



Savoir maîtriser les risques: stratégies du risque pour petites entreprises

Stefan Hunziker

En définissant des stratégies du risque, les petites entreprises peuvent maîtriser leurs risques avec discernement. L'objectif n'est pas de minimiser le risque à tout prix, mais de trouver un équilibre sain entre opportunités et risques.

Vous êtes-vous déjà demandé quels objectifs principaux vous poursuiviez avec votre gestion des risques? L'expérience montre que les directeurs de petites entreprises (et souvent aussi ceux des grandes) ont pour objectif n° 1 de minimiser les risques, c'est-à-dire d'assurer l'existence de l'entreprise. Dans la pratique, ce mythe a malheureusement la peau dure: croire que la gestion des risques vise en premier lieu à prévenir des dommages et ne sert qu'à prendre des mesures pour éviter les risques. Autre argument récurrent: la gestion des risques monopolise des ressources et coûte trop cher. Par conséquent, le sujet n'est souvent pas une priorité.

Conditions d'une maîtrise ciblée des risques

Mal gérer les risques constitue un des plus grands dangers. Ce qui semble paradoxal se confirme régulièrement dans la pratique. Pour que les petites entreprises puissent prendre les bonnes mesures stratégiques en matière de risques, elles doivent au préalable identifier les risques les plus importants et les apprécier correctement. Les trois recommandations suivantes sont essentielles au succès de l'opération.

1. Ne pas confondre la cause et l'effet. Lorsqu'ils apprécient les risques, les entrepreneurs ont tendance à se focaliser sur les conséquences (financières) de ceux-ci: que se passe-t-il si un risque se concrétise? Quelles conséquences cela aura-t-il sur mon domaine de responsabilité? Cela aura-t-il une influence sur les liquidités (p. ex. stocks trop importants), les gains (p. ex. pertes sur débiteurs) ou les coûts (p. ex. développement de nouvelles prestations)? En fin de compte, les risques ont toujours des conséquences financières et sont donc fréquemment considérés à tort comme des risques financiers. Pour développer des stratégies du risque efficaces, il convient d'identifier en premier lieu les facteurs pouvant engendrer un risque. La question est la suivante: à quel niveau doit se faire la prévention pour éviter toute conséquence financière? Il est possible, par exemple, de raccourcir la durée de stockage, d'introduire un système de rappels strict ou d'effectuer une analyse de marché. Il s'agit donc d'intégrer les risques dans un scénario plausible, c'est-à-dire dans une chaîne de cause à effet. La cause, qui se situe tout au début du scénario, est en général le point de départ pour définir une stratégie du risque efficace. L'analyse par nœud papillon (voir illustration 06) est un instrument simple permettant de visualiser de telles chaînes de cause à effet.

2. Apprécier correctement les risques. Tous les risques identifiés dans la chaîne de cause à effet doivent être appréciés. Dans les petites entreprises, cette étape se résume souvent à une approche qualitative. On évalue les risques verbale-

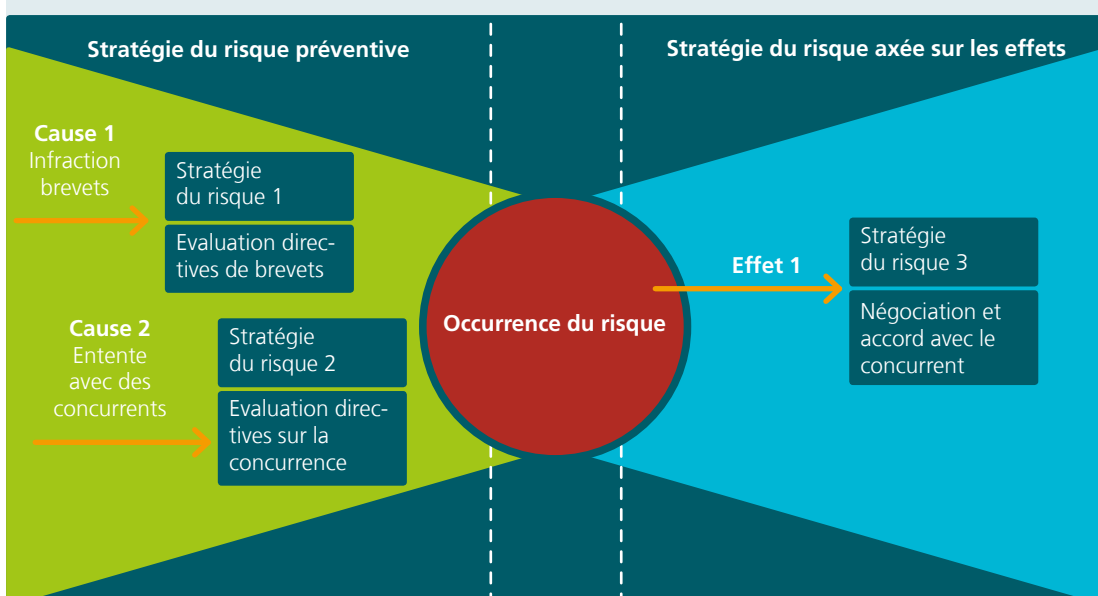
astuce

Discuter des stratégies du risque s'avère payant

↓
Discutez en détail des stratégies du risque. Distinguez clairement entre les mesures existantes et les mesures à définir. L'expérience montre qu'une discussion, et si besoin un débat animé, au sein de la direction sont très enrichissants. Ils permettent d'identifier des mesures inefficaces ou trop coûteuses. Souvent, dans la pratique, on met trop l'accent sur l'appréciation des risques, et pas assez sur la mise en œuvre et la supervision de stratégies du risque efficaces.

Les termes [mis en évidence](#) sont brièvement expliqués dans le glossaire en fin de numéro.

Illustration 06 Distinction entre cause et effet pour choisir la stratégie du risque – exemple «plainte d'un concurrent»



En cas de risque d'une plainte d'un concurrent, deux éléments peuvent en être la cause: une infraction au brevet ou une entente avec des concurrents. Les stratégies de risque préventives 1 et 2 sont l'évaluation régulière des directives en matière de brevets et de concurrence. Ce n'est que si celles-ci échouent qu'il y a occurrence du risque et application de la stratégie 3: la négociation et l'accord avec le concurrent.

ment, en fonction de leur probabilité d'occurrence et de l'ampleur des dommages, en se contentant de les qualifier de «faibles», «modérés», sensibles», «élevés» ou «très élevés». Pourquoi une telle approche? Par manque de données et de chiffres, parce que les calculs reposent sur une exactitude somme toute fictive, par pragmatisme ou à cause de coûts trop élevés. Or, seule une appréciation chiffrée permet de prioriser et d'apprécier comme il se doit les risques. Éliminons ici de fausses craintes: mieux vaut un risque apprécié de manière imprécise qu'un risque non apprécié du tout. Ce n'est pas la précision qui compte, mais la discussion critique qui n'est possible qu'avec une évaluation financière. La gestion des risques tourne précisément autour de l'incertitude, que l'on peut très bien essayer d'évaluer. Il est recommandé de renoncer à des appréciations purement qualitatives, qui rendent la maîtrise des risques plus difficile.

3. Développer des scénarios optimistes. Pour pouvoir décider quelle stratégie du risque adopter pour tel ou tel risque, il vaut la peine d'intégrer le même risque dans différents scénarios. Il suffit la plupart du temps d'élaborer trois scénarios, en commençant par le pire des cas, en envisageant ensuite un cas normal et enfin une issue optimiste. Ainsi, on tient compte des opportunités potentielles dans l'appréciation des risques. Par cette élaboration de scénarios, le risque est apprécié dans toutes ses facettes réalistes, ce qui évite d'adopter une conduite trop unilatérale, qui pourrait en fin de compte s'avérer ne pas être la bonne.

Prenons l'exemple du développement d'un produit: un scénario pessimiste pourrait être que celui-ci ne trouve pas son marché, constitue un échec et ne génère aucune recette. Dans le scénario optimiste, des opportunités se présentent sous la forme de parts de marché plus élevées et de gains. Ce n'est qu'en évaluant les scénarios que l'on obtient une base transparente pour choisir des stratégies du risque. Lorsque le potentiel d'opportunités est prépondérant, les entreprises peuvent éventuellement s'accommoder du scénario négatif.

L'embaras du choix: quelle stratégie du risque pour quel risque?

Chaque fois que c'est possible, les stratégies du risque devraient avoir un effet préventif et se préoccuper de la probabilité d'occurrence et non des dommages. Lorsque la prévention n'est pas possible ou ne suffit pas, on peut appliquer des stratégies du risque qui réduisent l'ampleur des dommages. Le but n'est toutefois pas de minimiser les risques à tout prix, mais de les ramener à un niveau acceptable pour la gestion de l'entreprise, qui ne dépasse pas la **capacité de risque** de celle-ci. Voici une procédure pour choisir des stratégies du risque, accompagnée d'exemples pratiques.

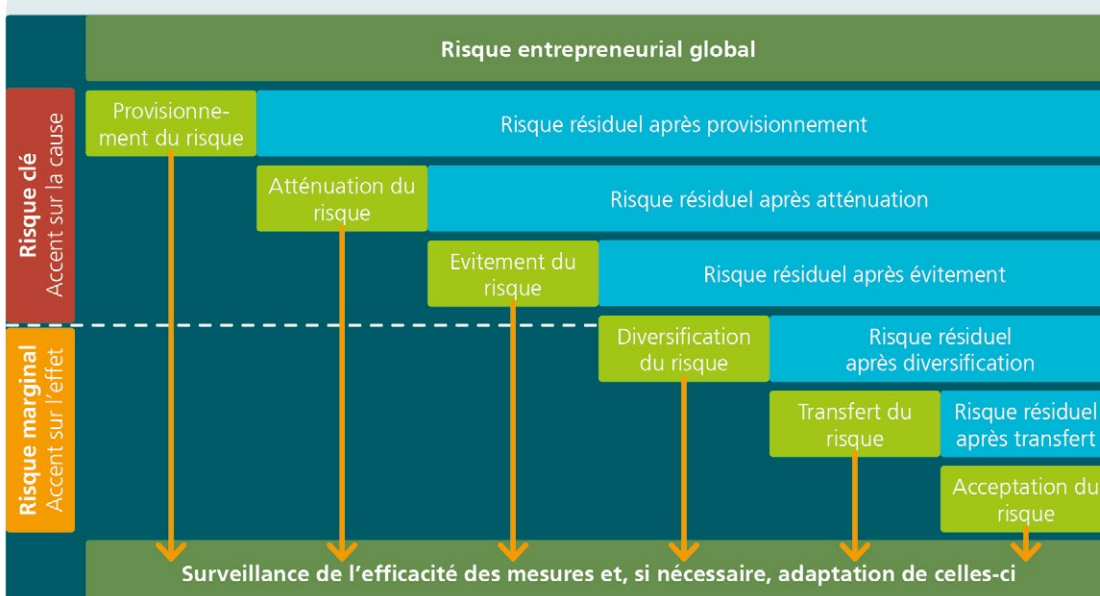
Risque clé ou risque marginal? Tout d'abord, vous devez vous demander si les risques identifiés sont des risques clés ou des risques marginaux. Cette distinction est décisive pour pouvoir opter ensuite pour la bonne stratégie du risque. Les risques clés

pratique

La stratégie du risque «Analyse de la situation en matière d'assurance» est insuffisante

↓ Dans la pratique, on entend souvent l'argument selon lequel les risques majeurs ont été discutés avec un assureur et ainsi couverts d'un point de vue financier. Malheureusement, cette stratégie du risque ne se limite qu'aux risques assurables et ne couvre qu'une petite partie des risques entrepreneuriaux. Elle ne tient ainsi pas assez compte des risques stratégiques et de nombreux risques financiers. Il est recommandé d'opter pour une gestion globale des risques.

Illustration 07 **Stratégies du risque axées sur les causes ou sur les effets**



Selon qu'il s'agit d'un risque clé ou d'un risque marginal, la stratégie du risque met l'accent sur la cause ou sur l'effet.

Illustration 08 Plan d'action pour la mise en œuvre et la surveillance des stratégies du risque

Risque	Echec de l'expansion sur le marché d'Europe de l'Est	Dépendance vis-à-vis d'un client ou d'un petit nombre de clients	Risque de change	Avec le plan d'action, vous déterminez qui va effectuer les différentes actions de mise en œuvre de la stratégie du risque, comment et pour quelle échéance.
Risque clé ou marginal	Risque clé	Risque clé	Risque marginal	
Effet (dommage)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Retrait du marché ■ Problèmes financiers ■ Dommages de réputation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dommages financiers ■ Mise en danger de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dommages financiers moindres ■ Insignifiant 	
Causes	Connaissance insuffisante du nouveau marché	Suivi et acquisition de clients négligés	Contexte économique, non influençable	
Stratégie(s) du risque	<ul style="list-style-type: none"> ■ Provisionnement ■ Atténuation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Evitement ■ Réduction ■ Diversification 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Acceptation 	
Justification	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prise de risque consciente ■ Opportunité plus importante ■ Le risque peut être atténué par un travail préparatoire 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le plus gros client ne doit pas représenter plus de 20% du chiffre d'affaires ■ Répartir le risque 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Insignifiant ■ Couverture injustifiée, car elle a peu d'influence sur l'état de la fortune, des finances et des gains 	
Actions décidées	<ul style="list-style-type: none"> ■ Faire une analyse de marché ■ S'adresser à des bailleurs de fonds ■ Contacter un conseiller 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entretenir les relations clients (organiser un événement annuel) ■ Conclure des partenariats ■ Acquérir de nouveaux clients 	–	
Délai de mise en œuvre	31.08.2017	<ul style="list-style-type: none"> ■ En continu ■ Vérification trimestrielle 	–	
Mise en œuvre (oui/non)	Non	Oui	–	
Responsabilité	Jean Modèle	Max Meier	–	

sont liés au développement et à la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise. Ils sont directement liés aux champs d'activité clés et participent dans une large mesure à l'exploitation des potentiels de réussite. Les risques clés sont souvent spécifiques à chaque entreprise et diffèrent en fonction de la branche et de la stratégie. Les exemples suivants peuvent constituer des risques clés pour les petites entreprises en fonction de la stratégie adoptée:

- Développement de nouveaux produits: mauvais investissements, échec sur le marché, mauvaise appréciation des besoins de la clientèle
- Technologies de l'information: hameçonnage, vol de données, piratage
- Dépendance à l'égard d'un fournisseur: augmentations de prix, pénurie d'approvisionnement
- Concurrence: un concurrent possède de meilleures structures de coûts et offre la même prestation à un prix inférieur; la concurrence internationale se renforce

- Risque de succession: poursuite de l'entreprise mise en péril, perte de savoir-faire
- Risque de crédit/de financement: absence de capital de croissance
- Risques réglementaires: modifications de lois et réglementations
- Risque d'innovation: manque de prospective
- Risques liés au modèle commercial: technologies disruptives, consolidation du marché sur un petit nombre d'entreprises de grande taille

On appelle risques marginaux les autres risques, qui ne sont pas des conditions sine qua non au succès d'une entreprise et ne sont pas directement liés aux potentiels de réussite. Selon le contexte de l'entreprise, les risques marginaux peuvent être les suivants:

- Risques de change: en fonction des principaux marchés sur lesquels l'entreprise opère
- Risque de dommages matériels: séisme, incendie, inondation, tempête

astuce

Prévention grâce aux signes avant-coureurs



Les signes avant-coureurs, par exemple les entrées de commandes ou les réclamations de clients, mettent en évidence des risques clés pouvant être évités ou réduits avec des stratégies du risque préventives. Il vaut la peine d'être attentif à ces signes avant-coureurs. Ainsi, en cas d'évolution négative, il vous reste du temps pour mettre en œuvre des stratégies du risque efficaces.

- Risque de responsabilité civile
- Risque de taux
- Risque débiteurs
- Risque de perte
- Risque fiscal

Cette distinction entre risques clés et risques marginaux aide les entrepreneurs à choisir des stratégies du risque. Une fois que la liste des risques clés est établie, on passe aux réflexions suivantes.

Stratégies du risque dominantes pour risques clés

Pour l'analyse qui suit, penchons-nous sur deux risques qui sont en lien avec les potentiels de réussite de deux petites entreprises. Un prestataire informatique envisage une expansion géographique sur le marché de l'Europe de l'Est. Le directeur a apprécié le risque au moyen de différents scénarios et arrive à la conclusion que le scénario pessimiste en cas d'appréciation du marché inexacte peut entraîner des problèmes de financement importants. A contrario, le scénario optimiste débouche sur des gains à long terme. La direction de l'entreprise met les opportunités et les risques sur la balance et décide que le risque est financièrement supportable et que l'opportunité est bien supérieure au risque. Ainsi, on peut élaborer les premières stratégies du risque.

Provisionner les risques. Pour pouvoir aborder des risques avec discernement et les assumer parce que les opportunités le justifient, les petites entreprises doivent les provisionner. Concrètement, cela signifie que les éventuelles réserves, les fonds propres ou les liquidités doivent pouvoir compenser un scénario pessimiste. En principe, provisionner les risques est une condition préalable à toute prise de risques consciente. Elle est aussi la stratégie dominante pour les risques clés. C'est elle qui garantit que les petites entreprises pourront atteindre leurs objectifs stratégiques.

Atténuer les risques. Lorsque c'est pertinent, des mesures d'atténuation des risques peuvent être prises parallèlement au provisionnement. Elles ne devraient toutefois pas excessivement restreindre le potentiel d'opportunités ni générer des coûts supérieurs au bénéfice escompté. Le prestataire informatique pourrait analyser la concurrence en Europe de l'Est, se différencier stratégiquement parlant, entreprendre une analyse de marché approfondie et effectuer une analyse coûts-utilité détaillée. Atténuer les risques implique de mettre en œuvre des mesures pour ramener la probabilité d'occurrence (et l'ampleur des dommages) du scénario négatif à un niveau acceptable.

Deuxième exemple: une petite entreprise s'est spécialisée dans la production et la vente de machines à fabriquer des comprimés pour l'industrie pharmaceutique. La direction envisage d'entrer sur le marché des tablettes pour les lave-vaisselle et lave-linge, car elle estime qu'il existe des synergies fortes avec le champ d'activités actuel. Néanmoins, de nouvelles machines spéciales devraient être développées à cet effet. La direction décide d'évaluer ce risque de manière plus précise dans le cadre d'une analyse de scénario avant de choisir une des stratégies du risque suivantes.

Éviter le risque et renoncer. Les entreprises peuvent renoncer consciemment à prendre certains risques parce que l'opportunité est moins importante que le scénario négatif ou que la capacité financière ne permet pas d'endosser le risque. L'évitement du risque fait également partie des stratégies applicables aux risques clés, parce que le risque pourrait empêcher les entreprises d'exercer leurs activités centrales avec succès. Après une analyse de scénarios portant sur le risque «Développement de nouveaux produits», le scénario pessimiste attire tout particulièrement l'attention de la direction. Celle-ci estime que le risque lié au temps de développement court et au budget limité ainsi qu'à la dépendance potentielle vis-à-vis d'un seul grand groupe est trop important, malgré l'accroissement potentiel des recettes.

Diversifier le risque. Une autre stratégie du risque consiste à répartir celui-ci sur plusieurs personnes, marchés, régions ou produits. Dans le cas du producteur de machines à fabriquer des comprimés, l'opportunité consiste à comparer les fluctuations de la demande sur les deux marchés et à diversifier le risque de concentration «marché pharmaceutique» avec un autre champ d'activité, «industrie chimique».

Stratégies du risque dominantes pour risques marginaux

Les risques marginaux ne touchent pas directement le développement et la mise en œuvre de la stratégie. A chaque fois que possible, ils devraient être transférés à des tiers en dehors de l'entreprise. Lorsque ce n'est pas possible ou pas justifié économiquement parlant, ils doivent être acceptés.

Transférer le risque à des tiers. De nombreux risques marginaux peuvent être assurés, par exemple au moyen d'une assurance ou du marché financier avec des instruments comme les opérations sur devises à terme ou les options. Le prestataire informatique envisage, dans le cas d'une

astuce

Combiner des stratégies du risque



Dans la pratique, on cherche souvent des mesures pour minimiser le plus possible un risque. Gardez à l'esprit que cela élimine également l'opportunité. La plupart du temps, il vaut la peine de peser soigneusement les opportunités et les risques et d'utiliser différentes stratégies pour optimiser le risque (et l'opportunité) plutôt que de le minimiser. La réduction, le provisionnement et la diversification peuvent souvent être combinés de manière judicieuse pour ramener un risque à un niveau acceptable.

expansion en Europe de l'Est, d'assurer la monnaie étrangère gagnée au moyen d'un **swap de devises**. L'entreprise a déjà assuré ses risques pour les dommages causés par les éléments naturels ou un incendie. Le producteur de machines à fabriquer des comprimés a assuré ses stocks pour réduire le dommage financier en cas de vol.

Accepter le risque. Dans une entreprise, de nombreux risques ne peuvent pas être efficacement éliminés, atténués ou transférés à des tiers. Certaines mesures permettent certes d'atténuer les risques, mais la charge de travail et les coûts ne les justifient pas. Pour nos deux exemples d'entreprises, de tels risques peuvent se situer dans le domaine financier ou le secteur des processus. Il arrive toutefois souvent que les coûts d'assurance soient nettement plus importants que la valeur moyenne du dommage envisagé. C'est la raison pour laquelle les entreprises choisissent d'accepter et de supporter elles-mêmes bon nombre de risques marginaux, comme les risques de taux, les risques fiscaux ou les **risques de perte**.

Plan d'action: la clé du succès

Une fois que des stratégies du risque ont été établies pour tous les risques, les entreprises doivent élaborer un plan pour définir qui va réaliser les différentes actions de mise en œuvre de ces stratégies, comment et pour quelle échéance. Dans la pratique, l'utilisation d'un plan d'action sous la forme d'un fichier Excel a fait ses preuves (voir illustration 08). Le plan d'action sert d'instrument pour surveiller si les mesures prévues ont été mises en œuvre et de base de discussion importante pour la direction. Avec le plan d'action, les petites entreprises ont une «banque de données» compréhensible de tous les risques et stratégies, qui peut être adaptée régulièrement.

Conclusion

Des stratégies du risque adéquates peuvent favoriser le succès des petites entreprises et réduire sensiblement la probabilité d'un échec. En fin de compte, ce sont elles qui déterminent si la relation entre les potentiels d'opportunités et de risques est équilibrée. Correctement mises en œuvre, elles permettent de poursuivre les objectifs stratégiques sans exposer l'entreprise à des risques inutiles. Le but de telles stratégies n'est jamais de réduire les risques à tout prix, mais de soutenir l'entreprise pour que celle-ci atteigne ses objectifs. Vue dans cette perspective, la gestion des risques devient un instrument de gestion indispensable.

Check-list: choisir judicieusement ses stratégies du risque et les mettre en œuvre

Les questions suivantes peuvent vous aider à choisir la bonne stratégie du risque et à vérifier régulièrement les stratégies mises en œuvre.

Choix des stratégies du risque

- Quels risques clés devez-vous prendre pour pouvoir exploiter vos potentiels de réussite?
 - Provisionnement du risque
 - Atténuation du risque
 - Diversification du risque**Conseil:** pour les risques clés, il vaut souvent la peine de combiner plusieurs stratégies du risque.
- Quels risques clés devez-vous éviter parce que l'opportunité attendue ne le justifie pas?
 - Evitement du risque
- Quels risques marginaux devez-vous assurer, lesquels devez-vous accepter?
 - Transfert du risque si le rapport coût-utilité le justifie ou que l'assurance est obligatoire
 - Acceptation du risque si le transfert est trop coûteux ou n'est pas possible

Vérification régulière des stratégies du risque mises en œuvre

- Les stratégies du risque sont-elles justifiées économiquement parlant (comparaison coût-utilité)?
- Les stratégies du risque sont-elles axées, chaque fois que possible, sur les causes du risque (probabilité d'occurrence)?
- Le risque global se situe-t-il à un niveau acceptable après la mise en œuvre de toutes les stratégies du risque?
- Après coup, peut-on dire que les stratégies du risque définies ont été efficaces? Quels enseignements en tirez-vous?
- Les compétences, les responsabilités et les tâches sont-elles clairement fixées pour chaque stratégie?
- Les stratégies du risque prévues ont-elles toutes été mises en œuvre dans les délais?