contrat entre deux parties d'échanger des intérêts dans la même monnaie ou dans deux devises différentes sans pour autant procéder à un échange de capitaux. La durée d'un swap peut aller de quelques jours à dix ans des échéances correspondant souvent à des fins de mois civils pour une meilleure liquidité de marché ; des échéances intercalaires sont aussi utilisées sur ce marché de gré à gré.

Les risques financiers sont beaucoup plus nombreux. Les entreprises ont mis en place des moyens nécessaires afin de se protéger et de réduire les grands dangers qui peuvent mettre en péril sa situation financière.<sup>37</sup>

## Section 3 : L'impact du risque financier sur la trésorerie

Au cœur de la gestion de l'entreprise, la trésorerie consiste en l'ensemble des flux monétaires — entrées et sorties — générés par l'activité opérationnelle, d'investissement et de financement. Sa maîtrise est indispensable afin d'en assurer la solvabilité, de faire face aux échéances de paiement, d'honorer les dettes, et de soutenir le fonctionnement de l'entreprise en cas de choc de trésorerie.

### 3.1. Provenance du risque financier lié à la trésorerie

Le risque de trésorerie provient généralement d'une dégradation de la capacité de l'entreprise à assurer ses obligations de paiement en temps voulu. Cette dégradation peut résulter de causes internes (comme une gestion défailante de son besoin en fonds de roulement) ou de causes externes (comme des délais de paiement prolongés de la part des clients, ou des conditions de marchés défavorables).<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Bessis, Jean. Gestion des risques. Paris : Dunod, 2015, p368

<sup>38</sup> Legrand, Ghislaine ; Martini, Hubert. La gestion des risques financiers dans l'entreprise. Paris : Dunod, 2015, p. 102-104.

- **Un fonds de roulement inférieur au besoin en fonds de roulement**

Si le fonds de roulement (différence entre les capitaux permanents de l'entreprise et ses actifs immobilisés) est insuffisant par rapport au **\*\* besoin en fonds de roulement\*\*** (BFR), l'entreprise n'a pas assez de liquidité disponible afin de financer son activité. Cette dégradation de la trésorerie nette est généralement structurelle, ce qui nécessite de trouver des sources de fonds complémentaires ou de réduire le BFR.<sup>39</sup>

- **Un alourdissement des stocks, un resserrement du crédit fournisseur ou des conditions jusqu'alors accordées au passif d'exploitation**

Si le stock augmente de manière durable (comme en cas de surproduction, de mévente ou de délais d'écoulement prolongés), le besoin de trésorerie s'alourdit.

De plus, le resserrement du crédit-fournisseur — par la demande de délais de paiement plus courts — accroît le décalage de trésorerie. Ainsi, le passif d'exploitation, traditionnel élément de financement, s'amenuise, ce qui pèse sur la trésorerie.<sup>40</sup>

- **Une mauvaise maîtrise du besoin en fonds de roulement (BFR)**

Un dérapage structurel des délais de paiement des créances clients, ou des impayés, accroît le BFR. De plus, des délais de paiement prolongés consentis de manière inappropriée vont ralentir le retour de liquidité, tandis que le décalage des délais de règlement des fournisseurs réduit les délais de paiement.<sup>41</sup>

- **Une augmentation significative des délais de crédit clients consentis**

L'entreprise, afin d'améliorer ses ventes, peut consentir des délais de paiement plus longs que d'habitude. Cette politique, a priori bénéfique sur le plan commercial, pèse sur le besoin en fonds de roulement en ralentissant le retour de liquidité.<sup>42</sup>

- **Une défaillance de position nette de trésorerie**

Elle consiste en l'incapacité de l'entreprise à assurer ses échéances de paiement en raison d'une mauvaise maîtrise de la trésorerie prévisionnelle.

---

<sup>39</sup> Bessis, Jean. Gestion des risques. Paris : Dunod, 2015, p. 145-150

<sup>40</sup> Idem

<sup>41</sup> Idem

<sup>42</sup> Boulhier, Jean ; Gutierrez, Manuel. Instruments financiers dérivés et gestion des risques. Paris : Economica, 2011, p. 60-65.

Les décalages de flux sont mal anticipés, ce qui expose l'entreprise à des tensions de trésorerie.

- **Une incapacité à déployer rapidement des solutions de soutien de financement à court terme**

Lors d'un choc de trésorerie, une entreprise en bonne santé peut généralement trouver des solutions de court terme (comme une ligne de découvert, de l'affacturage ou du crédit de trésorerie).

Toutefois, si elle n'a pas accès rapidement à ce jeu de solutions — en raison de délais, de conditions trop restrictives ou de dégradation de son **crédit** — le choc peut conduire à une défaillance de paiement.<sup>43</sup>

- **Une erreur majeure de prévision de l'activité**

Si l'entreprise prévoit des ventes en hausse tandis que le volume réel de transactions diminue, elle s'en retrouve en décalage de trésorerie. Les délais de production, d'achat de stocks, de délais de paiement vont nécessiter des fonds que l'entreprise n'a pas générés.

- **Une dégradation des conditions d'exploitation de l'entreprise**

Si le fonctionnement de l'entreprise se dégrade — par la baisse des ventes, l'augmentation des coûts d'exploitation ou des délais d'encaissement — le flux de trésorerie généré par l'activité se réduit.

Cela a des conséquences directes sur la capacité de l'entreprise à assurer ses délais de paiement.

### 3.2. L'impact du risque financier lié à la trésorerie

L'incapacité d'honorer une dette à l'échéance — que ce soit le paiement d'un fournisseur, le remboursement d'un prêt, ou le versement de salaires — a des conséquences profondes sur la santé de l'entreprise. Cette défaillance de paiement a ce que l'on nomme en finance un « choc de trésorerie », pouvant conduire jusqu'à la dégradation de la solvabilité de l'entreprise.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Bessis, Jean, Op. Cite p230

<sup>44</sup> Vernimmen, Pierre et al. Finance d'entreprise. 9e éd. Paris : Dalloz, 2019, p. 153-160.

### 3.2.1. Impact vis-à-vis des fournisseurs

Les fournisseurs vont percevoir ce manquement de paiement comme un élément de dégradation de la santé de l'entreprise.

Ils peuvent donc décider de<sup>45</sup> :

- Resserer les délais de paiement (comme exiger le paiement comptant plutôt que 30 ou 60 jours) afin de se protéger contre le risque d'impayé ;
- Bloquer certaines livraisons, ce qui ralentit le fonctionnement de l'entreprise ;
- Augmenter le prix de vente des matières premières, afin d'y inclure une "prime de risques" ;
- Demander le retour de la marchandise déjà livrée en cas d'inexécution des conditions de paiement.

### 3.2.2. Impact vis-à-vis des partenaires financiers

Les banques, actionnaires, fonds d'investissement, ou autres créanciers vont interpréter ce choc de trésorerie en termes de dégradation de la solvabilité de l'entreprise.

Ils peuvent donc décider de :

- Demander le remboursement anticipé de certaines dettes ;
- Résilier ou suspendre certaines lignes de crédit ;
- Renforcer les garanties exigées, afin de se protéger contre le non-paiement ;
- Augmenter le taux d'intérêt sur le découvert ou le prêt en cours.<sup>46</sup>

### 3.2.3. Impact vis-à-vis des actionnaires et des salariés

Les actionnaires vont s'inquiéter de la dégradation de la trésorerie, ce qui peut affecter le cours de l'action en cas d'entreprise cotée, et conduire à une dévalorisation de leur capital. Les salariés, de leur côté, vont redouter le non-paiement de leur salaire ou le décalage de son versement. Cette situation peut affecter le climat social, la confiance des équipes, leur motivation, et parfois conduire à des conflits internes.

---

<sup>45</sup> Idem

<sup>46</sup> Bessis, Jean. Gestion des risques. Paris : Dunod, 2015, p. 220

### 3.2.4. Conséquence finale : le cas de l'impayé

L'incapacité de l'entreprise à régler ses dettes échues consiste en une situation de défaillance de paiement. Ce cas, plus grave que le simple retard de paiement, peut conduire le créancier — le cas échéant — à lancer des actions en justice, afin d'obtenir le recouvrement de la créance.

Dans certains cas, ce sont les tribunaux de commerce qui vont décider de l'ouverture d'une procédure de redressement, de sauvegarde, ou de liquidation de l'entreprise.<sup>47</sup>

### 3.3. Risques liés aux flux de trésorerie en commerce international

Dans un contexte international, les risques sont plus nombreux en fonction de la distance, de la monnaie utilisée, de la situation politique du pays et aussi du moyen de transport utilisé. Les exportateurs et les importateurs font face à une multitude de risques dans la gestion de leurs affaires de commerce international. Les entreprises doivent identifier ces risques et mettre en oeuvre les moyens nécessaires pour intégrer dans leurs politiques de sécurisation et dans leurs coûts et prix.

Les flux de trésorerie en commerce international sont similaires aux flux de trésorerie sur le marché national. Les risques de change, les modalités de paiement de plus longue durée qui sont contraignantes sur le plan du fonds de roulement et les instruments de paiement inhabituels. Donc il faut faire preuve de plus de vigilance en matière d'atténuation des risques ce qui est habituellement nécessaire pour les opérations effectuées au pays.<sup>48</sup>

« Chaque étape du cycle commercial prend plus de temps en commerce international.

Les risques décrits peuvent être accentués par des problèmes de synchronisation des échéances, par exemple lorsqu'un client tarde à payer exactement au moment où l'entreprise doit régler un compte fournisseur. Ces problèmes de synchronisation des échéances peuvent être à l'origine de longues périodes de flux de trésorerie faibles ou inexistantes alors même que l'entreprise doit avoir accès à des fonds de roulement suffisants pour couvrir ses obligations»<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Coeuré, Christian ; Feltes, Thomas. Droit des entreprises en difficulté. 5e éd. Paris : LexisNexis, 2020, p. 211

<sup>48</sup> Leblanc, Philippe. (2021). Gestion de la trésorerie d'entreprise. La maison d'édition Revue Banque.

<sup>49</sup> [www.docplayer.fr](http://www.docplayer.fr). « La gestion des risques et des flux de trésorerie ».

### 3.3.1 Risque lié au paiement (risque de non-paiement)

L'entreprise doit être au courant des activités de ses partenaires commerciaux, s'ils sont en mesure de respecter leurs obligations. Ce risque découle souvent du manque d'informations sur la solvabilité de l'acheteur étranger.

### 3.3.2 Risque de transport

Les marchandises transportées internationalement sont à risque (bris, perte, vol, vandalisme, contamination...etc.). Avant d'expédier les marchandises, il est important de confier la responsabilité du transport à l'acheteur ou au vendeur et d'obtenir les couvertures suffisantes.

Les marchandises exportées sont confrontées à des risques plus importants<sup>50</sup> :

- Perte ou de la marchandise ;
- Détérioration de la marchandise (mauvais emballage, température non respectée, etc.) ;
- Saisie par les autorités locales ;
- Retard de livraison.

Les retards de livraison peuvent donner lieu à des pénalités contractuelles alors que la mauvaise qualité peut entraîner des coûts de reconstruction élevés à l'étape de la fabrication, ou des réclamations inattendues au titre de la garantie ultérieurement.

### 3.3.3 Risque lié au rendement

Le risque lié au rendement peut découler de données sur inexactes sur certains fournisseurs étrangers, ce qui rend la relation avec eux difficile à gérer. S'approvisionner en biens ou en matière première dans des pays où les prix sont faibles ou en faire fabriquer dans ces pays peut être également plus risqué que prévu pour les flux de trésorerie. Les fonctions logistiques rigides et les coûts liés aux stocks peuvent bloquer les liquidités plus longtemps.

### 3.3.4 Risque de change

Ce risque peut se manifester lorsque les flux de trésorerie sont libellés dans plus d'une devise et que cette situation peut donner lieu à des pertes (ou gains) importants attribuables aux fluctuations des cours de change. Le cours fluctuant des devises peut impacter la

---

<sup>50</sup> Brighignet, Xavier. (2022). *Risk management de la trésorerie*. Ed. EMS.

## **Chapitre I : Le cadre théorique de la gestion des risques financiers**

---

rentabilité de l'entreprise, la contraignant à convertir des sommes à des taux moins favorables que ce qui été budgété initialement. Il est donc important de définir une politique de change, notamment pour :

- Stabiliser ses marges et sa trésorerie ;
- Limiter les effets négatifs d'une fluctuation des taux de change ;
- Mieux définir sa politique de prix.

Chaque risque financier va avoir un impact, plus ou moins significatif, ou durable sur la valeur de l'entreprise. Quel que soit le type de risque financier, il va avoir une incidence financière additionnelle sur l'entreprise.

### **Conclusion**

Le risque financier fait référence à la possibilité de perte d'argent ou à l'incertitude concernant la performance d'un investissement. Les risques financiers ou d'insolvabilité sont généralement dû à l'instabilité des marchés financiers et du crédit ou à l'incapacité à respecter ses obligations financières.

Il existe plusieurs instruments pour les entreprises de se couvrir contre un risque financier donné. En présence de ces instruments de couverture, ces instruments vont agir correctement et à répondre à ces objectifs. Ils concernent essentiellement les swaps, les contrats à terme et les options.

# **Chapitre II**

## **Le processus de gestion des risques financiers**

### Introduction

La gestion des risques financiers ne se limite pas à une réaction face aux imprévus. Elle repose sur une démarche structurée, planifiée et continue, qui permet à toute organisation de mieux anticiper les menaces susceptibles d'affecter sa stabilité financière. Ce processus est essentiel pour sécuriser les flux monétaires, protéger les marges, préserver la confiance des partenaires et garantir la continuité de l'activité.

Ce chapitre s'intéresse aux étapes fondamentales de ce processus. D'abord, l'identification des risques consiste à repérer les sources potentielles d'instabilité, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Ensuite, vient l'évaluation, une phase où l'on mesure l'ampleur des risques en tenant compte de leur fréquence, de leur gravité et de leurs conséquences économiques. Enfin, l'entreprise peut choisir la meilleure stratégie de gestion : éviter, réduire, transférer ou assumer les risques identifiés.

### Section 1 : L'identification des risques

L'identification des risques constitue la première étape du processus de gestion des risques financiers. Elle consiste à repérer, de manière méthodique, toutes les menaces potentielles qui pourraient affecter la stabilité financière de l'entreprise. Pour ce faire, l'organisation doit analyser à la fois ses facteurs internes (structure, processus, cycle d'exploitation) et son environnement externe (économie, réglementation, concurrence). Une identification rigoureuse est essentielle pour anticiper les événements défavorables et mettre en place des actions préventives adaptées.

#### 1.1. Diagnostic interne : analyse financière, analyse du cycle d'exploitation

Le diagnostic interne constitue une étape cruciale dans l'identification des risques financiers. Il vise à examiner les forces et faiblesses internes de l'entreprise, en mettant en lumière les éléments susceptibles de générer des déséquilibres financiers. Deux approches principales sont mobilisées dans cette analyse : l'analyse financière et l'analyse du cycle d'exploitation.

##### 1.1.1. Analyse financière

L'analyse financière constitue une démarche incontournable pour détecter les vulnérabilités internes d'une entreprise sur le plan économique et financier. Elle permet de

repérer les signes avant-coureurs de déséquilibres susceptibles de provoquer des risques majeurs sur la trésorerie, la rentabilité ou la solvabilité de l'organisation.<sup>51</sup>

### 1.1.1.1. Objectifs de l'analyse financière

L'analyse financière vise à évaluer la performance de l'entreprise, sa capacité à créer de la valeur, à financer son cycle d'exploitation, à rembourser ses dettes et à générer des liquidités. Elle permet également de diagnostiquer la structure financière et d'anticiper les risques liés à une mauvaise allocation des ressources.

Ainsi, une analyse rigoureuse des comptes annuels (bilan, compte de résultat, tableau de flux de trésorerie) permet d'obtenir des indicateurs pertinents qui serviront à la fois à l'évaluation des performances et à la gestion proactive des risques.<sup>52</sup>

### 1.1.1.2. Méthodes et outils d'analyse

L'analyse financière s'appuie principalement sur deux approches :

- **L'analyse statique** (à partir du bilan et du compte de résultat) : elle permet d'évaluer la situation patrimoniale et les performances économiques à une date donnée.
- **L'analyse dynamique** (à travers les flux de trésorerie et les soldes intermédiaires de gestion) : elle met en lumière l'évolution des flux internes de financement, les excédents ou les besoins de financement récurrents, et les marges de manœuvre financières.

Parmi les outils les plus utilisés dans ce cadre figurent les ratios financiers, les capitaux propres, le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement (BFR), la trésorerie nette, ainsi que les marges (brute, opérationnelle, nette). L'interprétation croisée de ces éléments permet d'anticiper les tensions de liquidité ou les dérives de rentabilité.<sup>53</sup>

### 1.1.1.3. Risques révélés par les indicateurs financiers

Certains indicateurs financiers sont directement révélateurs de situations à risque<sup>54</sup> :

- Une diminution continue de la rentabilité peut signifier une perte de compétitivité ou une hausse non maîtrisée des charges.

---

<sup>51</sup> BOURGUIGNON, Annick. *Gestion financière*. 2e éd. Paris : Economica, 2019, p. 202-208.

<sup>52</sup> LEFRANC, François et VERNIMMEN, Pierre. *Finance d'entreprise*. 10e éd. Paris : Dalloz, 2020, p. 412-420.

<sup>53</sup> COLASSE, Bernard. *Comptabilité générale*. 15e éd. Paris : Economica, 2020, p. 340-356.

<sup>54</sup> CHAVANCE, Bernard. *L'analyse financière stratégique*. 4e éd. Paris : La Découverte, 2021, p. 113-117.

## Chapitre II : Le processus de gestion des risques financiers

- Un niveau d'endettement élevé réduit la capacité d'emprunt et augmente la vulnérabilité face aux hausses de taux d'intérêt.
- Un fonds de roulement négatif reflète un déséquilibre dans le financement du cycle d'exploitation, signalant un risque de tension de trésorerie.
- Une liquidité insuffisante (actif circulant < passif courant) empêche l'entreprise de faire face à ses obligations à court terme, ce qui peut engendrer des retards de paiement, des pénalités, voire une perte de crédibilité vis-à-vis des partenaires.

**Tableau 5 : Indicateurs financiers clés pour l'évaluation du risque financier**

Indicateur	Formule	Ce qu'il indique	Zone de risque
Rentabilité nette	Résultat net / Chiffre d'affaires	Capacité à générer un bénéfice net	< 3 %
Endettement financier	Dettes financières / Capitaux propres	Niveau de dépendance aux emprunts	> 1 (effet de levier élevé)
Liquidité générale	Actif circulant / Passif courant	Capacité à honorer les dettes à court terme	< 1 (insuffisance de liquidité)
Fonds de roulement (FR)	Capitaux permanents – Actif immobilisé	Marge de financement disponible pour le cycle court terme	FR < 0 = déséquilibre structurel
BFR	Actif circulant d'exploitation – Passif d'exploitation	Besoin de financement du cycle d'exploitation	BFR > FR = risque de déficit de trésorerie

Source : GIRIN, Jacques et GRASSI, Hervé. *Analyse financière de l'entreprise*. Paris : Dunod, 2018, p. 89-97.

### 1.1.1.4. Lien entre analyse financière et gestion des risques

En définitive, l'analyse financière n'est pas une simple lecture des chiffres : c'est un outil stratégique d'anticipation et de pilotage. Elle permet de :

- détecter les signaux faibles de fragilité financière,
- évaluer la résilience de l'entreprise face aux chocs économiques (hausse des taux, baisse du chiffre d'affaires, inflation des coûts),
- et orienter la politique de gestion des risques en lien avec les objectifs de croissance et de pérennité.

Cette analyse doit être réactualisée régulièrement pour tenir compte des évolutions conjoncturelles (inflation, fluctuations monétaires, contexte géopolitique) et structurelles (changements dans le modèle économique, transformation numérique, etc.).<sup>55</sup>

<sup>55</sup> ZARAI, Moncef. *Gestion financière de l'entreprise*. Tunis : Cérès Éditions, 2020, p. 224-230.

### 1.1.2. Analyse du cycle d'exploitation

Le cycle d'exploitation représente l'ensemble des opérations courantes de l'entreprise liées à son activité : l'achat de matières premières, leur transformation, le stockage, la vente des produits finis et enfin, l'encaissement. L'analyse de ce cycle est essentielle pour évaluer les besoins de financement à court terme et les risques qui y sont associés.

Le cycle d'exploitation ou cycle d'activité désigne la durée nécessaire pour transformer un investissement en trésorerie en produit vendu et payé. Il englobe principalement trois étapes clés :

- Le cycle d'approvisionnement (délai entre l'achat des matières premières et leur utilisation),
- Le cycle de production (temps de fabrication ou d'exploitation),
- Le cycle de vente et d'encaissement (délai entre la vente et le paiement du client).

Une mauvaise gestion de ces phases peut allonger le cycle, générer un besoin en fonds de roulement (BFR) excessif et exposer l'entreprise à des tensions de trésorerie.<sup>56</sup>

L'analyse repose sur le calcul de plusieurs délais moyens exprimés en jours, qui permettent de comprendre la vitesse de rotation des éléments du cycle :

- Délai moyen de stockage (DMS) : durée moyenne pendant laquelle les marchandises restent en stock ;
- Délai moyen de paiement des clients (DMC) : temps entre la vente et l'encaissement ;
- Délai moyen de règlement des fournisseurs (DMF) : temps entre l'achat et le paiement.

Ces délais permettent de calculer le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE). Une entreprise dont les clients paient lentement et les fournisseurs sont payés rapidement présentera un BFRE important, donc un besoin de financement supérieur.

---

<sup>56</sup> COLASSE, Bernard. *Comptabilité de gestion*. 12e éd. Paris : Economica, 2019, p. 355-358.

**Tableau 6 : Principaux délais du cycle d'exploitation et leur signification**

Indicateur	Formule	Signification	Zone de risque
Délai moyen de stockage (DMS)	$(\text{Stock moyen} \times 360) / \text{Coût d'achat annuel}$	Durée moyenne d'immobilisation des stocks	> 90 jours = risque d'obsolescence
Délai moyen de paiement des clients	$(\text{Créances clients} \times 360) / \text{Chiffre d'affaires TTC}$	Délai d'encaissement des créances commerciales	> 60 jours = risque de trésorerie tendue
Délai moyen de règlement des fournisseurs	$(\text{Dettes fournisseurs} \times 360) / \text{Achats TTC}$	Capacité de négociation avec les fournisseurs	< 30 jours = tension sur le BFR
Cycle d'exploitation net	DMS + DMC - DMF	Durée nette du cycle de financement	Si > 0 = besoin de financement

**Source :** adapté de : GERVAIS, Michel. *Analyse financière et gestion des risques*. Paris : Dunod, 2021, p. 187-190.

L'allongement du cycle d'exploitation entraîne un besoin de trésorerie plus important, ce qui accroît la dépendance de l'entreprise aux financements extérieurs à court terme (découverts bancaires, escomptes, lignes de crédit). À l'inverse, une gestion efficace permet de<sup>57</sup> :

- Réduire les stocks superflus, via une meilleure planification de la production ;
- Optimiser les délais de paiement clients, grâce à une politique de recouvrement active ;
- Négocier des délais fournisseurs plus longs, pour équilibrer le cycle financier.

Ces actions permettent de raccourcir le cycle d'exploitation et donc de limiter l'exposition au risque de liquidité.:

Une cartographie précise du cycle d'exploitation permet d'identifier les points de blocage ou de ralentissement qui peuvent causer une dégradation du BFR. Cette analyse est donc indispensable à la gestion anticipative des risques financiers, car elle éclaire la direction sur les besoins de financement, les marges de sécurité à conserver, et les leviers d'action à activer pour prévenir les tensions de trésorerie.

Elle doit être complétée par un suivi régulier des délais réels (via les tableaux de bord financiers), et par une communication étroite entre les services comptabilité, achats, production et commercial.<sup>58</sup>

<sup>57</sup> KHALDI, Mohamed. *Gestion financière : analyse, diagnostic et pilotage*. Alger : Casbah Éditions, 2022, p. 228-233.

<sup>58</sup> BELLAHCÈNE, Nassim. *La gestion du cycle d'exploitation en entreprise*. Revue « Gestion & Management Public », n°4, 2020, p. 41-46

### 1.2. Diagnostic externe

La gestion efficace des risques financiers repose sur une analyse rigoureuse de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Le diagnostic externe vise à identifier les facteurs exogènes — c'est-à-dire extérieurs à l'entreprise — qui peuvent impacter ses performances financières. Ces facteurs, bien qu'indépendants de la volonté des dirigeants, influencent fortement les capacités de financement, d'investissement et de rentabilité. Ils se regroupent en trois grandes catégories : économiques, concurrentielles et réglementaires.

#### 1.2.1. L'environnement économique

L'environnement économique représente l'un des facteurs majeurs influençant la santé financière des entreprises. En effet, les fluctuations macroéconomiques ont des répercussions directes sur les coûts de financement, la demande des consommateurs, la valeur des devises, ou encore la disponibilité des matières premières. Une instabilité économique prolongée peut sérieusement compromettre la trésorerie et aggraver les risques financiers encourus.

Lorsqu'une économie traverse une période de récession, les entreprises constatent souvent une baisse de leurs ventes, liée à la réduction du pouvoir d'achat des consommateurs et à l'incertitude globale sur l'avenir. Cette contraction de la demande affecte directement le chiffre d'affaires et peut déséquilibrer le cycle de trésorerie, surtout pour les structures ayant des charges fixes élevées ou un besoin en fonds de roulement important.

Par ailleurs, l'inflation représente une autre source d'instabilité économique. Une hausse soudaine des prix des intrants (énergie, matières premières, salaires) sans répercussion immédiate sur les prix de vente peut détériorer les marges et générer une pression sur la rentabilité de l'entreprise. Les PME sont particulièrement vulnérables face à ces variations, car elles disposent généralement de moins de leviers financiers pour absorber les chocs économiques.<sup>59</sup>

À cela s'ajoutent les risques liés aux taux d'intérêt et aux taux de change. Une hausse des taux d'intérêt, décidée par les banques centrales pour lutter contre l'inflation, renchérit le coût de la dette et peut ralentir les projets d'investissement. Les entreprises endettées à taux variable sont les plus exposées. De même, les fluctuations des taux de change influencent les

---

<sup>59</sup> ARON, Jean. *Audit et gestion des risques*. 3e éd. Paris : Gualino, 2019, p. 110.

entreprises importatrices ou exportatrices, car elles affectent la compétitivité des produits et la valeur des transactions en devises étrangères.<sup>60</sup>

Enfin, les politiques publiques et les chocs géopolitiques (guerres, sanctions économiques, instabilité politique) accentuent la volatilité économique. Une entreprise opérant dans un pays à forte instabilité monétaire ou politique est exposée à des risques accrus de change, d'inflation incontrôlée, voire de blocage des paiements transfrontaliers. Cette vulnérabilité extérieure rend nécessaire une veille économique constante et l'élaboration de scénarios d'anticipation.<sup>61</sup>

Face à un environnement économique incertain, les entreprises doivent renforcer leurs capacités d'adaptation et leur résilience financière. Cela passe par la diversification des marchés, la maîtrise des coûts, l'adaptation des financements et l'utilisation d'outils de couverture pour atténuer l'impact des fluctuations économiques.

### 1.2.2. L'environnement concurrentiel : pressions sur les marges et les parts de marché

L'intensité concurrentielle sur un marché donné peut constituer une source importante de risque financier pour les entreprises. En effet, plus un marché est saturé et dynamique, plus les acteurs doivent consentir des efforts en termes de prix, de qualité et d'innovation pour maintenir leur position. Cette pression constante fragilise les marges commerciales, affecte la rentabilité et peut entraîner des déséquilibres dans la structure financière, surtout en période de stagnation économique.

Dans les secteurs où la concurrence est exacerbée, les entreprises sont souvent contraintes de baisser leurs prix ou d'augmenter leurs coûts marketing pour attirer et fidéliser les clients. Ces stratégies, bien qu'efficaces à court terme, peuvent nuire à la marge brute et mettre en péril la couverture des charges fixes. Si l'entreprise ne dispose pas d'une base de clients solide ou d'un avantage concurrentiel clair, elle risque de voir sa part de marché s'éroder progressivement.<sup>62</sup> L'arrivée de nouveaux entrants ou la montée en puissance d'acteurs étrangers peut également déstabiliser un marché local, notamment en imposant de nouveaux standards de qualité ou des politiques tarifaires agressives. Ces modifications forcent les entreprises installées à revoir leurs modèles économiques, parfois dans l'urgence,

---

<sup>60</sup> ZARAI, Mouldi ; JOUINI, Ahmed. *Gestion des risques financiers*. Tunis : Faculté des sciences économiques et de gestion de Tunis, 2022, p. 96.

<sup>61</sup> BOUQUIN, Henri. *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*. 9e éd. Paris : Vuibert, 2020, p. 217.

<sup>62</sup> MERCUX, Philippe. *Stratégie et diagnostic financier*. Paris : Éditions Dunod, 2021, p. 133.

ce qui augmente le risque de déséquilibre financier. Les innovations technologiques rapides, couplées à la digitalisation, accentuent aussi la pression concurrentielle, car elles raccourcissent les cycles de vie des produits et modifient les attentes des consommateurs. Les entreprises qui ne parviennent pas à s'adapter sont exposées à un risque d'obsolescence, de perte de compétitivité, voire d'exclusion du marché.<sup>63</sup>

De plus, la pression concurrentielle peut entraîner une dépendance excessive à un segment de marché ou à un client majeur, exposant l'entreprise à un risque de concentration. Si ce client venait à réduire ses commandes ou à changer de fournisseur, les conséquences sur le chiffre d'affaires et la trésorerie pourraient être graves.

En définitive, le risque concurrentiel affecte directement les capacités financières d'une entreprise : il pèse sur les marges, réduit les volumes de vente prévisionnels et complexifie les arbitrages stratégiques. Il est donc fondamental de surveiller l'évolution de l'environnement concurrentiel, d'anticiper les mouvements du marché et d'adopter une stratégie de différenciation ou de spécialisation adaptée.

### 1.2.3. L'environnement réglementaire : cadre juridique et contraintes fiscales

Le cadre réglementaire dans lequel évolue une entreprise joue un rôle déterminant dans la stabilité de sa situation financière. En effet, l'entreprise doit se conformer à un ensemble de règles fiscales, comptables, sociales et environnementales, qui peuvent engendrer des coûts directs ou indirects, peser sur sa trésorerie et accroître son exposition au risque de non-conformité.

Les obligations fiscales représentent l'un des premiers postes de charges réglementaires. Une modification soudaine du régime d'imposition, l'augmentation des taux de TVA ou des impôts sur les bénéfices peut altérer les prévisions budgétaires de l'entreprise, notamment si celle-ci n'a pas anticipé ces changements dans sa gestion financière. De plus, en cas de retard ou d'erreur de déclaration, les pénalités fiscales peuvent être élevées et entraîner un déséquilibre de trésorerie.<sup>64</sup>

Les réglementations sociales et du travail, comme l'obligation de cotiser aux régimes de sécurité sociale, de respecter les normes de santé et de sécurité au travail, ou encore les

---

<sup>63</sup> COTTINEAU, Yves. *Gouvernance, stratégie et gestion des risques*. Paris : L'Harmattan, 2020, p. 82.

<sup>64</sup> GERVAIS, Roland. *Maîtriser les risques dans l'entreprise : aspects juridiques et financiers*. Paris : Revue Fiduciaire, 2021, p. 117.

obligations contractuelles vis-à-vis des salariés, imposent également une rigueur administrative et une organisation adaptée. Toute infraction ou litige peut se traduire par des sanctions financières, voire judiciaires, susceptibles d'impacter les comptes de l'entreprise. Par ailleurs, les normes comptables et financières, qu'elles soient locales ou internationales (ex : SCF, IFRS), exigent une transparence accrue et des procédures rigoureuses de reporting. Cela peut représenter un coût en ressources humaines et en systèmes d'information, en particulier pour les PME, qui doivent souvent faire appel à des cabinets spécialisés pour assurer leur conformité.<sup>65</sup>

D'autres réglementations sectorielles ou environnementales s'ajoutent selon la nature de l'activité de l'entreprise. Par exemple, une industrie agroalimentaire doit répondre à des normes sanitaires strictes, tandis qu'une entreprise de transport est soumise à des obligations en matière d'émissions de CO<sub>2</sub>. Ces exigences impliquent des investissements supplémentaires (équipements, audits, formation), qui peuvent peser lourdement sur les finances si elles ne sont pas intégrées dans la stratégie globale. L'un des risques majeurs associés à l'environnement réglementaire est le risque de non-conformité. Une entreprise qui ne respecte pas la législation en vigueur s'expose à des amendes, des interdictions d'exercer, des pertes de contrats publics ou des litiges juridiques longs et coûteux. À ce titre, la mise en place d'un système de veille réglementaire et de contrôle interne devient indispensable.<sup>66</sup>

L'environnement réglementaire n'est pas uniquement une contrainte : il est aussi un facteur de crédibilité et de pérennité pour l'entreprise. Une bonne gestion du risque réglementaire permet non seulement de réduire les coûts liés à la non-conformité, mais également de renforcer la confiance des partenaires financiers et des clients.

---

<sup>65</sup> BOYER, Alain ; BONNEAU, Philippe. *Gestion juridique, fiscale et sociale*. Paris : Foucher, 2020, p. 231.

<sup>66</sup> ROUACH, Daniel ; SAINT-LOUIS, Olivier. *Gouvernance et gestion des risques réglementaires*. Paris : Éditions d'Organisation, 2019, p. 144.

**Tableau 7 : Principales composantes de l'environnement externe et leurs effets sur l'entreprise**

<b>Composante</b>	<b>Éléments clés</b>	<b>Conséquences possibles</b>
Économie	Croissance, inflation, taux d'intérêt, chômage	Hausse des coûts, contraction de la demande, perte de CA
Concurrence	Nouveaux entrants, guerre des prix, substituts	Pression sur les prix, réduction de marges, pertes clients
Règlementation	Fiscalité, droit du travail, normes ISO ou IFRS	Coûts de mise en conformité, sanctions, rigidité opérationnelle
Devises étrangères	Volatilité du dinar, dépendance à l'euro ou au dollar	Risque de change, hausse du coût d'importation
Cadre juridique	Litiges commerciaux, réglementation des contrats	Coûts juridiques, perte de crédibilité

Source : ZARAI, Moncef. Diagnostic stratégique de l'entreprise. Tunis : Cérés Éditions, 2019, p. 107-111.

### 1.3. Méthodes d'identification

Identifier les risques financiers ne se limite pas à une évaluation statique des comptes ou des ratios. Il s'agit d'un exercice dynamique, qui mobilise les acteurs de l'entreprise, leurs connaissances du terrain, leur mémoire des événements passés, et leur capacité à anticiper les aléas futurs. Cette démarche se fonde sur plusieurs outils complémentaires, chacun apportant un éclairage spécifique sur les sources potentielles de vulnérabilité.

- **Interviews**

La méthode des entretiens constitue l'un des moyens les plus utilisés pour recueillir une information qualitative et contextualisée. Conduits auprès des responsables financiers, opérationnels ou commerciaux, ces entretiens permettent de faire émerger des perceptions de risques parfois absentes des documents formels. Ce type d'approche est particulièrement utile dans les structures où la culture du risque est encore peu formalisée, car il ouvre un espace d'expression autour des inquiétudes, des événements passés et des signaux faibles observés sur le terrain.<sup>67</sup>

- **Brainstorming**

Le brainstorming ou remue-méninges est une autre méthode participative très répandue, surtout dans les contextes de réflexion collective. Elle repose sur la mobilisation d'un groupe pluridisciplinaire chargé de formuler, sans autocensure, toutes les situations de risques imaginables. L'intérêt de cette méthode réside dans sa capacité à stimuler la créativité

<sup>67</sup> HOUDAYER, Jean-Claude. *Maîtrise des risques dans l'entreprise*. Paris : Dunod, 2020, p. 76.

et à croiser les regards entre les différentes fonctions de l'entreprise. Elle permet ainsi de détecter des risques émergents ou transversaux, qui auraient pu être négligés dans une analyse classique.<sup>68</sup>

- **Analyse historique**

L'analyse historique, quant à elle, s'appuie sur les événements passés vécus par l'entreprise : défauts de paiement, ruptures de trésorerie, variations brutales du chiffre d'affaires, contentieux ou pertes de contrats. En retraçant les causes et les impacts de ces événements, l'entreprise peut mieux comprendre les mécanismes de survenance des risques et anticiper leur reproduction. Cette démarche est particulièrement pertinente pour les entreprises matures, disposant d'une mémoire organisationnelle structurée.

À ces approches s'ajoutent des outils d'observation externe, comme l'analyse des tendances sectorielles, la veille concurrentielle ou encore l'étude des sinistres dans des entreprises similaires. L'objectif est d'identifier des risques encore non vécus mais potentiellement applicables, à partir d'exemples comparables.<sup>69</sup>

Ce qui distingue une identification efficace des risques, c'est sa capacité à associer plusieurs sources d'information, à impliquer différents niveaux hiérarchiques et à combiner l'intuition humaine avec des méthodes rigoureuses d'analyse. Cette phase constitue en réalité la première ligne de défense face à l'incertitude : plus elle est robuste, plus les étapes suivantes (évaluation et gestion) seront pertinentes et opérationnelles.

---

<sup>68</sup> WALTER, Patrick. *Risk management : méthodes et outils pour maîtriser les risques*. Paris : AFNOR Éditions, 2019, p. 89.

<sup>69</sup> COTTINEAU, Yves. *Gouvernance, stratégie et gestion des risques*. Paris : L'Harmattan, 2020, p. 107.

### Section 2 : L'évaluation et mesure des risques

Une fois les risques identifiés, il est essentiel pour l'entreprise d'en évaluer l'importance afin de déterminer les priorités d'action. Cette évaluation repose sur une double dimension : la probabilité d'occurrence d'un risque et l'intensité de son impact potentiel sur l'organisation. Ce travail permet non seulement de hiérarchiser les risques, mais aussi d'orienter les décisions stratégiques en matière de prévention, de couverture ou d'acceptation des risques.

#### 2.1. Hiérarchisation des risques

La hiérarchisation des risques est un outil de pilotage stratégique. Elle permet aux dirigeants d'allouer les ressources de manière optimale, de prioriser les actions à mener et d'anticiper les situations les plus menaçantes pour la survie ou la performance de l'entreprise. Elle renforce la capacité de résilience organisationnelle et favorise une gouvernance proactive, en lien étroit avec les objectifs financiers et opérationnels. L'évaluation d'un risque financier ne se limite pas à sa seule identification : il convient ensuite de le classer, de le prioriser et d'en estimer la criticité. C'est ici qu'intervient le processus de hiérarchisation. Ce dernier consiste à classer les différents risques repérés selon leur niveau de menace, en tenant compte de deux éléments fondamentaux : la probabilité d'occurrence (ou fréquence) et la gravité de l'impact potentiel sur l'entreprise.

La fréquence est une estimation du nombre de fois qu'un risque est susceptible de survenir dans une période donnée. Elle peut s'appuyer sur l'historique des incidents internes, l'analyse comparative sectorielle ou encore les retours d'expérience d'autres entreprises. Un risque fréquent, même de faible ampleur, peut engendrer une charge importante à long terme. Par exemple, des retards récurrents de paiement client peuvent peser sur la trésorerie, malgré leur faible gravité immédiate.

La gravité, quant à elle, désigne l'ampleur des conséquences que pourrait entraîner la matérialisation d'un risque. Elle est généralement évaluée en termes de pertes financières, d'atteinte à l'image, de perturbations organisationnelles ou encore de sanctions réglementaires. Ainsi, un événement peu probable mais catastrophique, comme une crise de change majeure ou une faillite de fournisseur stratégique, mérite une attention prioritaire.

À partir de ces deux dimensions, les entreprises élaborent souvent une matrice de criticité. Ce tableau croise la fréquence et la gravité, et permet de situer chaque risque sur une

échelle de priorité. Cette représentation facilite la prise de décision, notamment en orientant les efforts de prévention, d'assurance ou de mitigation.

**Tableau 8 : Exemple simplifié de matrice de criticité des risques financiers**

Gravité \ Fréquence	Faible	Moyenne	Élevée
Faible	Risque mineur	Risque tolérable	Risque à surveiller
Moyenne	Risque tolérable	Risque significatif	Risque élevé
Élevée	Risque significatif	Risque élevé	Risque critique

**Source** : BOUVIER, Jean-Pierre. *Gestion des risques : enjeux, méthodes et organisation*. Paris : Dunod, 2022, p. 108.

Certains modèles vont plus loin, en intégrant une troisième dimension : le niveau de contrôle ou de préparation. En d'autres termes, un risque peut être fréquent et grave, mais s'il est parfaitement maîtrisé (par des procédures bien rodées, des assurances adéquates ou une veille réglementaire efficace), il est jugé moins critique qu'un risque équivalent non anticipé.

De nombreux auteurs insistent sur la nécessité d'utiliser des indicateurs de criticité chiffrés, comme un score de risque obtenu en multipliant l'échelle de probabilité par celle de l'impact. Ces scores permettent une classification fine et une visualisation claire des priorités. Comme l'explique Amenc (2018), « la hiérarchisation des risques n'a de sens que si elle est dynamique et mise à jour régulièrement. Les environnements financiers changent vite, et ce qui était un risque mineur peut devenir critique du jour au lendemain ».<sup>70</sup>

### 2.2. Méthodes d'analyse : matrice de criticité, score de risque

Une fois les risques identifiés et hiérarchisés, la phase suivante du processus de gestion des risques financiers consiste à les analyser de manière structurée. Cette analyse permet d'évaluer la criticité de chaque risque, c'est-à-dire sa capacité à impacter les objectifs financiers ou opérationnels de l'entreprise. Deux outils largement utilisés dans ce contexte sont la matrice de criticité et le score de risque.

#### 2.2.1. Matrice de criticité

La gestion efficace des risques financiers implique une phase cruciale de priorisation. Cette opération consiste à classer les risques identifiés selon leur degré de menace pour

<sup>70</sup> AMENC, Noël. *La gestion du risque en entreprise : approches modernes et outils décisionnels*. Paris : Economica, 2018, p. 203.

l'entreprise. Pour cela, la matrice de criticité est l'un des instruments les plus largement utilisés dans les organisations de toutes tailles. Elle est recommandée aussi bien dans le secteur privé que public, dans les guides méthodologiques du COSO et de l'ISO 31000.

La criticité d'un risque est définie comme le produit de sa probabilité d'occurrence et de la gravité de ses conséquences. Ainsi, un risque très probable mais aux conséquences mineures sera jugé moins critique qu'un risque rare aux conséquences catastrophiques.

### **Criticité = Gravité × Probabilité**

Cette approche permet une représentation simple et intuitive des risques sur une grille à double entrée, favorisant la lisibilité et la décision stratégique rapide. Selon Jean-Yves Moine, « la matrice de criticité rend possible la transformation d'un diagnostic parfois diffus en cartographie concrète et immédiatement exploitable »<sup>71</sup>.

Pour construire une matrice pertinente, il est essentiel de définir des échelles claires pour les deux axes.

- La gravité (ou sévérité) : mesure les conséquences du risque s'il se réalise. Cela peut concerner des pertes financières, des atteintes à la réputation, des amendes, ou des ruptures de contrats.
- La probabilité (ou vraisemblance) : mesure la fréquence estimée d'apparition du risque sur une période donnée.

Ces deux dimensions peuvent être quantifiées selon différentes échelles (généralement de 1 à 5), ce qui permet une analyse plus précise et partagée entre les acteurs de l'entreprise.<sup>72</sup>

**Tableau 9 : Exemple d'échelles typiques**

Niveau	Probabilité d'occurrence	Gravité de l'impact
1	Très improbable (1 fois sur 10 ans ou moins)	Faible (perte < 10 000 €)
2	Peu probable (1 fois sur 5 à 10 ans)	Moyenne (perte entre 10 000 et 50 000 €)
3	Probable (1 fois sur 3 à 5 ans)	Élevée (perte entre 50 000 et 200 000 €)
4	Très probable (1 fois par an ou +)	Très élevée (perte > 200 000 €)

Source : DUCROUX, Roselyne. *Gestion des risques en entreprise*. Bruxelles : De Boeck Supérieur, 2020, p.

142.

<sup>71</sup> MOINE, Jean-Yves. *Maîtriser les risques dans l'entreprise*. Paris : AFNOR Éditions, 2021, p. 91.

<sup>72</sup> DUCROUX, Roselyne. *Gestion des risques en entreprise*. Bruxelles : De Boeck Supérieur, 2020, p. 140

## Chapitre II : Le processus de gestion des risques financiers

La matrice est construite en croisant les deux dimensions précédentes. Chaque cellule du tableau contient un score de criticité (gravité × probabilité), et peut être codée en couleur selon l'urgence d'agir.

**Tableau 10 : Matrice de criticité standard 4x4**

Gravité \ Probabilité	1 – Très improbable	2 – Peu probable	3 – Probable	4 – Très probable
1 – Faible	1 (vert)	2 (vert)	3 (jaune)	4 (jaune)
2 – Moyenne	2 (vert)	4 (jaune)	6 (orange)	8 (rouge)
3 – Élevée	3 (jaune)	6 (orange)	9 (rouge)	12 (rouge)
4 – Très élevée	4 (jaune)	8 (rouge)	12 (rouge)	16 (rouge foncé)

Source : KHALLOUF, Alain. *Gestion des risques et contrôle interne*. Paris : Gualino, 2019, p. 89.

Ce tableau permet d'identifier les zones critiques. Les zones rouge foncé (score  $\geq 12$ ) sont considérées comme intolérables : elles nécessitent des mesures immédiates (réduction, couverture, voire cessation d'activité). Les zones orange indiquent des risques significatifs qui nécessitent un suivi et un plan d'action. Enfin, les zones vertes sont des risques résiduels jugés acceptables, souvent tolérés à court terme.

L'un des grands atouts de la matrice de criticité est qu'elle favorise la transversalité, en permettant à différents départements (finances, production, logistique, RH, etc.) de dialoguer sur une base commune. Elle constitue également une étape préparatoire à l'élaboration d'une cartographie des risques globale.

D'après Kervadec et Lavigne (2022), « la matrice de criticité joue un rôle pivot dans la planification du contrôle interne et dans l'arbitrage des ressources affectées à la gestion du risque ».<sup>73</sup>

Malgré sa simplicité et sa puissance visuelle, la matrice présente certaines limites :

- Elle repose souvent sur des appréciations qualitatives, pouvant varier selon les individus.
- Elle ne prend pas en compte l'évolution dynamique des risques dans le temps.
- Elle ne permet pas d'évaluer les risques systémiques, c'est-à-dire ceux qui interagissent entre eux.

<sup>73</sup> KERVADEC, Françoise ; LAVIGNE, Pascal. *Audit et maîtrise des risques : théorie et pratique*. Paris : Dunod, 2022, p. 121.

Pour pallier ces limites, il est recommandé de la croiser avec d'autres outils, comme la méthode du score de risque, les analyses de scénarios (cf. 2.3), ou encore des modèles probabilistes (simulation Monte Carlo).

### 2.2.2. Score de risque

Le score de risque est une méthode d'évaluation quantitative qui permet de traduire un ensemble de données subjectives (probabilité, gravité, maîtrise...) en un indice numérique synthétique. Ce score facilite la hiérarchisation et le suivi des risques dans une organisation. Il s'agit d'un outil central dans les systèmes de management intégré des risques (ERM), qui répond à une exigence de rationalisation de la prise de décision en environnement incertain.

D'après le spécialiste du contrôle interne Jean-Pierre Zolesio, « le score de risque représente une tentative de quantification de l'intuition managériale face à l'incertitude, en organisant l'analyse autour de critères objectifs et comparables »<sup>74</sup>.

#### 2.2.2.1. Le principe de construction du score de risque

Le score de risque repose généralement sur la combinaison pondérée de trois composantes clés :

- **La probabilité** d'occurrence du risque (souvent notée P)
- **La gravité** de ses conséquences (notée G)
- **Le niveau de maîtrise** (M), représentant l'efficacité des contrôles en place

La formule de base est souvent exprimée ainsi :

$$\text{Score de risque} = P \times G \times (1 - M)$$

Cette notation permet de considérer qu'un risque hautement maîtrisé aura un score réduit, même si sa probabilité ou sa gravité intrinsèque est élevée.

D'autres organisations utilisent un modèle additif ou introduisent un coefficient de détectabilité (D), selon une approche inspirée du FMEA (Failure Modes and Effects Analysis):

$$\text{Score} = P \times G \times D$$

---

<sup>74</sup> ZOLELIO, Jean-Pierre. *Contrôle interne et gestion des risques*. Paris : Dunod, 2020, p. 66.

Cette variante est utile pour les risques opérationnels ou industriels, où l'identification précoce des défaillances est cruciale<sup>75</sup>.

### 2.2.2.2. Application

Prenons l'exemple d'un risque de rupture de trésorerie dans une PME industrielle :

- Probabilité : 4/5 (fréquence élevée)
- Gravité : 5/5 (risque critique de cessation de paiements)
- Maîtrise : 0,2 (faible anticipation, pas de ligne de crédit disponible)

$$\text{Score} = 4 \times 5 \times (1 - 0,2) = 16$$

Ce score permet à la direction de prioriser immédiatement ce risque dans le plan d'action.

**Tableau 11 : Exemple d'échelle d'interprétation du score de risque**

Score obtenu	Niveau de risque	Signification	Action recommandée
1 à 5	Faible	Risque sous contrôle ou non significatif	Suivi périodique
6 à 10	Modéré	Risque nécessitant surveillance	Mise en place d'un plan de prévention
11 à 15	Élevé	Risque avec impact notable	Traitement prioritaire
> 15	Critique	Risque menaçant la continuité de l'entreprise	Intervention immédiate, mesures d'urgence

Source : ZOLELIO, Jean-Pierre. *Contrôle interne et gestion des risques*, Dunod, 2020, p. 67.

### 2.2.2.3. Intérêts et apports du score de risque

Le recours au score de risque présente plusieurs avantages majeurs :

- Il permet une objectivation des jugements de risques, notamment lors des discussions entre directions fonctionnelles et opérationnelles.
- Il facilite la priorisation des actions, en dirigeant les ressources vers les risques les plus critiques.
- Il est facilement intégrable aux outils informatiques, notamment dans les logiciels GRC (Governance, Risk & Compliance).
- Il offre un suivi dynamique dans le temps, en comparant les scores avant/après actions correctives.

<sup>75</sup> LE CORFF, Stéphane. *Gestion des risques et contrôle interne*. Paris : Éditions Eyrolles, 2021, p. 81.

Selon Jean-Yves Moine (2020), « le score de risque devient un indicateur-clé de pilotage, surtout lorsqu'il est intégré à une cartographie des risques évolutive ». <sup>76</sup>

### 2.2.2.4. Limites et points de vigilance

Malgré ses atouts, le score de risque n'est pas exempt de critiques :

- Il repose sur des jugements subjectifs, surtout en l'absence de données historiques.
- La cohérence des notations dépend fortement de la compétence des évaluateurs.
- Un score élevé ne signifie pas toujours un risque stratégique, surtout si le risque est maîtrisé mais survient fréquemment.

Il est donc essentiel de l'utiliser en complément d'autres outils (matrice de criticité, analyse SWOT, scénarios prospectifs...) et dans le cadre d'une gouvernance des risques clairement définie.

### 2.2.2.5. Vers une standardisation du scoring dans les grandes entreprises

Certaines grandes entreprises intègrent désormais le score de risque dans leurs reportings financiers et extra-financiers, conformément aux recommandations de l'AMF ou de la norme ISO 31000. Ce score est également utilisé par les auditeurs internes comme indicateur de sélection des missions d'audit à forte valeur ajoutée. <sup>77</sup>

Le score de risque, bien qu'imparfait, s'impose comme une brique essentielle de toute démarche structurée de gestion des risques. Il permet de mieux documenter, hiérarchiser, et anticiper les menaces susceptibles d'affecter l'entreprise. Sa robustesse dépend toutefois d'une rigueur méthodologique, d'un calibrage précis des échelles, et d'une implication collective dans le processus d'évaluation.

## 2.3. Scénarios de simulation

Face à un environnement économique incertain, les entreprises doivent se doter d'outils permettant d'anticiper les effets potentiels de certains événements défavorables sur leur équilibre financier. Les scénarios de simulation constituent à cet égard une méthode précieuse. Ils consistent à modéliser différentes situations (hausse de coûts, chutes de ventes, défaillances clients, etc.) et à en analyser les impacts sur les principaux indicateurs de performance (trésorerie, résultat net, endettement...).

---

<sup>76</sup> MOINE, Jean-Yves. *Pratique du contrôle interne*. Paris : Dunod, 2020, p. 105.

<sup>77</sup> ABGRALL, Gilles. *Audit interne et gestion des risques*. Paris : Éditions Foucher, 2021, p. 142.

Comme l'explique Jean-Yves Moine, « la simulation de scénarios permet de tester la robustesse de l'entreprise face à des variations significatives de ses facteurs de risque, et de structurer les réponses possibles »<sup>78</sup>.

Les scénarios peuvent être définis selon trois grandes hypothèses : un scénario de base (évolution normale), un scénario optimiste (évolution favorable), et un scénario pessimiste (dégradation importante de l'environnement). L'intérêt réside dans la possibilité de détecter des vulnérabilités, de tester la résilience de l'entreprise, et d'ajuster les choix stratégiques en conséquence.

Claude Alazard insiste sur l'utilité de cette approche, en soulignant que « les scénarios permettent d'introduire l'incertitude dans l'analyse financière, et de renforcer le caractère dynamique de la gestion des risques »<sup>79</sup>.

L'utilisation de scénarios a pour but :

- D'évaluer les impacts financiers potentiels de situations défavorables ou extrêmes ;
- De tester la résilience de l'entreprise face à des chocs exogènes ;
- D'identifier les seuils de vulnérabilité (rupture de trésorerie, incapacité à rembourser la dette, perte de marge, etc.) ;
- De faciliter la prise de décision stratégique à moyen terme.

Comme le souligne Claude Alazard, « l'approche par scénarios est un complément essentiel à l'analyse traditionnelle du risque, car elle permet d'intégrer l'incertitude dans la prise de décision ».

Il est courant de modéliser plusieurs scénarios, chacun correspondant à une situation hypothétique :

1. **Scénario de base** : hypothèse considérée comme la plus probable, en continuité avec la situation actuelle ;
2. **Scénario optimiste** : intégration d'événements favorables (hausse des ventes, baisse des coûts) ;
3. **Scénario pessimiste** : modélisation d'un environnement défavorable (hausse des taux d'intérêt, baisse de la demande, défaillance client, etc.).

---

<sup>78</sup> MOINE, Jean-Yves. *Pratique du contrôle de gestion*. Paris : Dunod, 2020, p. 124. ISBN 978-2-10-080351-5.

<sup>79</sup> ALAZARD, Claude et SÉGUIN, Sabine. *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*. 9e éd. Paris : Dunod, 2022, p. 189.

## Chapitre II : Le processus de gestion des risques financiers

Le tableau suivant illustre plusieurs types de scénarios souvent utilisés dans les entreprises pour anticiper les chocs financiers :

**Tableau 12 : Exemples de scénarios simulés**

Scénario simulé	Hypothèse modélisée	Impact attendu sur la situation financière
Augmentation des taux d'intérêt	+2 % sur les emprunts à taux variable	Hausse des charges financières, diminution du résultat net
Défaillance d'un client majeur	30 % du chiffre d'affaires impayé	Tension de trésorerie, augmentation du besoin de financement
Chute du taux de change	-10 % sur la devise de facturation à l'export	Baisse des marges sur ventes, perte de compétitivité
Recul du volume d'activité	-20 % sur les ventes	Réduction du chiffre d'affaires, sous-activité des ressources
Hausse des prix fournisseurs	+25 % sur les intrants clés	Érosion de la marge brute, risque de non-répercussion sur les clients

Source : RICHARD, Jacques. *Analyse financière*. 14e éd. Paris : Dunod, 2021, p. 215.

Ces simulations ne sont utiles que si elles sont intégrées dans un processus global de gestion des risques. Elles alimentent la réflexion stratégique, permettent d'adapter les budgets en cours d'année, de calibrer les besoins en financement ou encore d'identifier les seuils critiques à surveiller. Dans certaines industries, notamment bancaires, elles sont même exigées par les régulateurs sous forme de *stress tests*.

Selon Rambaud et Ponssard, « les scénarios de simulation sont devenus des outils standards de la gouvernance des risques et permettent d'éclairer les choix de couverture, d'investissement ou de désengagement »<sup>80</sup>.

Cependant, la simulation de scénarios reste une approche conditionnelle. Son efficacité dépend fortement de la pertinence des hypothèses utilisées, de la fiabilité des données historiques, et de la capacité des décideurs à interpréter correctement les résultats. Elle ne permet pas d'anticiper les risques inconnus ou les ruptures majeures (ex. : pandémie, guerre, effondrement sectoriel soudain).

C'est pourquoi il est conseillé de combiner cette méthode avec d'autres outils d'évaluation comme l'analyse de sensibilité, les matrices de criticité ou encore les indicateurs d'alerte précoces.

<sup>80</sup> RAMBAUD, Alexandre et PONSSARD, Jean-Pierre. *Gestion des risques et performance durable*. Paris : EMS Management & Société, 2021, p. 98.

### Section 3 : Les stratégies de gestion des risques

Dans un contexte économique incertain, la gestion des risques ne se limite pas à leur identification et à leur évaluation. Elle implique également la mise en place de stratégies appropriées pour les traiter, en fonction de leur nature, de leur criticité et de la capacité de l'entreprise à les supporter. Ces stratégies peuvent viser à éviter, réduire, transférer ou accepter le risque, selon les objectifs, les moyens et la tolérance au risque de l'organisation.

Selon Jean-Paul Louisot, « le traitement du risque est une étape centrale dans le processus de gestion : il consiste à sélectionner l'option de réponse la plus pertinente au regard du contexte, de la gravité du risque et des ressources disponibles »<sup>81</sup>.

#### 3.1. Stratégies d'évitement, de réduction, de transfert, d'acceptation

Dans toute démarche de gestion des risques financiers, la phase de traitement consiste à choisir une stratégie appropriée face à chaque type de risque identifié et évalué. Le choix dépend principalement de deux facteurs : le niveau de criticité du risque (combinaison de sa probabilité et de son impact potentiel) et la capacité de l'entreprise à le maîtriser ou à l'absorber.

##### 3.1.1. L'évitement du risque

La stratégie d'évitement consiste à supprimer la source du risque, soit en renonçant à une activité, soit en modifiant les modalités d'une opération. Elle est utilisée lorsque le risque est jugé trop élevé par rapport aux bénéfices potentiels, ou lorsque l'entreprise ne dispose pas des moyens nécessaires pour le contrôler efficacement.

Par exemple, une entreprise peut choisir de ne pas investir dans un pays à haut risque économique ou de ne pas contracter un emprunt à taux variable dans un contexte d'instabilité monétaire.<sup>82</sup>

##### 3.1.2. La réduction du risque

Cette stratégie vise à diminuer soit la probabilité d'occurrence du risque, soit son impact. Cela peut se faire par des actions préventives (ex. : amélioration du contrôle de gestion, renforcement des procédures internes), ou par des mesures correctives (ex. : relance des créances clients, révision des stocks, etc.).

---

<sup>81</sup> LOUISOT, Jean-Paul. *Gestion des risques : enjeux et pratiques*. 3e éd. Paris : Dunod, 2020, p. 142.

<sup>82</sup> Idem, p. 147.

Dans la gestion du risque de liquidité, par exemple, la réduction peut passer par l'optimisation du besoin en fonds de roulement ou la négociation de lignes de crédit.<sup>83</sup>

### 3.1.3. Le transfert du risque

Le transfert consiste à faire supporter le risque par un tiers, moyennant un coût. Cela se fait généralement à travers :

- Des contrats d'assurance (ex. : assurance-crédit pour se prémunir contre les impayés clients) ;
- Des instruments financiers dérivés (ex. : options, swaps, contrats à terme) utilisés pour couvrir les risques de marché (taux d'intérêt, change, matières premières).

Le transfert est particulièrement adapté aux risques peu fréquents mais à impact fort, comme les pertes liées à un sinistre ou à une fluctuation brutale des cours.<sup>84</sup>

### 3.1.4. L'acceptation du risque

Enfin, certaines entreprises choisissent d'accepter un risque, en conscience, lorsque :

- Son coût de couverture est trop élevé ;
- Il est jugé faiblement probable ou à impact tolérable ;
- Aucune autre stratégie n'est jugée plus efficace ou applicable.

Cette acceptation peut être formalisée par des plans de contingence (ou plans de continuité), ou par une provision financière. Cela suppose une appétence au risque maîtrisée et une bonne capacité de résilience.<sup>85</sup>

---

<sup>83</sup> BOYER, Michel et MOLHO, Pascal. *Gestion financière de l'entreprise*. Paris : Economica, 2021, p. 287.

<sup>84</sup> BREALY, Richard A. et MYERS, Stewart C. *Principes de la finance d'entreprise*. 13e éd. Paris : Pearson, 2022, p. 710-713.

<sup>85</sup> DAMODARAN, Aswath. *La gestion du risque d'entreprise*. Paris : Valor éditions, 2021, p. 105

**Tableau 13 : Tableau des stratégies de gestion du risque**

<b>Stratégie</b>	<b>Principe</b>	<b>Exemple d'application</b>	<b>Avantages</b>	<b>Limites</b>
Évitement	Supprimer la source du risque	Ne pas investir dans un pays instable	Sécurité maximale	Perte d'opportunité
Réduction	Réduire la probabilité ou l'impact	Suivi rigoureux du BFR, diversification client	Amélioration des processus	Coût de mise en œuvre
Transfert	Transférer le risque à un tiers	Assurance-crédit, couverture de change	Externalisation du risque	Coût élevé, dépendance au tiers
Acceptation	Assumer le risque sans action spécifique	Ne pas se couvrir sur un risque de change faible	Flexibilité, économie de ressources	Risque non contrôlé

*Source* : Réalisé par nous-mêmes à partir des sources précédentes

### **3.2. Outils de couverture**

Les entreprises sont régulièrement confrontées à des aléas liés aux marchés financiers, tels que les variations de taux d'intérêt, de change ou de prix des matières premières. Pour limiter l'impact de ces incertitudes sur leur situation financière, elles ont recours à divers outils de couverture. Ces instruments permettent de réduire la volatilité des résultats, de stabiliser les coûts et de sécuriser la rentabilité.

Selon Brealey et Myers, la couverture vise avant tout à « neutraliser l'effet des fluctuations de marché sur les flux financiers de l'entreprise »<sup>86</sup>.

#### **3.2.1. Instruments dérivés (futures, options, swaps, FRA)**

Les instruments dérivés sont des produits financiers dont la valeur dépend de l'évolution d'un actif sous-jacent, tel qu'un taux d'intérêt, une devise, une action ou une matière première. Ils constituent des outils essentiels dans la gestion proactive des risques financiers, notamment ceux liés aux taux, au change et aux prix des matières.

Utilisés dans une logique de couverture, ces instruments permettent à l'entreprise de verrouiller un prix, un taux ou un cours, afin de neutraliser l'impact des fluctuations du marché sur ses marges ou sa trésorerie.<sup>87</sup>

<sup>86</sup> BREALY, Richard A. et MYERS, Stewart C. *Principes de la finance d'entreprise*. 13e éd. Paris : Pearson, 2022, p. 728.

<sup>87</sup> Idem, p. 730.

### 3.2.1.1. Les contrats à terme : futures et forwards

Les contrats à terme (ou *forward contracts* en anglais) sont des instruments dérivés permettant à une entreprise de se protéger contre les risques liés à la fluctuation des prix ou des taux. Ils consistent en un engagement ferme entre deux parties pour acheter ou vendre un actif sous-jacent (devise, taux d'intérêt, matière première, etc.) à une date future déterminée et à un prix fixé dès la signature du contrat.

Il existe deux principales catégories de contrats à terme :

- **Les contrats forwards** (de gré à gré), qui sont personnalisés et négociés directement entre deux parties, sans passer par un marché organisé.
- **Les contrats futures**, qui sont standardisés et négociés sur des marchés réglementés comme le CME (Chicago Mercantile Exchange) ou Euronext.

L'objectif de ces instruments est d'offrir une visibilité et une stabilité sur les flux futurs. En fixant à l'avance le prix d'une opération, l'entreprise neutralise les risques liés à la variation des taux de change, des taux d'intérêt ou des cours des matières premières.<sup>88</sup>

**Tableau 14 : Différences entre forwards et futures**

Caractéristique	Forward	Future
Marché	De gré à gré (OTC)	Marché organisé (bourse)
Standardisation	Contrat sur mesure	Contrat standardisé
Contrepartie	Risque de défaut entre parties	Garantie par une chambre de compensation
Liquidité	Faible	Élevée
Coût d'entrée	Souvent nul	Dépôt de garantie requis

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des sources précédentes

Imaginons une entreprise algérienne qui doit payer une machine importée des États-Unis dans trois mois. Elle craint une hausse du dollar (USD) par rapport au dinar algérien (DZD). Pour se couvrir, elle conclut un contrat forward de change, lui garantissant un taux de change fixe aujourd'hui, applicable au paiement futur. Ainsi, elle se prémunit contre une dépréciation du dinar sans avoir à spéculer.

Ce type d'instrument est particulièrement prisé dans le commerce international et par les entreprises très exposées au risque de change ou aux variations de prix de matières premières.<sup>89</sup>

<sup>88</sup> SIMON, Dominique. *Marchés financiers et gestion des risques*. Paris : Gualino, 2019, p. 148-150.

<sup>89</sup> LOUISOT, Jean-Paul. *Gestion des risques : enjeux et pratiques*. 3e éd. Paris : Dunod, 2020, p. 152-153.

Bien que les contrats à terme soient efficaces, ils présentent certaines limites. Les forwards, étant non standardisés, comportent un risque de contrepartie (l'une des parties peut faire défaut). Les futures, en revanche, imposent des exigences de dépôt de garantie et sont parfois moins flexibles, car les quantités et échéances sont figées.

En outre, l'entreprise est contractuellement engagée : si les conditions de marché deviennent favorables, elle ne pourra pas en profiter.<sup>90</sup>

### 3.2.1.2. Les options

L'option est un contrat qui donne à son détenteur le droit, mais non l'obligation, d'acheter (option d'achat ou call) ou de vendre (option de vente ou put) un actif à un prix déterminé (prix d'exercice), avant ou à une date d'échéance.

L'acheteur de l'option paie une prime pour se prémunir contre un risque tout en conservant la possibilité de profiter d'un mouvement favorable du marché.

**Exemple** : Un exportateur européen peut acheter une option de vente (put) sur le dollar s'il craint une baisse de cette devise. Il est ainsi assuré d'un cours plancher tout en pouvant bénéficier d'une hausse.<sup>91</sup>

### c) Les swaps

Le swap est un contrat dans lequel deux parties s'engagent à échanger des flux financiers futurs selon des modalités prédéfinies.

- Le plus fréquent est le swap de taux d'intérêt, qui permet d'échanger un taux fixe contre un taux variable.
- Le swap de devises (currency swap) permet d'échanger des paiements dans deux monnaies différentes.

**Exemple** : Une entreprise ayant contracté un emprunt à taux variable peut conclure un swap de taux pour transformer son exposition en un **taux fixe**, limitant ainsi le risque de hausse des taux.<sup>92</sup>

---

<sup>90</sup> BREALY, Richard A. et MYERS, Stewart C. *Principes de la finance d'entreprise*. 13e éd. Paris : Pearson, 2022, p. 735.

<sup>91</sup> DAMODARAN, Aswath. *La gestion du risque d'entreprise*. Paris : Valor éditions, 2021, p. 208.

<sup>92</sup> BOYER, Michel et MOLHO, Pascal. *Gestion financière de l'entreprise*. Paris : Economica, 2021, p. 291.

### 3.2.1.3. Les contrats à terme sur taux d'intérêt (FRA)

Un FRA (Forward Rate Agreement) est un contrat de gré à gré qui permet à une entreprise de fixer à l'avance le taux d'intérêt applicable sur un montant donné pour une période future. Il est particulièrement utile pour couvrir un emprunt ou un placement futur.

**Exemple** : Une entreprise prévoyant un emprunt à 3 mois dans 6 mois peut conclure un FRA pour fixer le taux de ce futur emprunt.<sup>93</sup>

**Tableau 15 : Les principaux instruments dérivés**

Instrument	Sous-jacent	Fonction principale	Type de marché	Risque couvert
Futures	Taux, devises, matières	Fixer un prix futur	Marché organisé	Change, taux, matières premières
Forward	Idem	Fixer un prix avec flexibilité	Marché de gré à gré	Change, taux
Option	Taux, action, devise	Droit d'acheter ou vendre	Organisé ou OTC	Change, taux, marché actions
Swap	Taux ou devises	Échanger flux financiers	OTC	Taux, change
FRA	Taux d'intérêt	Fixer un taux à terme	OTC	Taux

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des sources précédentes

### 3.2.2. Couvertures naturelles

La couverture naturelle constitue une technique de gestion des risques financiers qui repose sur un ajustement structurel des flux de trésorerie. Contrairement aux instruments dérivés, elle n'implique pas l'usage de contrats financiers complexes. Il s'agit d'une stratégie interne, par laquelle l'entreprise équilibre ses flux entrants et sortants dans une même devise pour se prémunir contre les variations des taux de change.

Plus précisément, cette méthode vise à neutraliser les effets négatifs des fluctuations monétaires en faisant coïncider les recettes et les dépenses dans la même devise, ce qui élimine ou réduit fortement le besoin de conversion et donc le risque de change.<sup>94</sup>

#### 3.2.2.1. Compensation active en devises

La compensation active consiste à ajuster volontairement les opérations pour créer un équilibre entre les flux. Une entreprise exportatrice européenne, par exemple, qui reçoit des

<sup>93</sup> SIMON, Dominique. *Marchés financiers et gestion des risques*. Paris : Gualino, 2019, p. 163

<sup>94</sup> LOUISOT, Jean-Paul. *Gestion des risques : enjeux et pratiques*. 3e éd. Paris : Dunod, 2020, p. 160-161.

paiements en dollars américains, peut choisir de financer une partie de ses achats également en dollars. Ainsi, elle aligne activement ses paiements et ses encaissements dans cette devise, réduisant le risque de change.

Ce type de compensation suppose une certaine souplesse dans les relations commerciales et une négociation stratégique avec les fournisseurs et clients étrangers pour convenir des devises de facturation.<sup>95</sup>

### 3.2.2.2. Compensation passive en devises

La compensation passive, quant à elle, repose sur l'observation des flux existants et la recherche d'un équilibre naturel entre recettes et dépenses, sans forcément réorienter les opérations. Par exemple, une entreprise qui génère déjà des revenus en euros et qui engage aussi des dépenses dans cette même devise bénéficie d'une forme passive de couverture, sans action volontaire.

Bien que moins exigeante que la compensation active, cette méthode reste dépendante de la structure opérationnelle de l'entreprise. Elle est souvent utilisée par les sociétés opérant sur plusieurs marchés avec une forte diversification monétaire.<sup>96</sup>

**Tableau 16 : Avantages et limites**

Avantages	Limites
Coût nul (pas de frais de contrat dérivé)	Moins flexible que les instruments financiers
Facilité de mise en œuvre dans des environnements multidevises	Requiert des volumes équilibrés de flux entrants et sortants
Réduction du risque de change sans spéculation	Moins efficace en cas de variations imprévues des devises

**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir des sources précédentes

Une entreprise algérienne exportant des produits vers la zone euro (paiement en euros) et important des machines industrielles depuis l'Europe (paiement en euros) peut organiser ses flux de façon à payer ses fournisseurs avec les mêmes euros qu'elle perçoit de ses clients. Ainsi, elle ne subit pas la volatilité du taux de change entre l'euro et le dinar algérien.

Ce type de stratégie est particulièrement recommandé pour les PME exportatrices, qui disposent de ressources limitées pour utiliser des produits financiers complexes.<sup>97</sup>

<sup>95</sup> BERTRAND, Pierre. *Gestion financière internationale*. Paris : Economica, 2019, p. 207.

<sup>96</sup> VERNIER, Gérard. *Techniques financières internationales*. Paris : Revue Banque Édition, 2018, p. 112.

<sup>97</sup> FAUCHEUX, Sylvie. *Management des risques dans les PME*. Paris : L'Harmattan, 2021, p. 87.

### 3.3. Intégration du risk management dans le pilotage stratégique de l'entreprise

La gestion des risques financiers ne doit pas être perçue comme une activité isolée ou exclusivement technique. Elle constitue aujourd'hui un levier essentiel de pilotage stratégique pour toute entreprise souhaitant garantir sa pérennité et améliorer sa performance globale. En effet, l'incertitude économique, la complexité des marchés financiers, ainsi que les aléas réglementaires rendent indispensable l'intégration de la gestion des risques à la stratégie d'entreprise.

Selon Jean-Paul Louisot, le risk management doit être intégré à tous les niveaux de décision : de la planification stratégique à la gestion opérationnelle. Il permet de sécuriser les décisions d'investissement, de maîtriser les coûts financiers, et d'améliorer la capacité de l'entreprise à faire face aux imprévus (crises économiques, faillites de partenaires, hausses de taux d'intérêt, etc.).<sup>98</sup>

L'intégration du risk management suppose une approche transversale, impliquant toutes les fonctions de l'entreprise : finance, production, achats, commercial, ressources humaines. Cela implique également que la culture du risque soit diffusée à tous les échelons hiérarchiques, avec une sensibilisation et une formation des collaborateurs aux principaux risques auxquels l'entreprise est exposée. Cette intégration est facilitée par la mise en place d'un dispositif de gouvernance adapté, tel qu'un comité des risques ou une direction des risques, rattachés à la direction générale. Ces structures assurent la coordination, la remontée d'information et la cohérence des actions de prévention et de couverture.<sup>99</sup>

Pour piloter efficacement les risques, l'entreprise peut s'appuyer sur des outils stratégiques tels que :

- La cartographie des risques, qui offre une vision globale des menaces pesant sur l'entreprise, classées selon leur fréquence et leur impact potentiel ;
- Le tableau de bord des risques, qui regroupe des indicateurs de surveillance et d'alerte (ratios financiers, niveaux d'endettement, exposition aux taux de change) ;
- L'analyse prospective (scénarios), qui permet d'anticiper les effets de différentes hypothèses économiques sur la santé financière de l'entreprise.

---

<sup>98</sup> LOUISOT, Jean-Paul. *Gestion des risques : enjeux et pratiques*. 3e éd. Paris : Dunod, 2020, p. 178-180.

<sup>99</sup> DAMODARAN, Aswath. *La gestion stratégique des risques*. Bruxelles : De Boeck Supérieur, 2019, p. 213.

Ces outils contribuent à renforcer la résilience organisationnelle, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à absorber les chocs sans compromettre ses objectifs stratégiques.<sup>100</sup>

Une gestion efficace des risques financiers ne peut se faire sans une cohérence avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Le choix des couvertures, le niveau de tolérance au risque, ou encore la diversification des activités doivent être alignés avec la vision à long terme définie par la direction générale.

Les entreprises les plus performantes sont celles qui adoptent une stratégie de gestion proactive des risques, en intégrant dès la phase de planification stratégique des hypothèses de variation de taux, d'inflation, de change ou de solvabilité des clients. Ce lien entre stratégie et gestion des risques est désormais considéré comme un avantage concurrentiel.<sup>101</sup>

### Conclusion

Ce chapitre a permis de mettre en évidence l'importance d'une approche structurée et proactive dans la gestion des risques financiers au sein de l'entreprise. La première étape fondamentale consiste à identifier précisément les risques auxquels l'organisation est exposée, en combinant les analyses internes (structure financière, cycle d'exploitation) et externes (contexte économique, environnement concurrentiel et réglementaire). Cette identification repose également sur des méthodes participatives (brainstorming, entretiens, retour d'expériences) favorisant une implication collective des acteurs de l'entreprise.

Dans un second temps, l'évaluation et la hiérarchisation des risques permettent de déterminer leur criticité et leur impact potentiel, à l'aide d'outils comme la matrice de criticité ou les scores de risque. Ces instruments facilitent la prise de décision et orientent les priorités d'action. En complément, la simulation de scénarios extrêmes ou plausibles (tels que la hausse des taux d'intérêt ou la défaillance client) permet d'anticiper les effets sur la trésorerie, le résultat et la continuité de l'activité.

Enfin, la mise en place de stratégies de gestion adaptées – qu'il s'agisse d'évitement, de transfert, de réduction ou d'acceptation du risque – est indispensable pour limiter les pertes financières potentielles. L'utilisation d'instruments financiers (dérivés comme les forwards, options ou swaps) ainsi que de couvertures naturelles (comme la compensation en devises)

---

<sup>100</sup> BESSIS, Joël. *Risk Management in Banking*. 4e éd. Paris : Wiley, 2015, p. 56-59.

<sup>101</sup> LEMAIRE, Jean. *Pilotage stratégique et contrôle de gestion*. Paris : Vuibert, 2020, p. 201-203.

## **Chapitre II : Le processus de gestion des risques financiers**

---

constitue une boîte à outils que l'entreprise peut mobiliser selon sa taille, ses ressources et sa politique de tolérance au risque.

Plus largement, ce chapitre a souligné que la gestion des risques financiers ne se limite pas à une série d'outils techniques, mais qu'elle s'inscrit dans une logique stratégique globale. Elle doit être intégrée aux processus décisionnels et devenir un axe central du pilotage de la performance. Cela implique une culture du risque partagée, un leadership fort et un alignement entre gestion opérationnelle et vision stratégique.

# **Chapitre III**

**L'étude du risque financier  
au sein D'ELECTRO-  
INDUSTRIES Azazga**

### **Introduction**

Au cours de ce chapitre, notre objectif est d'étudier en détail la gestion des risques financiers liés à l'activité de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES. Ces risques, inhérents à toutes les entreprises ayant des opérations d'importation, d'emprunt ou de vente de produits, peuvent affecter de manière importante leur situation financière, leur trésorerie, leur résultat d'exploitation, et donc leur pérennité.

Ainsi, afin d'aborder ce cas de manière structurée, le chapitre III s'articule en trois sections principales :

La première section, intitulée Présentation de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES, consiste à dresser le portrait de l'entreprise (forme juridique, activité, capital social, partenaires étrangers) afin de mieux situer le cas d'étude. La deuxième section, Présentation de l'opération d'importation par le crédit documentaire, présente de manière approfondie le cas de l'opération d'importation (objet, montant, conditions de vente, délais de livraison, documents exigés, etc.). Cette étape est importante afin de comprendre le contexte des risques liés à cette opération. La troisième section, Gestion du risques financiers par l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES, consiste à analyser les principaux risques liés à cette opération (risque de change, de taux d'intérêt, de défaillance des clients), et à évaluer leur impact sur la trésorerie de l'entreprise. Cette section permettra de voir comment l'entreprise a réussi à se protéger contre ces risques afin d'en atténuer les conséquences.

Ainsi, ce cas d'étude illustre de manière concrète la politique de gestion des risques financiers de l'entreprise, en utilisant des méthodes, des techniques et des instruments financiers afin d'en assurer la maîtrise.

### **Section 1 : La présentation de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES**

Electro-Industries est une entreprise spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation de solutions électriques destinées aux secteurs industriel et commerciale. Grâce à plusieurs années d'expérience, elle s'est imposée comme un acteur reconnu pour son savoir-faire technique, son engagement envers l'innovation, et la qualité de ses produits. Elle propose une large gamme de services adaptés aux besoins spécifiques de ses clients, offrant des services allant de la vente d'équipement à la gestion de projets sur mesure.

#### **1.1. Historique de l'entreprise Electro-Industries**

Electro-industrie est l'une des unités de production de SONELEC, qui a été l'une des plus importantes entreprises du pays. Cette entreprise, possède plusieurs unités de production réparties à travers le territoire, est créée en 1969. Celle-ci a existé jusqu'à la restructuration des secteurs industriels en plusieurs entreprises juridiquement indépendantes composées d'unités commerciales et de production en 1983.

En 1985, la création de l'usine a été rendue grâce à un accord conclu entre SONELEC et des partenaires allemands de premier plan, parmi lesquels (Documents interne à l'entreprise):

- SIEMENS : Chargé de la production d'alternateurs et groupes électrogènes ;
- TRAFU-UNION : Responsable de la fabrication des transformateurs ;
- FRITZ-WERNER : En charge de l'aspect ingénierie du projet.

La réalisation de l'usine ainsi et les travaux d'infrastructures ont été pris en par des entreprises algériennes réputées telles qu'ECOTEC, COSIDER et BATIMENTAL.

La mise en production et le lancement des produits ont eu lieu respectivement en janvier 1985 pour les transformateurs et en janvier 1986 pour les moteurs et alternateurs. Ces produits ont été fabriqués sous licence SIEMENS jusqu'en 1992 (Documents interne à l'entreprise).

En 1991, l'entreprise a entrepris plusieurs initiatives visant à étendre sa capacité de production de transformateurs de 1500 à 5000 unités/an. Parallèlement, elle procéda au développement de sa gamme de moteurs monophasés, développement de l'activité de groupes électrogènes, développement de moteurs destinés à la climatisation. En outre, l'entreprise

extension verticale de transformateurs (2000 KVA), ainsi qu'une extension horizontale de la gamme du moteur en diversifiant les types et les variantes disponibles.

A la suite de la restructuration de la société SONELEC, celle-ci a été renommée ENEL (Entreprise Nationale Des Industries Electroniques), et s'est organisée sept filiales. Parmi celles-ci, le complexe matériel électronique (MEL) a été identifié comme étant le plus crucial, en raison de son chiffre d'affaires significatif.

L'ENEL a connu une autre restructuration en 1999. Elle a changé de statut pour devenir une entreprise autonome Electro-Industrie. Cette dernière est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des transformateurs, moteurs électrique et la commercialisation des groupes électrogènes.

En effet, les produits fabriqués par l'entreprise sont réalisés et contrôlés en suivant les normes DIN/VDE (institut allemande des normes/ groupe allemand d'électricité). Ses produits sont destinés essentiellement au marché algérien, avec une part de marché qui dépasse les 70% (Documents interne à l'entreprise).

- **Positionnement géographique et surface de l'entreprise**

L'Electro-Industries est située à mi-chemin entre les deux localités de FREHA et d'AZAZGA à 30 KM du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou, et à 08 KM du chef-lieu de la daïra d'AZAZGA. Elle s'étend sur une superficie de 35 hectares dont 7 hectares sont bâtis. C'est sur cette partie que sont implantées les unités de production ainsi que la direction générale.

### **1.2. Missions et objectifs de l'ENEL**

Comme toute entreprise de production, ELECTRO-INDUSTRIE a son propre lot de missions à accomplir vis à vis de ses clients et un certain nombre d'objectifs qu'elle vise à réaliser pour maintenir et promouvoir de sa place dans le contexte économique.

#### **1.2.1. Missions**

Parmi les préoccupations principales de l'entreprise on citera (Documents interne à l'entreprise):

- La production, le montage ainsi que la commercialisation de ses produits ;

- Le développement de ses produits via des recherches dans le domaine de l'électrotechnique.

### **1.2.2. Objectifs**

Concernant les ambitions majeures d'ELECTO-INDUSTRIES (Documents interne à l'entreprise):

- Amélioration de la qualité des produits
- Augmentation du volume de production
- Favorisation de la recherche et du développement
- Valorisation des ressources humaines
- Réduction des couts de vente concurrentiels
- Optimiser la sécurité des installations

### **1.3. Cadre juridique et situation social de l'entreprise Electro-Industrie**

Dans le respect de la loi de 88/01 du 13 janvier 1988 qui établit le cadre juridique des entreprises économiques (EPE) en Algérie, Electro-Industries est une société par action (EPE/SPA) spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de matériels électroniques tels que moteurs, alternateurs, groupes électrogènes et transformateurs. Son capital social s'élève a quatre milliards sept cent cinquante trois millions de dinars (4 753 000 000 DA) détenu à 100% par l'Etat, qui est reconnue comme un acteur majeur dans le domaine de l'électrotechnique en Algérie (Documents interne à l'entreprise).

S'agissant de son statut juridique, Electro-Industrie est régie par les réglementations et obligations liées à son statut d'entreprise publique, incluant des exigences en matière de gouvernance, de transparence financière et de responsabilité sociale.

### **1.4. Les structures organisationnelles d'Electro-Industries**

Les structures organisationnelles de l'EI sont représentées par trois niveaux de structure :

#### **1.4.1. Les structures gérées par des assistants**

Elles sont au nombre de six et se composent du : Contrôle de gestion, secrétariat, l'audit interne, la sécurité interne, la qualité hygiène sécurité environnement et la communication.

### **1.4.2. Les structures gérées par les directeurs**

Il existe cinq directions qui sont en relation avec : Les ressources humaines et organisation, la fonction commerciale et marketing, les achats et approvisionnement, la finance et la comptabilité, le développement industriel et partenariat.

Les structures gérées par les assistants ainsi que les directions sont liées aux processus de management et support, indispensables au fonctionnement des activités de production.

### **1.4.3. Les structures représentant les unités opérationnelles**

On trouve trois unités au sein de l'EI qui sont : L'unité transformatrice, l'unité moteurs électriques et l'unités prestations techniques au sein desquelles se réalisent les activités de développement, de production, de contrôle, des produits finis et des outillages.

Ces structures sont toutes rattachées à la direction générale qui a pour mission d'assurer la coordination de l'ensemble des activités.

## **1.5. Organisation de l'ENEL**

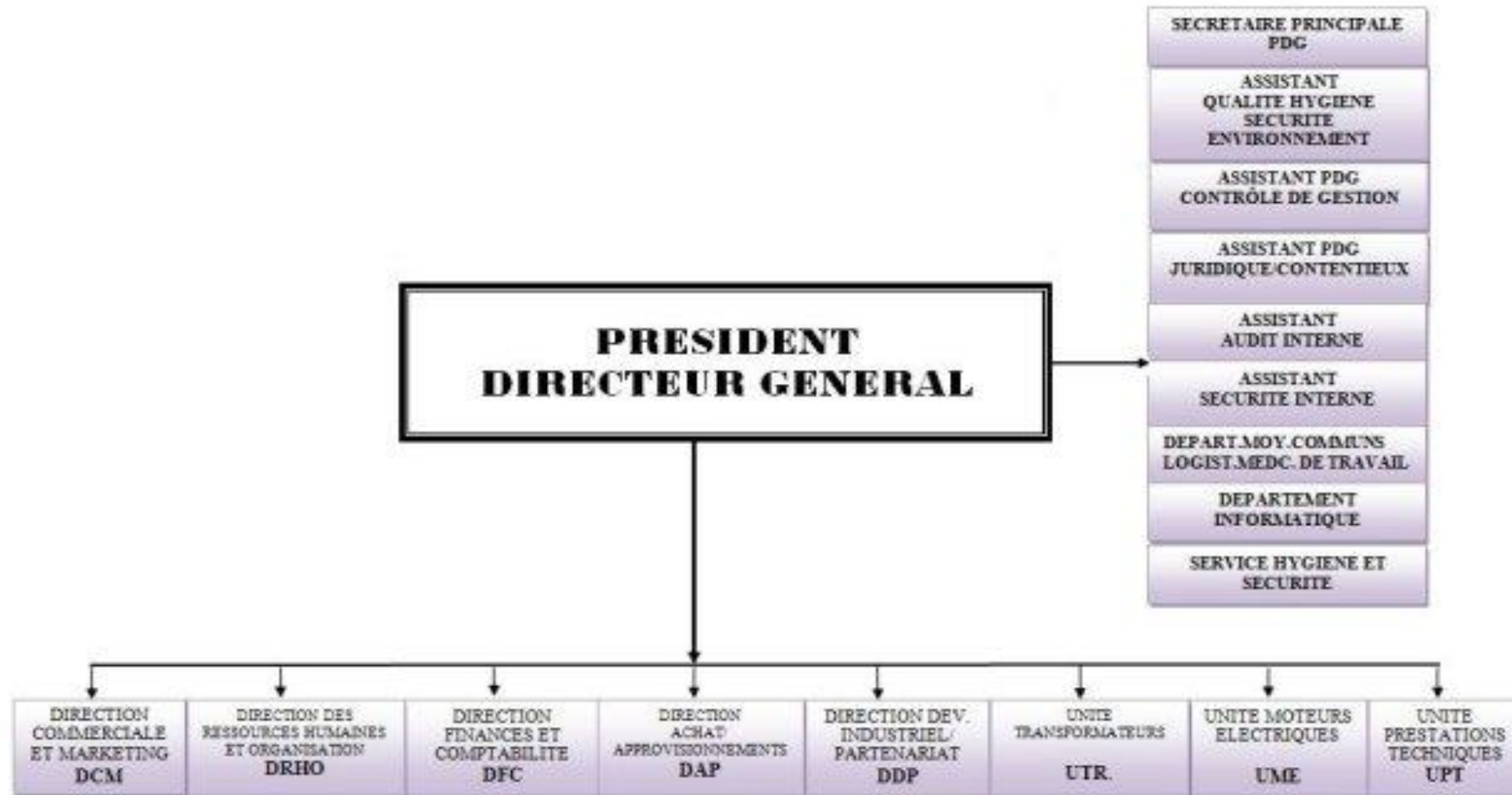
L'organisation d'ELECTROINDUSTRIES comprend des structures fonctionnelles et opérationnelles. Des structures fonctionnelles et opérationnelles.

Les ressources humaines d'ELECTRO-INDUSTRIES constituent un facteur de réussite déterminant.

L'entreprise organisée en structures fonctionnelles et opérationnelles garde une flexibilité importante pour répondre au mieux à la fluctuation de l'environnement.

Les effectifs au nombre de 910 (juillet 2024) ont un taux d'encadrement de 15%.

1.5.1. Organigramme



Source : Document interne à l'entreprise

### **1.5.2. Description de l'organigramme**

La direction de l'entreprise est administrée par un président directeur générale qui a pour mission d'assurer la coordination entre divers département et la bonne gestion de l'entreprise, il prend des décisions stratégiques au point de vue organisationnelle, il est épaulé dans ses taches par des assistants chargés du contrôle de gestion, assistant charge des affaires juridiques contentieux et recouvrement et un chef de département informatique.

**ELECTRO-INDUSTRIE** possède une direction générale à sa tête et dispose de quatre (04) sous-direction.

**Direction des ressources humaines et organisation DRHO** : responsable de la gestion du personnel, de la paie, et de l'organisation interne de l'entreprise.

**Direction finances et comptabilité DFC** : S'occupe de tout ce qui a trait aux facturations du fonctionnement et de l'équipement de l'entreprise.

**Direction de l'Approvisionnement DAP** : Chargée du control de la qualité de la matière.

**Direction Technico-commerciale DTC** : Assure la distribution des produits de l'entreprise ainsi que le service après-vente.

Et de trois (03) unités de productions qui sont :

**Unité Transformateurs UTR** : Spécialisée dans la production de transformateurs de distribution, elle est divisée en trois départements chapotés par une direction :

- Département technique
- Département production
- Département commercial

Un bloc lui est rattaché, le bloc H chargé de la gestion des matières.

**Unité de fabrication de moteurs, Alternateurs et groupes Electrogènes (UMA/GE)** : chargée de la fabrication des moteurs, et groupes électrogènes.

**Unité prestation Techniques (UTP)** : Assure l'entretien et la maintenance des équipements annexes, conception, réalisation et réparation d'outillage et moules, confection des pièces de recharge, des prestations informatiques.

Outre ces direction et unités, trois (03) assistants sont rattachés à la direction générale :

- Assistant DG chargé de l'audit
- Assistant DG chargé du control de gestion
- Assistant DG chargé des affaires juridiques contentieux et recouvrement

**Département informatique** : Il est chargé de l'acquisition, de l'entretien et de la maintenance des équipements informatiques, mais aussi de la gestion des applications et du réseau.

### **1.6. Fournisseurs et clients de l'entreprise Electro-Industries**

#### **1.6.1. Les fournisseurs de l'entreprise Electro-Industries**

Electro-Industries s'approvisionne en matières premières essentielles auprès des fournisseurs européens qui représentent 70%, notamment pour des composants tels que la tôle magnétique, les huiles et le cuivre. Quant aux achats locaux, constituant 30% des besoins de l'entreprise. Cependant, la concurrence accrue des entreprises chinoises sur les marchés européens a entraîné une rareté de ces intrants, impactant la régularité de l'approvisionnement.

En termes de partenaires industriels, Electro-Industries a collaboré avec des entreprises telles que Siemens pour les moteurs et alternateurs, TRAFU-UNION pour les transformateurs, et Fritz Werner pour l'ingénierie du projet. Plus récemment, un partenariat a été avec la société indienne VIJAI ELECTRIC Limited et Sonelgaz pour la création d'une nouvelle usine de production de transformateurs de grande puissance.

#### **1.6.2. Les clients de l'entreprise Electro-Industrie**

Les produits de l'entreprise EI sont destinés à une clientèle diversifiée comprenant 20% d'entreprise publiques économiques (EPE) et 80% d'entreprise privées. A titre d'exemple pour l'année 2018, la clientèle est répartie comme suit :

- Agent agréés 75% et particulier 5% : SARL, EURL, Groupe, commerçant.
- Les distributeurs et les intermédiaires sont des entreprises privées ou des agents revendeurs principalement pour les entreprises nationales.
- Entreprises publiques économiques 20% telles que SONELGAZ, KAHRIF, POVAL.

### **1.6.3. Les concurrents de l'entreprise**

Parmi les principaux concurrents nationaux d'Electro-Industries figurent : SWEDY sis à Ain-Defla et l'entreprise NUCON sis à SOR-GHOZLANE. L'entreprise est concurrencée par des sociétés étrangères principalement l'entreprise allemande SEMENS et deux entreprises Portugaises LEPOYSOMMER et EFACEC.

### **1.6.4. Les services de l'Etat**

Electro-Industries est en relations avec les divers services de l'Etat tels que :

- Les banques : la BEA et la BDL qui contribuent au financement de ses projets ;
- Les assurances : la CAAT et la SAA pour assurer tout risque humain et matériel ;
- Les transports : AIR ALGERIE, la CNAN pour assurer ses importations et ses exportations ;
- La douane : qui assure le dédouanement de la marchandise et de la matière première dans le cadre de l'importation et de l'exportation ;
- Les services des impôts : pour assurer le règlement de ses différents impôts et taxes dus à payer à la recette des impôts tels que la TVA, TAP, BS et l'IRG/salaire ;
- Les services sociaux : tels que la CNAS et la CASNOS.

### **Section 2 : La présentation de l'opération d'importation par le crédit documentaire**

Dans cette seconde section, nous allons présenter en détail l'opération d'importation que l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES a réalisée en 2021.

Ce cas d'étude illustre la procédure d'importation de matières premières en utilisant le crédit documentaire, une technique de paiement internationale permettant de sécuriser la transaction, tant pour l'acheteur que le vendeur.

Ainsi, nous verrons l'objet de l'opération, le montant de la transaction, les conditions de vente, les délais de livraison, le mode de paiement, les principaux intervenants, les documents exigés, et le déroulement de l'opération pas à pas.

#### **2.1. Objet de l'opération**

Dans cette sous-section, nous présentons l'objet de l'opération d'importation, afin de mieux situer le cas que nous étudions. ELECTRO-INDUSTRIES a recours à l'importation de certains éléments techniques en raison de l'insuffisance de la production locale de ce genre de composants. Ainsi, elle s'approvisionne auprès de fournisseurs étrangers afin d'assurer la continuité de son activité de production.

L'opération consiste en l'importation de couteaux circulaires et de bagues éjectrices. Ces éléments sont des pièces fondamentales utilisées dans la fabrication des transformateurs de distribution, l'un des principaux produits d'ELECTRO-INDUSTRIES.

- **Les couteaux circulaires** sont des lames spécialisées utilisées dans le processus de découpe des tôles magnétiques.
- **Les bagues éjectrices** jouent quant à elles le rôle de guides et de dispositifs d'éjection dans le montage des transformateurs.

Ces deux types de composants sont donc indispensables à la production de l'entreprise, ce qui explique le choix de leur importation auprès de fournisseurs étrangers reconnus, afin d'en assurer la conformité, la précision et la durée de vie.

#### **2.2. Montant de la transaction**

Le montant de la transaction occupe une place importante dans le contrat d'importation, car il détermine la valeur des engagements pris par ELECTRO-INDUSTRIES. Ce montant prend en compte non seulement le coût de la marchandise elle-même, mais

également certains éléments liés aux conditions de vente, comme le délai de livraison, le mode de transport (FOB) et le nombre de pièces commandées.

Le montant total de la transaction s'élève à **393 864.00 €**.

Ce prix a été fixé d'un commun accord par le vendeur, MESSERFABRIK NEUENKAMP GMBH, et l'acheteur, ELECTRO-INDUSTRIES, lors de la négociation du contrat d'achat.

Ce total correspond exactement à 393 864.00 € de marchandise, incluant :

- le **coût de 34 couteaux circulaires**, utilisées dans le process de découpe de tôles magnétiques ;
- le **coût de 60 bagues éjectrices**, utilisées dans le montage des transformateurs de distribution.

Le choix de ce montant s'est basé sur :

- le prix unitaire de chaque élément,
- la quantité commandée,
- le devis du fournisseur,
- et les conditions de vente (FOB port de Hambourg) définies dans le contrat.

Ainsi, le prix final de 393 864.00 € prend en compte :

- la valeur des produits,
- les délais de livraison convenus (20 semaines),
- et le choix de l'incoterm FOB, ce qui signifie que le vendeur prend en charge toutes les opérations jusqu'au chargement de la marchandise sur le navire.

Ce montant représente une dépense importante dans le fonctionnement de l'entreprise, en particulier dans la production de transformateurs de distribution. ELECTRO-INDUSTRIES s'assure donc que le rapport qualité-prix de la marchandise est satisfaisant afin de garantir la conformité des délais de production, le maintien de la qualité des transformateurs et la compétitivité de l'entreprise sur le marché.

### **2.3. Conditions de vente**

Les conditions de vente jouent un rôle clé dans le contrat d'importation, car elles précisent :

- les délais de livraison ;
- le point de transfert des risques ;
- la répartition des coûts liés au transport, à l'assurance, au dédouanement, et à la livraison ;
- et les obligations de chaque partie.

Elles permettent donc d'éviter les conflits, d'assurer le bon acheminement de la marchandise et de clarifier dès le début les responsabilités de l'acheteur et du vendeur.

Dans le cas d'ELECTRO-INDUSTRIES, le choix de l'incoterm FOB répond précisément à ce besoin de clarté.

#### **2.3.1. Conditions de vente utilisées : FOB (Free On Board)**

Le contrat d'achat prévoit donc la condition de vente FOB port de Hambourg. Ce choix a été arrêté d'un commun accord afin de résoudre de manière efficace la répartition des coûts et des risques.

Concrètement :

Jusqu'au chargement de la marchandise sur le navire, le vendeur (MESSERFABRIK NEUENKAMP GMBH) prend en charge :

- l'emballage des articles ;
- le transport jusqu'au port de Hambourg ;
- le dédouanement export ;
- toutes les opérations de chargement de la marchandise sur le bateau.

A partir de ce moment, le risque de la marchandise passe à l'acheteur (ELECTRO-INDUSTRIES).

Ainsi :

- le fret maritime ;
- l'assurance ;
- le dédouanement à l'import ;
- le déchargement ;
- le transport jusqu'à l'usine ;

Sont à la charge de l'acheteur.

### **2.3.2. Délai de livraison de 20 semaines**

Les délais de livraison ont été négociés et fixés à 20 semaines à partir de la confirmation de la demande d'ouverture de crédit.

Ce délai prend en compte :

- le temps de production des articles commandés ;
- le délai de dédouanement ;
- le transport jusqu'au port de Hambourg ;
- le chargement sur le navire ;
- le trajet maritime jusqu'au port de Bejaïa ;
- le dédouanement en Algérie ;
- le transport final jusqu'à l'usine d'ELECTRO-INDUSTRIES.

Ce choix de délais a été fixé afin de :

- assurer la continuité de la production de l'entreprise ;
- lui permettre d'anticiper ses besoins en stocks ;
- éviter d'éventuelles ruptures de stocks de matières premières, ce qui aurait des conséquences sur le fonctionnement de l'usine.

### **2.3.3. Impact de ce choix sur l'entreprise**

Le choix de l'incoterm FOB port de Hambourg a été stratégique.

Il présente en effet certains avantages :

- **Maîtrise des coûts de transport** : ELECTRO-INDUSTRIES à la liberté de négocier le fret et l'assurance, ce qui lui a permis d'obtenir de meilleures conditions.
- **Gestion des délais** : en ayant le choix de son transitaire, l'entreprise a réussi à assurer le suivi de la livraison de manière plus étroite.
- **Transparence des opérations** : le FOB fixe de manière précise le moment où le risques sont transférés, ce qui réduit le risques de conflits.

Toutefois, ce choix présente également quelques inconvénients :

- Risque de dégradation de la marchandise lors du transport, que l'acheteur doit assurer lui-même ;
- Gestion des formalités douanières : ELECTRO-INDUSTRIES à la responsabilité d'effectuer le dédouanement en Algérie.

Malgré ces contraintes, le choix de l'incoterm FOB répond de manière efficace aux besoins de l'entreprise en termes de délais, de maîtrise des coûts et de risques liés au transport.

### **2.4. Conditions de paiement**

Les conditions de paiement définissent les délais, le mode de règlement et les garanties de paiement utilisées dans le contrat d'importation.

Elles constituent donc une étape importante de la négociation, car elles vont assurer :

- la sécurité de la transaction,
- le respect des délais de paiement,
- et la confiance mutuelle entre le vendeur et l'acheteur.

Dans le cas d'ELECTRO-INDUSTRIES, le choix du crédit documentaire irrévocable et confirmé payable 60 jours après le connaissance répond précisément à ce besoin de garantie.

#### **2.4.1. Conditions de paiement utilisées**

Le contrat prévoit donc :

→ **Un crédit documentaire irrévocable et confirmé**, ce qui signifie que :

- La banque émettrice (Banque Extérieure d'Algérie) s'engage de manière ferme et irrévocable à régler le vendeur dès que ce dernier présente les documents conformes.
- La Deutsche Bank AG, en tant que banque notificatrice, confirme ce crédit, ce qui consiste en une garantie supplémentaire de paiement, renforçant la confiance du vendeur.

→ **Le paiement est payable 60 jours après le connaissance**, ce délai de 60 jours laisse le temps à l'acheteur de :

- recevoir la marchandise ;
- lancer le dédouanement ;
- vendre une partie de la production afin de générer des fonds ;
- et régler le vendeur avec le fruit de ses opérations.

### **2.4.2. Impact de ce choix sur l'entreprise**

Cette modalité de paiement présente de nombreux avantages :

- Elle garantit le paiement au vendeur, ce qui lui a permis d'obtenir de meilleures conditions de vente ;
- Elle laisse un délai de 60 jours à ELECTRO-INDUSTRIES afin d'améliorer sa trésorerie ;
- Elle sécurise l'opération, ce qui réduit le risque de défaillance de l'acheteur.

Cependant, le choix de ce mode de paiement implique :

- le paiement de frais liés à l'ouverture et la confirmation du crédit ;
- la mobilisation de la banque de l'acheteur ;
- le respect de certaines conditions, notamment la présentation de documents conformes.

Malgré ce coût, le choix d'un crédit documentaire irrévocable et confirmé s'est révélé pertinent, car il a offert un équilibre des risques entre le vendeur et l'acheteur.

### **2.5. Parties impliquées**

Dans une opération d'importation par crédit documentaire, le rôle des différentes parties impliquées est primordial afin d'en assurer le bon déroulement.

Chacune de ces parties a des responsabilités précises et complémentaires.

Leur intervention consiste donc à assurer :

- La conformité des documents présentés ;
- La livraison de la marchandise en bonne et due forme ;
- La garantie de paiement en cas de conformité ;
- La maîtrise des délais, des coûts et des risques liés à l'opération.

Ainsi, une bonne coordination entre toutes les parties est indispensable afin d'éviter des conflits, des délais prolongés ou des coûts supplémentaires.

### **2.5.1. Liste des principales parties impliquées**

- **Le Donneur d'ordre (acheteur)**

E.P.E. ELECTRO-INDUSTRIES, société par actions de droit algérien, ayant son siège social route nationale N° 12, BP 17, Azazga, Tizi-Ouzou, Algérie.

- **Le Bénéficiaire (vendeur)**

MESSERFABRIK NEUENKAMP GMBH, société de droit allemand, ayant son siège D-42855 Remscheid, Allemagne.

- **La Banque Émettrice**

Banque Extérieure d'Algérie (BEA), agence de Tizi-Ouzou, chargé d'ouvrir le crédit documentaire et de régler le vendeur une fois toutes les conditions de l'opération remplies.

- **La Banque Notificatrice et Confirmatrice**

Deutsche Bank AG, ayant son siège en Allemagne (Blumenstr. 33), chargé de confirmer le crédit, ce qui consiste à assurer le vendeur de son paiement, quelle que soit la solvabilité de l'acheteur.

- **Le Transitaire**

ELECTRO-INDUSTRIES fait appel à un transitaire, professionnel chargé de s'occuper de toutes les opérations physiques de dédouanement, de déchargement et de livraison jusqu'à l'usine de l'entreprise.

- **Le Transporteur (Compagnie maritime)**

C'est la société de transport, généralement un armateur, chargé d'acheminer la marchandise par voie maritime du port de Hambourg (Allemagne) jusqu'au port de Bejaïa (Algérie).

### 2.5.2. Rôle de chaque partie en détail

→ **L'acheteur (E.P.E. ELECTRO-INDUSTRIES)**

- Demande l'ouverture de **crédit documentaire** auprès de la BEA.
- S'engage à régler le vendeur dès que toutes les conditions sont respectées.
- Transmet toutes les instructions d'achat, délais, conditions de livraison et de paiement.
- Supporte le **risque de change** en cas de dévaluation de la monnaie nationale (Dinar) face à l'Euro.

→ **Le vendeur (MESSERFABRIK NEUENKAMP GMBH)**

- Livre la marchandise en respectant le contrat de vente (qualité, délais, FOB port de Hambourg).
- Compile et présente les documents exigés par le crédit (comme la facture, le connaissement, le certificat d'origine, le certificat de conformité) afin d'obtenir le paiement.
- Supporte le **risque de production** (retards, non-conformité) jusqu'au chargement sur le navire.

→ **La banque émettrice (BEA)**

- Émet le **crédit documentaire** sur demande de l'acheteur.
- S'engage de manière **irrévocable** à régler le vendeur dès que ce dernier présente des documents conformes.
- Supporte le **risque de défaillance de l'acheteur**.

→ **La banque notificatrice et confirmatrice (Deutsche Bank AG)**

- Reçoit le SWIFT d'ouverture de la BEA.
- **Notifie le vendeur de l'ouverture du crédit.**
- Applique toutes les vérifications de conformité des documents.
- **Confirme le paiement**, ce qui garantit le vendeur contre le cas de défaillance de la banque émettrice.

#### → **Le transitaire**

- S'assure que toutes les formalités douanières sont faites dans les délais.
- Organise le déchargement de la marchandise au port de Bejaïa.
- Livre la marchandise jusqu'à l'usine d'ELECTRO-INDUSTRIES.
- Représente l'entreprise face à la douane, paie les taxes, vérifie le connaissement, la déclaration en douane, etc.

#### → **Le transporteur (Compagnie maritime)**

- Met le navire et l'équipage à disposition.
- Transporte la marchandise en utilisant le port de Hambourg en tant que port d'embarquement et le port de Bejaïa en tant que port de déchargement.
- Émet le connaissement, document indispensable, car il constate :
  - o La prise en charge de la marchandise ;
  - o La destination ;
  - o L'état de la cargaison ;
- C'est ce document que le vendeur présente à la banque afin d'obtenir le paiement.

Ainsi, chaque acteur joue **un rôle indispensable** afin d'assurer :

- La livraison des marchandises dans le respect des délais et conditions de vente ;
- La conformité des documents ;
- La garantie de paiement ;

- La maîtrise des risques liés à l'opération.

### **2.6. Documents exigés**

Le paiement de la marchandise est subordonné à la présentation de certains documents.

Ces derniers vont permettre :

- À la banque de s'assurer que le vendeur a respecté toutes les conditions de vente ;
- À l'acheteur de disposer des preuves de l'expédition de la marchandise ;
- Aux douanes de lancer la procédure de dédouanement ;
- Au transitaire d'effectuer toutes les formalités administratives.
- Ainsi, la conformité des documents est une étape clé dans le dénouement de l'opération.

#### **2.6.1. Liste des documents exigés**

→ **04 Factures commerciales originales** : Émises par le vendeur, elles précisent :

- La nature des marchandises ;
- La quantité ;
- Le prix unitaire ;
- La valeur totale de la transaction ;
- Les conditions de vente (FOB port de Hambourg).

→ **02 Connaissements originaux (Bill of Lading)** : Émis par le transporteur, ils constituent :

- La preuve de l'embarquement de la marchandise ;
- Un titre de propriété pouvant, le cas échéant, être transféré ;
- La garantie que le transporteur s'est chargé de l'envoi jusqu'au port de destination.

→ **01 Certificat d'origine (EUR-1)** : Délivré par la chambre de commerce, ce certificat :

- Atteste de l'origine des produits ;
- Permet de bénéficier de conditions douanières particulières (comme des délais ou des taxes réduites).

→ **01 Certificat de conformité** : Émis par le fabricant ou par un organisme de contrôle, ce certificat garantit :

- Que la marchandise est **conforme** aux spécifications techniques du contrat ;
- Qu'elle répond aux **normes de qualité** exigées par l'acheteur.

→ **03 Listes de colisage (Packing List)** : Établies par le vendeur, elles précisent :

- La composition de chaque colis ;
- La répartition des articles ;
- Le **poids net et le poids brut** de la marchandise ;
- Le nombre de colis expédiés.

Ces documents sont donc fondamentaux :

- Ils permettent de vérifier que le vendeur a respecté le contrat de vente ;
- Ils vont permettre le dédouanement de la marchandise ;
- Ils vont assurer le paiement du vendeur ;
- Et ils vont confirmer le changement de propriété des biens.

#### **2.7. Déroulement de l'opération**

Le crédit documentaire est une technique de paiement internationale particulièrement utilisée dans le cas des opérations d'importation. Il consiste en un engagement de la banque de l'acheteur de régler le vendeur dès que ce dernier présente des documents conformes.

Le cas de l'opération d'importation de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES illustre ce fonctionnement de manière concrète. Le déroulement de l'opération s'est fait en plusieurs phases, de l'ouverture du crédit jusqu'à la livraison finale de la marchandise en usine.

### **2.7.1. Demande d'ouverture de crédit par l'acheteur (ELECTRO-INDUSTRIES)**

Le 19/02/2021, le service des importations d'ELECTRO-INDUSTRIES a soumis une demande d'ouverture de crédit documentaire auprès de la Banque Extérieure d'Algérie (agence de Tizi-Ouzou).

Dans cette demande, l'entreprise a précisé :

- le nom et l'adresse du vendeur (MESSERFABRIK NEUENKAMP GMBH, Allemagne) ;
- le montant de la transaction (393 864.00 €) ;
- le type de paiement (crédit irrévocable et confirmé payable 60 jours après le connaissance) ;
- le port d'embarquement (port de Hambourg) ;
- le port de destination (port de Bejaïa) ;
- le délai de livraison (20 semaines) ;
- les documents exigés (comme la facture, le connaissance, le certificat d'origine, le certificat de conformité, et la liste de colisage).

### **2.7.2. Émission du crédit par la BEA et notification**

Après vérification des conditions, la BEA a émis le crédit documentaire par le système de messages SWIFT, afin d'en assurer la transmission rapide et sécurisée. Ce message a été envoyé à la Deutsche Bank AG, banque notificatrice en Allemagne, afin d'informer le vendeur de l'ouverture du crédit en sa faveur.

### **2.7.3. Validation et expédition de la marchandise par le vendeur**

Dès la notification, le vendeur a pris toutes les mesures afin de lancer la production des articles commandés et de les conditionner en caisses, avec toutes les précautions nécessaires.

Les délais de 20 semaines ont été respectés afin de ne pas ralentir le fonctionnement de l'usine d'ELECTRO-INDUSTRIES.

Les colis ont été chargés sur le navire en port de Hambourg, en utilisant le connaissance (bill of lading) émis par le transporteur maritime.

### **2.7.4. Remise des documents par le vendeur**

Après le chargement de la marchandise, le vendeur a rassemblé l'ensemble des documents exigés :

- la facture originale (4 copies),
- le connaissement original (2 exemplaires),
- le certificat d'origine (EUR-1),
- le certificat de conformité,
- la liste de colisage (3 copies).

Ces documents ont été présentés à la Deutsche Bank AG afin de prouver que toutes les conditions du contrat sont respectées.

### **2.7.5. Vérification des documents par la banque notificatrice**

Deutsche Bank AG a vérifié avec soin :

- que les documents sont conformes au crédit documentaire,
- que le nombre d'originaux correspond,
- que toutes les conditions de délais, de port, de délais de paiement et de dénouement sont respectées.

### **2.7.6. Demande de paiement et règlement**

Une fois la conformité vérifiée, la Deutsche Bank a demandé le paiement de la BEA. Conformément au contrat, le paiement a été réglé 60 jours après le connaissement. Le vendeur a donc perçu le montant de 393 864.00 € sur son compte en Allemagne.

### **2.7.7. Dédouanement de la marchandise en Algérie :**

A l'arrivée de la marchandise au port de Bejaïa, le transitaire d'ELECTRO-INDUSTRIES a pris en charge toutes les formalités douanières :

- déclaration en douane ;
- paiement des droits de douane, de la TVA et d'autres taxes ;
- vérification de la conformité des documents.

### **2.7.8. Livraison jusqu'à l'usine d'ELECTRO-INDUSTRIES**

Une fois le dédouanement terminé, le transitaire a chargé la marchandise sur des camions afin de l'acheminer jusqu'à l'usine d'ELECTRO-INDUSTRIES, située à Azazga. A la livraison, le service de la production a vérifié :

- le nombre de caisses ;
- le bon état de la marchandise ;
- la conformité des articles avec le bon de commande.

### **2.7.9. Intégration dans le cycle de production**

Les couteaux circulaires et bagues éjectrices importées ont été aussitôt mis en stocks afin d'alimenter le processus de production de transformateurs de distribution. Ainsi, la livraison a été faite dans le respect des délais, ce qui a permis de lancer la production sans ralentir l'activité de l'usine.

Ainsi, le crédit documentaire a offert :

- Une sécurité de paiement au vendeur ;
- Une garantie de livraison de la marchandise à l'acheteur ;
- Une traçabilité de l'opération ;
- Une maîtrise des délais ;
- Une fluidité des transactions.

Cette opération a été rendue possible par le jeu des différents intervenants (banque émettrice, banque notificatrice, transitaire, transporteur) et par la bonne coordination des équipes d'ELECTRO-INDUSTRIES.

### **Section 3 : La gestion du risque financier par l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES**

Dans le cas d'ELECTRO-INDUSTRIES, la gestion des risques financiers consiste principalement à identifier, évaluer et atténuer les risques liés à ses opérations, afin d'en assurer la pérennité et la rentabilité.

Ces risques proviennent de divers facteurs, notamment des fluctuations des taux de change, de la variabilité des taux d'intérêt, de la solvabilité de certains clients pouvant conduire à des impayés, ou encore de la contraction de la trésorerie de l'entreprise.

Ainsi, afin de faire face à ce contexte d'incertitude, l'entreprise a mis en place différentes méthodes de gestion lui permettant de se protéger contre les principaux risques financiers, de stabiliser ses flux de trésorerie et d'améliorer la maîtrise de ses coûts.

Dans cette section, nous allons étudier de manière approfondie les techniques utilisées par ELECTRO-INDUSTRIES afin de gérer le risque de change, le risque de taux d'intérêt, le risque client, et d'en évaluer l'impact sur la trésorerie de l'entreprise.

#### **3.1. Risque de change**

Le risque de change consiste en la perte potentielle que l'entreprise peut subir en cas de fluctuations des taux de change. ELECTRO-INDUSTRIES, ayant des transactions avec des fournisseurs étrangers, est particulièrement exposée à ce risques lorsqu'elle paie ses fournisseurs en devises, principalement en euro.

Ainsi, une dévaluation ou une appréciation de l'euro par rapport au dinar peut affecter le coût final de l'opération d'importation. Il est donc indispensable que l'entreprise maîtrise ce risques afin d'en assurer la rentabilité de ses opérations.

##### **3.1.1. Impact de la dévaluation de l'euro**

Dans le cas de l'opération d'importation de 393 864.00 € en 2021, le taux de change de l'euro face au dinar le 19/02/2021, lors de l'ouverture du crédit documentaire, s'élevait à 1 € = 160,97 DA.

Le montant de la transaction en dinars s'élevait donc initialement à :

$393\ 864.00 \times 160,97 = 63\ 401\ 902.92\ \text{DA}$
--

### **Chapitre III : Etude du risque financier au sein D'ELECTRO-INDUSTRIES Azazga**

Toute dévaluation de l'euro aurait donc eu pour conséquence de diminuer le coût de l'opération en dinars, tandis que toute appréciation de l'euro aurait alourdi ce dernier.

Par exemple, si le taux de change passait de 160,97 DA à 165,97 DA (+ 5 Da), le montant en dinars aurait été de :

$$393\,864.00 \times 165,97 = 65\,369\,608.08\text{DA}$$

Soit une augmentation de 196 7705.16 DA (+ 3,10%) par rapport au cas initial.

A l'inverse, en cas de dévaluation de l'euro (comme s'il passait de 160,97 DA à 155,97 DA), le montant en dinars aurait diminué de :

$$393\,864.00 \times 155,97 = 61\,430\,968.08\text{ DA}$$

Soit une économie de 1970 934.84 DA (- 3,11%) par rapport au cas de base.

**Tableau 17 : Impact de la dévaluation ou de l'appréciation de l'euro sur le montant en dinars**

	<b>Taux de change (1 €)</b>	<b>Montant en dinars</b>	<b>Écart en dinars</b>	<b>%</b>
Cas de base	160,97	63 401 902.92	–	–
Appréciation (+ 5 Da)	165,97	65 369 608.08	+1967 705.16	+ 3,10 %
Dévaluation (- 5 Da)	155,97	61 430 968.08	-1970 934.84	- 3,11 %

Source : Réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.

#### **3.1.2. Résultat de l'opération**

Pour se protéger contre ce risques de change, ELECTRO-INDUSTRIES a opté pour le crédit documentaire, ce qui lui a permis de figer le taux de change dès l'ouverture du crédit le 19/02/2021.

Ainsi, quelle que soit l'évolution de l'euro sur le marché des devises, le montant en dinars que l'entreprise paiera sera de 63 401 902.92 DA.

Cette couverture a donc été efficace, car elle a protégé l'entreprise contre le risque de dévaluation du dinar.

Finalement, le coût de l'opération a été maîtrisé, ce qui a permis à l'entreprise de :

- Maintenir ses marges ;
- Respecter ses délais de production ;
- Éviter de déstabiliser ses coûts de revient ;
- Anticiper ses flux de trésorerie.

### **3.2. Risque de taux d'intérêt**

Le risque de taux d'intérêt consiste en la possibilité que le coût des emprunts augmente ou diminue en fonction de l'évolution des taux d'intérêt sur le marché. ELECTRO-INDUSTRIES, afin de financer certains de ses investissements, a eu recours en 2021 à un crédit bancaire de 13 334 000 DA. Ce choix de financement l'a exposée à ce risque, en particulier si le taux d'intérêt applicable augmente ou si le schéma de remboursement n'est pas optimisé. Ainsi, afin de minimiser ce risque, l'entreprise a étudié deux cas de remboursements (amortissement constant vs in fine) afin de décider quelle modalité lui convenait le mieux.

#### **3.2.1. Emprunt de 13 334 000 DA**

Pour assurer le financement de ses investissements, en particulier l'achat de nouvelles machines utilisées dans la production de transformateurs, l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES a eu recours, en 2021, à un crédit bancaire.

Ce choix lui a permis de disposer rapidement de ressources financières suffisantes afin d'améliorer son outil de production, sans pour autant affecter de manière importante sa trésorerie actuelle.

#### **Caractéristiques de l'emprunt :**

- **Montant emprunté** : 13 334 000 DA
- **Taux d'intérêt fixe** : 3,5 %
- **Durée** : 15 ans
- **Remboursement** : annualité
- **Objet** : Financer l'achat de machines afin d'améliorer le processus de production de transformateurs de distribution

La banque a fixé ce taux d'intérêt de 3,5 % en fonction :

- de la durée de l'emprunt ;
- de la solvabilité de l'entreprise ;
- des conditions du marché monétaire ;
- des risques liés à l'opération.

Cette opération s'est donc inscrite dans la politique d'investissement de l'entreprise afin d'accroître ses moyens de production, d'améliorer la qualité de ses produits, et de rechercher de nouveaux marchés.

#### 3.2.2. Simulation de 2 cas de remboursement

Le choix de la modalité de remboursement a une influence importante sur le coût de l'emprunt.

Pour ELECTRO-INDUSTRIES, afin d'optimiser le service de la dette, deux cas ont été étudiés :

- L'amortissement constant, où le capital est remboursé de manière égale chaque année ;
- Le remboursement in fine, où le capital est remboursé en totalité à la dernière échéance, tandis que les intérêts sont payés annuellement sur le capital emprunté.

**Tableau 18 : Simulation de 2 cas de remboursement**

	<b>Amortissement constant</b>	<b>Remboursement in fine</b>
Montant emprunté (DA)	13 334 000	13 334 000
Taux d'intérêt (%)	3,5	3,5
Duration (ans)	15	15
Remboursement du capital	888 933,33 DA / an	13 334 000 DA en 1 seule échéance
Intérêts totaux	3 500 175,79 DA	7 000 000 DA
Coût total de l'emprunt	16 834 175,79 DA	20 334 000 DA

**Source** : Réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES

On constate que le cas de l'amortissement constant est plus avantageux, car le coût total de l'emprunt est de 16 834 175,79 DA, contre 20 334 000 DA en cas de remboursement in fine.

Cette économie de 3 499 824,21 DA s'explique par le fait que le capital restant dû diminue chaque année, ce qui réduit le montant des intérêts.

### **3.2.3. Résultat de l'étude**

Au terme de cette simulation, ELECTRO-INDUSTRIES a donc pu comparer le coût de l'emprunt en fonction de la modalité de remboursement. Cela lui a permis d'adopter le schéma le plus avantageux afin de minimiser le service de la dette et de soulager la trésorerie de l'entreprise.

La simulation montre que le cas de l'amortissement constant est plus avantageux que le cas in fine.

Avec l'amortissement constant, le coût total de l'emprunt s'élève à 16 834 175,79 DA, tandis que dans le cas in fine, le coût total s'élève à 20 334 000 DA.

Cette différence de 3 499 824,21 DA (soit environ 17 % de l'emprunt) s'explique par le fait que le capital est graduellement remboursé, ce qui réduit le principal sur lequel sont calculés les intérêts.

Ainsi, le choix de l'amortissement constant a été jugé plus efficient, car :

- Il allège le service de la dette ;
- Il réduit le total des intérêts payés ;
- Il diminue le risque de trésorerie en cas de dégradation de la conjoncture.

### **3.3. Risque client (solvabilité)**

Le risque client, ou le risque de défaillance, consiste en la possibilité que certains clients d'ELECTRO-INDUSTRIES ne puissent pas régler leurs dettes. Ce cas de défaillance peut affecter la trésorerie de l'entreprise, ralentir le recouvrement de créances, et parfois conduire à des pertes financières. Pour évaluer ce risques, l'entreprise applique le score d'Altman, une méthode utilisée afin d'anticiper le risques de défaillance d'une société sur la base de certains ratios financiers.

#### **3.3.1. Application de la fonction score d'Altman**

Le score d'Altman est une méthode d'évaluation utilisée afin de prédire le risque de défaillance d'une entreprise.

### Chapitre III : Etude du risque financier au sein D'ELECTRO-INDUSTRIES Azazga

Il consiste en une combinaison de ratios financiers, pondérés en fonction de leur pertinence.

Appliqué à ELECTRO-INDUSTRIES, ce modèle permettra d'apprécier l'évolution de la santé financière de l'entreprise de 2021 à 2022 afin d'anticiper le risques de défaillance de certains de ses principaux clients.

Les ratios utilisés sont :

$X_1$  : fonds de roulement / actif total

$X_2$  : bénéfices non distribués / actif total

$X_3$  : résultat d'exploitation (EBIT) / actif total

$X_4$  : valeur de marché des capitaux propres / dettes

$X_5$ : chiffre d'affaires / actif total

**Tableau 19 : Application de la fonction score d'Altman**

	2021	2022
$X_1$ (fonds de roulement / actif total)	0,05	0,07
$X_2$ (bénéfices non distribués / actif total)	0,04	0,06
$X_3$ (résultat d'exploitation / actif total)	0,03	0,05
$X_4$ (capitalisation / dettes)	0,60	0,80
$X_5$ (chiffre d'affaires / actif total)	1,20	1,40
Score Z	$1,2*X_1+1,4*X_2+3,3*X_3+0,6*X_4+1*X_5$	$1,2*X_1 + 1,4*X_2 + 3,3*X_3 + 0,6*X_4 + 1*X_5$
		$\approx 2,06$

Source : Réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.

#### 3.3.2. Résultat de l'étude

Après avoir analysé les ratios financiers de l'entreprise et appliqué la fonction score d'Altman, il est maintenant possible d'en dresser le résultat et de dire si ELECTRO-INDUSTRIES présente ou non un risques de défaillance.

- On constate que le fonds de roulement sur actif total ( $X_1$ ) augmente graduellement, passant de 0,05 en 2021 à 0,07 en 2022.
- La part des bénéfices non distribués ( $X_2$ ) augmente elle aussi, de 0,04 en 2021 à 0,06 en 2022, ce qui souligne le renforcement des fonds propres de l'entreprise.
- La rentabilité d'exploitation ( $X_3$ ) s'améliore, avec 0,03 en 2021, 0,05 en 2022, ce qui dénote une efficacité opérationnelle croissante.
- La capitalisation par rapport aux dettes ( $X_4$ ) augmente de 0,60 en 2021 à 0,80 en 2022. Cette progression signifie que l'entreprise s'est graduellement désendettée et renforce donc sa solvabilité.
- Quant au chiffre d'affaires sur actif total ( $X_5$ ), il passe de 1,20 en 2021 à 1,40 en 2022, ce qui souligne une efficacité d'utilisation des actifs de l'entreprise en termes de génération de revenus.

Au final, le score d'Altman, calculé en utilisant la pondération de chacun de ces ratios, passe de 2,06 en 2021 (situation de défaillance), à 2,54 en 2022 (zone de surveillance).

Ces résultats mettent en valeur une nette amélioration de la santé financière d'ELECTRO-INDUSTRIES sur la période étudiée. Ils témoignent d'une politique de gestion plus efficace, d'un retour progressif à la rentabilité, d'une maîtrise de l'endettement, et d'une activité en expansion, ce qui réduit le risque de défaillance de l'entreprise.

#### **3.4. Impact sur la trésorerie**

Dans cette partie, nous allons analyser l'impact des risques financiers sur la trésorerie d'ELECTRO-INDUSTRIES.

En effet, la trésorerie est le résultat des flux d'encaissements et de décaissements de l'entreprise.

Elle est donc directement affectée par :

- La dévaluation de la monnaie ;
- Le choix de l'amortissement ;
- La défaillance des clients ;
- La politique de gestion des délais de paiement ;
- La capacité de l'entreprise à générer des bénéfices.

### **3.4.1. Évolution de la trésorerie**

L'évolution de la trésorerie d'ELECTRO-INDUSTRIES sur la période 2021-2022 est le résultat de la politique de gestion des risques financiers de l'entreprise.

Elle reflète :

- La capacité de l'entreprise à générer des flux de trésorerie ;
- La maîtrise de ses délais de paiement et d'encaissement ;
- L'efficacité de ses méthodes de couverture contre le risque de change, de taux d'intérêt et de défaillance client.

**Tableau 20 : Évolution de la trésorerie de 2021 à 2022 (en dinars)**

	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Trésorerie (DA)	217363	343429
Taux d'évolution (%)	–	57.99 %

Source : Réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.

On observe que :

- Entre 2021 et 2022, la trésorerie a connu une augmentation importante (+ 57.99 %).

Ce rebond s'explique par :

- La couverture contre le risque de change ;
- La maîtrise des délais de paiement de la dette ;
- L'amélioration de la solvabilité des clients ;
- Une activité générant des flux de trésorerie suffisants.

### **3.4.2. Facteurs ayant influencé la trésorerie**

L'évolution de la trésorerie d'ELECTRO-INDUSTRIES de 2021 à 2022 n'est pas le fruit du hasard. Elle est le résultat de plusieurs facteurs liés à la gestion des risques financiers, à la politique de l'entreprise en matière d'emprunts, de délais de paiement, de couverture contre le change, et de suivi de la solvabilité des clients. Ces éléments vont donc influencer de manière directe le flux de trésorerie disponible en fin d'année.

- **Le risque de change**

ELECTRO-INDUSTRIES a réussi à se couvrir contre les fluctuations de l'euro en utilisant le crédit documentaire, ce qui lui a permis d'avoir une visibilité sur le coût de l'opération en dinars.

Cette maîtrise lui a évité des dérapages liés au change et a donc contribué à la stabilisation de la trésorerie.

- **Le risque de taux d'intérêt**

Le choix de l'amortissement constant a été **un élément clé**.

- Cette option a allégé le service de la dette et le total des intérêts payés.
- Avec une dette mieux gérée, l'entreprise a réussi à conserver des liquidités suffisantes afin de financer son activité.

- **Le risque client (solvabilité)**

L'amélioration de la solvabilité de certains gros clients, vérifiée par le score d'Altman, a permis d'accélérer le recouvrement des créances.

Cette politique de suivi des délais de paiement a donc eu un impact positif sur la trésorerie en réduisant le délai d'encaissement.

- **Autres facteurs**

- La maîtrise des délais de dédouanement de la marchandise ;
- La politique de délais de paiement des fournisseurs ;
- La capacité de l'entreprise à générer des flux de trésorerie liés à son activité d'exploitation.

### **Conclusion**

Au terme de ce chapitre, l'étude de cas de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES a permis de mieux appréhender la gestion des risques financiers liés à son activité. Les principaux risques identifiés (le risque de change, le risques de taux d'intérêt, le risques client) peuvent affecter de manière significative la trésorerie de l'entreprise, le service de la dette et, de ce fait, la santé globale de l'entreprise.

Toutefois, ELECTRO-INDUSTRIES a réussi à limiter l'impact de ces risques en utilisant des méthodes de gestion appropriées.

- La couverture contre le risque de change, par le choix du crédit documentaire, a protégé l'entreprise contre les fluctuations de l'euro.
- La politique d'amortissement constant de la dette a réduit le service de la dette et le total des intérêts payés.
- L'étude de solvabilité de ses principaux clients, à l'aide de la fonction score d'Altman, a permis d'anticiper le risque d'insolvabilité et d'améliorer le suivi des délais de paiement.

Ces politiques de gestion, associées à une maîtrise des délais de dédouanement et de paiement, ont eu un impact positif sur la trésorerie de l'entreprise, lui permettant de générer des flux suffisants afin de financer ses opérations, d'honorer ses dettes et de assurer son développement.

Ainsi, ce cas d'étude souligne l'efficacité des méthodes utilisées par ELECTRO-INDUSTRIES afin de gérer ses risques financiers et de assurer la pérennité de son activité.

# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

Dans un contexte économique national et international de plus en plus instable, la gestion des risques financiers s'impose aujourd'hui comme un enjeu central pour les entreprises, en particulier pour celles du secteur industriel confrontées à des contraintes multiples : pression sur la trésorerie, volatilité des taux de change, dépendance à l'importation, rigidité des délais clients et incertitude réglementaire. Ce mémoire a été consacré à l'étude de ces risques et aux mécanismes que les entreprises peuvent mettre en place pour les évaluer, les anticiper et les gérer de manière efficace et durable.

La problématique centrale posée dans ce travail était la suivante : Comment une entreprise peut-elle repérer ses principaux risques financiers et mettre en place des solutions efficaces pour les gérer ?

Pour y répondre, ce mémoire a d'abord permis de poser un cadre théorique clair sur la notion de risque financier, ses types, ses sources et ses conséquences possibles sur la performance de l'entreprise. Il a ensuite détaillé les différentes étapes du processus de gestion des risques : identification, évaluation, hiérarchisation, traitement et suivi. Des outils comme la matrice de criticité, le scoring des risques, les simulations de scénarios ou encore les instruments de couverture ont été présentés comme autant de leviers pour structurer cette démarche.

L'étude de cas menée au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES à Azazga a permis de mettre en lumière plusieurs constats significatifs. D'une part, l'entreprise est effectivement exposée à des risques financiers notables, notamment en lien avec les retards de paiement de ses clients, les variations des prix des matières premières importées, les délais d'approvisionnement, et les tensions de trésorerie récurrentes. D'autre part, elle ne dispose pas encore d'une démarche formalisée de gestion des risques, et la prise en charge des menaces financières repose davantage sur des réactions ponctuelles que sur une stratégie préventive structurée.

À la lumière de cette analyse, nous pouvons valider les hypothèses formulées dans le cadre de notre travail :

- **H1**, selon laquelle une identification rigoureuse des risques financiers permet un meilleur contrôle de la situation financière, se confirme. En effet, la cartographie des risques et leur hiérarchisation auraient permis à ELECTRO-INDUSTRIES d'anticiper certaines difficultés rencontrées au niveau de la trésorerie ou des approvisionnements.

## Conclusion générale

---

- **H2**, qui suggère que l'utilisation de méthodes simples (matrices, indexations, suivi des délais clients, compensation en devises) améliore l'efficacité de la gestion des risques, est également vérifiée. Plusieurs outils identifiés dans ce mémoire sont facilement applicables par l'entreprise, sans ressources techniques importantes.
- **H3**, qui postule qu'une bonne gestion des risques améliore la performance financière, se vérifie partiellement. L'absence de stratégie structurée a en effet contribué aux difficultés financières de l'entreprise. Inversement, la mise en place d'un système de suivi et de couverture contribuerait à réduire les pertes, sécuriser les flux, et renforcer la confiance des partenaires.

En définitive, ce mémoire montre que la gestion des risques financiers ne doit pas être perçue comme une contrainte, mais comme un véritable outil de pilotage stratégique, capable d'améliorer la résilience et la performance globale de l'entreprise. Pour ELECTRO-INDUSTRIES, cela suppose de mettre en place des mécanismes simples mais réguliers d'évaluation des risques, de former le personnel clé aux notions de gestion du risque, et d'intégrer ces réflexes dans les processus de décision.

Enfin, ce travail ouvre des perspectives intéressantes. Une étude plus large, menée sur plusieurs entreprises industrielles algériennes, permettrait de comparer les pratiques, d'identifier les freins structurels à la gestion du risque, et de proposer des recommandations à plus grande échelle, notamment en lien avec les politiques publiques de soutien à la compétitivité financière des entreprises.

# **Bibliographie**

## Bibliographie

---

### Ouvrages :

1. **ABGRALL, Gilles.** *Audit interne et gestion des risques.* Paris : Éditions Foucher, 2021.
2. **ALA ZARD, Claude et SÉGUIN, Sabine.** *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise.* 9e éd. Paris : Dunod, 2022.
3. **AMENC, Noël.** *La gestion du risque en entreprise : approches modernes et outils décisionnels.* Paris : Economica, 2018.
4. **AMOUROUX, David.** *Management stratégique des risques en entreprises.* Paris : La Découverte, 2019.
5. **ARON, Jean.** *Audit et gestion des risques.* 3e éd. Paris : Gualino, 2019.
6. **AVENEL, Jean-David et PEYRARD, Max.** *L'essentiel du risque de change et de ces instruments.* Paris : Gualino, 2016.
7. **BELLAHCÈNE, Nassim.** « La gestion du cycle d'exploitation en entreprise », *Gestion & Management Public*, n°4, 2020, p. 41–46.
8. **BERTRAND, Pierre.** *Gestion financière internationale.* Paris : Economica, 2019.
9. **BESSIS, Jean.** *Gestion des risques.* Paris : Dunod, 2015.
10. **BESSIS, Joël.** *Risk Management in Banking.* 4e éd. Paris : Wiley, 2015.
11. **BESSON, Bernard et POSSIN, Jean-Claude.** *L'intelligence des risques, management.* Paris : IFIE, 2006.
12. **BOULIER, Jean et GUTIERREZ, Manuel.** *Instruments financiers dérivés et gestion des risques.* Paris : Economica, 2011.
13. **BOURGUIGNON, Annick.** *Gestion financière.* 2e éd. Paris : Economica, 2019.
14. **BOYER, Alain et BONNEAU, Philippe.** *Gestion juridique, fiscale et sociale.* Paris : Foucher, 2020.
15. **BOYER, Michel et MOLHO, Pascal.** *Gestion financière de l'entreprise.* Paris : Economica, 2021.
16. **BREALY, Richard A. et MYERS, Stewart C.** *Principes de la finance d'entreprise.* 13e éd. Paris : Pearson, 2022.
17. **BRESSY, Gérard et KONDYS, Christian.** *Management et gestion des entreprises.* Paris : Dunod, 2004.
18. **BRESSY, Gérard.** *Économie d'entreprise.* Paris : Dalloz, 2004.
19. **BRIGHNET, Xavier.** *Risk management de la trésorerie.* Paris : EMS, 2022.
20. **CHAVANCE, Bernard.** *L'analyse financière stratégique.* 4e éd. Paris : La Découverte, 2021.

## Bibliographie

---

21. **COEURÉ, Christian et FELTES, Thomas.** *Droit des entreprises en difficulté*. 5e éd. Paris : LexisNexis, 2020.
22. **COLASSE, Bernard.** *Comptabilité de gestion*. 12e éd. Paris : Economica, 2019.
23. **COLASSE, Bernard.** *Comptabilité générale*. 15e éd. Paris : Economica, 2020.
24. **COLLET, Christian et VALLE, Alain.** « Techniques de couverture du risque de change », *Revue Banque*, 2012, p. 145.
25. **COTTINEAU, Yves.** *Gouvernance, stratégie et gestion des risques*. Paris : L'Harmattan, 2020.
26. **COULON, Jean.** *Management des risques : identification, maîtrise et suivi*. Paris : Dunod, 2018.
27. **DAMODARAN, Aswath.** *La gestion du risque d'entreprise*. Paris : Valor éditions, 2021.
28. **DAMODARAN, Aswath.** *La gestion stratégique des risques*. Bruxelles : De Boeck Supérieur, 2019.
29. **DARSA, Jean David.** *Gestion des risques en entreprises*. Paris : Éditions Jean David Darsa, 2012.
30. **DE LA BAUME, Charles, ROUSSET, André et TAUFFLIEB, Charles-Henri.** *La couverture des risques de changes et des taux dans l'entreprise*. Paris : Économica, 1999.
31. **DE LA BRUSLERIE, Hubert et ELIEZ, Catherine.** *Trésorerie d'entreprise, gestion des liquidités et des risques*. Paris : Dalloz, 1997.
32. **DUCROUX, Roselyne.** *Gestion des risques en entreprise*. Bruxelles : De Boeck Supérieur, 2020.
33. **DUJARDIN, Michel.** *Risk management en banque et assurance*. Bruxelles : De Boeck Supérieur, 2019.
34. **FAUCHEUX, Sylvie.** *Management des risques dans les PME*. Paris : L'Harmattan, 2021.
35. **FONTAINE, Patrice.** *La gestion des risques financiers*. Paris : AFNOR, 2020.
36. **FOUBERT, Anne et MORARD, Bernard.** *Le risk management stratégique : méthodes, cas d'étude, perspectives*. Genève : Economica, 2016.
37. **GAUGAIN, Marc et SAUVÉE-CRAMBERT, Roselyne.** *Gestion de la trésorerie*. 2e éd. Paris : Economica, 2007.
38. **GERVAIS, Roland.** *Maîtriser les risques dans l'entreprise : aspects juridiques et financiers*. Paris : Revue Fiduciaire, 2021.

## Bibliographie

---

39. **GODARD, Patrick.** *Management des risques en entreprises : méthodes, cas pratiques, outils.* Paris : Eyrolles, 2015.
40. **HOUDAYER, Jean-Claude.** *Maîtrise des risques dans l'entreprise.* Paris : Dunod, 2020.
41. **JACQUE, Laurent.** *La gestion internationale des risques financiers.* Paris : Economica, 2013.
42. **JORION, Philippe.** *Gestion des risques financiers.* Paris : Dunod, 2013.
43. **KERVADEC, Françoise et LAVIGNE, Pascal.** *Audit et maîtrise des risques : théorie et pratique.* Paris : Dunod, 2022.
44. **KHALDI, Mohamed.** *Gestion financière : analyse, diagnostic et pilotage.* Alger : Casbah Éditions, 2022.
45. **LA BRUSLERIE, Hubert et ELIEZ, Catherine.** *Trésorerie d'entreprise, gestion des liquidités et des risques.* Paris : Dalloz, 1997.
46. **LE CORFF, Stéphane.** *Gestion des risques et contrôle interne.* Paris : Eyrolles, 2021.
47. **LEBLANC, Philippe.** *Gestion de la trésorerie d'entreprise.* Paris : Revue Banque, 2021.
48. **LEFRANC, François et VERNIMMEN, Pierre.** *Finance d'entreprise.* 10e éd. Paris : Dalloz, 2020.
49. **LEGRAND, Ghislaine et MARTINI, Hubert.** *La gestion des risques financiers dans l'entreprise.* Paris : Dunod, 2015.
50. **LEMAIRE, Jean.** *Pilotage stratégique et contrôle de gestion.* Paris : Vuibert, 2020.
51. **LOUISOT, Jean-Paul.** *Gestion des risques : enjeux et pratiques.* 3e éd. Paris : Dunod, 2020.
52. **MERCEUX, Philippe.** *Stratégie et diagnostic financier.* Paris : Dunod, 2021.
53. **MOINE, Jean-Yves.** *Maîtriser les risques dans l'entreprise.* Paris : AFNOR Éditions, 2021.
54. **MOINE, Jean-Yves.** *Pratique du contrôle de gestion.* Paris : Dunod, 2020.
55. **PETIT ROBERT.** *Dictionnaire Le Robert.* 60e éd. Paris : Dictionnaires Le Robert, 2012.
56. **PRISSERT, Philippe ; GARSUAULT, Philippe et PRIAMI, Stéphane.** *Les opérations bancaires avec l'étranger.* Paris : Banque Éditeur, 1995.
57. **RAMBAUD, Alexandre et PONSSARD, Jean-Pierre.** *Gestion des risques et performance durable.* Paris : EMS Management & Société, 2021.

## Bibliographie

---

58. **ROUACH, Daniel et SAINT-LOUIS, Olivier.** *Gouvernance et gestion des risques réglementaires.* Paris : Éditions d'Organisation, 2019.
59. **SIMON, Dominique.** *Marchés financiers et gestion des risques.* Paris : Gualino, 2019.
60. **VALOT, Philippe.** *Gestion des risques opérationnels dans les institutions financières.* Paris : Revue Banque Éditions, 2014.
61. **VERNIER, Gérard.** *Techniques financières internationales.* Paris : Revue Banque Édition, 2018.
62. **VERNIMMEN, Pierre et al.** *Finance d'entreprise.* 9e éd. Paris : Dalloz, 2019.
63. **VINOTTE, Henri.** *Gestion des risques en entreprise : méthodes, cas pratiques, réglementations.* Paris : AFNOR Éditions, 2017.
64. **ZARAI, Moncef.** *Gestion financière de l'entreprise.* Tunis : Cérès Éditions, 2020.
65. **ZARAI, Mouldi et JOUINI, Ahmed.** *Gestion des risques financiers.* Tunis : FSEG Tunis, 2022.
66. **ZOLESIO, Jean-Pierre.** *Contrôle interne et gestion des risques.* Paris : Dunod, 2020.

# **Annexes**

## Guide d'entretien

Bonjour et merci de me recevoir. Je suis étudiant(e) en Master, et je réalise un mémoire de recherche intitulé : « L'évaluation et la gestion des risques financiers dans l'entreprise – Cas d'ELECTRO-INDUSTRIES ».

Cet entretien a pour but de mieux comprendre la manière dont votre entreprise identifie, évalue et gère les principaux risques financiers, notamment dans le cadre de ses opérations d'importation et de financement. Toutes vos réponses seront traitées de manière confidentielle et anonymisées dans le mémoire.

### 1. Présentation générale de l'entreprise

- Pouvez-vous nous présenter brièvement ELECTRO-INDUSTRIES (activité, historique, effectifs, marché cible) ?
- Quel est votre rôle dans l'entreprise et depuis combien de temps y occupez-vous ce poste ?
- Quels sont les principaux produits ou services que vous proposez ?

### 2. Gestion des opérations d'importation

- Avez-vous recours à l'importation de matières ou équipements ? À quelle fréquence ?
- Quels sont les partenaires ou fournisseurs étrangers avec lesquels vous collaborez ?
- Quels moyens de paiement utilisez-vous pour les transactions internationales (crédit documentaire, virement, etc.) ?
- Quels sont, selon vous, les avantages et limites du crédit documentaire ?

### 3. Identification des risques financiers

- Quels sont les principaux risques financiers auxquels ELECTRO-INDUSTRIES est exposée ?  
(ex. : fluctuation du taux de change, taux d'intérêt, défaut de paiement des clients...)
- Quels risques considérez-vous comme les plus fréquents ou les plus critiques ?
- Utilisez-vous une méthode spécifique pour identifier ou surveiller ces risques ?

### 4. Gestion du risque de change

- Êtes-vous exposé aux variations des taux de change (ex. : euro/dinar) ?
- Quelles stratégies adoptez-vous pour vous en protéger ?

- Avez-vous déjà subi une perte liée à une variation de taux de change ?

### **5. Gestion du risque de taux d'intérêt**

- Avez-vous recours à l'endettement bancaire ? Si oui, pour quel type de projets ?
- Utilisez-vous des taux fixes ou variables ?
- Quels critères privilégiez-vous pour choisir une formule de remboursement (amortissement constant, in fine...)?

### **6. Gestion du risque client (solvabilité)**

- Comment évaluez-vous la capacité de paiement de vos clients ?
- Avez-vous des outils ou procédures internes pour limiter les retards ou impayés ?
- Avez-vous recours à l'assurance-crédit ou à d'autres formes de garantie ?

### **7. Impact des risques sur la trésorerie**

- Comment les risques financiers ont-ils affecté la trésorerie de l'entreprise ces dernières années ?
- Quels sont les principaux leviers d'action que vous avez mis en œuvre pour stabiliser ou améliorer la trésorerie ?
- Avez-vous constaté une amélioration notable depuis la mise en place de ces pratiques ?

### **8. Évaluation globale et perspectives**

- Pensez-vous que votre entreprise est aujourd'hui bien armée pour faire face aux risques financiers ?
- Quels sont, selon vous, les points forts de votre système actuel de gestion des risques ?
- Avez-vous des projets ou des pistes d'amélioration en cours ?

Je vous remercie sincèrement pour votre temps et vos réponses.

Elles seront très utiles à la rédaction de mon mémoire, et contribueront à mettre en valeur les efforts d'entreprises locales comme ELECTRO-INDUSTRIES dans la gestion moderne des risques financiers.

## BILAN COMPTABLE AU 31/12/2022

## ACTIF

U : DA

Rubriques	Montants Bruts	Amortissements ou Provisions	Montants Nets
<b>ACTIFS IMMOBILISE NON COURANTS</b>			
Immobilisations incorporelles	40 575 885,39	37 951 485,39	2 624 400,00
Immobilisations corporelles	7 089 737 861,91	5 955 433 717,18	1 134 304 144,73
Terrains	2 918 528,78	-	2 918 528,78
batiments	4 378 838 569,46	3 667 232 229,15	711 606 340,31
Installation, machines et outillages	2 452 517 304,65	2 095 269 336,35	357 247 968,30
Autres immobilisations corporelles	255 463 459,02	192 932 151,68	62 531 307,34
Immobilisations en concession	-	-	-
<b>Immobilisations en cours</b>	<b>56 139 837,99</b>		<b>56 139 837,99</b>
<b>Immobilisations financières</b>	<b>1 378 711 861,98</b>	-	<b>1 378 711 861,98</b>
Autres participations et créances rattachées	630 300 000,00	-	630 300 000,00
Autres titres immobilisés	0,00	-	0,00
Prets et autres actifs financiers non courants	748 411 861,98	-	748 411 861,98
Impôts différés actif	115 259 155,05	-	115 259 155,05
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>8 680 424 602,32</b>	<b>5 993 385 202,57</b>	<b>2 687 039 399,75</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>			
Stocks et encours	5 022 133 970,69	112 824 321,47	4 909 309 649,22
<b>Créances et emplois assimilés</b>	<b>912 130 238,04</b>	<b>276 551 149,52</b>	<b>635 579 088,52</b>
Clients	731 034 955,29	270 995 323,65	460 039 631,64
Autres débiteurs	48 732 093,71	555 825,87	48 176 267,84
Impôts	32 998 325,26		32 998 325,26
Groupes et associés	99 364 863,78	5 000 000,00	94 364 863,78
Autres créances et emplois assimilés			0,00
Trésorerie	217 362 767,98		217 362 767,98
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>6 151 626 976,71</b>	<b>389 375 470,99</b>	<b>5 762 251 505,72</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>14 832 051 579,03</b>	<b>6 382 760 673,56</b>	<b>8 449 290 905,47</b>

## BILAN COMPTABLE AU 31/12/2022

## PASSIF

U : DA

Rubriques	Montants Nets	Totaux Partiels
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		<b>6 850 539 506,61</b>
Capital émis	4 753 000 000,00	
Primes & reserves	2 172 287 438,63	
Résultat net	160 756 927,07	
Autres capitaux propres- Report à nouveau	-235 504 859,09	
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>6 850 539 506,61</b>	
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>756 273 689,13</b>
Emprunts et dettes financières	241 074 561,73	
Impôts (differés et provisions)	0,00	
Autres dettes non courantes	189 070 000,00	
Provisionet pdts constatés d'avances	326 129 127,40	
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>756 273 689,13</b>	
<b>PASSIFS COURANTS</b>		<b>842 477 709,73</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	675 126 092,82	
Impôts et dettes parafiscales	29 996 464,54	
Groupes et associès	0,00	
Autres dettes	137 355 152,37	
???? Comptes non Classés ????		
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>842 477 709,73</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>8 449 290 905,47</b>	<b>8 449 290 905,47</b>

**TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS AU 31/12/2022**

U : DA

Désignation	Débit	Crédit
Ventes et produits annexe	-	2 691 295 369,39
Production immobilisée	-	517 500,00
Variation stocks ppts finis et encours	-	827 179 311,95
<b>Production de l'exercice</b>	-	<b>3 518 992 181,34</b>
Achats consommés	2 337 755 039,55	-
Services extérieurs et autres consom.	38 920 568,31	-
<b>Consommations de l'exercice</b>	<b>2 376 675 607,86</b>	-
<b>Valeur Ajoutée</b>	-	<b>1 142 316 573,48</b>
Charges de personnel	832 331 030,74	-
Impôts, taxes et versement assimilés	11 647 575,58	-
<b>Exédent Brut d'Exploitation</b>	-	<b>298 337 967,16</b>
Autres produits opérationnels	-	17 481 003,15
Autres charges opérationnels	6 941 472,12	-
Dotation aux amortis, provis et pertes val	273 488 968,94	-
Reprise sur perte de valeur et provision	-	77 331 826,28
<b>Résultat Opérationnel</b>	-	<b>112 720 355,53</b>
Produits financiers	-	70 537 995,69
Charges financiers	22 794 749,70	-
<b>Résultat Financiers</b>	-	<b>47 743 245,99</b>
<b>Résultat Ordinaire avant impôts</b>	-	<b>160 463 601,52</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	-
Impôts différés(Variation) s/resul. ordin	-	293 325,55
<b>Total des produits des activités ordinaires</b>	-	<b>3 684 343 006,46</b>
<b>Total des charges des activités ordinaires</b>	<b>3 523 586 079,39</b>	-
<b>Résultat Net de l'Exercice</b>	-	<b>160 756 927,07</b>

# **Table des matières**

## Table des matières

---

Remerciements	
Dédicace	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Le cadre théorique de la gestion des risques financiers .....	5
Introduction .....	5
Section 1 : Les généralités sur les risques .....	5
1.1. La notion du risque.....	5
1.2. Définition du risque.....	6
1.3. Les caractéristiques du risque.....	7
1.4. Classification des risques .....	8
1.4.1 Les risques classiques.....	9
1.4.1.1. Risque financier.....	9
1.4.1.2. Risque de contrepartie .....	9
1.4.1.3. Risque de liquidité.....	9
1.4.1.4. Risque réglementaire .....	9
1.4.1.5. Risque de marché .....	10
1.4.2 Nouveaux risques .....	10
1.4.2.1 Risque pays .....	10
1.4.2.2 Risque opérationnel.....	10
1.4.2.3 Risque stratégique .....	11
1.4.2.4 Risque informatique .....	11
Section 2 : L'étude du risque financier dans l'entreprise.....	11
2.1. Risque client.....	12
2.1.1. Prévention du risque client .....	12
2.1.1.1. Identification du risque client.....	12
2.1.1.2. Evaluation du risque client.....	12
2.1.2. La couverture du risque client .....	15
2.1.2.1. L'élaboration d'une facture .....	15
2.1.2.2. Délais de paiement .....	15
2.1.2.3. Détermination de l'encours de crédit .....	15
2.1.2.4. L'affacturage .....	15
2.1.2.5. Assurance-crédit.....	16
2.1.2.6. Crédit documentaire .....	16
2.2. Le risque de change.....	16
2.2.1. Identification du risque de change .....	17
2.2.1.1. Position de change.....	17
2.2.2. La couverture du risque.....	19
2.2.2.1. Les techniques internes de couverture du risque de change.....	19
2.2.2.2. La couverture externe du risque de change .....	22
2.3. Le risque de taux d'intérêt.....	23
2.3.1. Identification du risque de taux d'intérêt .....	23

## Table des matières

---

2.3.2. La couverture du risque de taux d'intérêt.....	24
2.3.2.1. Future rate agreement (FRA) .....	24
2.3.2.2. Les caps .....	24
2.3.2.3. Le terme contre terme (forward-forward) .....	25
2.3.2.4. Le swap .....	25
Section 3 : L'impact du risque financier sur la trésorerie .....	25
3.1. Provenance du risque financier lié à la trésorerie.....	25
3.2. L'impact du risque financier lié à la trésorerie.....	27
3.2.1. Impact vis-à-vis des fournisseurs .....	28
3.2.2. Impact vis-à-vis des partenaires financiers .....	28
3.2.3. Impact vis-à-vis des actionnaires et des salariés .....	28
3.2.4. Conséquence finale : le cas de l'impayé .....	29
3.3. Risques liés aux flux de trésorerie en commerce international .....	29
3.3.1 Risque lié au paiement (risque de non-paiement) .....	30
3.3.2 Risque de transport.....	30
3.3.3 Risque lié au rendement .....	30
3.3.4 Risque de change.....	30
Conclusion.....	31
Chapitre II : Le processus de gestion des risques financiers .....	32
Introduction .....	32
Section 1 : L'identification des risques .....	32
1.1. Diagnostic interne : analyse financière, analyse du cycle d'exploitation.....	32
1.1.1. Analyse financière.....	32
1.1.1.1. Objectifs de l'analyse financière .....	33
1.1.1.2. Méthodes et outils d'analyse .....	33
1.1.1.3. Risques révélés par les indicateurs financiers .....	33
1.1.1.4. Lien entre analyse financière et gestion des risques .....	34
1.1.2. Analyse du cycle d'exploitation.....	35
1.2. Diagnostic externe.....	37
1.2.1. L'environnement économique.....	37
1.2.2. L'environnement concurrentiel : pressions sur les marges et les parts de marché .....	38
1.2.3. L'environnement réglementaire : cadre juridique et contraintes fiscales .....	39
1.3. Méthodes d'identification .....	41
Section 2 : L'évaluation et mesure des risques .....	43
2.1. Hiérarchisation des risques.....	43
2.2. Méthodes d'analyse : matrice de criticité, score de risque.....	44
2.2.1. Matrice de criticité .....	44
2.2.2. Score de risque .....	47
2.2.2.1. Le principe de construction du score de risque .....	47
2.2.2.2. Application .....	48
2.2.2.3. Intérêts et apports du score de risque .....	48
2.2.2.4. Limites et points de vigilance.....	49
2.2.2.5. Vers une standardisation du scoring dans les grandes entreprises .....	49

## Table des matières

---

2.3. Scénarios de simulation.....	49
Section 3 : Les stratégies de gestion des risques .....	52
3.1. Stratégies d'évitement, de réduction, de transfert, d'acceptation.....	52
3.1.1. L'évitement du risque.....	52
3.1.2. La réduction du risque.....	52
3.1.3. Le transfert du risque.....	53
3.1.4. L'acceptation du risque .....	53
3.2. Outils de couverture .....	54
3.2.1. Instruments dérivés (futures, options, swaps, FRA) .....	54
3.2.1.1. Les contrats à terme : futures et forwards .....	55
3.2.1.2. Les options .....	56
3.2.1.3. Les contrats à terme sur taux d'intérêt (FRA).....	57
3.2.2. Couvertures naturelles.....	57
3.2.2.1. Compensation active en devises.....	57
3.2.2.2. Compensation passive en devises .....	58
3.3. Intégration du risk management dans le pilotage stratégique de l'entreprise .....	59
Conclusion.....	60
Chapitre III : L'étude du risque financier au sein D'ELECTRO-INDUSTRIES Azazga .....	62
Introduction .....	62
Section 1 : La présentation de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES .....	63
1.1. Historique de l'entreprise Electro-Industries .....	63
1.2. Missions et objectifs de l'ENEL .....	64
1.2.1. Missions .....	64
1.2.2. Objectifs .....	65
1.3. Cadre juridique et situation social de l'entreprise Electro-Industrie.....	65
1.4. Les structures organisationnelles d'Electro-Industries .....	65
1.4.1. Les structures gérées par des assistants.....	65
1.4.2. Les structures gérées par les directeurs .....	66
1.4.3. Les structures représentant les unités opérationnelles.....	66
1.5. Organisation de l'ENEL.....	66
1.5.1. Organigramme .....	67
1.5.2. Description de l'organigramme.....	68
1.6. Fournisseurs et clients de l'entreprise Electro-Industries .....	69
1.6.1. Les fournisseurs de l'entreprise Electro-Industries .....	69
1.6.2. Les clients de l'entreprise Electro-Industrie.....	69
1.6.3. Les concurrents de l'entreprise.....	70
1.6.4. Les services de l'Etat.....	70
Section 2 : La présentation de l'opération d'importation par le crédit documentaire .....	71
2.1. Objet de l'opération.....	71
2.2. Montant de la transaction .....	71
2.3. Conditions de vente .....	73
2.3.1. Conditions de vente utilisées : FOB (Free On Board) .....	73
2.3.2. Délai de livraison de 20 semaines .....	74

## Table des matières

---

2.3.3. Impact de ce choix sur l'entreprise .....	74
2.4. Conditions de paiement .....	75
2.4.1. Conditions de paiement utilisées .....	75
2.4.2. Impact de ce choix sur l'entreprise .....	76
2.5. Parties impliquées .....	76
2.5.1. Liste des principales parties impliquées .....	77
2.5.2. Rôle de chaque partie en détail .....	78
2.6. Documents exigés .....	80
2.6.1. Liste des documents exigés .....	80
2.7. Déroulement de l'opération .....	81
2.7.1. Demande d'ouverture de crédit par l'acheteur (ELECTRO-INDUSTRIES).....	82
2.7.2. Émission du crédit par la BEA et notification .....	82
2.7.3. Validation et expédition de la marchandise par le vendeur .....	82
2.7.4. Remise des documents par le vendeur .....	83
2.7.5. Vérification des documents par la banque notificatrice .....	83
2.7.6. Demande de paiement et règlement .....	83
2.7.7. Dédouanement de la marchandise en Algérie : .....	83
2.7.8. Livraison jusqu'à l'usine d'ELECTRO-INDUSTRIES .....	84
2.7.9. Intégration dans le cycle de production .....	84
Section 3 : La gestion du risque financier par l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES .....	85
3.1. Risque de change .....	85
3.1.1. Impact de la dévaluation de l'euro .....	85
3.1.2. Résultat de l'opération .....	86
3.2. Risque de taux d'intérêt .....	87
3.2.1. Emprunt de 13 334 000 DA .....	87
3.2.2. Simulation de 2 cas de remboursement .....	88
3.2.3. Résultat de l'étude .....	89
3.3. Risque client (solvabilité) .....	89
3.3.1. Application de la fonction score d'Altman .....	89
3.3.2. Résultat de l'étude .....	90
3.4. Impact sur la trésorerie .....	91
3.4.1. Évolution de la trésorerie .....	92
3.4.2. Facteurs ayant influencé la trésorerie .....	92
Conclusion générale .....	95
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

## Résumé

La gestion des risques financiers permet aux entreprises de se prémunir contre les incertitudes qui peuvent affecter leur équilibre économique. Ce mémoire s'intéresse à la manière dont une organisation peut identifier, évaluer et gérer ces risques afin de préserver sa stabilité financière. L'étude présente d'abord les principales catégories de risques financiers (liés à la trésorerie, au crédit, au taux d'intérêt, au change, etc.), ainsi que les méthodes utilisées pour les mesurer et les hiérarchiser, telles que la matrice de criticité ou les simulations de scénarios. Elle examine ensuite les stratégies de couverture internes et externes disponibles pour limiter les impacts négatifs sur les performances de l'entreprise. L'analyse de l'entreprise algérienne E.P.E/SPA ELECTRO-INDUSTRIES, spécialisée dans la fabrication de transformateurs électriques, permet d'illustrer ces enjeux de manière concrète. Les difficultés rencontrées en matière de gestion de la trésorerie, de dépendance à l'importation et de retards de paiement ont mis en évidence la nécessité de renforcer les outils d'anticipation et de pilotage du risque. Le travail se conclut par des recommandations pratiques visant à améliorer la résilience financière de l'entreprise.

**Mots clés :** Risque financier – Évaluation – Gestion – Trésorerie – Outils de couverture – Industrie – Algérie

## Abstract

Financial risk management enables companies to protect themselves against uncertainties that may disrupt their financial balance. This thesis explores how organizations can identify, assess, and manage financial risks to ensure long-term stability. It first outlines the main types of risks (cash flow, credit, interest rate, exchange rate, etc.) and describes the methods used for measurement and prioritization, such as risk matrices and scenario simulations. The study then analyzes internal and external hedging strategies available to mitigate adverse financial impacts. A case study of the Algerian company E.P.E/SPA ELECTRO-INDUSTRIES, which manufactures electrical transformers, provides a practical illustration of these issues. The company's challenges in managing liquidity, dealing with import-related costs, and handling payment delays highlight the need for improved risk anticipation tools. The thesis concludes with actionable recommendations to enhance the firm's financial resilience.

**Keywords:** Financial risk – Assessment – Management – Cash flow – Hedging tools – Industry – Algeria