

Maîtrise des risques à l'exportation

Guide sur la gestion des risques à l'exportation

Ralph Lehmann, HTW Coire
Christian Hauser, HTW Coire
Rico Baldegger, HEG Fribourg

Impressum

Auteurs

Ralph Lehmann, Christian Hauser, HTW Coire
Rico Baldegger, HEG Fribourg

Edition

PostFinance SA et Switzerland Global Enterprise (anciennement Osec)
Date: août 2013
PostFinance SA
Guide Gestion des risques à l'exportation sur la base du projet CTI 13215.1 PFFLE-ES

www.switzerland-ge.com/xrisk
commerceexterieur.postfinance.ch
www.htwchur.ch/sife
www.entrepreneurshipinstitute.ch

ISBN 978-3-906201-15-3



9 783906 201153 >

Table des matières

Avant-propos	4
1. L'essentiel en bref	5
2. Risques croissants pour les activités internationales	6
3. Etude sur la gestion des risques à l'exportation chez les PME	8
4. Risques liés aux activités d'exportation	9
4.1 Notion de risque à l'exportation	9
4.2 Types de risques à l'exportation	9
4.2.1 Risques économiques	9
4.2.2 Risques juridiques	10
4.2.3 Risques commerciaux	10
4.2.4 Risques politiques	11
4.2.6 Risques liés au personnel	12
4.2.7 Risques liés aux produits	12
4.2.8 Risques naturels	13
4.2.9 Risques liés à la distribution	13
4.3 Perception des risques	13
5. Gestion des risques à l'exportation	14
5.1 Présélection des activités d'exportation critiques	14
5.2 Evaluation des opportunités et des risques dans les activités d'exportation	15
5.3 Analyse de la matrice des risques à l'exportation	17
5.4 Maîtrise des risques à l'exportation	18
5.4.1 Réduire les risques	18
5.4.2 Eviter les risques	19
5.4.3 Transférer les risques	20
5.4.4 Assumer des risques	20
5.5 Observation des risques à l'exportation	20
6. Institutionnalisation de la gestion des risques à l'exportation	21
Table des illustrations	22
Bibliographie	22

Avant-propos

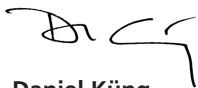
Le commerce extérieur offre à la fois des opportunités et des risques. Les petites et moyennes entreprises se lancent à la conquête de marchés étrangers, essentiellement attirées par les opportunités qu'ils recèlent, mais sans toujours étudier l'ensemble des risques encourus. Elles justifient cette lacune par le fait qu'elles ne disposent pas des ressources ou de l'expérience nécessaire.

Pour Switzerland Global Enterprise (anciennement Osec) et PostFinance, c'était l'occasion de déposer un projet auprès de la Commission pour la technologie et l'innovation (CTI) conjointement avec les Hautes écoles spécialisées de Coire et de Fribourg. Objectif du projet: développer un instrument capable d'assister les entreprises disposant de peu de ressources dans la gestion des risques à l'exportation.

Le présent guide est l'aboutissement de ce projet. Exploité conjointement avec l'outil xRisk, qui se caractérise par sa simplicité d'utilisation, il donne aux entreprises les moyens de mieux évaluer les risques liés aux activités d'exportation. Cet outil est disponible gratuitement sur Internet sur les sites de Switzerland Global Enterprise, PostFinance, la Haute école de technique et d'économie de Coire (HTW) et la Haute école de gestion de Fribourg (HEG).

Dans le domaine du commerce extérieur, les succès n'arrivent pas tous seuls, ils sont le plus souvent l'aboutissement d'un dur labeur. Il est d'autant plus important de les pérenniser. Les entreprises souhaitant intégrer des marchés cibles peuvent obtenir des conseils de professionnels auprès de Switzerland Global Enterprise, et construire sur des bases solides avec l'aide de PostFinance, premier établissement financier pour le trafic des paiements international.

Nous vous souhaitons plein succès à l'exportation et c'est avec plaisir que nous recevrons vos commentaires et suggestions.



Daniel Küng

CEO
Switzerland Global Enterprise
daniel.kueng@switzerland-ge.ch



Monika Remund

Senior Product Manager
Switzerland Global Enterprise
monika.remund@switzerland-ge.ch



Nicole Walker

PostFinance SA
Responsable Marketing Clientèle commerciale
nicole.walker@postfinance.ch



Charly Suter

PostFinance SA
Marketing Clientèle commerciale
charly.suter@postfinance.ch

Berne/Zurich, août 2013

1. L'essentiel en bref

Avec la crise économique et financière mondiale, de nombreuses PME suisses ont pris conscience que les activités d'exportation présentent désormais un risque accru. Les pertes de change réduisent les marges lors de ventes conclues avec des clients étrangers, la récession pénalise les chiffres d'affaires réalisés sur les marchés étrangers, l'agitation sociale et les grèves empêchent la distribution de produits, les concurrents étrangers copient les technologies, les inondations et les tempêtes retardent les transports.

Ce sont là des exemples de risques que les entreprises suisses encourent dans leurs activités à l'exportation. D'où la question: comment gérer ces risques pour les maîtriser et ne pas compromettre l'entreprise? Une étude soutenue par la Commission pour la technologie et l'innovation s'est penchée sur le sujet. Elle a examiné comment les PME suisses qui ont une solide expérience internationale gèrent les risques à l'exportation. Les résultats de l'étude sont présentés de façon résumée dans le présent guide.

Ils montrent que le processus de la gestion des risques compte cinq phases. Premièrement, l'entreprise identifie les activités d'exportation qui lui apparaissent décisives. Deuxièmement, elle les analyse au regard des gains escomptés et des pertes possibles. Troisièmement, elle les positionne dans une matrice de risques, qui révèle dans quelle mesure l'entreprise s'expose à des risques dans le cadre de ses activités d'exportation dans leur ensemble. Quatrièmement, l'entreprise prend des mesures pour se prémunir contre les risques critiques. Cinquièmement, elle assure un suivi de ces mesures et adapte les processus de contrôle lorsque les potentiels de risques évoluent.

Les entreprises qui possèdent une solide expérience internationale se distinguent par la diversité des types de risques dont elles tiennent compte dans leurs décisions en matière d'exportations. Elles soupèsent soigneusement les opportunités et les risques liés à l'exportation et fondent leurs décisions sur des informations actualisées. Elles institutionnalisent la gestion du risque au sein de leur société et sensibilisent leurs collaborateurs à la gestion des potentiels de risques.

Le présent guide offre une vue détaillée de la façon dont les entreprises expérimentées au niveau international gèrent les risques à l'exportation et propose un instrument pour aider les petites et moyennes entreprises à maîtriser leurs risques. L'élaboration de ce guide a été rendue possible grâce au précieux soutien des partenaires économiques suivants: Extramet AG, Contrinex SA, Ateliers de Construction Rieter SA, Switzerland Global Enterprise et PostFinance. Nous tenons à les remercier pour leur engagement et l'expertise qu'ils ont apportée tout au long de ce projet.

La prochaine crise arrivera tôt ou tard. L'important est de s'y préparer à temps.

Ralph Lehmann
Institut suisse pour l'entrepreneuriat
Haute école de technique et d'économie de Coire
ralph.lehmann@htwchur.ch

Christian Hauser
Institut suisse pour l'entrepreneuriat
Haute école de technique et d'économie de Coire
christian.hauser@htwchur.ch

Rico Baldegger
Institut suisse pour l'entrepreneuriat
Haute école de gestion de Fribourg
Rico.Baldegger@hefr.ch

2. Risques croissants pour les activités internationales

L'internationalisation de l'économie suisse s'est fortement accentuée au cours des vingt dernières années dans le sillage de la mondialisation. Les exportations et les importations ont augmenté beaucoup plus fortement que le produit intérieur brut pendant cette période (voir illustration 1). Aujourd'hui, plus de la moitié des revenus de la Suisse sont générés à l'étranger (Neff 2011).

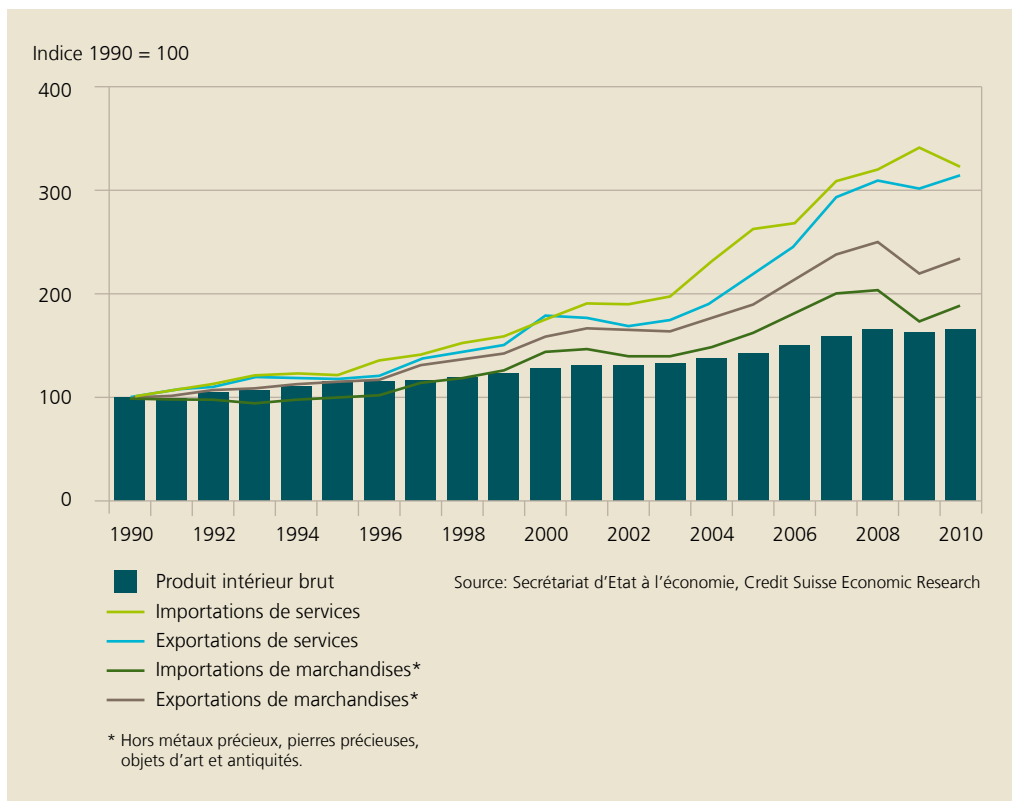


Illustration 1: Produit intérieur brut, importations et exportations de la Suisse, 1990–2010

Toutefois, la crise économique et financière mondiale, ainsi que l'effondrement du commerce international qui a suivi à partir de fin 2008, montrent aussi que des évolutions inattendues à l'étranger peuvent avoir des répercussions considérables sur le secteur suisse des exportations. En 2009, les exportations de marchandises ont accusé un repli de 12% en valeur nominale par rapport à 2008. De nombreuses entreprises exportatrices ont été contraintes d'avoir recours au chômage partiel et de licencier. Certes, le commerce extérieur suisse s'est ressaisi relativement vite par rapport aux crises précédentes et aux autres économies, mais ce ralentissement économique a mis en lumière un accroissement considérable des risques auxquels est exposé le secteur suisse des exportations (Neff 2011, voir illustration 2).

Cette évolution ne concerne pas uniquement les grandes entreprises, mais aussi de plus en plus les petites et moyennes entreprises dont l'activité internationale devient plus facile à mesure que les coûts de transport et de communication chutent et avec l'intégration et la libéralisation des zones économiques.

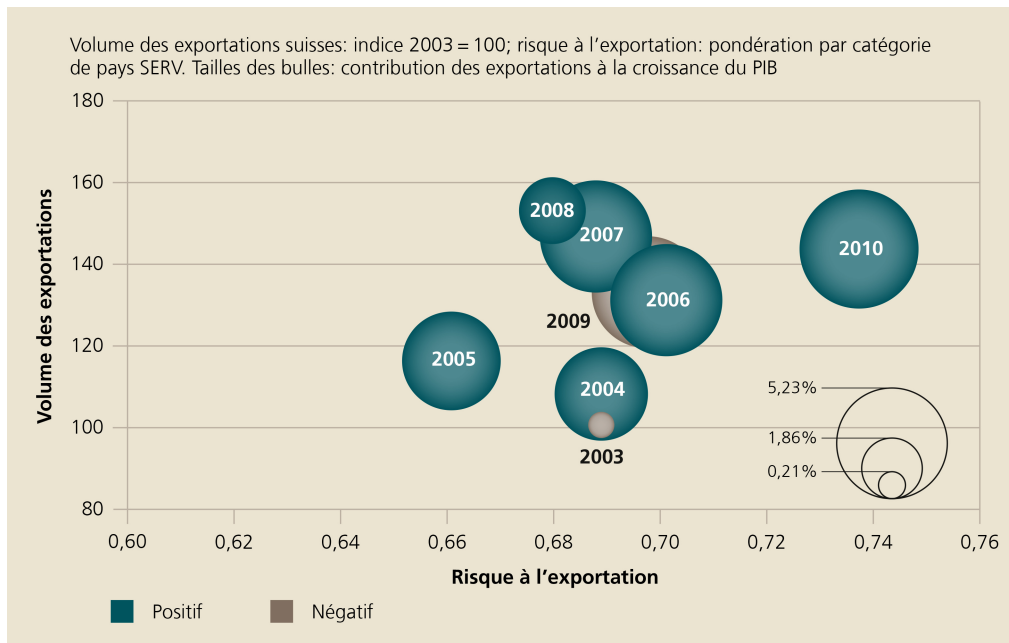


Illustration 2: Volumes des exportations par rapport aux risques encourus (Neff 2011)

Les PME abordent le plus souvent l'internationalisation de manière entrepreneuriale et se concentrent sur les opportunités qu'offre la prospection des marchés étrangers. Les risques liés à l'internationalisation sont souvent négligés. Selon une enquête de la Haute école de gestion de Fribourg, moins de 50% des PME suisses qui exportent disposent d'une gestion stratégique des risques. Seules 39% des entreprises se renseignent sur la solvabilité, 27% se couvrent contre les risques de change, 17% travaillent avec des lettres de crédit, 16% procèdent à des analyses sur les pays qu'elles ciblent et elles ne sont que 3% à se prémunir contre les fluctuations de taux (Baldegger, notamment 2011, voir aussi illustration 3).

Négliger les risques à l'exportation peut s'avérer dangereux, notamment pour les PME, dans la mesure où elles sont souvent peu diversifiées et qu'elles ne peuvent compenser les revers subis sur un marché par les succès obtenus sur d'autres marchés. Elles ont moins de réserves que les grandes entreprises pour amortir les pertes (Schulz/Welge 2006) et courent beaucoup plus rapidement le risque de devenir insolubles.

Sur le plan légal, les dispositions relatives à la gestion des risques ont été considérablement renforcées au cours de la dernière décennie (voir les articles 663, 728a et 728b du CO). Les sociétés anonymes, les sociétés à responsabilité limitée, les sociétés en commandite, les sociétés coopératives, les coopératives d'assurance concessionnées et les fondations qui exercent une activité en la forme commerciale ont l'obligation de procéder à une évaluation annuelle des risques et d'en rendre compte en annexe de leurs comptes annuels. Les sociétés de taille plus importante, soumises à la révision ordinaire, doivent en outre introduire un système de contrôle interne et documenter la façon dont les mécanismes de contrôle sont définis en rapport avec la comptabilité.

C'est pourquoi une étude financée par la Commission pour la technologie et l'innovation (CTI) s'est penchée sur le thème de la gestion des risques à l'exportation en s'intéressant plus particulièrement aux petites et moyennes entreprises.

3. Etude sur la gestion des risques à l'exportation chez les PME

L'étude avait pour objectif de permettre de comprendre la façon dont les entreprises qui réussissent à l'international gèrent les risques liés à l'exportation, les identifient, les analysent et les maîtrisent. A cet effet, 28 PME suisses du secteur secondaire actives sur les marchés internationaux ont été interrogées sur leur gestion des risques. Ces 28 entreprises, établies en Suisse alémanique ou en Suisse romande, réalisent une part importante de leur chiffre d'affaires à l'étranger. Cet échantillon comportait des entreprises fondées au niveau international et d'autres qui se sont peu à peu internationalisées. Certaines opéraient dans des régions géographiques variées, d'autres se concentraient sur quelques marchés cibles. Une partie des entreprises étaient cotées en Bourse, d'autres étaient détenues par des familles. Certaines entreprises interrogées étaient indépendantes et d'autres faisaient partie d'un groupe. Leurs dirigeants présentaient des profils divers en termes d'âge, d'expérience internationale, de formation et de nationalité. L'enquête a été réalisée auprès des responsables des activités d'exportation, la plupart du temps le directeur ou le responsable des exportations. Les entretiens ont été retranscrits, puis évalués avec NVivo.

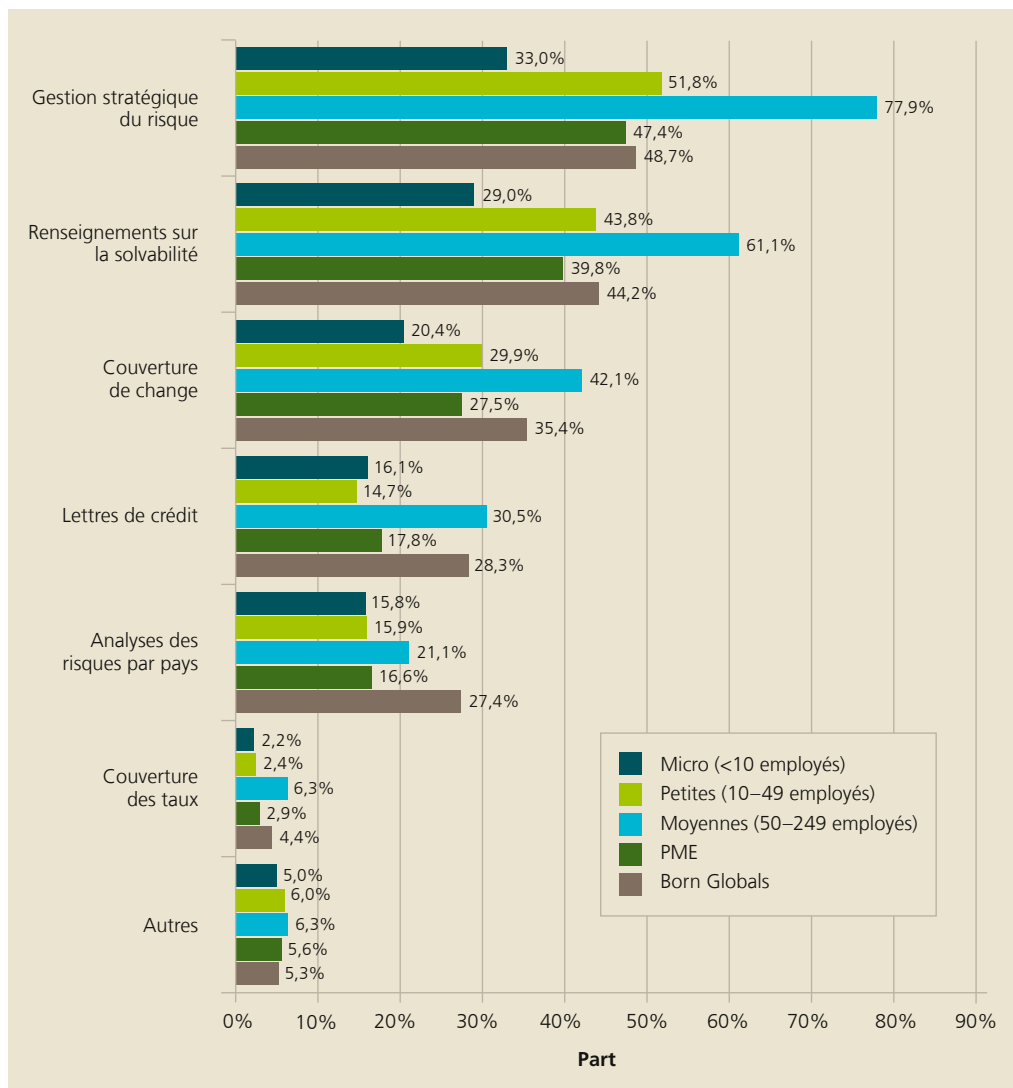


Illustration 3: Mise en place d'une gestion des risques au sein des PME (Baldegger, notamment 2011)

4. Risques liés aux activités d'exportation

4.1 Notion de risque à l'exportation

Dans la littérature relative à la gestion d'entreprise, le risque est défini comme un événement incertain, susceptible d'avoir des répercussions négatives sur la réalisation des objectifs (voir Ojasalo 2009). Les exportations sont les prestations qu'une entreprise fournit à des clients à l'étranger. Par risques à l'exportation, nous entendons donc les événements qui, avec une certaine probabilité, peuvent porter atteinte au succès des activités à l'étranger.

4.2 Types de risques à l'exportation

Aux fins de l'enquête qualitative, il a été demandé aux responsables des exportations de préciser à quels types de risques leur entreprise était confrontée dans le cadre de ses activités à l'exportation. Les résultats figurant dans l'illustration ci-dessous (voir illustration 4) montrent que ce sont avant tout les risques économiques qui préoccupent les entreprises (voir Miller 1992).

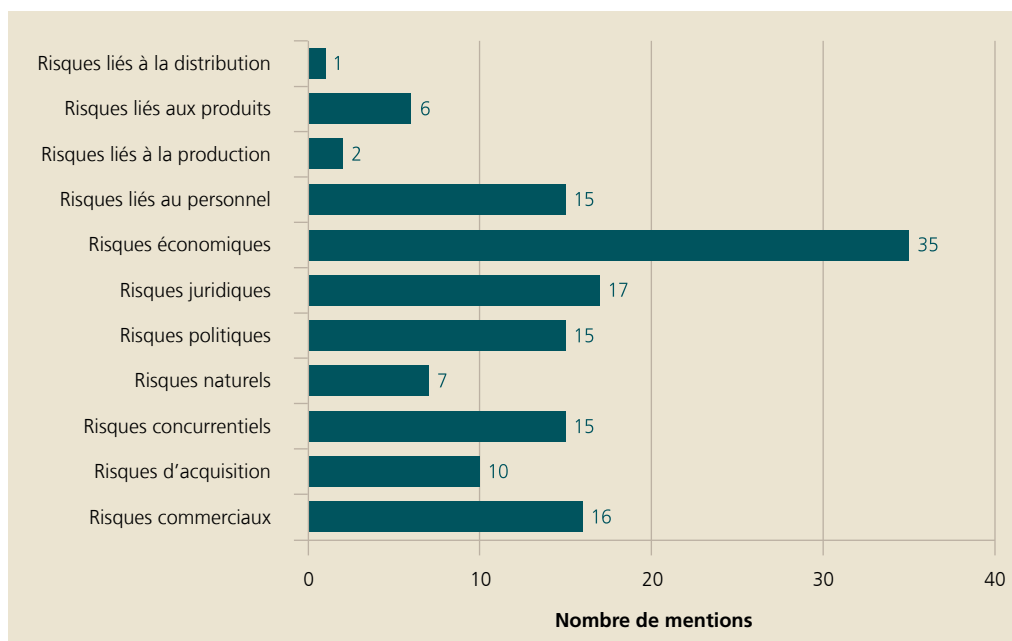


Illustration 4: Types de risques dans les activités d'exportation

4.2.1 Risques économiques

Les pertes de change entrent dans la catégorie des risques économiques. Ces pertes surviennent lorsque la monnaie du marché d'origine s'apprécie par rapport aux monnaies des marchés cibles et que les revenus générés par l'activité à l'étranger perdent par conséquent de leur valeur. Le responsable des exportations de l'une des entreprises sondées a donné l'exemple suivant: «*Nous payons les salaires de nos collaborateurs en francs suisses. Les clients paient en euros. Il en résulte une perte de marge importante étant donné la vigueur actuelle du franc suisse.*»

L'inflation sur les marchés étrangers peut avoir le même effet si elle entraîne une dépréciation des monnaies concernées. Les récessions sur les marchés étrangers et le creusement de la dette publique peuvent provoquer un effondrement de la demande de produits de l'entreprise. Une entreprise l'a exprimé de la manière suivante: *«Les finances publiques en Espagne et en Italie sont tendues. Comme les investissements dans les infrastructures baissent, nos produits sont moins demandés.»*

Une pénurie de devises ou des obstacles au transfert des devises peuvent entraver la réalisation des activités à l'étranger ou empêcher l'entreprise d'encaisser l'argent pour les produits livrés. Les propos d'un responsable des exportations résumant bien la situation: *«Les devises commencent à manquer au Vietnam. Les clients ne sont plus en mesure de payer les investissements de l'étranger et commandent par conséquent moins.»*

Les hausses des frais de douane et des taxes peuvent augmenter les prix des produits sur les marchés étrangers et par conséquent pénaliser la compétitivité internationale de l'entreprise, comme en témoigne une société: *«L'Argentine impose de nouveaux droits de douane pour protéger les produits nationaux et rendre les produits des fournisseurs étrangers plus chers.»*

4.2.2 Risques juridiques

Dans les activités d'exportation, les risques juridiques sont liés à la possibilité que des Etats étrangers modifient la réglementation relative aux produits et qu'il faille par conséquent procéder à des adaptations coûteuses ou demander de nouvelles autorisations. Une entreprise en a fait l'expérience: *«Chaque pays dispose de sa propre réglementation en matière d'appareillage médical. En France, les produits doivent porter un numéro spécial, qui n'a en fait aucune signification. Il est extrêmement difficile de rassembler ce type d'informations réglementaires pour chaque pays et de les appliquer ensuite à nos propres produits.»*

Les risques naissent également de l'insécurité juridique, qui complique la conclusion de contrats avec des clients étrangers, comme le montre l'affirmation ci-dessous: *«Pour une petite entreprise, il est difficile de faire respecter des contrats de livraison sur des marchés lointains. Il faut des avocats et des traducteurs sur place, et s'enregistrer en tant qu'entreprise dans le pays en question. La dépense est souvent trop élevée par rapport au montant du litige et il faut céder.»*

La corruption qui règne sur certains marchés étrangers peut inciter les collaborateurs à enfreindre la loi et ainsi à ternir l'image de l'entreprise: *«Il y a quelques années, nous avons eu un cas de corruption au Brésil. Nous avons dû résilier le contrat avec le représentant concerné, ce qui a provoqué beaucoup de tapage et engendré des frais d'avocat élevés, et aujourd'hui nous nous retrouvons au point de départ.»*

4.2.3 Risques commerciaux

Parmi les risques commerciaux, il y a le risque que les besoins de la clientèle changent, que l'entreprise s'en rende compte trop tard et qu'elle perde des parts de marché. L'une des entreprises interrogées a vécu la situation suivante: *«Le danger que des représentants étrangers ne nous informent pas assez ou qu'ils nous informent trop tard de l'évolution des besoins de la clientèle est considérable. On risque de prendre du retard et de manquer des tendances.»*

Les partenaires de distribution peuvent être perdus, et avec eux des relations clients. Les produits de l'entreprise peuvent être remplacés par des nouveautés technologiques, comme c'est arrivé à un métallurgiste: *«Nous produisons des pièces de tôle pour la construction d'avions. Mais aujourd'hui, les constructeurs aéronautiques utilisent de plus en plus de plastique renforcé de fibres de carbone. Nous en ressentons les effets sur notre chiffre d'affaires.»*

Pour finir, citons le risque de ducroire, souvent plus important sur les marchés étrangers que sur le marché national, parce qu'il est plus difficile d'obtenir le paiement des factures en souffrance et que les habitudes de paiement y sont moins avantageuses que sur le marché domestique: *«La moralité de paiement sur nos marchés étrangers est très variable: il n'est pratiquement plus possible d'obtenir le règlement des factures impayées en Afrique.»*

4.2.4 Risques politiques

L'agitation sociale, les grèves et les conflits font partie des risques politiques qui peuvent paralyser l'économie d'un pays, plomber les chiffres d'affaires et mettre en danger les employés. Une entreprise a fait l'expérience suivante: *«La situation politique au Nigéria est tellement dangereuse que l'on ne peut pas sortir librement dans les lieux publics. Nos clients viennent nous chercher à l'aéroport dans de vieilles voitures cabossées et nous restons en permanence sous leur surveillance.»*

Des embargos peuvent également rendre impossible la livraison de produits vers des Etats comme l'Iran: *«Nous faisons partie des rares entreprises qui parviennent encore à livrer des marchandises en Iran. Difficile de trouver une banque qui accepte encore de s'occuper du trafic des paiements.»*

Les nationalisations peuvent entraîner la perte de succursales ou de relations clients sur les marchés étrangers.



En commerce extérieur, il faut toujours s'attendre à l'inattendu.

Copyright: kldy

4.2.5 Risques concurrentiels

Les entreprises sondées estiment que le principal risque concurrentiel est la copie de leurs produits ou de leurs composants par la concurrence étrangère. Ces concurrents n'ont pas à supporter les coûts de développement des produits et les fabriquent souvent à moindres frais. Ils font pression sur les prix sur les marchés étrangers, ce qui réduit les marges de l'entreprise exportatrice. Constat d'une des entreprises interrogées: *«Les concurrents étrangers achètent notre produit, le démontent et en fabriquent des copies à bas coût. Il ne nous reste plus qu'à essayer d'être meilleurs qu'eux en termes de service et de conseil.»*

Les risques concurrentiels sont aussi la perte du savoir-faire lorsqu'un représentant part chez un concurrent, l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché, et, le risque qu'une petite entreprise soit reprise par un concurrent plus important, comme c'est arrivé à cet entrepreneur: *«Des entreprises concurrentes de plus grande envergure opèrent sur nos marchés de niche parce que c'est là qu'on trouve le plus de potentiel de croissance. Elles disposent de budgets plus importants pour la publicité et proposent de meilleurs salaires. Nous perdons ainsi des parts de marché et des collaborateurs talentueux.»*

4.2.6 Risques liés au personnel

Selon les entreprises interrogées, les principaux risques dans ce domaine sont la perte de collaborateurs qualifiés, qui, dans les activités internationales, font souvent preuve de moins de loyauté envers l'entreprise que sur le marché intérieur, comme l'a constaté une entreprise: *«Il n'est pas facile de trouver du personnel qualifié ayant une expérience dans l'exportation. Quand nous perdons ces collaborateurs, il est très difficile de les remplacer.»*

De plus, il est souvent plus difficile de contrôler les collaborateurs sur des marchés lointains que dans le propre pays. Il peut arriver que certains utilisent cet éloignement pour monter des escroqueries et s'enrichir personnellement: *«Nous avons un représentant pour nos produits au Brésil qui avait multiplié le prix convenu par trois et qui partageait les gains avec les acheteurs du client. Quand l'affaire a éclaté, je n'osais plus me montrer sur place.»*

4.2.7 Risques liés aux produits

Dans les activités d'exportation, les risques liés aux produits surviennent lorsque, sur les marchés étrangers, les produits répondent à des exigences très variées et qu'ils doivent fonctionner dans des conditions les plus diverses. Les conditions climatiques et le maniement du produit peuvent fortement affecter ses fonctions. Malgré tout, l'entreprise doit garantir que son produit fonctionne parfaitement chez le client et intervenir si ce n'est pas le cas. Des dysfonctionnements peuvent entraîner le remplacement du produit, des réparations sur place, voire engager la responsabilité de l'entreprise et influencer sensiblement sur le succès des opérations d'exportation. Un fabricant de machines textiles décrit ainsi son expérience: *«Nous travaillons des produits naturels, qui réagissent à la chaleur et à l'humidité. Garantir les fonctionnalités de ces produits dans les conditions les plus diverses est pour nous un défi de taille.»*

4.2.8 Risques naturels

Dans le cadre des activités à l'exportation, les risques naturels ont été relativement peu mentionnés par les entreprises interrogées. Certaines ont évoqué les tremblements de terre, les épidémies, les éruptions volcaniques, les inondations, les glissements de terrain et les tempêtes qui entravent le fonctionnement de l'économie sur un marché étranger, entraînent un effondrement de la demande, retardent la livraison des produits ou empêchent les collaborateurs de se rendre sur place: *«Nous expédions nos produits par coursier dans presque tous les cas. Lorsque les avions sont bloqués au sol en raison des fortes chutes de neige ou des nuages de cendres volcaniques, nos livraisons prennent du retard et nos clients sont mécontents.»*

4.2.9 Risques liés à la distribution

De même, les risques liés à la distribution n'ont été que rarement évoqués. Lors du transport de marchandises, un retard peut être dû à des formalités douanières fastidieuses ou des documents incomplets. Les produits peuvent être endommagés ou perdus en cours de route. Des livraisons peuvent être erronées ou incomplètes. Tous ces cas de figure occasionnent des coûts supplémentaires et nuisent à la réputation de l'entreprise exportatrice.

4.3 Perception des risques

S'orienter vers l'international ouvre des portes. Mais cela représente aussi un risque considérable, surtout pour les petites et moyennes entreprises. D'où l'importance de soupeser les opportunités et les risques et de ne se lancer que dans les activités qui présentent davantage d'opportunités que de risques.

Les risques sont souvent mal évalués. Les gens ont tendance à surestimer les risques qu'ils peuvent se représenter concrètement. A l'inverse, ils sous-estiment les risques qui leur semblent abstraits.

A retenir:

- Nous jugeons les événements d'une manière plus positive si nous y avons déjà investi du temps et de l'argent.
- Nous surestimons la probabilité que surviennent des événements favorables tandis que nous sous-estimons la probabilité que des incidents se produisent.
- Nous accordons d'autant plus de poids aux opportunités et aux risques qu'ils sont rapprochés dans le temps.
- Nous surestimons notre influence personnelle sur la survenue d'événements et avons une illusion de contrôle.
- Une fois que nous avons évalué les risques, nous ne remettons pas assez notre jugement en question, même lorsque de nouvelles informations concernant le potentiel ou la probabilité de concrétisation sont disponibles (Gleissner 2011).

En raison de ces distorsions dans la perception des risques, il y a fort à craindre que l'entreprise mésestime les risques à l'exportation et qu'elle prenne par conséquent des décisions erronées quant à son internationalisation. Il est également possible que les exportateurs sous-estiment les risques de l'entreprise par rapport aux risques environnementaux ou qu'ils surestiment les risques sur les marchés étrangers, se laissant influencer par cette perception lorsqu'ils envisagent un projet d'exportation. Il est donc essentiel que les entreprises évaluent les opportunités et les risques systématiquement et aussi objectivement que possible.

L'enquête auprès des entreprises présentes à l'étranger a montré qu'elles ont développé, pour gérer les risques à l'exportation, la stratégie présentée ci-dessous.

5. Gestion des risques à l'exportation

Le processus de gestion des risques à l'exportation comporte cinq phases qui forment une chaîne continue. Il commence par la sélection des activités d'exportation à prendre en compte dans la gestion des risques. Les activités sélectionnées sont ensuite analysées en termes d'opportunités et de risques, puis positionnées dans une matrice de risques. Cette matrice représente l'exposition générale au risque de l'entreprise pour les activités d'exportation et permet de juger de la nécessité de mettre en place des mesures pour maîtriser ces risques. La dernière phase consiste à observer les risques jugés critiques au fil du temps (voir aussi Ojasalo à ce sujet).

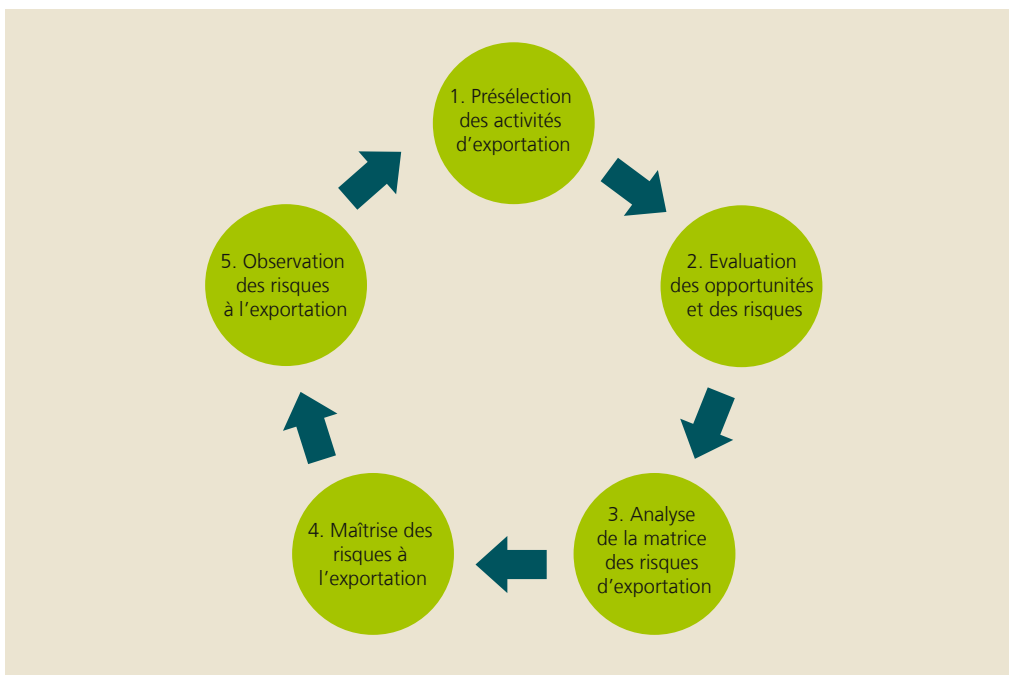


Illustration 5: Processus de gestion des risques à l'exportation

xRisk est un outil basé sur Excel qui aide les entreprises à mettre en œuvre le processus de gestion des risques à l'exportation. Il permet d'estimer les gains et les pertes attendus pour les activités d'exportation et renvoie à des sources d'informations pour l'évaluation des risques à l'exportation. Il facilite en outre l'évaluation générale de l'exposition au risque de l'entreprise. Cet outil peut être obtenu gratuitement à l'adresse Internet indiquée dans l'impressum au début du présent document.

5.1 Présélection des activités d'exportation critiques

Avant de pouvoir commencer l'analyse des activités d'exportation, l'entreprise doit définir ce qu'elle entend par activités d'exportation. Les activités d'exportation peuvent être définies par produits, par clients ou par marchés. Une entreprise qui développe des projets d'envergure pour des clients sur des marchés étrangers définira ces projets comme des activités d'exportation. Une entreprise qui vend des produits standardisés en grand nombre à l'étranger par l'intermédiaire de parte-

naires de distribution considérera ces partenaires comme les destinataires des activités d'exportation. Une entreprise qui vend un petit nombre de produits sur de nombreux marchés étrangers peut également considérer ces marchés en termes d'activités d'exportation.

Une fois les activités d'exportation définies, l'entreprise doit établir quelles activités doivent être prises en compte dans la gestion des risques. La gestion des risques est un processus coûteux. A ce titre, il ne doit intégrer que les activités d'exportation qui comportent des risques considérables et ignorer celles qui ne sont pas critiques pour l'entreprise. Il est possible d'intégrer des activités d'exportation dans la gestion des risques à partir d'un certain chiffre d'affaires. Il est également possible de ne procéder à l'évaluation des risques que si les activités d'exportation ont lieu sur des marchés jugés sensibles, si le client n'effectue aucun versement préalable ou si les produits doivent être utilisés dans des conditions inhabituelles.

5.2 Evaluation des opportunités et des risques dans les activités d'exportation

L'analyse des activités d'exportation jugées critiques doit montrer l'importance qu'elles revêtent pour la réussite de l'entreprise. Chaque activité doit être évaluée au regard des influences positives ou négatives qu'elle peut exercer sur le bénéfice de l'entreprise.

L'évaluation des opportunités se fonde sur une estimation de la marge de couverture procédant de l'activité d'exportation. Cette dernière se calcule en prenant en compte le chiffre d'affaires de l'activité, déduction faite des coûts variables dus à la réalisation de l'activité. Si des coûts ou des gains exceptionnels découlent de l'activité (allègements fiscaux, subventions), ils sont intégrés dans le calcul de la marge de couverture potentielle.



Les activités d'exportation ne se déroulent parfois pas comme prévu.

5.3 Analyse de la matrice des risques à l'exportation

Les valeurs prévisionnelles découlant de l'analyse des activités d'exportation pour les marges de couverture et les pertes sont mises en rapport avec les fonds propres de l'entreprise et donnent ainsi le positionnement des activités dans une matrice opportunités/risques, telle que représentée ci-dessous (voir illustration 7). On mesure ces valeurs aux fonds propres, puisque les risques d'entreprise doivent être supportés par les fonds propres. Si un risque dépasse les fonds propres d'une entreprise, il menace la pérennité de celle-ci.

La taille du cercle dans la matrice correspond au chiffre d'affaires attendu des activités d'exportation par rapport au chiffre d'affaires total de l'entreprise. Elle reflète son importance pour l'activité de l'entreprise dans son ensemble.

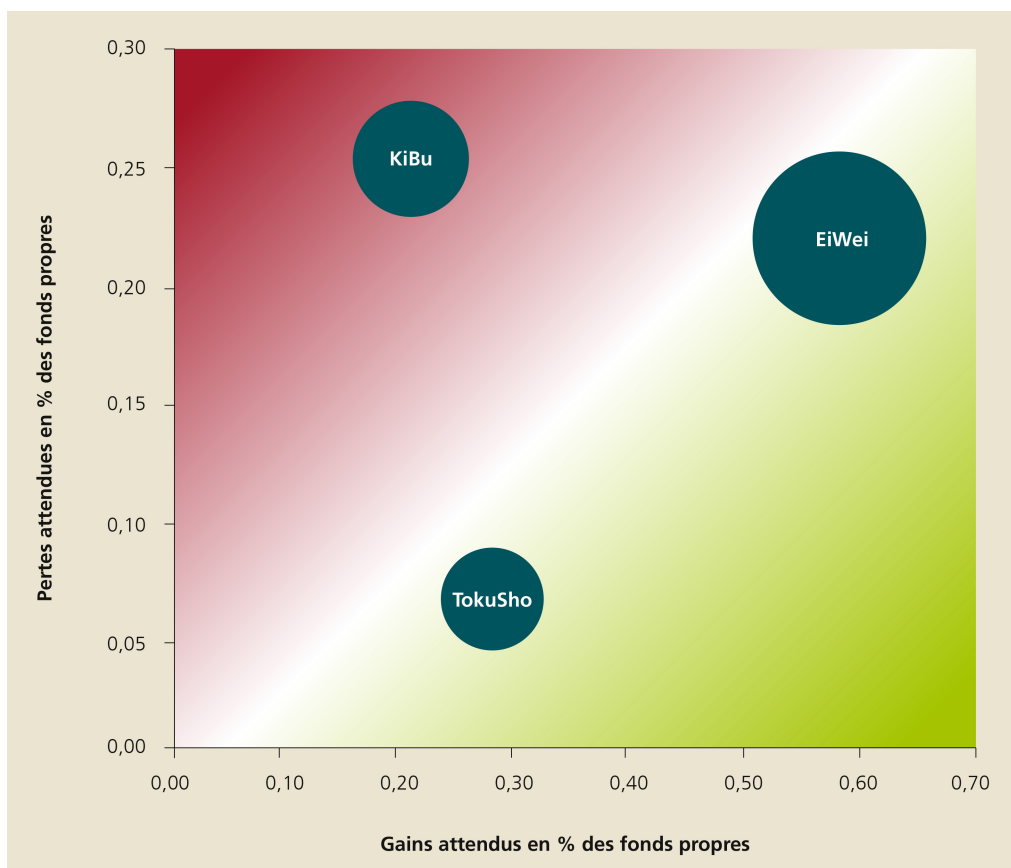


Illustration 7: Matrice des risques à l'exportation dans xRisk

La matrice des risques à l'exportation montre une vue d'ensemble des opportunités et des risques dans les activités d'exportation d'une entreprise et propose une analyse globale de l'exposition au risque. A cet effet, l'entreprise doit répondre aux questions suivantes:

- Pour quelles activités à l'exportation les risques sont-ils jugés supérieurs aux opportunités?
→ Ces activités sont positionnées en haut à gauche de la matrice.
- Dans l'ensemble, les activités d'exportation de l'entreprise présentent-elles plus d'opportunités ou plus de risques?
→ On le voit au fait que la majorité des activités sont positionnées au-dessus ou en dessous de la diagonale.
- Existe-t-il des potentiels de dommages importants pour certaines activités, qui peuvent menacer jusqu'à l'existence de l'entreprise?
- Les opportunités et les risques liés aux activités d'exportation sont-ils indépendants les uns des autres ou y a-t-il des interdépendances susceptibles d'entraîner des pertes importantes dans plusieurs activités?

Le résultat de cette analyse et la propension au risque de l'entreprise permettent de déduire les exigences en termes de maîtrise des risques à l'exportation.

5.4 Maîtrise des risques à l'exportation

L'objectif du contrôle des risques consiste à ramener les risques à un niveau optimal pour l'entreprise. A cet effet, une entreprise peut se fixer pour principe de lancer uniquement les activités d'exportation qui présentent des risques inférieurs aux opportunités attendues. Elle peut considérer son exposition au risque dans sa globalité et décider que l'ensemble des risques liés aux activités d'exportation ne doit pas excéder les opportunités, ou se limiter aux activités d'exportation qui ne menacent pas sa pérennité.

La gestion des risques à l'exportation dépend de la propension au risque de l'entreprise et de sa compétitivité. Les entreprises dont les produits sont très demandés à l'étranger et qui sont peu soumises à la pression des concurrents pourront davantage se permettre de renoncer à des activités comportant des risques importants que les entreprises qui proposent des produits peu différenciés et sont soumises à une concurrence accrue. Les entreprises ayant des objectifs de croissance élevés, dont les propriétaires sont enclins au risque, prennent plus de risques que les entreprises satisfaites de leur position sur le marché et qui souhaitent éviter toute perte importante.

Les possibilités exploitées par une entreprise pour maîtriser les risques à l'exportation peuvent être classées dans les catégories Accepter, Transférer, Eviter et Réduire (voir Ojasalo 2009). L'illustration 8 montre que les entreprises sondées misent d'abord sur la stratégie de la réduction des risques à l'exportation.

5.4.1 Réduire les risques

Pour réduire les risques à l'exportation, les entreprises exigent de leurs clients des paiements anticipés. Elles définissent des limites de crédit et les adaptent en fonction du comportement de paiement de leurs débiteurs. L'une des entreprises interrogées procède de la manière suivante: *«Lorsque nous livrons un client pour la première fois, nous lui attribuons une limite de crédit. Nous suivons ensuite de près le règlement des factures et nous augmentons progressivement cette limite pour les clients fiables.»*

Les entreprises ayant une solide expérience internationale mettent en place une gestion des débiteurs systématique et envoient rapidement des rappels lorsque les clients tardent à payer. Elles se prémunissent contre les fluctuations de change en réalisant des opérations à terme et en effectuant leurs achats en devises étrangères. Une affirmation reflète l'avis général: «*Nous réduisons nos risques liés aux devises étrangères de près de 50% en effectuant nos achats en euros et en dollars. En Suisse, il n'y a que les salaires que nous ne pouvons pas verser en devises.*»

Les entreprises diversifient leurs activités d'exportation sur des marchés qui se trouvent à des stades de développement et dans des cycles conjoncturels différents. Elles renforcent leur position concurrentielle en réduisant les coûts et/ou en améliorant la qualité de leurs produits. Elles distribuent leurs produits par l'intermédiaire de revendeurs soigneusement choisis, qui effectuent les achats et les ventes pour leur propre compte. Elles délocalisent la production vers des régions où les coûts salariaux sont moindres et définissent les conditions d'utilisation de leurs produits, les garanties accordées, l'étendue de leur responsabilité et la juridiction dans leurs conditions générales avec un tel degré de précision que de nombreux risques sont considérablement réduits: «*Pour la plupart des activités à l'exportation, nous fixons les spécifications des produits et les conditions d'utilisation de façon à ce que le montant des dommages ne puisse excéder le volume du projet.*»

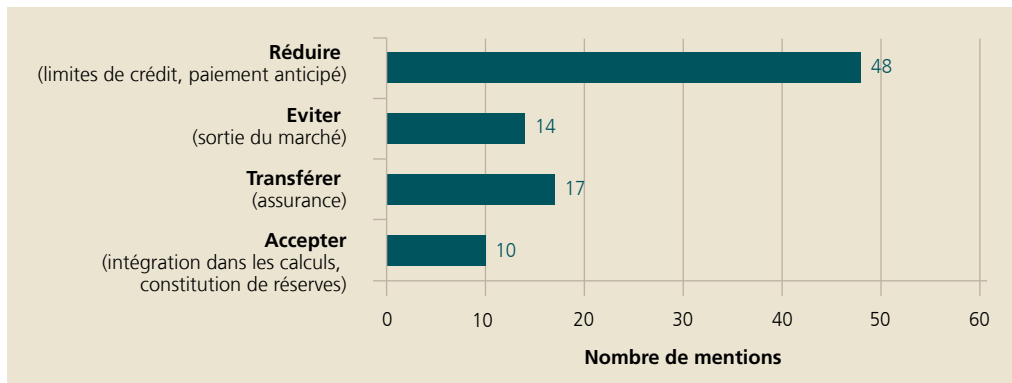


Illustration 8: Stratégies pour la maîtrise des risques à l'exportation

5.4.2 Éviter les risques

Éviter les risques à l'exportation signifie par exemple ne pas se lancer sur des marchés politiquement instables ou ne pas livrer des produits à des clients dont la moralité de paiement n'est pas satisfaisante. Une des entreprises interrogées l'exprime de la manière suivante: «*Nous ne travaillons pas dans des pays tels que l'Afghanistan, le Pakistan et l'Irak. Nous préférons renoncer à un chiffre d'affaires plutôt que de mettre la vie de nos collaborateurs en danger.*»

Éviter les risques signifie également facturer en francs suisses les ventes dans des pays qui présentent des risques économiques, ne livrer que des produits standard aux clients que l'on ne connaît pas et se limiter aux offres de prestations dont on peut contrôler la qualité: «*Nous nous sommes retirés d'activités dans lesquelles notre part de production était trop faible. Nous ne pouvions tout simplement plus assumer la garantie quant au fonctionnement des produits.*»

5.4.3 Transférer les risques

Dans la catégorie du transfert de risque, on trouve l'assurance des risques à l'exportation. Les entreprises interrogées assurent fréquemment les paiements de leurs clients par des lettres de crédit et concluent des assurances de responsabilité civile pour leurs produits lorsqu'ils pourraient potentiellement provoquer des dommages considérables: *«Nous limitons le risque financier des ordres de plus de CHF 50 000.– par des paiements anticipés ou des lettres de crédit et nous ne sommes pas disposés à prendre des risques supérieurs pour augmenter notre chiffre d'affaires rapidement.»*

Les assurances coûtent de l'argent et réduisent la marge des activités d'exportation. Elles évitent néanmoins à l'entreprise de supporter des dommages importants, qu'elle ne peut pas assumer, et elles permettent de mieux planifier l'activité. Certaines entreprises parviennent à intégrer les risques à l'exportation dans le prix de leurs produits et les transfèrent ainsi à leurs clients.

5.4.4 Assumer des risques

La catégorie Accepter concerne les entreprises qui assument elles-mêmes le risque de défaut de paiement dans les activités d'exportation. Une entreprise l'exprime comme suit: *«Les clients importants exigent une livraison contre facture. Cela signifie que nous devons nous-mêmes supporter le risque de défaut de paiement si nous voulons faire affaire avec eux.»*

Les plus petites entreprises sont parfois contraintes d'accepter les spécifications produits des clients. Elles constituent des provisions pour les cas de garantie et acceptent les risques de change sans les assurer.

Les stratégies Accepter, Transférer, Eviter et Réduire proposent des approches pour réduire les risques auxquels une entreprise s'expose dans les activités d'exportation. Certaines de ces mesures occasionnent cependant des frais, et il convient de vérifier avec soin si les pertes potentielles évitées grâce à la maîtrise des risques dépassent les coûts occasionnés (Gleissner 2011).

La réduction des risques à l'exportation résultant de la maîtrise des risques doit être représentée dans la matrice et les activités d'exportation repositionnées en conséquence. Cela permet de voir si l'entreprise est parvenue à ramener son exposition au risque à un niveau acceptable ou s'il y a des activités qui, en raison de leur ratio opportunités/risques, ne doivent pas être concrétisées.

5.5 Observation des risques à l'exportation

La dernière phase du processus de gestion des risques à l'exportation consiste à vérifier régulièrement le positionnement des activités d'exportation dans la matrice et à l'adapter si les opportunités et les risques évoluent.

Les nouvelles activités d'exportation considérées comme critiques par l'entreprise sont enregistrées dans la matrice et celles terminées sont supprimées, afin que la matrice reflète en permanence l'état actuel de l'exposition au risque d'exportation.

De plus, les sinistres liés aux activités d'exportation de l'entreprise sont saisis et examinés pour vérifier s'ils avaient été préalablement identifiés en tant que risques et correctement évalués. L'entreprise a ainsi la possibilité d'intégrer systématiquement les expériences faites dans la gestion des risques et d'ajuster l'évaluation des risques.

6. Institutionnalisation de la gestion des risques à l'exportation

Selon Gleissner (2011), il existe différents niveaux d'exigences en fonction desquels une entreprise gère ses risques:

- Certaines ne se préoccupent des risques liés à leurs activités qu'une fois les sinistres survenus.
- D'autres ne couvrent que les risques les plus importants, pour éviter une faillite.
- Certaines entreprises surveillent en permanence l'ensemble des risques liés à leurs activités.
- D'autres encore prennent en compte les risques liés à leurs activités dans les décisions d'entreprise et recherchent l'équilibre optimal entre les opportunités et les risques pour maximiser la valeur de l'entreprise.

Une étude d'Accenture a révélé que les champions de la gestion des risques (les entreprises qui jouissent d'un avantage concurrentiel grâce à la gestion des risques) intègrent des analyses de risques dans les décisions commerciales importantes, associent des analyses de risques et des analyses de rendement et utilisent des instruments qui fournissent rapidement des données actualisées sur l'évaluation des risques. Les champions de la gestion des risques prennent en compte un large éventail de types de risques, définissent des responsables de la gestion des risques au plus haut niveau et développent une culture du risque au sein de l'entreprise (Culp 2011).

Il semble important d'ancrer la gestion des risques dans l'entreprise. Cela peut se traduire comme suit pour le processus de gestion des risques à l'exportation représenté: les critères de présélection des activités d'exportation pour la gestion des risques sont définis au niveau de la direction. Comme précisé plus haut, l'entreprise peut intervenir dans les conditions générales, dans l'identification de marchés critiques ou dans la définition d'un plafond pour le volume des ventes.

Les responsables des activités d'exportation (responsables des exportations, vendeurs, représentants) analysent les activités à l'aide de ces critères et décident s'il faut intégrer les activités dans le processus de gestion des risques. S'il est nécessaire de les intégrer, les activités sont saisies dans l'outil d'analyse des risques à l'exportation xRisk et évaluées en termes d'opportunités et de risques.

S'il ressort de l'analyse qu'une activité présente plus de risques que d'opportunités, la personne compétente élabore un plan de maîtrise des risques et le présente à la direction, qui décidera de la concrétisation ou non de l'activité.

Les responsables des exportations vérifient régulièrement le positionnement de leurs activités d'exportation dans la matrice et informent la direction si une activité se déplace dans la zone critique.

La direction analyse périodiquement l'exposition aux risques de l'entreprise dans les activités d'exportation et vérifie si des mesures supplémentaires s'avèrent nécessaires pour maîtriser les risques. Lors des comptes annuels, elle reprend la matrice des risques à l'exportation dans le rapport annuel et montre comment l'entreprise gère les risques résultant des activités d'exportation.

Cette forme d'institutionnalisation de la gestion des risques à l'exportation va à l'encontre du principe selon lequel la responsabilité opérationnelle et la gestion des risques doivent être séparées pour éviter tout conflit d'intérêts. En revanche, elle se fonde sur le savoir-faire disponible en matière d'activités d'exportation dans le service des ventes pour évaluer les opportunités et les risques, et part du principe que les responsables des activités d'exportation n'ont aucun intérêt à sous-évaluer les risques, dans la mesure où ils doivent rendre des comptes en cas de sinistre.

Table des illustrations

Illustration 1: Produit intérieur brut, importations et exportations de la Suisse, 1990–2010	6
Illustration 2: Volumes des exportations par rapport aux risques encourus	7
Illustration 3: Mise en place d'une gestion des risques au sein des PME	8
Illustration 4: Types de risques dans les activités d'exportation	9
Illustration 5: Processus de gestion des risques à l'exportation	14
Illustration 6: Evaluation des types de risques à l'exportation dans xRisk	16
Illustration 7: Matrice des risques à l'exportation dans xRisk	17
Illustration 8: Stratégies pour la maîtrise des risques à l'exportation	19

Bibliographie

Baldegger B., *Swiss International Entrepreneurship Survey 2010*, Fribourg, 2011.

Culp S., *The Risk Masters*, dans: Outlook, 2011, n° 3.

Gleissner W., *Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen*, Munich, 2011.

Hollmann K., Mohammed-Zadeh S., *Risk Management in Small Business*, dans: Journal of Small Business Management, janvier 1984.

Miller K., *A Framework for Integrated Risk Management in International Business*, dans: Journal of International Business Studies, 1992, vol. 23, n° 2.

Neff M., *Exportindustrie Schweiz – Erfolgsfaktoren und Ausblick*, Zurich, 2011.

Ojasalo J., *A Model of Risk Management in Globalizing Companies*, dans: The Business Review, vol. 13, 2009.

Schulz A., Welge M., *Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen*, Sternenfels, 2006.

ISBN 978-3-906201-15-3



9 783906 201153 >