

pe

Gestion de la petite entreprise **Gestion des risques**

Savoir gérer les risques dans les petites entreprises

Stratégies du risque

Assurances: autant qu'il en faut mais pas plus

Ce que le goût du risque apporte à l'entreprise

| N° 18 | Mai 2017 |

Edité par PostFinance en collaboration avec KMU-HSG



Institut suisse pour les petites et
moyennes entreprises



Universität St.Gallen

PostFinance

Les auteurs et les experts de ce numéro

**Urs Frey (*1968)**

Dr. sc. éco. de la Haute école de St-Gall (HSG)

Urs Frey est membre de la direction de l'Institut suisse de recherche pour les petites et moyennes entreprises et du Center for Family Business de l'Université de St-Gall (CFB-HSG). Il enseigne et fait de la recherche dans le domaine de la gestion stratégique des entreprises familiales moyennes. De plus, il étudie les aspects et les particularités de la gestion des entreprises familiales dans le cadre de projets concrets et de groupes d'échange d'expériences.

**Stefan Hunziker (*1978)**

Dr. sc. éco.

Stefan Hunziker enseigne la gestion des risques et les systèmes de contrôle internes au Département d'économie de la Haute école de Lucerne, auprès de l'Institut des services financiers de Zoug (IFZ). Il dirige le programme de formation continue MAS/DAS Risk Management et préside la Swiss Enterprise Risk Management Association. De plus, il coache des organisations dans la mise sur pied et l'exploitation de la gestion des risques. Il est également l'auteur de plusieurs ouvrages et articles spécialisés.

**Bruno Ledergerber (*1964)**

Bruno Ledergerber travaille dans le secteur des assurances depuis son apprentissage de commerce. Après plusieurs années de formation et d'activités auprès de sociétés d'assurances, il est depuis 2006 responsable de mandat et associé-gérant d'ifp sankt gallen ag, courtier en assurances indépendant. Il intervient régulièrement en tant qu'expert et maître de conférences à l'Université de St-Gall et exerce différents mandats dans le domaine de la prévoyance professionnelle.

**Thomas Dohmen (*1972)**

Thomas Dohmen est professeur de micro-économie appliquée à l'Université de Bonn depuis 2013. Depuis 2007, il est professeur au Research Centre for Education and the Labour Market (ROA) à l'Université de Maastricht et, depuis 2013, il en préside le Scientific Advisory Board. Ses domaines de recherche sont notamment l'économie comportementale, la recherche économique expérimentale et l'économie du personnel et de l'organisation. Il a fait de la mesure des profils de risque une de ses spécialités.



Savoir gérer les grands risques dans les petites entreprises Urs Frey	04
Savoir maîtriser les risques: stratégies du risque pour petites entreprises Stefan Hunziker	13
Assurances: autant qu'il en faut mais pas plus Bruno Ledergerber	20
Exemples pratiques: Naturkostbar SA	11
Zuriga AG	18
envoyage Sàrl	25
Faits et chiffres: les principaux risques et principales opportunités des PME	27
Ce que le goût du risque apporte à l'entreprise Entretien avec Thomas Dohmen	28
Glossaire: explication des termes techniques	30
Présentation	31

IMAGE DE COUVERTURE. La production n'est pas sans risque: Claudia Pfyl, propriétaire d'envoyage Sàrl, fabrique des sacs et des accessoires en cuir.



MIXTE
Papier issu de
sources responsables
FSC® C005019

pe – Gestion des risques

Chère lectrice, cher lecteur,



Hansruedi Köng CEO PostFinance

Entreprendre, c'est prendre des risques. L'entrepreneuriat comporte toujours des risques, qu'il s'agisse d'une jeune entreprise qui lance un nouveau produit sur le marché ou d'une entreprise déjà bien établie qui étend sa production ou étoffe son offre de services.

Gérer les risques dans la pratique. Dans ce numéro de «pe», trois exemples pratiques illustrent les réflexions qui agitent les petites entreprises au sujet des risques. Michael Brönnimann, propriétaire de Naturkostbar SA, compare la prise de risque à un saut depuis un plongoir. Dans les deux cas, il est important d'évaluer soi-même la hauteur du saut.

Quelle stratégie du risque adopter? Vous découvrirez des méthodes et des instruments pour une gestion des risques prudente dans les contributions de nos experts. Ceux-ci expliquent comment introduire une gestion des risques en cinq étapes au sein d'une petite entreprise et quelles stratégies adopter pour maîtriser les risques en connaissance de cause.

Nous vous souhaitons une agréable lecture de ce passionnant numéro.

Hansruedi Köng

Impressum: «pe – Gestion de la petite entreprise» paraît deux fois par an en français, en allemand et en italien. Tirage: 30 000 exemplaires. Edition: PostFinance SA, Mingerstrasse 20, 3030 Berne, en coopération avec KMU-HSG, Université de St-Gall, Dufourstrasse 40a, 9000 St-Gall. Rédaction: Monika Wahlich (responsable), Nathalie Rothen, Urs Frey, Julia Diezinger. Photos: Rolf Siegenthaler, Berne. Mise en page: Fabrizio Milano, milano-grafik. Bon à tirer: Claudia Marolf, notabene. Impression: Stämpfli AG, Berne. Abonnement: PostFinance, Communication, Mingerstrasse 20, 3030 Berne, ou sur postfinance.ch/pe. © 2017, PostFinance SA, Communication, 3030 Berne. La publication, l'impression et la duplication, même partielles, des articles de «pe – Gestion de la petite entreprise» ne sont autorisées qu'avec indication de la source. ISSN 1664-7491

Avez-vous des questions ou des suggestions?

Ecrivez à PostFinance SA, Communication, Mingerstrasse 20, 3030 Berne ou à redaktion.ku@postfinance.ch.

Savoir gérer les grands risques dans les petites entreprises

Urs Frey

La gestion des risques ne concerne pas que les grands groupes, loin de là: dans les petites entreprises aussi, elle fait partie des tâches centrales de tout entrepreneur. Car la gestion planifiée et professionnelle des opportunités et des risques est un facteur de réussite important lorsqu'il s'agit d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Les affaires ne se passent pas toujours comme on se l'imaginait. Lorsque, dans une phase critique d'un projet, un collaborateur est brusquement absent, qu'une machine de production tombe en panne sans qu'on puisse la réparer ou qu'un paiement important tarde à arriver, l'existence d'une petite entreprise peut être menacée. De manière générale, toute activité entrepreneuriale recèle des risques. Ceux-ci peuvent intervenir à tous les échelons de la chaîne de création de valeur. Mais qu'entend-on par «risque»?

Opportunités et risques. Les risques, au sens large, sont des événements ou des actions susceptibles de générer un écart par rapport aux objectifs fixés ou dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Les écarts bénéfiques sont considérés comme des opportunités, et les écarts préjudiciables, comme des dangers, autrement dit des risques au sens étroit. Les petits entrepreneurs peuvent toutefois se protéger contre la plupart des risques en se préparant aux conséquences de ceux-ci et en sachant comment réagir à différents types de risques.

Types de risques

Pour parvenir à «maîtriser» les risques, il faut les connaître et les classer. Il peut être utile d'établir une distinction entre les risques internes, suscités par des actions et des décisions au sein de l'entreprise, et les risques externes, pour lesquels aucune responsabilité ne peut être imputée à l'entreprise (voir illustration 01).

Risques internes. Font partie des risques internes potentiels:

■ Les risques liés à la fourniture de prestations.

Ils peuvent survenir lors des achats, dans la production, la distribution ou dans le domaine informatique. Les risques d'approvisionnement sont, par exemple, le manque de fiabilité des fournisseurs, la forte dépendance vis-à-vis d'un fabricant ou la qualité insuffisante des produits d'un fournisseur. Dans la production, des risques surviennent notamment quand la technique des machines est obsolète, qu'elles ne sont pas entretenues régulièrement ou que le taux d'utilisation est trop élevé ou trop bas. Les dangers liés à la distribution découlent d'une pression excessive sur les prix exercée par la concurrence ou de canaux de distribution dépassés. Les risques informatiques incluent l'accès non autorisé aux données et aux systèmes, la violation de la propriété intellectuelle, la perte ou la manipulation de données. Éviter les risques est particulièrement important dans le domaine informatique, car les problèmes touchent le plus souvent la petite

astuce

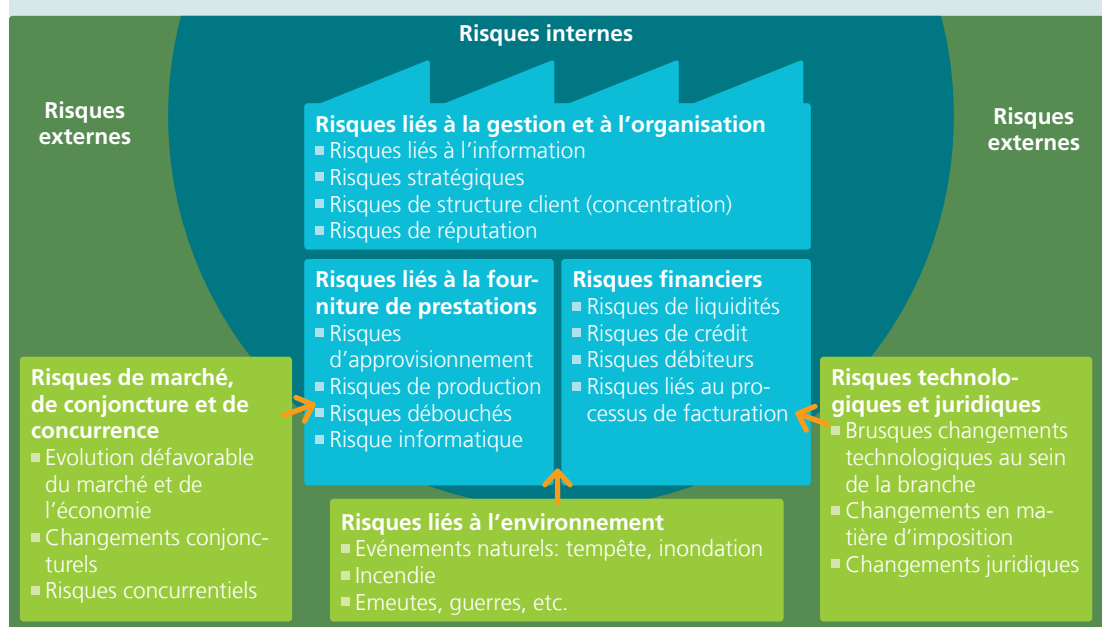
Facteurs de réussite en gestion des risques



- L'entreprise possède une politique en matière de risques fixée par écrit.
- Les tâches et les responsabilités sont attribuées.
- La gestion des risques est perçue comme une tâche permanente.
- La gestion des risques relève de la responsabilité de la direction, mais tous les collaborateurs y contribuent.
- Les risques sont systématiquement évalués et maîtrisés.
- La gestion des risques s'inscrit dans une approche globale, qui comprend d'autres instruments comme le système de contrôle interne.

Les termes **mis en évidence** sont brièvement expliqués dans le glossaire en fin de numéro.

Illustration 01 **Vue d'ensemble des risques internes et externes**



De façon générale, on établit une distinction entre les risques internes et les risques externes.

entreprise dans son ensemble et, dans le pire des cas, peuvent entraîner un arrêt complet des activités.

■ **Les risques financiers.** Un des plus importants est le manque de liquidités. Pour éviter qu'une société soit dans l'impasse, financièrement parlant, toutes les décisions d'ordre financier doivent être prises en tenant compte des liquidités à disposition. En effet, sur une période déterminée, les dépenses ne doivent pas dépasser les rentrées d'argent. C'est la seule façon de garantir en tout temps la solvabilité de l'entreprise. Un financement externe excessif par des crédits ou une gestion des finances lacunaire en général font peser des risques financiers. Une petite entreprise qui omet, par exemple, de vérifier systématiquement la solvabilité de ses clients risque d'essuyer de graves pertes sur débiteurs. Les liquidités souffrent aussi lorsque les processus de facturation ou de gestion des factures ouvertes laissent à désirer.

■ **Les risques liés à la gestion et à l'organisation.** La manière dont une petite entreprise est gérée et organisée peut également receler des risques. Par exemple, le risque s'accroît de prendre de mauvaises décisions lorsque les informations ne circulent pas correctement au sein de l'entreprise et vers l'extérieur. Autre risque: la méconnaissance par les managers des instruments de gestion pragmatiques. Il peut s'ensuivre une forte rotation du personnel, ce qui est particulièrement dangereux dans les secteurs nécessitant un contact étroit avec les clients.

La structure de la clientèle comporte elle aussi des risques. Lorsqu'une entreprise réalise une grande partie de son chiffre d'affaires avec un petit nombre de clients, il y a ce qu'on appelle un risque de concentration, qu'il s'agit d'éviter par la diversification. Les **risques de réputation** peuvent être particulièrement pénalisants pour une entreprise, car ils mettent en péril son image vis-à-vis de l'extérieur.

Pour influencer et maîtriser les risques internes, des mesures opérationnelles, que l'entreprise peut mettre en place elle-même, suffisent généralement.

Dans tous les cas, il est important de sensibiliser les collaborateurs aux risques relevant de leur domaine de responsabilité, et de leur déléguer les compétences nécessaires pour y remédier. Ainsi, un chef de projet devrait rester l'interlocuteur du client pour toute la durée du projet, du lancement jusqu'au paiement des créances ouvertes.

Risques externes. Font partie des risques externes:

■ **Les risques de marché, de conjoncture et de concurrence.** Le potentiel de risque est élevé lorsque l'évolution du marché et de l'économie ne se fait pas à l'avantage de l'entreprise. Selon la branche, les changements conjoncturels peuvent peser sur le comportement d'achat des clients et donc sur le chiffre d'affaires. Des concurrents actifs constituent un autre risque. Si l'un d'entre eux lance un produit innovant

info

L'obligation légale de la gestion des risques

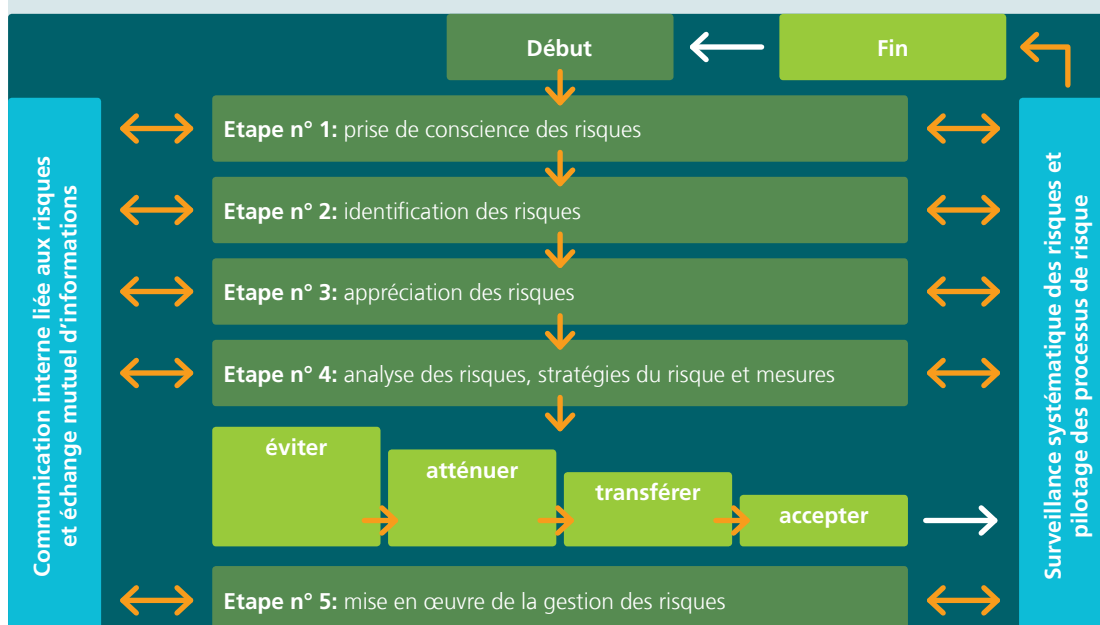


Les organisations qui, pendant deux exercices successifs, dépassent au moins deux des valeurs suivantes, sont tenues, en vertu du droit comptable, de publier leur gestion des risques:

- Total du bilan: 20 millions de francs
- Chiffre d'affaires: 40 millions de francs
- Effectif: 250 postes à temps plein en moyenne annuelle

Sont également tenues à la révision ordinaire les sociétés ouvertes au public, par exemple les sociétés dont les titres de participation sont cotés en bourse, ainsi que les entreprises qui ont l'obligation d'établir des comptes de groupe.

Illustration 02 Le processus de gestion des risques en cinq étapes



Le processus de la gestion des risques peut être divisé en cinq étapes. La communication interne liée au risque ainsi que la surveillance systématique des risques sont des tâches permanentes et constituent les fondements d'une gestion des risques réussie.

sur le marché, la vente du propre produit peut en souffrir.

- **Les risques technologiques et juridiques.** Souvent, les changements juridiques et les réformes dans la branche entraînent des risques importants. Les adaptations de la politique d'imposition ou de comptabilisation peuvent notamment avoir des conséquences financières.
- **Les risques liés à l'environnement.** Il faut également prendre en considération les risques tels que tempêtes, inondations, incendies, etc.

On ne peut pas agir directement sur les risques externes. Néanmoins, les petites entreprises doivent s'efforcer de les contrer, par exemple en modifiant ou en adaptant leur stratégie à temps. Et se protéger des conséquences des risques externes en s'assurant (voir article en page 20).

Ce que la gestion des risques apporte à la petite entreprise

La gestion des risques peut être maîtrisée, pilotée et influencée de manière ciblée au sein de l'entreprise. L'objectif de chaque entreprise doit être de réduire ou d'éviter autant que possible les risques majeurs. C'est à cela que sert la gestion des risques. Une gestion des risques professionnelle ne se limite cependant pas aux risques assurables. C'est une tâche centrale de la direction, visant à éviter que l'entreprise dévie de ses objectifs. Pour ce faire, il faut évaluer l'ampleur du risque pour l'entreprise dans le cadre d'un processus de définition des objectifs. Les objectifs centraux de la gestion des risques sont toujours les mêmes:

- assurer l'existence de l'entreprise
- garantir la réussite de l'entreprise
- diminuer les coûts liés aux risques

Mission et avantages. Pour pouvoir réduire ou éliminer les risques, il faut les identifier le plus tôt possible, puis prendre des mesures adéquates. Si une petite entreprise a ses propres risques sous contrôle, elle devra supporter moins de risques résiduels. Libérée des «urgences», elle peut se concentrer sur l'essentiel et gagne ainsi en marge de manœuvre. Dans l'ensemble, la gestion des risques contribue à l'augmentation de la performance et à l'amélioration de l'efficacité de la petite entreprise, sans occasionner de coûts inutiles ni gaspiller de ressources. Avec la gestion des risques, une petite entreprise doit pouvoir:

- identifier et déceler les risques majeurs
- évaluer les risques majeurs
- maîtriser les risques majeurs
- assurer une surveillance ciblée

Politique pragmatique en matière de risque.

Dans une petite entreprise en particulier, les opportunités qui se présentent sur le marché, chez la clientèle ou lors de la fabrication sont souvent saisies au prix d'un investissement personnel élevé et en prenant parfois, consciemment ou non, des risques considérables. Dans le cadre de la gestion des risques, les petits entrepreneurs devraient clarifier la manière dont ils gèrent en général les opportunités et les dangers, à la fois personnellement et du point de vue de l'entreprise. C'est ce qu'on appelle la politique en matière de risques.

Celle-ci doit être pragmatique au sein d'une petite entreprise, et répondre aux questions suivantes: quels risques l'entreprise prend-elle, lesquels sont réduits, évités ou transférés? Quelles mesures est-ce que je prends pour garantir une gestion professionnelle des risques? Est-ce que j'aborde la question des risques de manière systématique? Ou est-ce que je laisse aller et je prends les décisions après coup, dans l'urgence? Pour les risques de réputation notamment, les risques liés aux produits ou les risques de liquidités, ce type de comportement entrepreneurial peut s'avérer trop dangereux et imprévoyant, car il met en péril l'existence même de la petite entreprise.

La gestion des risques en cinq étapes

Lorsqu'une petite entreprise souhaite professionnaliser sa gestion des risques, il est recommandé d'introduire une gestion des risques en cinq étapes (cf. illustration 02):

Etape n° 1: la prise de conscience des risques.

Dans la phase de planification, on rassemble des informations sur les risques existants dans la petite entreprise. Les aspects suivants sont pris en compte:

- Comment l'entreprise est-elle organisée?
- Quels instruments de gestion – p. ex. des évaluations de la comptabilité financière – sont déjà utilisés?
- L'entreprise a-t-elle déjà procédé à des appréciations des risques par le passé? Si oui: comment les risques majeurs ont-ils été identifiés, surveillés et documentés?
- Quelles sont les caractéristiques de l'environnement informatique, notamment les logiciels, le matériel informatique, la sauvegarde et la sécurité, et comment des risques spécifiques sont-ils intégrés dans l'appréciation des risques?

Etape n° 2: l'identification des risques. Dans cette étape, on identifie et on regroupe les principaux risques pesant sur la petite entreprise, notamment

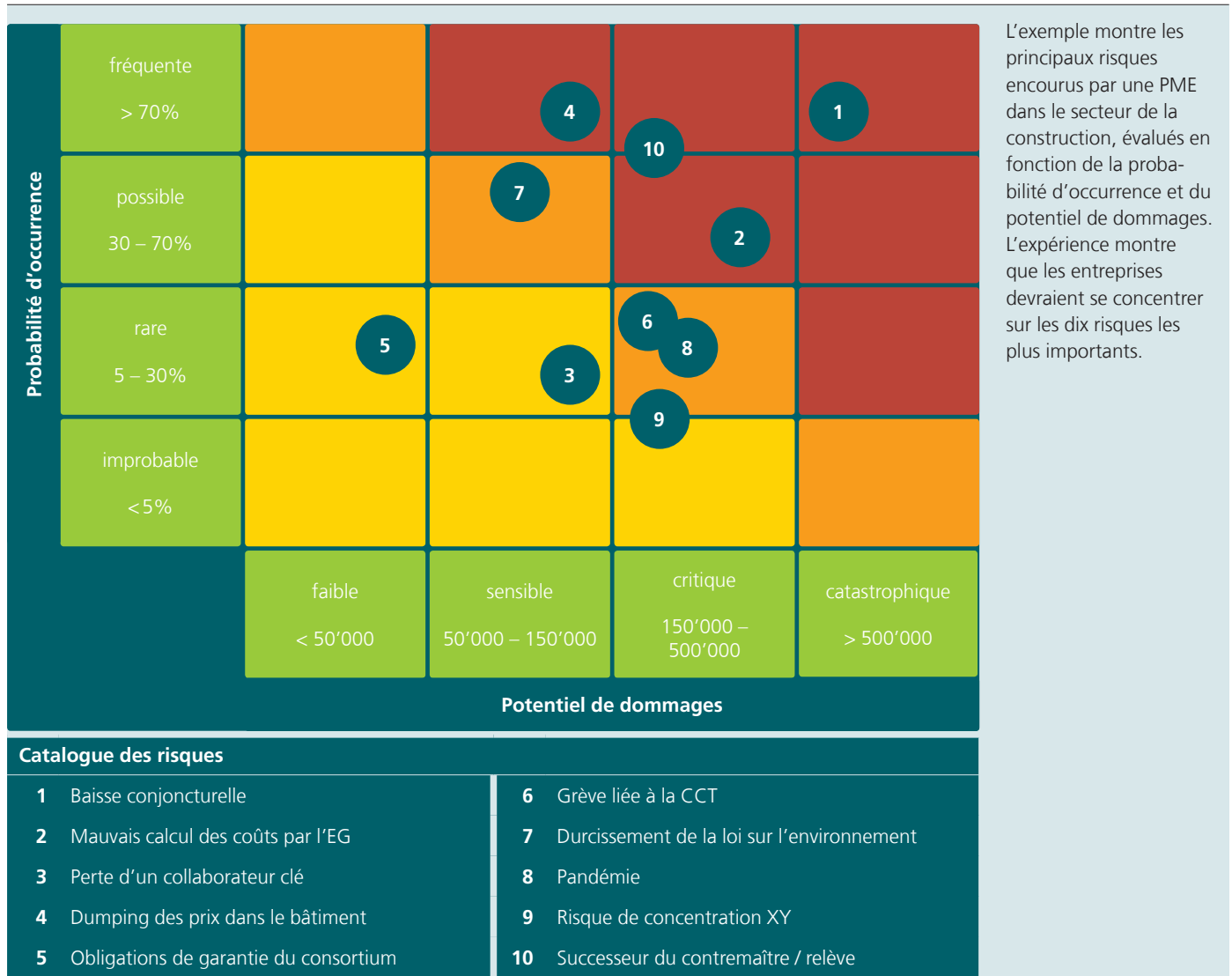
pratique

Deux risques potentiels pour une agence événementielle



Une agence événementielle organise un grand événement pour un client, avec restauration et ambiance musicale, et identifie deux risques majeurs. Risque n° 1: le traiteur ne livre pas. Risque n° 2: l'installation de sonorisation est défectueuse. Que faire? Il est possible de se prémunir contre un éventuel problème de livraison au moyen d'une couverture du risque adéquate, par exemple une clause dans le contrat qui oblige le traiteur à des dommages-intérêts en cas de défection. Cela permet au moins d'avoir une marge de manœuvre financière pour pouvoir improviser une autre solution en ce qui concerne la restauration. Pour ce qui est de l'installation de sonorisation, en revanche, un éventuel problème peut être décelé avant l'événement. Le risque peut donc être évité en prévoyant suffisamment de temps pour tester l'installation.

Illustration 03 Exemple d’une matrice des risques



les risques de liquidités, de marché, d’approvisionnement et les risques liés au produit, sur une **carte des risques**. L’identification des risques débute en général par une analyse des forces et faiblesses: **l’analyse FFOM**. Celle-ci peut être élaborée dans le cadre d’un atelier avec le personnel. Pour s’y préparer, il peut être judicieux de s’entretenir avec des clients, des fournisseurs ou des spécialistes.

L’analyse FFOM est un instrument simple qui permet aux personnes concernées de comprendre ce qu’est la gestion des risques dans l’entreprise et qui montre les liens entre les zones de danger et les objectifs de l’entreprise. Le but de l’analyse FFOM est d’identifier les principaux facteurs internes et externes qui influencent le développement de l’entreprise. Les résultats obtenus sont utiles pour répertorier systéma-

tiquement toutes les informations importantes liées aux risques dans un **catalogue des risques** (cf. illustration 03).

Etape n° 3: l’appréciation des risques. Une fois le catalogue des risques défini, on entreprend une appréciation sommaire de tous les risques identifiés. Celle-ci comprend en général deux dimensions:

- **La probabilité d’occurrence**, soit la probabilité qu’un événement se produise. La probabilité d’occurrence répond par exemple aux questions suivantes: à quel point est-il probable que la machine de production tombe en panne, qu’un dégât d’eau survienne ou qu’un fournisseur fasse faux bond? D’ordinaire, la prévision de la probabilité se fonde sur un rythme triennal ou sur le cycle de planification stratégique propre à l’entreprise.

■ **Le potentiel de dommages**, soit l'ampleur des conséquences que la survenue d'un événement, par exemple un dégât d'eau, peut avoir concrètement. Pour l'évaluer, on admet, chaque fois que possible, une valeur financière comme les coûts directs nécessaires pour réparer le dégât d'eau et les coûts indirects équivalant à la perte sur chiffre d'affaires entre la fermeture du magasin et sa réouverture. Comme on ne peut pas évaluer la valeur financière de chaque risque, on peut aussi apprécier les risques d'un point de vue qualitatif. Dans ce cas, on évalue les dommages qu'un risque occasionnerait ou la dépense qui serait nécessaire pour maîtriser la situation.

Le résultat de l'appréciation des risques est présenté sous une forme graphique, dans ce que l'on appelle une **matrice des risques**, ou diagramme des risques (voir illustration 03). L'appréciation des risques cherchant à déterminer dans quelle mesure un risque est supportable pour la petite entreprise ou ne l'est pas, on intègre souvent à la matrice des risques un seuil de tolérance au risque. En principe, les risques se situant au-dessus du seuil ne sont pas tolérables (zone orange-rouge dans l'illustration 03), tandis que les risques situés au-dessous du seuil sont acceptables (zone jaune). La fixation du seuil dépend de la disposition à prendre des risques du propriétaire de l'entreprise. Si l'entreprise a plusieurs propriétaires, il est important qu'ils s'entendent sur un seuil.

Étape n° 4: l'analyse des risques, les stratégies du risque et les mesures. Les risques principaux identifiés doivent à présent être analysés en détail. Dans cette étape, la petite entreprise élabore pour tous les risques principaux des stratégies adéquates et définit des mesures appropriées. L'analyse détaillée est effectuée à l'aide d'un examen des causes et des impacts, d'une évaluation quantitative et/ou d'une estimation qualitative. Cela peut se faire dans le cadre d'un atelier. Enfin, on désigne un collaborateur, chargé de surveiller en continu les risques. Il convient de développer et d'arrêter des stratégies en matière de risque pour chacun des risques principaux. Qu'advient-il des risques? Il y a quatre possibilités:

- éviter les risques
- atténuer les risques
- transférer les risques
- accepter les risques

Dans la pratique, on combine souvent plusieurs stratégies, que l'on met en œuvre dans ce qu'on appelle des plans de mesures (voir illustration 04).

Étape n° 5: la mise en œuvre de la gestion des risques. Une fois les principes définis et les mesures décidées, il s'agit de mettre en œuvre le

concept de gestion des risques dans la petite entreprise. On élabore pour ce faire des documents internes afin de garder une vue d'ensemble et avoir le contrôle sur toutes les décisions et les processus. Ces documents validés par le propriétaire de l'entreprise servent notamment de base aux collaborateurs pour l'exercice de leur responsabilité dans la gestion des risques.

Autre élément important: la supervision constante de la mise en œuvre et l'élaboration de rapports par les responsables des risques. Il vaut la peine de dresser un état des lieux, en continu ou périodiquement, sur les risques et la progression de la mise en œuvre des mesures. Dans une société anonyme, par exemple, ces informations sont également transmises au conseil d'administration.

Sept conseils pour la gestion des risques dans la petite entreprise

Pour introduire et mettre en œuvre une gestion des risques, il faut une approche pragmatique. Les sept conseils suivants vous y aideront:

1. Faire simple et ne faire que le nécessaire. Identifiez avec soin les risques majeurs de la petite entreprise; examinez-les avec l'attention requise et évitez absolument d'échafauder un système de processus et de contrôle confus.

2. Une affaire de chef. La gestion des risques relève toujours de la responsabilité du petit entrepreneur.

3. La stratégie d'abord, la mise en œuvre ensuite. Les objectifs stratégiques et les objectifs en matière de risque doivent être définis avant de mettre en place la gestion opérationnelle des risques.

4. De bas en haut. L'identification des risques opérationnels doit commencer à l'échelon le plus bas de la responsabilité en matière de risques. A mesure que l'on monte les échelons, l'analyse s'étoffe.

5. Se concentrer sur ses propres conditions-cadres. Dans l'entreprise, les ressources et les risques doivent être ajustés entre eux. L'entreprise peut ainsi accepter des risques supportables tout en gardant à l'esprit le risque résiduel.

6. Prévoir du temps. Une petite entreprise peut et doit s'accorder du temps pour mettre en place un système de gestion des risques durable. La planification et la mise en œuvre ne se font pas du jour au lendemain.

astuce

Que faire en cas de risques aigus?



Une intervention est nécessaire lorsqu'il est impossible ou trop coûteux d'éviter la survenue d'événements recelant un potentiel de dommages. Dans ce cas, des mesures sont à prévoir, qui répondent aux objectifs suivants:

- circonscrire les dommages, éviter ou atténuer les dommages indirects (mesures d'urgence)
- remédier aux dommages sans délai

Dans le monde des affaires, on est également confronté à des risques dont les signes annonciateurs sont peu perceptibles, ou interviennent trop tard. Il s'agit donc d'être préparé pour pouvoir déclencher des mesures d'urgence ayant un effet rapide de manière à circonscrire les dommages ou à éviter ou atténuer les dommages indirects.

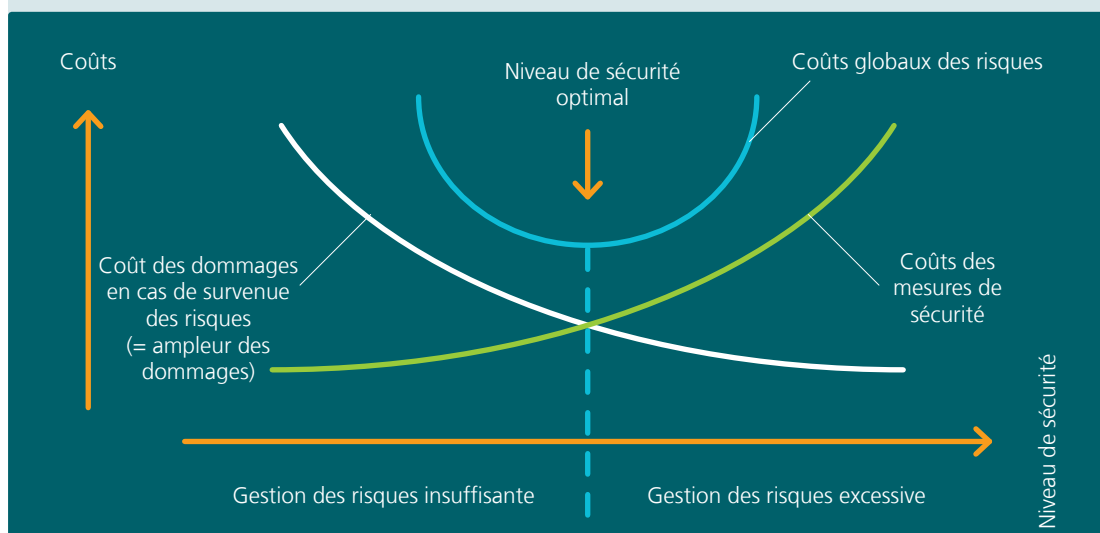
Illustration 04 Plan de mesures

Numéro et désignation du risque	1	Changements technologiques pouvant mettre en péril les activités de l'entreprise		
Responsable du risque	Jean Modèle, responsable de la technologie			
Catégorie du risque	☐ externe	☒ stratégique	☐ opérationnel	☐ financier
Description du risque	Différentes technologies pouvant mettre en danger le modèle commercial de l'entreprise sont arrivées sur le marché. Si les concurrents lancent de nouveaux produits sur le marché plus rapidement que l'entreprise Modèle SA, les conséquences peuvent être graves.			
Facteurs de risque / causes du risque	■ Introduction reportée de nouveaux produits sur le marché ■ Investissements insuffisants dans le développement de nouveaux produits ■ Erreur stratégique dans l'établissement du portefeuille de produits			
Stratégie du risque	☐ éviter	☒ atténuer	☐ transférer	☐ accepter
	■ Adaptation agressive des stratégies et mesures afin de constituer un portefeuille à haut rendement ■ Leader du marché dans le développement de produits de substitution et analyse des opportunités			
Mesures existantes	■ Augmentation du budget de développement de 250% au dernier exercice ■ Entrée en vigueur de nouvelles directives afin de recruter des collaborateurs compétents dans le domaine du développement			
Mesure	Responsable	Tâche	Délai	Statut
1. Développement des prototypes jusqu'à maturité	Jean Modèle	Prototype 1 Prototype 2	30.09.2017 31.12.2017	ouvert ouvert
2. Acquisition d'un fournisseur de substitution	Georges Modèle	Offre d'acquisition	30.06.2017	lancé
3. Recrutement d'un collaborateur en développement	Anna Modèle	Embauche du collaborateur 1	30.03.2017	terminé

Le plan de mesures montre clairement comment une entreprise entend gérer tel ou tel risque. Les responsabilités et les délais doivent aussi y figurer.

Source: KPMG Suisse, Methodik zur Einführung eines Risikomanagementsystems, 2008.

Illustration 05 Gestion optimale des risques



La gestion des risques est toujours aussi une affaire de coûts: les coûts de la gestion des risques doivent être calculés de façon optimale en fonction du niveau de sécurité nécessaire ou souhaité.

Source: peterjohann-consulting.de.

7. Attention à la routine. La routine, c'est-à-dire les tâches quotidiennes et les réflexes bien établis, recèle des risques importants. Faites-y donc particulièrement attention.

Conclusion

En tant que directeur ou directrice d'une petite entreprise, vous devez mettre tout en œuvre pour surveiller au mieux et maîtriser les dangers à l'intérieur et en dehors de votre entreprise. Utilisez à cet effet les bons outils. Gérer les risques de manière professionnelle, avec une gestion des risques adéquate, qui tient compte des spécificités de l'entreprise, aide à identifier tôt les changements dans les contraintes internes et dans la situation du marché, des finances et de la concurrence. Sans gestion des risques, il vous manque les informations nécessaires pour réagir à temps et de manière adaptée aux nouvelles exigences.

Check-list: introduction d'une gestion des risques

Afin de professionnaliser la gestion des risques au sein de la petite entreprise, il peut être utile de suivre pas à pas la procédure suivante.

Effectuer les préparatifs

- ☐ Définissez qui participera à l'atelier d'analyse des risques.
- ☐ Organisez, le cas échéant, des ateliers supplémentaires avec des clients, des fournisseurs ou des spécialistes pour identifier et évaluer des risques spécifiques.

Analyser les risques

- ☐ Dans le cadre de l'atelier, identifiez les dangers majeurs.
- ☐ Elaborez ensemble des scénarios en combinant les dangers qui pèsent sur votre entreprise.
- ☐ Évaluez les scénarios (éviter – atténuer – transférer – accepter) pour les risques les plus importants.
- ☐ Identifiez les éventuels signes avant-coureurs.
- ☐ Elaborez des propositions de mesures (à titre préventif et réactif).
- ☐ Établissez un plan de mesures pour chaque risque.
- ☐ Organisez, le cas échéant, des ateliers avec des spécialistes pour identifier des risques spécifiques ou obtenir des propositions de mesures supplémentaires.
- ☐ Analysez les interactions entre les risques.
- ☐ Analysez les effets collatéraux (positifs et négatifs) des mesures.

Gérer et surveiller les risques

- ☐ Surveillez les risques identifiés (signes avant-coureurs).
- ☐ Mettez en place des mesures de prévention.
- ☐ Préparez éventuellement des mesures réactives.
- ☐ Vérifiez l'efficacité des mesures prises.
- ☐ Réévaluez et complétez régulièrement le portefeuille de risques.

«Les risques ne doivent pas être un frein.»

Naturkostbar SA



Entreprise et siège Naturkostbar SA, Steffisburg, naturkostbar.ch

Branche, activité Production et vente de produits biologiques destinés à être consommés crus

Création 2010

Effectif 18 collaborateurs et collaboratrices, dont 12 à plein temps

Objectif Renforcer l'exploitation quotidienne après l'ouverture de la nouvelle boutique dans le centre commercial Welle 7 à Berne

L'été dernier, Michael Brönnimann a ouvert sa deuxième boutique dans Welle 7, à côté de la gare de Berne, et augmenté la production de manière presque simultanée. L'entrepreneur nous parle des risques liés à ce projet d'extension.

De l'huile de noyaux d'abricots bio pressée à froid aux noix naturelles triées à la main en passant par les pralinés végétaliens maison: les rayons de Naturkostbar sont remplis de produits de qualité pour une alimentation saine. Depuis l'été dernier, Naturkostbar propose également ses produits végétaliens crus dans le centre commercial Welle 7 à côté de la gare de Berne. Le propriétaire de l'entreprise, Michael Brönnimann, décrit ce saut dans la capitale comme l'étape de développement la plus importante depuis la création de l'entreprise, il y a sept ans.

«J'évalue les risques de manière rationnelle, en envisageant ce qui pourrait se passer dans le pire des cas.»

Michael Brönnimann, fondateur et directeur de Naturkostbar SA



«La décision d'ouvrir un deuxième site Naturkostbar à Berne était également stratégique: nous voulions montrer les produits à nos clients et faire de leur achat une véritable expérience.»

«La décision d'ouvrir un deuxième site nous a obligés à augmenter notre production et à la déplacer dans un nouvel atelier», explique-t-il. Les trois membres de l'équipe de direction de Naturkostbar SA ont commencé par bien peser le pour et le contre de cette extension. Ils ont également analysé de manière détaillée et rationnelle les risques, surtout en matière de finances et de personnel. «Comme toujours dans ce genre d'appréciation des risques, nous avons imaginé les scénarios les plus pessimistes en nous posant la question de ce qui pourrait arriver en cas d'échec. Les risques doivent représenter un défi, mais jamais un frein», explique-t-il. Finalement, Naturkostbar a décidé de lancer le projet.

Pouvoir de décision. La direction était consciente que malgré l'obtention d'une contribution à l'investissement sous la forme d'une caution, une certaine pression était inévitable. «La charge pèse sur

nous, les actionnaires principaux. Si nous manquons nos objectifs, nous devons rembourser la moitié des fonds promis», explique le directeur de Naturkostbar, qui avoue ne pas avoir spécialement le goût du risque. «On peut comparer la prise de risque à un saut depuis un plongoir. Plus on saute de haut, plus c'est risqué. Dans notre affaire, nous décidons nous-mêmes de la hauteur du saut: savoir cela me rassure beaucoup.»

Retour à l'exploitation quotidienne.

Après coup, ce que Michael Brönnimann évaluerait différemment, c'est la charge de travail. «Le déplacement de la production et l'ouverture du nouveau magasin nous ont fait toucher nos limites du point de vue du personnel», précise-t-il. Les affaires au jour le jour en ont un peu pâti l'an dernier. «Depuis la fondation de l'entreprise, nous avions enregistré, année après année, une croissance organique et saine. Nous voulons retrouver ce

rythme à présent.» Et la boutique de Welle 7 doit y contribuer. «Ici, nous avons l'opportunité de montrer et d'expliquer nos produits aux clients.» En outre, l'équipe de Naturkostbar souhaite intensifier tous les autres efforts de vente, que ce soit du côté des revendeurs, du site Internet ou des salons spécialisés.

Se démarquer des autres. Et comment l'entrepreneur évalue-t-il le danger de voir son chiffre d'affaires fondre en raison de l'assortiment biologique toujours plus important des grands distributeurs? «Le risque est plutôt faible, car nous ne revendons pas de la marchandise de fournisseurs tiers, nous avons notre propre ligne. Nos produits sont le fruit d'un important travail manuel et d'un fort engagement personnel», dit-il en montrant la meule en pierre dans laquelle est préparée la masse de cacao crémeuse pour les pralinés maison. La plus douce des tentations au royaume des crudités.

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-

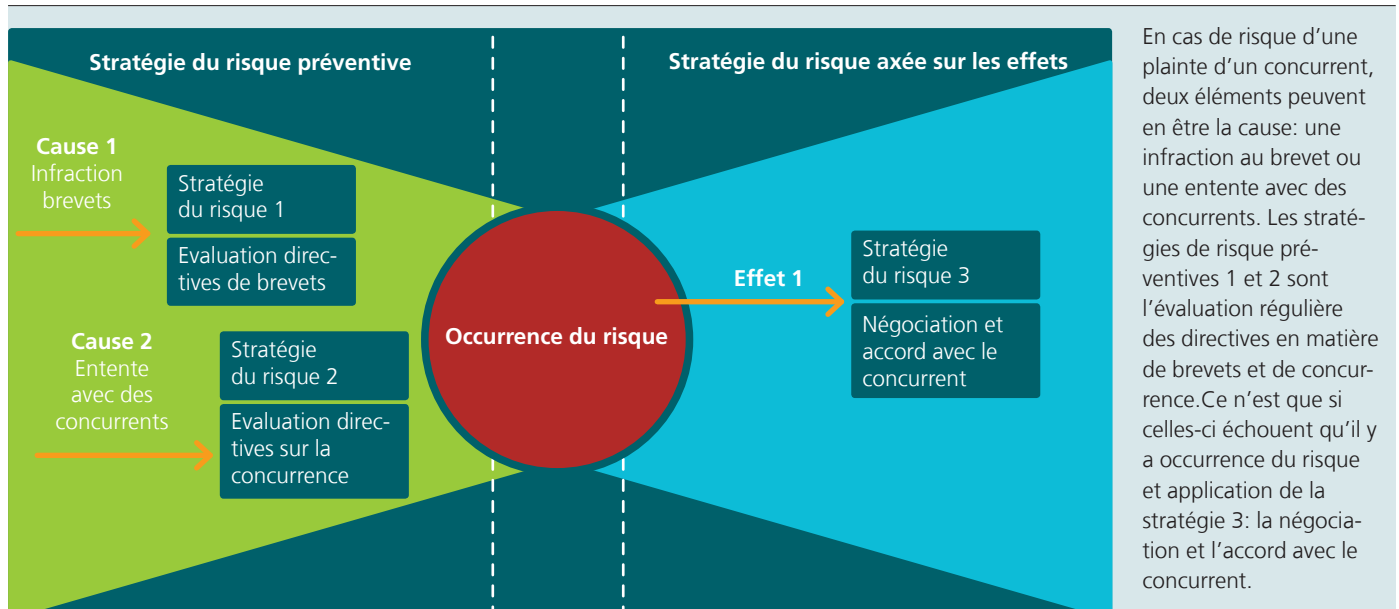
astuce

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»



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

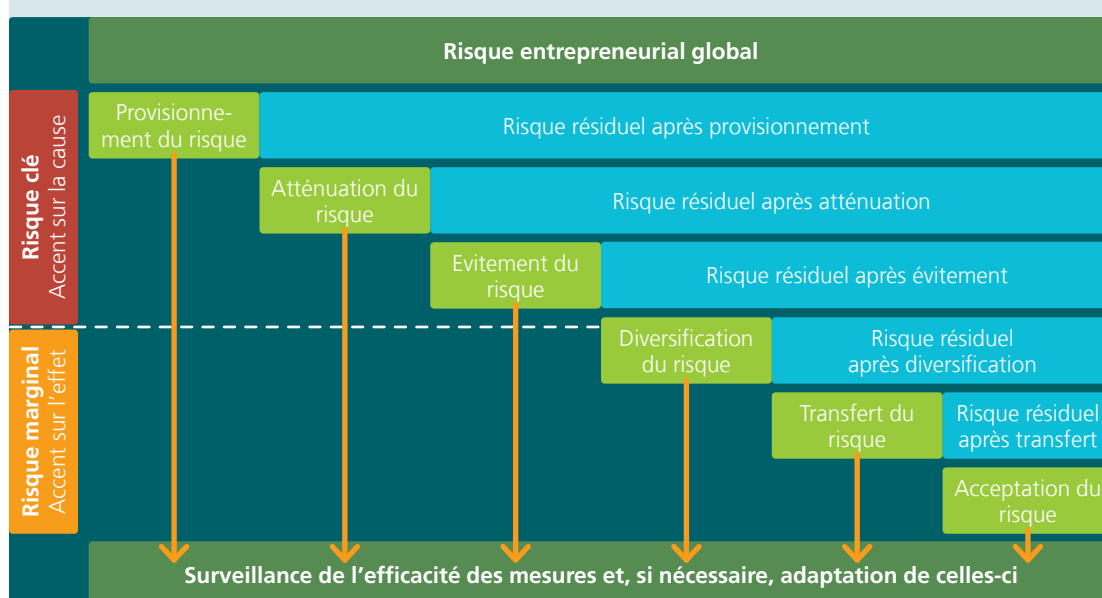
pratique

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)	■ Retrait du marché ■ Problèmes financiers ■ Dommages de réputation	■ Dommages financiers ■ Mise en danger de l'entreprise	■ Dommages financiers moindres ■ Insignifiant	
Causes	Connaissance insuffisante du nouveau marché	Suivi et acquisition de clients négligés	Contexte économique, non influençable	
Stratégie(s) du risque	■ Provisionnement ■ Atténuation	■ Évitement ■ Réduction ■ Diversification	■ Acceptation	
Justification	■ Prise de risque consciente ■ Opportunité plus importante ■ Le risque peut être atténué par un travail préparatoire	■ Le plus gros client ne doit pas représenter plus de 20% du chiffre d'affaires ■ Répartir le risque	■ Insignifiant ■ Couverture injustifiée, car elle a peu d'influence sur l'état de la fortune, des finances et des gains	
Actions décidées	■ Faire une analyse de marché ■ S'adresser à des bailleurs de fonds ■ Contacter un conseiller	■ Entretenir les relations clients (organiser un événement annuel) ■ Conclure des partenariats ■ Acquérir de nouveaux clients	—	
Délai de mise en œuvre	31.08.2017	■ 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.

Eviter 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?

«Pour chaque pièce, nous évaluons les risques.»

Zuriga AG



Entreprise et siège Zuriga AG, Zurich, zuriga.ch

Branche, activité Développement, production et vente de la machine à café Zuriga express

Création 2015

Effectif 5 collaborateurs

Objectif Croissance lente et continue

Moritz Güttinger a fondé son entreprise Zuriga AG il y a près de deux ans. Avec sa machine à café Zuriga, il évolue sur un marché très concurrentiel. Dans l'interview, il explique les risques encourus et la manière dont il les gère.

Monsieur Güttinger, vous avez quitté votre emploi auprès d'un fournisseur en énergie pour développer une machine à expresso. Avez-vous le goût du risque?

→ Non, en général le danger ne m'attire pas. Mais j'aime nager à contre-courant. Je suis conscient qu'un tel projet peut échouer. Mais je veux relever le défi. Je reconnais néanmoins avoir passé quelques nuits blanches.

Pourquoi?

→ Un tel projet comporte de nombreux risques: des risques financiers, le risque d'une demande insuffisante, mais aussi

«Pour la machine à expresso Zuriga, j'ai pris le risque de partir de zéro. Et ce, bien que plusieurs personnes dans mon entourage aient tenté de m'en dissuader. Mais je crois que le marché est mûr pour ce produit.»

Moritz Güttinger, fondateur et directeur de Zuriga AG



«Il faut admettre une part d'incertitude pour que de heureux hasards puissent se produire. Nous avons la chance d'avoir eu l'idée de la machine Zuriga au bon moment et d'avoir pu la réaliser avec les bonnes personnes.»

des risques sur le plan personnel. J'ai sans doute sous-estimé au départ les charges liées aux propres locaux.

Comment avez-vous eu l'idée de développer et de faire fabriquer une machine à expresso, alors que le marché est déjà en proie à une concurrence acharnée?

→ En fait, nous avons inventé cet appareil par intérêt personnel, après avoir cherché en vain sur le marché une machine à café compacte de bonne qualité. Nous avons voulu changer la donne: nous avons par exemple développé le boiler – le cœur technologique de la machine – avec un bureau d'ingénieurs suisse reconnu. Car les secrets d'une bonne machine sont la température, qui doit être constante, et la pression idéale.

Vous avez financé votre Zuriga au moyen du financement participatif. Pourquoi?

→ De manière générale, je trouve que le financement participatif est une façon sympathique de réaliser un projet. De plus, nous avons pu ainsi préfinancer les premières machines à café Zuriga et tester en même temps le marché. Avec le financement participatif, on remarque vite si un produit intéresse un large public.

Aujourd'hui, la Zuriga a obtenu la certification CE et passé le seuil des 300 premières commandes. Qu'est-ce que cela a changé en matière de risques?

→ Au cours des premiers mois, nous avons vendu plus de machines qu'espéré. Etant donné que nous produisons sur commande et contre paiement préalable, nous avons suffisamment de liquidités. Cela nous permet d'acheter des pièces pour le stock. Un risque que nous évaluons pièce après pièce. Nous avons fait produire, par exemple, 1000 pièces du piston porte-douche fabriqué de façon automatisée. Pour le boiler, qui est fabriqué sur mesure à Einsiedeln, le risque aurait été trop important. Nous n'en commandons que de petites quantités.

Vous achetez les pièces de la Zuriga auprès de différents fournisseurs. Quelles expériences en tirez-vous?

→ Je trouve qu'il est particulièrement simple de faire produire en Suisse. L'idée que l'on se fait de la qualité est la même dans tout le pays.

Quelles pièces de la machine proviennent de Suisse?

→ Presque toutes. Ce n'est pas par patriotisme, mais parce que nous sommes convaincus de la qualité suisse et que

nous bénéficions ainsi de délais de livraison courts. Et parce que la communication est nettement plus facile.

Lorsqu'on vend des produits qu'on a développés soi-même, on supporte toujours un risque lié au produit. Vous êtes-vous fait conseiller en matière d'assurances?

→ J'ai fait appel à un expert en assurances indépendant qui m'a conseillé sur une base horaire. L'assurance la plus importante pour nous est l'assurance responsabilité du fait des produits, qui entre en ligne de compte lorsqu'un dommage survient lors de l'utilisation de la machine. Du reste, le fait d'être une SA est aussi une forme d'assurance: si l'entreprise fait faillite autrement que par négligence, la responsabilité ne s'étend pas à la fortune privée.

Pourquoi avez-vous baptisé votre machine à café Zuriga?

→ Les bateaux et les machines portent traditionnellement des noms féminins. Et comme notre machine est née à Zurich et qu'elle est assemblée ici, nous l'avons appelée Zuriga. Y aura-t-il un effet «anti-zurichois»? C'est à voir. En tout cas, nous avons déjà enregistré des commandes en provenance de Bâle.

Assurances: autant qu'il en faut mais pas plus

Bruno Ledergerber

Vous tombez malade? Votre machine de production présente un défaut? Votre marchandise est endommagée lors d'une livraison à l'étranger? Dans une entreprise, de nombreux risques peuvent et doivent même être assurés. Cet article vous donne un aperçu des différentes assurances.

«Qui ne tente rien n'a rien.» Cette formule vaut pour tous les métiers. Tout travail comporte des risques, qu'on possède une étude d'architecte, une société de nettoyage ou un cabinet de fiduciaire. Lorsque des dommages surviennent, les conséquences financières sont susceptibles de mettre en péril l'entreprise. Dans le cadre de la stratégie du risque choisie, certains de ces risques peuvent être transférés à des assureurs; parfois, c'est même une obligation légale. Mais comment une petite entreprise fait-elle pour déterminer quelles assurances sont nécessaires?

Obligatoire ou facultative? En général, on opère une distinction entre les assurances obligatoires et facultatives. Pour ce qui est des assurances obligatoires, les entreprises n'ont aucune marge de manœuvre (voir illustration 11), car celles-ci sont liées à des prescriptions légales. Pour les assurances facultatives, le principe est que l'on en souscrit «autant qu'il en faut mais pas plus».

Profil de risque: le point de départ

Pour composer une solution d'assurance idéale pour une entreprise, le profil de risque constitue un bon point de départ (voir illustration 09). Celui-ci montre dans quels domaines l'entreprise fait face à des risques, et l'ordre de grandeur de ceux-ci. Dans tous les cas, il convient d'établir un profil de risque individuel pour l'entreprise, de préférence en collaboration avec un conseiller en assurances expérimenté. Sur la base du profil de risque, l'entreprise doit ensuite déterminer, avec le conseiller en assurances, dans quelle mesure les risques sont supportables ou mettent en péril l'existence de l'entreprise. Seule cette analyse permettra de constituer une solution d'assurance.

Connaissance du métier. Parce que les risques diffèrent énormément d'une branche à l'autre, mais aussi d'une entreprise à l'autre, il est important, lorsqu'on choisit un conseiller en assurances, de vérifier que celui-ci s'y connaît dans l'activité de l'entreprise. Il n'existe pas de formule universelle pour le conseil en assurances. Dans certains cas, il peut valoir la peine de demander un deuxième avis, notamment parce que les assurances entraînent souvent des coûts non négligeables.

Types d'assurances

On peut répartir les assurances en deux groupes: les «assurances de personnes» et les «autres assurances d'entreprise».

Assurances de personnes. Dans les petites entreprises, on sous-estime souvent les risques liés à la santé. Or, pour que les affaires puissent se poursuivre même dans un cas grave, l'entrepreneur et les collaborateurs doivent être assurés contre la maladie, l'accident, l'invalidité et le décès. Au plus tard au début de l'activité, le fondateur de l'entreprise doit avoir une couverture au niveau des assurances sociales et souscrire des assurances de personnes pour lui-même et ses collaborateurs. L'aménagement de cette couverture dépend, d'une part, de la forme juridique de l'entreprise et, d'autre part, du statut des actifs (voir illustration 11). Pour les raisons individuelles et les sociétés de personnes, on fait la distinction entre propriétaire et employés. Pour les Sàrl et les SA, le propriétaire fait partie du personnel.

- **Premier pilier (AVS/AI/APG).** Le premier pilier a pour objectif de garantir le minimum vital en cas de vieillesse et d'invalidité et de protéger les proches en cas de décès. Tous les employeurs sont tenus d'inscrire les collaborateurs, propriétaire inclus, auprès d'une caisse de compensation et de verser régulièrement les contributions de l'employeur et des employés au premier pilier.
- **Assurance-chômage (AC).** L'assurance-chômage couvre la perte de gain en cas de chômage ou de réduction de l'horaire de travail. Les travailleurs indépendants n'ont droit à aucune prestation et sont donc libérés de l'obligation de cotiser.
- **Assurance-accidents obligatoire (LAA/Suva).** Elle couvre les accidents professionnels, non professionnels et les maladies professionnelles. La couverture comporte des indemnités journalières en cas d'incapacité de gain, des prestations en cas d'invalidité ou de décès ainsi que la couverture des traitements médicaux et hospitaliers. Conformément à la loi sur l'assurance-accidents (LAA), l'employeur est tenu d'assurer contre l'accident les employés et le propriétaire d'une SA ou d'une Sàrl. Pour les travailleurs indépendants, l'assurance-accidents est facultative, mais recommandée. Les employés et les collaborateurs ainsi que le propriétaire possédant une couverture d'assurance et effectuant une durée de travail hebdomadaire de plus de huit heures peuvent exclure, auprès de leur assurance-maladie privée, la protection contre l'accident de leur couverture de base au sens de la loi fédérale sur l'assurance-maladie (LAMal). Bon à

info

Couvrir les besoins individuels



Il vaut la peine de vérifier régulièrement sa couverture d'assurance, en particulier pour ce qui est des assurances de personnes. Mais il convient d'analyser soigneusement la situation au début de l'activité professionnelle déjà. En général, les entrepreneurs ne peuvent se verser qu'un salaire réduit pendant la phase de démarrage, qui augmentera au fur et à mesure de l'évolution de l'entreprise. Si, par exemple, un fondateur d'entreprise déclare un salaire de 3000 francs à l'AVS, mais qu'il a des besoins trois fois plus importants en cas de maladie, le cas doit être soigneusement réglé avec l'assurance adéquate, sans que les coûts prennent l'ascenseur de manière incontrôlée.

Les termes **mis en évidence** sont brièvement expliqués dans le glossaire en fin de numéro.

savoir: les entreprises à caractère manuel sont assurées à titre obligatoire auprès de la Suva. Cela signifie que l'assurance-accidents obligatoire doit impérativement être souscrite auprès de la Suva. Pour les entreprises du secteur tertiaire, le choix de l'assureur est libre (Suva ou assurance-accidents privée). Important: en cas d'accident dû à une entreprise téméraire, l'assureur réduira les prestations en espèces. ■ Assurance-accidents complémentaire. Elle complète de manière facultative l'assurance-accidents obligatoire. Elle permet d'assurer des salaires supérieurs au maximum LAA et de couvrir des prestations en capital en cas de décès ou d'invalidité, mais aussi des séjours hospitaliers en division privée. Elle permet aussi de compenser la réduction des prestations en espèces de l'assurance obligatoire en cas d'accident dû à une entreprise téméraire. ■ Assurance indemnité journalière en cas de maladie. Le risque d'incapacité de travail à la suite d'une maladie peut être couvert par une assurance indemnité journalière en cas de maladie pour une durée de prestation de deux ans au maximum. Cela permet de faire le pont jusqu'au début des prestations de l'assurance-invalidité. Le délai de carence applicable dépend, d'une part, de la capacité financière de l'entreprise et, d'autre part, des éventuelles prescriptions d'une convention collective de travail. Pour assurer un salaire fixe, par exemple celui du propriétaire, un examen de santé est d'ordinaire nécessaire. Important: certains fournisseurs prévoient un droit de	résiliation en cas de sinistre. Dans un cas d'assurance, les répercussions négatives peuvent être telles que l'on se retrouve dans l'impossibilité de trouver un nouvel assureur. ■ Deuxième pilier (caisse de pensions). Le deuxième pilier doit, combiné au premier pilier, pouvoir permettre le maintien du niveau de vie habituel. Le régime LPP obligatoire (pilier 2a) s'applique à tous les propriétaires de Sàrl et de SA ainsi qu'à tous les employés assurés dans le premier pilier et touchant un salaire supérieur au seuil d'entrée fixé par le Conseil fédéral. Pour les propriétaires de raisons individuelles et de sociétés de personnes (indépendants), le deuxième pilier est facultatif. Un travailleur indépendant employant du personnel peut s'affilier à la même institution de prévoyance que ses collaborateurs. Les travailleurs indépendants sans collaborateurs ont la possibilité de s'affilier auprès d'une association professionnelle ou de la Fondation institution supplétive. La loi sur la prévoyance professionnelle (LPP) fixe des prestations minimales qui peuvent être complétées selon les besoins individuels, par exemple pour des prestations invalidité plus élevées ou en cas de salaire dépassant la valeur limite supérieure. ■ Troisième pilier. Le troisième pilier constitue une prévoyance individuelle complétant le premier et le deuxième piliers (vieillesse, décès et invalidité). Le pilier 3a comprend la prévoyance privée liée pour les actifs indépendants et salariés: les montants, qui sont versés sur un compte bancaire lié ou dans une solution de prévoyance liée	info Différences selon la forme juridique ↓ Travailleurs indépendants: les travailleurs indépendants au sein d'une raison individuelle ou d'une société de personnes sont soumis à l'obligation de cotiser au premier pilier. Ils doivent demander le statut de travailleur indépendant auprès de la caisse de compensation et déclarer leur salaire annuel estimé. En revanche, l'assurance-accidents, l'assurance indemnité journalière en cas de maladie et l'assurance perte de gain et la prévoyance vieillesse sont facultatives, mais vivement recommandées. Propriétaires de Sàrl et de SA: les propriétaires collaborant dans une Sàrl ou SA sont des employés de l'entreprise. Ils doivent être assurés comme les autres employés.
--	---	---

Illustration 09 Profil de risque dans le cas d'une menuiserie

	Ampleur			Le profil de risque montre dans quels domaines une entreprise est confrontée à des risques et quelle est l'ampleur de ceux-ci. Dans le cas d'une menuiserie, un incendie serait catastrophique. Une panne technique, en revanche, aurait moins d'importance.
Risque	Grande	Moyenne	Faible	
Accident				
Maladie				
Invalidité				
Incendie				
Éléments naturels				
Cambriolage				
Inondation				
Technique				
Resp. civile				
Véhicules				

Illustration 10 Types d'assurances

Assurances de personnes	Autres assurances d'entreprise
Premier pilier (AVS/AI/APG)	Responsabilité civile d'entreprise/prof.
Assurance-chômage (AC)	Assurance de choses pour inventaire
Assurance-accidents obligatoire (LAA/Suva)	Assurance bâtiment
Assurance-accidents complémentaire	Assurance technique (pour parc de machines)
Assurance indemnité journalière en cas de maladie	Assurance transport
Deuxième pilier (caisse de pensions selon LPP)	Assurances automobiles
Troisième pilier (prévoyance privée liée/non liée)	Assurance de protection juridique
	Assurance caution et garantie

Les assurances pour les petites entreprises peuvent être classées en deux catégories: les «assurances de personnes» et les «autres assurances d'entreprise».

Illustration 11 Assurances obligatoires et assurances facultatives

	Raisons individuelles, société de personnes		Sociétés avec personnalité juridique (Sàrl, SA)
Statut	Propriétaires	Employés	Employés (propriétaire, collaborateurs)
Premier pilier	Obligatoire	Obligatoire	Obligatoire
Assurance-chômage	–	Obligatoire	Obligatoire
Assurance-accidents obligatoire	Facultative	Obligatoire	Obligatoire
Assurance-accidents compl.	Facultative	Facultative	Facultative
Assurance indemnité journalière en cas de maladie	Facultative	Facultative	Facultative
Deuxième pilier	Facultative	Obligatoire	Obligatoire
Troisième pilier	Facultative	Facultative	Facultative
Responsabilité civile d'entreprise/professionnelle	Facultative		
Assurance de choses pour inventaire	Facultative		
Assurance bâtiment	Obligatoire dans la plupart des cantons pour les dégâts causés par le feu et les éléments naturels, facultative pour dégâts d'eau et bris de glace		
Assurance technique	Facultative		
Assurance transport	Facultative		
Assurance RC véhicule	Obligatoire		
Casco automobile	Obligatoire pour les véhicules en leasing, sinon facultative		
Protection juridique	Facultative		
Assurance caution et garantie	Facultative		

Quelles assurances sont obligatoires et lesquelles sont facultatives? Pour les assurances de personnes, la forme juridique de l'entreprise est en partie déterminante.

auprès d'une assurance, sont déductibles du revenu imposable jusqu'à un certain montant. Puisqu'ils sont liés, ils ne peuvent pas être retirés librement à tout moment. Des primes d'épargne peuvent être investies en vue de la retraite auprès de banques et d'assurances. Les risques de décès et d'invalidité ne peuvent être couverts que par une solution d'assurance. Appartiennent au pilier 3b les types de prévoyance qui ne sont pas liés à des prescriptions légales avec une durée spécifique.

Autres assurances d'entreprise. Outre les assurances de personnes, une petite entreprise doit également envisager de souscrire d'autres assurances d'entreprise.

■ **Responsabilité civile d'entreprise/professionnelle.** Dans la plupart des cas, une assurance responsabilité civile d'entreprise ou une assurance responsabilité professionnelle fait partie de la solution d'assurance. Selon le type d'activité, renoncer à une telle assurance peut mettre en péril l'existence de l'entreprise. L'assurance responsabilité civile d'entreprise couvre les dommages corporels et matériels, y compris les dommages économiques qui en résultent, et protège contre les actions en dommages-intérêts injustifiées. Elle s'applique, par exemple, lorsqu'un des éléments d'une machine à café développée par l'entreprise entraîne une surchauffe débouchant sur un incendie en raison d'une erreur de construction. L'assurance responsabilité professionnelle, que ne peuvent souscrire que certains groupes professionnels comme les médecins, les architectes, les ingénieurs, les avocats, les conseillers d'entreprises ou les fiduciaires, couvre quant à elle également les dommages patrimoniaux purs. Elle assume les conséquences lorsqu'un avocat manque un délai de soumission et que le client se voit ainsi empêché de poursuivre son action en justice. Dans la pratique, on constate régulièrement qu'en cas de dommage, une attention toute particulière est portée à la description de l'activité. Il faut donc bien veiller à ce que l'activité assurée corresponde à la situation réelle. Le **risque d'entreprise** est exclu de l'assurance responsabilité civile et avec lui, normalement, l'exécution correcte de l'activité professionnelle. Dans le cas contraire, une menuiserie pourrait par exemple produire des objets sans y apporter le soin nécessaire, en comptant sur le fait que l'assurance prendra de toute façon en charge les dommages survenus. Pour les organes et les cadres, il existe une assurance responsabilité civile spéciale pour les organes

représentatifs de sociétés, afin de satisfaire aux prétentions découlant du droit des sociétés anonymes.

■ **Assurance de choses pour inventaire.** Selon le type d'activité, des installations comme des entrepôts à hauts rayonnages peuvent être nécessaires. Si celles-ci sont endommagées par un incendie, un vol ou une inondation, les pertes sur le chiffre d'affaires peuvent être colossales. L'assurance inventaire permet de couvrir la valeur de remplacement (partie du bilan) et la couverture d'interruption protège le compte de résultat. Les ordinateurs en tant que tels ne sont en général pas assurables. Il est important en revanche d'effectuer une bonne sauvegarde des données. Important: la valeur de la somme assurée en cas de dégâts par le feu doit correspondre à la valeur de remplacement. Dans le cas contraire, en cas de dommage, les prestations peuvent être réduites (sous-assurance).

■ **Assurance bâtiment.** Dans la plupart des cantons, l'assurance bâtiment est obligatoire. Elle ne couvre en général que les dégâts dus au feu ou à des éléments naturels et peut être complétée par une assurance privée couvrant les dégâts d'eau. Faut-il assurer les vitres d'un bien-fonds? Cela dépend de la taille et de l'achat de remplacement ainsi que des conditions locales en matière de risques. En cas de dégât d'eau, les coûts liés à la localisation et à la réparation des fuites peuvent également s'avérer très élevés.

■ **Assurance technique (pour parc de machines).** Les machines ne fonctionnant pas peuvent entraîner des coûts de réparation importants ou des pertes sur le chiffre d'affaires. L'assurance technique couvre ce risque particulier. Lorsqu'une imprimerie, par exemple, ne possède qu'une presse offset en quadrichromie et que celle-ci tombe en panne, l'entreprise doit interrompre ses activités jusqu'à la réparation. Autre exemple: il faut s'attendre à une hausse des charges lorsque la production doit être sous-traitée à un concurrent pour pouvoir maintenir le chiffre d'affaires. Les appareils très onéreux comme les GPS, par exemple, sont moins soumis aux risques d'un dégât par le feu ou l'eau qu'à celui d'un défaut technique ou d'une mauvaise manipulation.

■ **Assurance transport.** Lorsque des marchandises sont importées ou exportées, il faut se poser la question des conditions de livraison (Incoterms). Qui est responsable d'assurer la marchandise, et d'où à où? Le naufrage d'un navire de fret, par exemple, ne doit pas entraîner l'arrêt de la production en raison de pièces non livrées ou de livraison repoussée. Si, dans de tels cas, la responsabilité de l'expéditeur est limitée, cela peut avoir des conséquences financières lourdes.

info

Prudence avec les assurances responsabilité civile d'entreprise!



Pour les assurances de responsabilité civile d'entreprise et professionnelle, la valeur de la somme assurée dépend de l'activité et/ou de l'ampleur potentielle d'un dommage. La couverture comprend en général l'Europe ou le monde entier à l'exception du Canada et des Etats-Unis. Les entreprises actives dans ces pays ont besoin d'une couverture complémentaire. Cela est dû au fait que les prétentions en dommages-intérêts peuvent y être élevées. Important: dans le cas d'une entreprise d'exportation, il se peut également que les marchandises/biens arrivent aux Etats-Unis ou au Canada de manière indirecte. Il convient en outre de faire attention au champ de validité temporel.

■ **Assurances automobiles.** L'assurance responsabilité civile pour les véhicules est toujours obligatoire. Sans celle-ci, ni l'attestation d'assurance ni les plaques minéralogiques ne sont remises. Pour les véhicules en leasing, le donneur de leasing doit d'ordinaire souscrire une assurance casco complète. Les risques casco partiels sont inclus. Les véhicules sans leasing peuvent être couverts individuellement. Il existe en outre différentes assurances complémentaires pour une couverture optimale (p. ex. protection du bonus, dommages de stationnement, etc.).

■ **Assurance de protection juridique.** L'assurance responsabilité civile couvre d'ordinaire uniquement la protection juridique passive (défense contre des prétentions injustifiées ou excessives), mais non la protection juridique active en cas de litige avec des clients, des fournisseurs, des collaborateurs, des propriétaires, des fiduciaires ou des assurances. Une assurance de protection juridique complète, incluant la circulation avec des véhicules d'entreprise, peut servir de complément.

■ **Assurance caution et garantie.** Très souvent, pour l'obtention d'un mandat, une garantie de remboursement d'acompte ou un cautionnement doivent être consignés. Même après leur exécution, le donneur d'ordre peut retenir une partie du mandat pendant les délais de prescription légaux. Ces retenues peuvent être couvertes par une assurance garantie. Les banques, mais aussi les sociétés d'assurances, proposent de telles solutions.

Fixer les échéances. Les assurances souscrites ont la plupart du temps une échéance de quelques années. Pour les assurances de personnes, il est judicieux d'opter pour une échéance de trois à cinq ans, pour ne pas devoir revoir les détails chaque année. Pour les autres assurances, il convient d'intégrer le délai de résiliation annuel. En cas de sinistre géré de manière insatisfaisante, il est fréquent que l'on souhaite mettre un terme à la collaboration avec la société d'assurances concernée. Dans un tel cas, une échéance longue constitue un obstacle.

Conclusion

Il vaut la peine pour les entreprises de se pencher régulièrement sur la question des assurances. En choisissant la solution d'assurances adéquate, l'entreprise est assurée, et pas seulement en cas de sinistre. Peser soigneusement les intérêts du point de vue des coûts est également recommandé.

Check-list: assurances de personnes

A quoi faut-il faire attention lorsqu'on choisit des assurances de personnes? La check-list donne une vue d'ensemble des principaux points.

Premier pilier et assurance-chômage (AVS, AI, APG et AC)

☐ Caisse de compensation du canton	Remarque: les caisses de compensation cantonales n'ont compétence que dans leur canton, tandis que les associations sectorielles et professionnelles sont supracantonales.
☐ Caisse de compensation d'une association sectorielle ou professionnelle	

LAA/Suva

☐ Assujettissement à la Suva	Remarque: certains types de professions (p. ex. gros œuvre et second œuvre) sont obligatoirement assurés à la Suva en raison de leur activité à caractère manuel.
☐ Assurance-accidents auprès d'une assurance privée	

Complément LAA/Suva

☐ Salaires au-dessus de la limite définie	Remarque: l'assurance-accidents obligatoire offre une couverture solide, mais limitée. Souscrire une assurance-accidents complémentaire peut s'avérer judicieux.
☐ Prestations en capital	
☐ Division privée	
☐ Couverture en cas d'entreprise téméraire	

Assurance indemnité journalière en cas de maladie

☐ Délai de carence	Remarque: si une CCT s'applique, les prescriptions de celle-ci sont à observer.
☐ Limite de salaire	
☐ Durée des prestations	
☐ Délai d'annonce pour un cas de prestation	
☐ Possibilité de résiliation	

Caisse de pensions LPP

☐ Solution obligatoire	Remarque: les aménagements possibles dans la prévoyance professionnelle sont très divers. Il faut toujours tenir compte des dispositions relatives au droit fiscal.
☐ Solution «individuelle» pour certaines catégories de personnel	
☐ Respect des dispositions relatives au droit fiscal	

Troisième pilier (3a et 3b)

☐ Lié ou non lié	Remarque: le troisième pilier sert de prévoyance privée, couvre les risques en cas d'invalidité et de décès, et permet d'assurer aussi des partenaires commerciaux (y compris pour les conséquences fiscales).
---	---

«La production d'un sac comporte de nombreux risques, de l'achat du cuir à la vente.» envoyage Sàrl



Entreprise et siège envoyage Sàrl, Zurich, envoyage.ch

Branche, activité Design, production et vente de sacs et de porte-monnaie en cuir

Création 2010

Effectif 1 personne

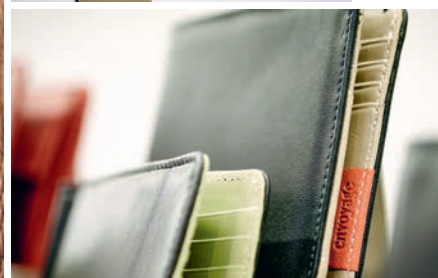
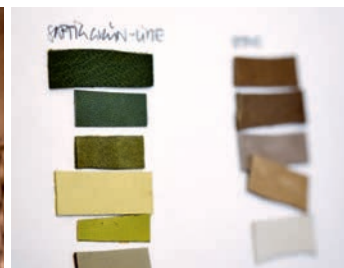
Objectif Poursuivre les activités avec une croissance lente et contrôlée

Claudia Pfyl a créé la marque envoyage en 2010. Depuis 2012, elle gère sa propre boutique de sacs et d'accessoires en cuir. Non seulement cette designer conçoit et vend ses produits elle-même, mais elle se charge également de leur production. De l'idée de départ jusqu'au moment où un sac trouve preneur, le processus est plus risqué qu'il n'y paraît.

Dans sa boutique du quartier de Seefeld, à Zurich, Claudia Pfyl nous montre deux échantillons de cuir aux teintes très différentes. «J'ai commandé le plus clair... et j'ai reçu le plus foncé», explique-t-elle. Elle ne sait pas encore si elle utilisera le second ou si elle le renverra. «Lorsqu'on fabrique soi-même des articles en cuir, des risques sont présents à chaque étape de la chaîne de création de valeur, de l'achat du cuir à la vente en passant par la production. Si j'avais connu l'ampleur de ces risques lorsque j'ai créé mon en-

«Au moins une fois par an, je dresse une liste des risques potentiels et je réfléchis à la manière de les gérer.»

Claudia Pfyl, propriétaire d'envoyage



«Lorsqu'on produit un sac de qualité, beaucoup de choses peuvent survenir à chaque étape. Le contrôle continu de la qualité est indispensable et prend beaucoup de temps.»

treprise, j'aurais peut-être fait marche arrière», avoue la designer diplômée en esquissant un sourire.

Entre-temps, Claudia Pfyl a appris à gérer ces risques. Elle est devenue tenace lorsqu'il s'agit d'exiger de la marchandise de qualité, et stricte dans le contrôle de celle-ci. Régulièrement, elle se met au volant de sa voiture pour rendre visite à ses fournisseurs et producteurs en Europe. «Pour les grandes productions, j'examine de préférence le cuir avant la transformation. Comme ça, je passe de meilleures nuits.»

Assurer le préfinancement. Un des plus gros risques financiers de l'entrepreneuse est le préfinancement du matériel. «Je dois souvent payer le cuir au moment de la commande, avant même qu'il soit produit.» Dans ce processus, la designer a déjà eu à faire face à une hausse des prix de près de 20 à 30% ainsi qu'à des fluctuations de cours. Ou à des prix qui baissent au moment de la vente. «Dans une boutique comme la mienne, il peut arriver qu'une semaine entière soit très calme», dit-elle. Avec le temps, on se fait une carapace, sachant que le chiffre d'affaires

peut remonter tout aussi vite qu'il a dégringolé. «J'ai appris que c'était normal.» Claudia Pfyl s'est également habituée aux sommes d'achat de plus en plus importantes.

La technique des listes. Une fois par an, Claudia Pfyl effectue un bilan de situation avec son époux qui a travaillé dans le domaine du conseil. Elle dresse à ce moment-là une liste des risques potentiels. «Nous examinons chaque risque en détail et imaginons des possibilités pour le gérer», explique-t-elle. Il faut connaître les risques et les regarder en face, c'est le seul moyen de ne plus en avoir peur. «Si mon entreprise devait ne plus rien rapporter, par exemple, j'aurais la possibilité de travailler comme designer pour des clients externes.»

La perte de savoir-faire: un vrai danger. Mais Claudia Pfyl n'en est pas là. En ce moment, elle planche sur les prochaines collections. Sa table de travail est jonchée d'échantillons de coupes et de prototypes en molleton – qui serviront également de modèles pour ses fabricants. «Un autre risque important est un change-

ment de producteur», dit-elle. La collaboration fonctionne si bien aujourd'hui qu'un changement entraînerait une grande perte en termes de savoir-faire et de sécurité. «Il est très important pour moi, par exemple, que les bords du cuir soient rabattus, et je suis persuadée qu'ils ne seraient pas identiques chez un autre fabricant.»

Testé sans ménagement. En fin de compte, dans le processus de production, le facteur temps joue également un rôle essentiel. Le délai pour la livraison de la nouvelle collection d'hiver se situe toujours à la fin août, et celui de la collection d'été au début de février. «Mes clientes fidèles viennent alors à la boutique pour découvrir les nouveaux articles. Et mes revendeurs ont aussi besoin de la marchandise à ce moment-là.»

Mais la pression du calendrier n'est pas prioritaire: pour Claudia Pfyl, la qualité des sacs et des porte-monnaie est bien le critère numéro un. La designer emballe chaque sac livré elle-même et le teste, sans ménager notamment la fermeture éclair. Les produits envoi voyage ne sont mis en vente qu'après ce test.

Les principaux risques et principales opportunités des PME

Quels sont les principaux risques et les principales opportunités pour les PME en Suisse? Un sondage de Zurich Insurance Group SA de l'année 2015 le révèle.



Risques

- 1 Demande insuffisante/
stocks trop importants
- 2 Forte concurrence/dumping des prix
réduisant les marges de vente
- 3 Problèmes juridiques et fiscaux
- 4 Dommages de réputation
(échos négatifs dans les médias)
- 5 Santé et sécurité des clients et
des collaborateurs
- 6 Corruption
- 7 Cybercriminalité (p. ex. attaque de pirates
informatiques, escroqueries en ligne, etc.)
- 8 Perte de partenaires et de fournisseurs
- 9 Incendie
- 10 Vol



Opportunités

- 1 Nouveaux segments de clientèle
- 2 Baisse des coûts et réduction des dépenses
- 3 Conditions de crédit attractives
- 4 Diversification de l'offre de produits et
de prestations
- 5 Changements juridiques/légaux
- 6 Optimisation des effectifs
- 7 Nouveaux canaux de distribution
(p. ex. commerce en ligne)
- 8 Reprise de concurrents
- 9 Expansion sur des marchés étrangers
- 10 Nouvelles technologies profitant au commerce
(p. ex. téléphone mobile, tablette, ordinateur)

Ce que le goût du risque apporte à l'entreprise



En moyenne, les entrepreneurs ont davantage le goût du risque que les employés. Mais dans quelle mesure faut-il avoir le goût du risque pour gérer au mieux une entreprise? Et gagne-t-on vraiment plus en jouant avec le feu? Les réponses de Thomas Dohmen, professeur en micro-économie à l'Université de Bonn.

Qu'est-ce qui fait que nous avons plus ou moins le goût du risque?

→ De très nombreux facteurs entrent en ligne de compte. Une étude montre par exemple que les préférences vis-à-vis du risque se transmettent des parents aux enfants, et qu'elles sont également influencées par le contexte social. Les facultés individuelles, l'âge biologique et le sexe semblent également déterminer le comportement en matière de risques. Les personnes âgées, par exemple, ont tendance à prendre moins de risques. Les femmes également. A quoi cela est-il dû? A des processus biologiques? Aux gènes? A l'éducation? Ou à une combinaison de tous ces facteurs? La science n'a pas encore toutes les réponses, loin s'en faut. Notons qu'il règne, de manière générale, une grande hétérogénéité dans la dispo-

sition à prendre des risques. Si les jeunes ont en moyenne davantage le goût du risque que les aînés, tous ne sont pas prêts à prendre des risques. Idem pour les hommes.

Quelles personnes sont davantage disposées à prendre des risques?

→ Les études montrent par exemple que les gens fortunés ou possédant un revenu élevé ont tendance à prendre davantage de risques. Tout comme les personnes optimistes. Et les entrepreneurs ont plus le goût du risque que les employés.

Comment mesure-t-on la disposition à prendre des risques chez un individu?

→ On observe dans quelle mesure la personne est d'accord de jouer à une **loterie** spécifique et on pose des questions d'autoévaluation.

Dans l'entrepreneuriat, le goût du risque et le succès vont-ils de pair?

→ Ce n'est pas obligatoirement ceux qui prennent les plus grands risques qui ont le plus de succès. Si l'on observe la répartition de la propension au risque parmi les entrepreneurs et que l'on mesure la pro-

Thomas Dohmen effectue des recherches sur le comportement vis-à-vis du risque à l'Université de Bonn.

tabilité de survie de l'entreprise, ce sont ceux qui ont une disposition moyenne à prendre des risques qui ont le plus de succès à long terme. Cela montre que les individus peu disposés à prendre des risques préfèrent les projets peu risqués, mais qui vraisemblablement rapporteront moins. Les entrepreneurs aimant les risques travaillent sur des projets très risqués, susceptibles d'échouer, mais qui pourraient rapporter beaucoup. Si l'on prend comme mesure du succès non la probabilité de survie de l'entreprise, mais uniquement les entreprises ayant survécu, le tableau est différent: ce regard rétrospectif montre que ceux qui ont le mieux réussi sont ceux qui avaient d'avantage le goût du risque.

Les expériences positives sont-elles importantes pour la gestion des risques?

→ Si j'ai tellement peur des risques que je n'en prends jamais, je ne me rendrai jamais compte que la chance pourrait me sourire. Et je continuerai à croire que la prise de risque n'est pas une bonne chose pour moi. Je choisirai toujours l'option la plus sûre parce que je n'aurai jamais rien appris d'autre. Dans cette perspective, on peut très bien s'imaginer que quelqu'un qui a fait de bonnes expériences en prenant des risques aimera encore davantage en prendre par la suite.

Le goût du risque peut-il s'apprendre?

→ Notre disposition à prendre des risques, qu'elle soit faible, neutre ou marquée est, comme je l'ai dit, influencée entre autres par l'environnement familial qui a été le nôtre, par la culture dans laquelle nous vivons, par nos expériences. Il est donc probable que cette disposition puisse subir d'autres influences et évoluer au cours de la vie. Mais il est plus important de savoir que nous pouvons changer notre comportement en matière de risques, et que nous devrions parfois le faire. Par exemple pour prendre des décisions risquées sur de petits montants qui n'ont pas d'influence significative sur nos moyens de subsistance. Nous commettons souvent l'erreur, dans une telle situation, d'éviter les risques, c'est-à-dire de préférer un petit montant assuré à une valeur prévisionnelle élevée liée à une décision risquée. Or c'est justement dans ce genre de petites décisions qu'il vaut la



«Les entrepreneurs doivent évaluer les probabilités de manière subjective. Et dans ce domaine, certains sont meilleurs que d'autres.»

peine de prendre des risques. Car nous prenons un grand nombre de petites décisions. La chance et la malchance s'équilibrant, nous pouvons atteindre la valeur prévisionnelle à long terme. Ça aussi, ça s'apprend. Pour les grandes décisions, en revanche, comme en prennent souvent les entrepreneurs, c'est différent.

En quoi est-ce différent?

→ En principe, nous évaluons les risques en classant les événements par catégories, en fonction de leur probabilité et des conséquences possibles. C'est facile lorsqu'on connaît toutes les conséquences possibles et que l'on sait quelle est la probabilité qu'elles se produisent. Mais dans une entreprise, ça ne se passe pas comme ça. Donc, il faut faire des suppositions. Pire encore: on ne connaît même pas les probabilités d'occurrence d'un événement. Dans ce cas, que font les entrepreneurs? Ils doivent évaluer la probabilité de manière subjective. Et dans ce domaine, certains sont meilleurs que d'autres. Le pessimiste attribuera à un excellent événement une probabilité subjective plus faible, et ne saisira pas l'opportunité, contrairement à l'optimiste.

Avec autant de facteurs inconnus, prendre la bonne ou la mauvaise décision n'est-il pas aussi une affaire de chance?

→ Savoir évaluer quelque chose de manière subjective a davantage à voir avec le savoir-faire et l'intuition qu'avec la chance. On peut parler de chance, tout au plus, lorsqu'un entrepreneur possédant une mauvaise capacité d'évaluation subjective prend un risque qu'il n'aurait objectivement pas dû prendre, et que l'infime probabilité de succès survient. Mais si cet entrepreneur prend cent décisions de ce type, il aura sans doute plus de mauvais résultats que quelqu'un qui apprécie correctement les risques.

A quel moment un entrepreneur décide-t-il de prendre un risque malgré les incertitudes?

→ Lorsque la valeur prévisionnelle, compte tenu de l'incertitude, dépasse – de son opinion d'entrepreneur – la valeur de l'option non grevée de l'incertitude mentionnée. En fin de compte, nous choisissons tous, entrepreneurs ou non, la situation qui nous apporte le plus d'avantages – selon notre barème personnel.

Glossaire

Analyse FFOM. L'analyse FFOM est un instrument d'analyse de situation et de recherche de stratégie. Une analyse FFOM parlante repose sur une formulation autocritique des forces et des faiblesses de l'innovation. Les forces et les faiblesses sont confrontées à des facteurs externes tels que les tendances. Les opportunités et risques en résultant représentent la deuxième partie de l'analyse FFOM. L'acronyme FFOM comprend les termes forces, faiblesses, opportunités et menaces.

Analyse par nœud papillon. L'analyse par nœud papillon est une technique d'analyse structurée dans le domaine de la gestion des risques. Le diagramme par nœud papillon (voir illustration 06) met en évidence les rapports entre les causes et les effets. La partie de gauche montre les causes ainsi que les mesures axées sur les causes (p. ex. l'installation de détecteurs de fumée), tandis que la partie de droite montre les effets et les mesures axées sur les effets (p. ex. la souscription d'une assurance).

Capacité de risque. Il s'agit de la capacité à supporter soi-même le dommage en cas d'occurrence du risque. Elle se définit pour l'essentiel par la disponibilité de fonds propres et de liquidités. Exemple: une petite entreprise peut-elle supporter la perte financière liée à un lancement raté sur le marché sans tomber dans un surendettement?

Carte des risques. Lors de l'identification des risques, tous les risques potentiels sont listés sous la forme d'un scénario et inscrits, sans être évalués, sur une carte des risques.

Catalogue des risques. Un catalogue des risques apparaît lorsque tous les risques fixés sur la carte des risques ont été appréciés.

Entreprise téméraire. Les entreprises téméraires sont des actions par lesquelles l'assuré s'expose à un danger particulièrement important sans prendre ou sans pouvoir prendre les mesures de précaution qui s'imposent pour ramener le risque à un niveau acceptable.

Loterie. Pour tester le comportement en matière de risques d'une personne, les chercheurs travaillent avec des loteries. Exemple: dans la loterie proposée, il existe une probabilité de 50:50 que le participant gagne 0 ou 100 francs à la fin. Le gain moyen est donc de 50 francs. On demande ensuite au participant s'il préfère jouer à la loterie ou recevoir 30 francs sans jouer. S'il choisit les 30 francs, on dit qu'il a une aversion au risque, car malgré la valeur prévisionnelle de 50 francs, il préfère le montant inférieur, mais assuré, de 30 francs. Il évite donc le risque au profit d'une valeur ajoutée moindre. S'il choisissait 20 francs déjà au lieu de jouer, il aurait une aversion au risque prononcée.

Matrice des risques. Une matrice des risques (ou diagramme des risques) représente une série de risques en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur potentiel de dommages (effet). La matrice des risques est le résultat d'une analyse des risques et d'une évaluation des risques. Pour établir la matrice des risques, on a besoin du catalogue des risques répertoriant une dizaine de risques, à savoir les plus importants.

Risque de perte. Le risque de perte désigne le danger que la marchandise soit endommagée ou sa quantité réduite des suites d'un stockage inadéquat ou d'un vol.

Risque d'entreprise. Le risque d'entreprise est l'opportunité de gain ou le danger de perte résultant d'une activité entrepreneuriale.

Risque de réputation. Le risque de réputation est un risque encouru par les entreprises, qui consiste en une dégradation de leur image vis-à-vis de l'extérieur.

Suva. La Caisse nationale suisse d'assurance en cas d'accidents (Suva) est une entreprise autonome de droit public assurant les actifs contre les accidents professionnels et non professionnels ainsi que les maladies professionnelles. Les travailleurs indépendants peuvent également s'assurer contre les conséquences d'accidents au moyen d'une assurance pour entrepreneur.

Swap de devises. Combinaison d'une opération de caisse avec une opération sur devises à terme, dans laquelle on convient en même temps du change dans une autre monnaie et du change retour à une échéance ultérieure. Exemple: un swap de devises permet de vendre 5000 dollars américains en espèces aujourd'hui et de les racheter à terme dans six mois. La différence des taux d'intérêts entre le dollar et le franc suisse peut déboucher sur un éventuel gain de change.

Sujet du prochain numéro: «Croissance»

Perspective. Le prochain numéro de «pe – Gestion de la petite entreprise», qui paraîtra en novembre 2017, portera sur le thème de la «Croissance».

Une stratégie pour accompagner la croissance. Conduire une petite entreprise à travers les phases de la croissance est aussi délicat que de la créer. Car toute croissance entraîne des changements, pour le fondateur de l'entreprise comme pour l'équipe, et souvent aussi pour les partenaires commerciaux. Par conséquent, il est important d'adopter une stratégie de croissance simple mais bien pensée, précautionneusement adaptée aux objectifs de la petite entreprise.

Grandir sur une base saine. Le prochain numéro du magazine «pe» analysera de quelle façon les entreprises peuvent grandir et maîtriser avec succès leur croissance. La condition préalable est de créer un terrain sain pour permettre la croissance visée. En font notamment partie une culture d'entreprise favorable au changement et à l'innovation et un plan de financement équilibré tenant compte de toutes les éventualités.

Les limites de la croissance. Il est également primordial d'identifier assez tôt les limites de la croissance et de prendre des mesures en amont. Dans le prochain numéro de «pe», vous trouverez également des conseils d'experts destinés aux petites entreprises et des astuces pour concevoir et piloter vos plans de croissance.

Vous avez perdu votre carte de commande? – Vous pouvez aussi commander «pe – Gestion de la petite entreprise» via Internet: www.postfinance.ch/pe

Déjà parus:



Gestion du personnel
N° 1, novembre 2008



Formation de prix
N° 2, mai 2009



Les étapes du développement
N° 3, novembre 2009



Gestion financière
N° 4, mai 2010



Publicité
N° 5, novembre 2010



Gestion de soi
N° 6, mai 2011



Stratégie
N° 7, novembre 2011



Création d'entreprise
N° 8, mai 2012



Gestion de la clientèle
N° 9, novembre 2012



Coopérations
N° 10, mai 2013



Affaires internationales
N° 11, novembre 2013



E-commerce
N° 12, mai 2014



Innovation
N° 13, novembre 2014



Gestion de projet
N° 14, mai 2015



Compétences de gestion
N° 15, novembre 2015



Numérisation
N° 16, mai 2016



Négocier et vendre
N° 17, novembre 2016

Vous pouvez commander gratuitement un numéro ou vous abonner sur: www.postfinance.ch/pe

pe – Gestion de la petite entreprise

Edité par PostFinance en collaboration avec KMU-HSG

KMU-HSG

Rattaché à l'Université de St-Gall, l'Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises (KMU-HSG) est le seul centre de compétences universitaire de Suisse dédié entièrement à la promotion des petites et moyennes entreprises. Les PME, les entreprises familiales et l'entrepreneuriat sont les trois grands axes de l'Institut. KMU-HSG agit dans les domaines de la formation continue, du consulting et des services apparentés, de la recherche et de l'enseignement. kmu.unisg.ch

PostFinance

PostFinance est l'un des principaux établissements financiers en Suisse. Numéro un du trafic des paiements, elle veille à la fluidité parfaite des mouvements monétaires. Partenaire idéal pour tous les clients gérant eux-mêmes leurs finances, elle propose des produits de paiement, d'épargne, de placement, de prévoyance et de financement clairs et avantageux, conçus pour la clientèle privée et pour la clientèle commerciale. postfinance.ch

Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises



Universität St. Gallen



9 771664 748003

18 Cette publication fait partie du catalogue de la Bibliothèque nationale suisse. ISSN 1664-7491