



CERFRANCE
Association de Gestion et de Comptabilité

Expertise Comptable
Conseil

Présent sur 4 départements
27 agences
250 collaborateurs

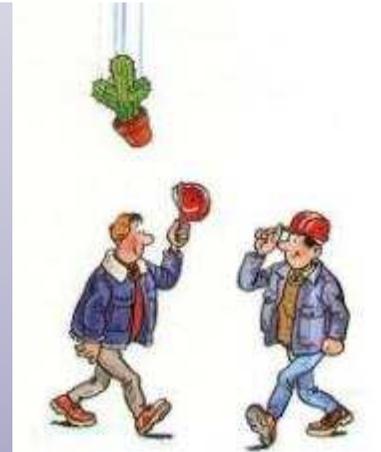


***La prise en compte du risque
dans la gestion d'entreprise :
Le risk management***

Une nouvelle approche du conseil

Le constat

Un environnement propice aux risques



-Des risques régulièrement avérés

- 40 000 défaillances d'entreprises par an dont 1 sur 4 pour cause d'impayés
- 28 % des entreprises font faillite dans l'année du décès du dirigeant
- 50 % des nouvelles entreprises ne survivent pas au-delà de 5 années d'activité

-Des conséquences financières et humaines potentielles fortes

Les principaux risques perçus par les entreprises (enquête réalisée par Marsh)

Fluctuation du coût des matières premières

Stratégie d'investissement erronée

Non conformité contractuelle ou légale

Incendie et catastrophe

Défaut de paiement du client

Distancé par les avancées technologiques

Pollution

Défaut des produits

Accidents du travail



Une partie des principaux risques perçus ne sont pas assurables

Comment réagir ?

Gérer c'est prévoir

« Ok, ça a peu de chance d'arriver ...

Je ne veux pas me donner la poisse en y pensant ...

Si on commence à regarder tout ce qui va mal on n'avance pas ...

Mais si ça arrive, qu'est ce que je fais «????»

→ Prendre déjà le temps de la réflexion, qui est souvent beaucoup plus « stratégique » qu'on ne le pense

→ L'approche par le risque est une autre façon de positionner sa stratégie d'entreprise.



Comment réagir ?

- **Continuer de développer l'entreprise (risques positifs) sécuriser les points vulnérables (risques négatifs).**
- **Développer ses capacités de résilience (« rebondir »)**
- **Accepter une part de risque**
 - Tout n'est pas assurable
 - Tout couvrir coûte cher
 - Chaque individu à une aversion aux risques différente

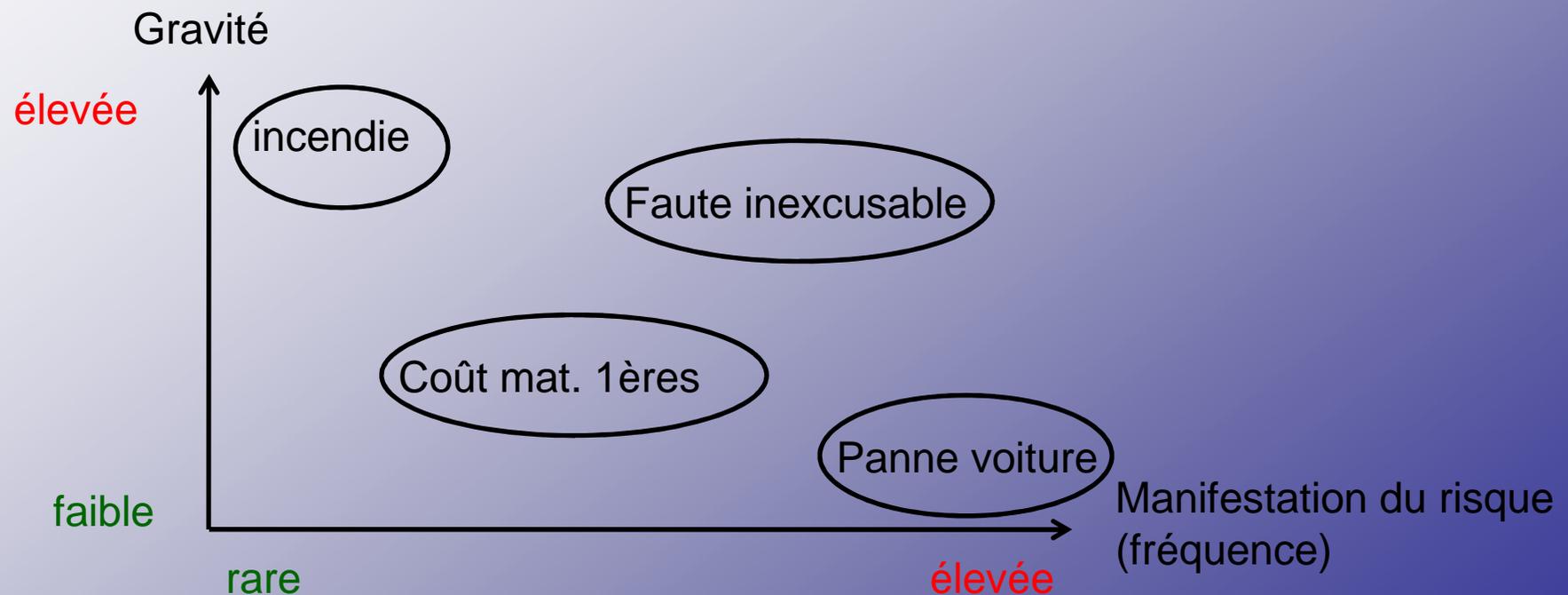


Comment réagir ?

▪ Se concentrer sur les risques majeurs

(gravité X fréquence)

- Risque à fort impact financier et mise en responsabilité
- Risque ayant un impact psychologique important
- Risque pouvant remettre en cause la pérennité de l'entreprise



→ Nécessité d'identifier et hiérarchiser les risques => diagnostic

Comment agir efficacement ?

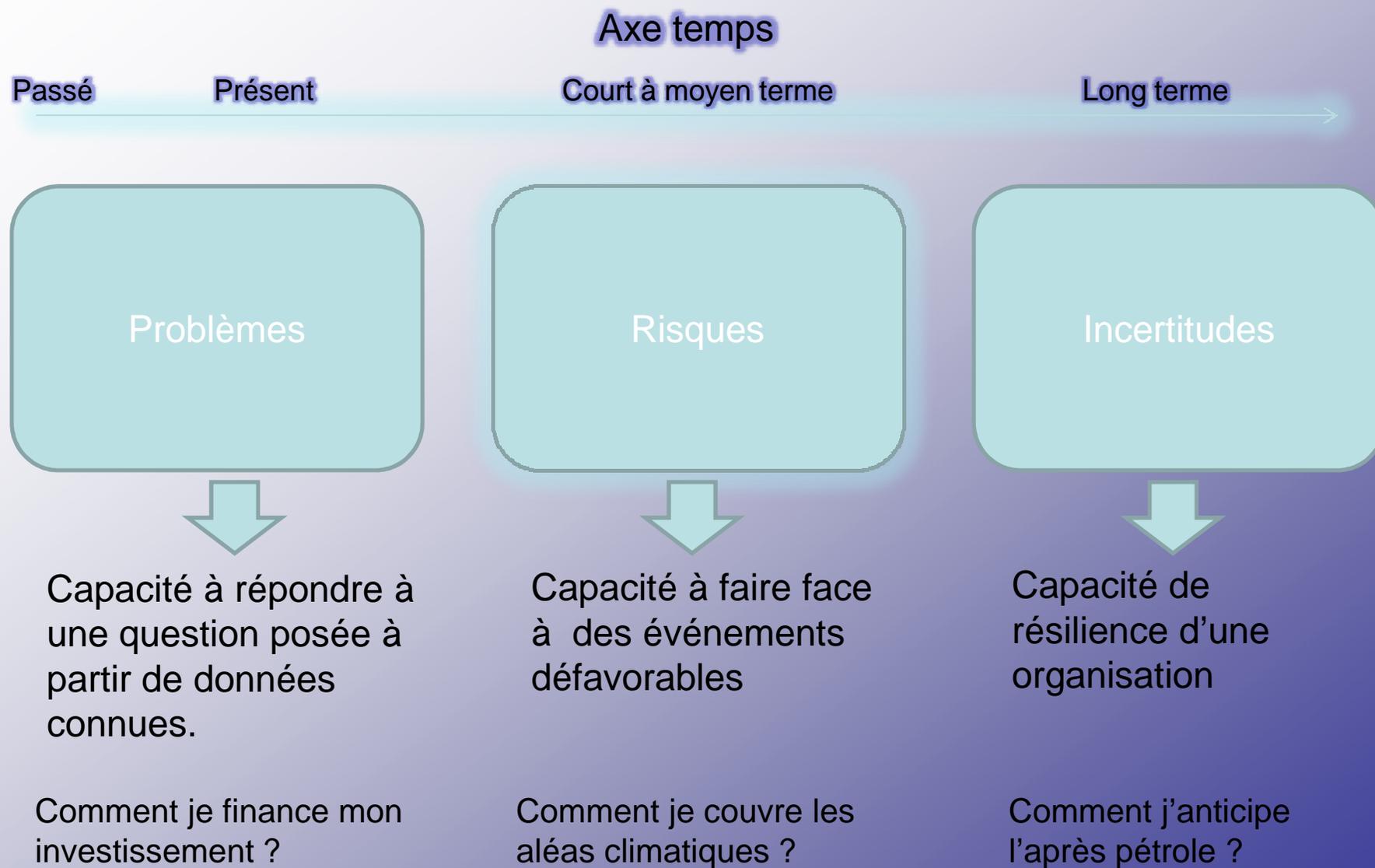
Identifier si vous êtes face à un risque ou un problème ?

- Un problème est certain
- Un risque est hypothétique

Lorsque l'on est confronté à un problème, c'est que le risque s'est déjà réalisé



Positionnement de la gestion des risques



Le traitement du risque

Plusieurs manières de se prémunir d'un risque :

Ne rien faire et se dire que :

- « si ça n'arrive pas on aura eu raison ... »
- l'impact du risque pris en compte est acceptable et que je suis prêt à l'assumer ...
- l'impact du risque pris en compte n'est pas acceptable, que je ne suis pas prêt à l'assumer, mais que je n'ai pas le choix ni les moyens ...



L'anticiper :

- Le transférer sur un tiers (externalisation; ex.: paye, affacturage, agence de sécurité ...)
- S'assurer contre ce risque
- Faire de la prévention, de l'anticipation, du traitement



Il y a des risques :

Internes à l'entreprise :

Accident, maladie
Outil de production vétuste
Manque de compétence
Etc ...



Externes à l'entreprise :

Local : Un fournisseur en difficulté
National : Réglementation qui change
International : Surproduction dans un autre pays, cours des monnaies ...
Etc ...

Ou les 2 : un client en difficulté vous paiera d'autant moins qu'il sentira chez vous plus de fragilité que chez quelqu'un d'autre ...

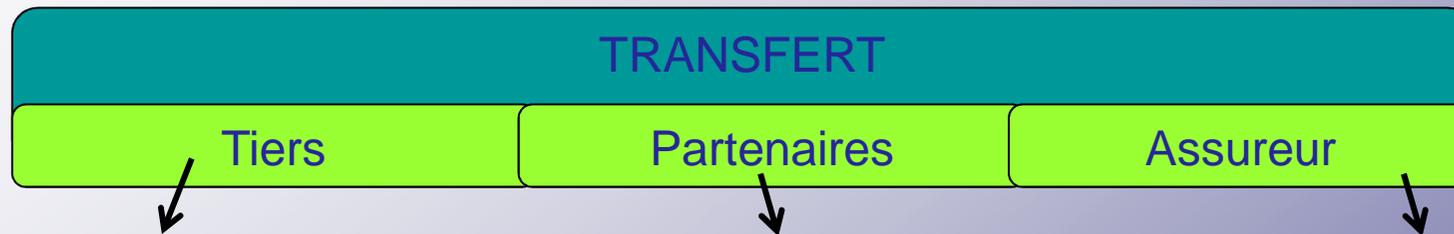
Ce qui est sûr, c'est que vous ne pouvez intervenir que là où vous pouvez agir : je ne peux pas intervenir sur les difficultés de mon client ; par contre je peux prévenir sa défaillance par un paiement anticipé, une relance plus « musclée » et rapide ... = prévention

→ Plan de prévention des risques

Méthode de traitement du risque



→ Choix de ne pas faire de transfert ou de traitement (ex. mettre de l'argent de coté « au cas où »)



Je vends mes produits à un groupement d'achat qui s'occupe de la vente avec un prix moyen garanti

J'achète ce matériel avec un autre artisan, ce qui permet de réduire l'impact au cas où ça ne marche pas ...

J'ai pris une assurance perte d'exploitation au cas où mon matériel tombe en panne



Je change le process risqué pour éviter les problèmes (ex. : changement de machine)

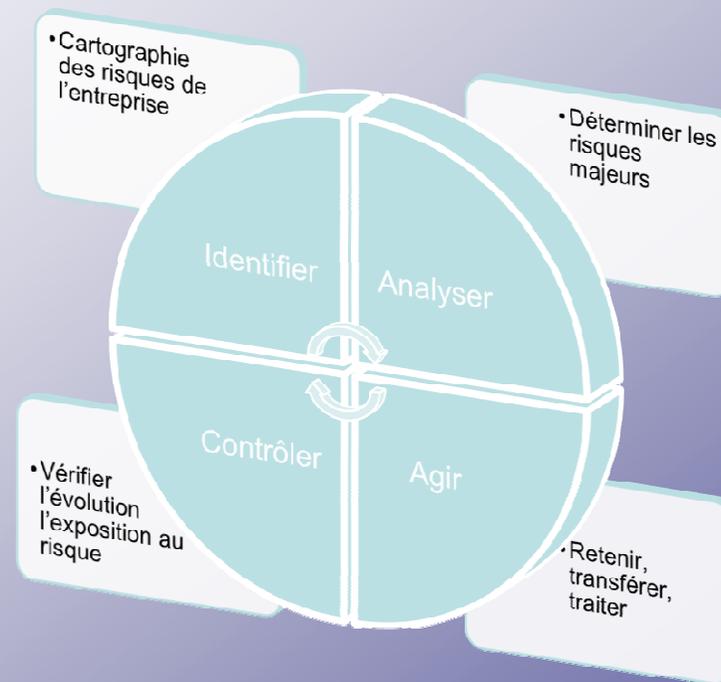
Je fais le nécessaire pour que ça n'arrive pas (formation, interdiction de fumer, affichage, ...)

Si ça arrive, comment je limite l'impact (ex.: extincteur à porté, détecteur, ...)

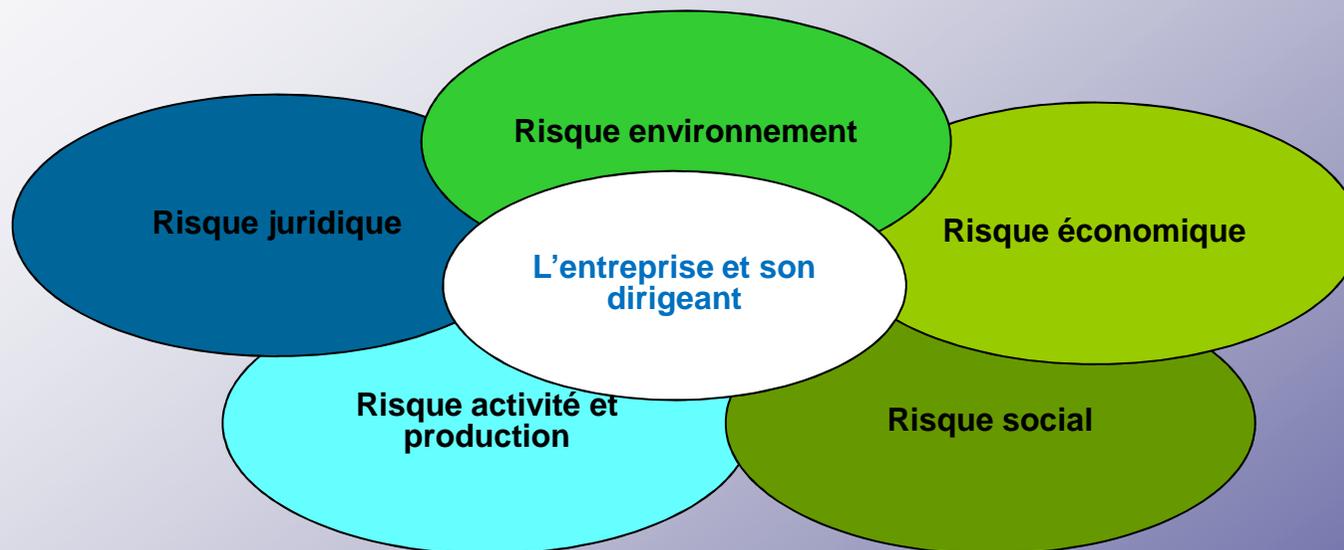
Le plan « b » : machine de secours, plusieurs unités de production, ...

Méthode de risk management

La démarche de risk management repose sur une approche traditionnelle de la boucle d'amélioration



Risk management : Processus de décision et de gestion permettant de planifier, d'analyser, de traiter et de contrôler les activités d'une organisation de façon à minimiser pour un coût raisonnable les conséquences défavorables des risques auxquels est exposée cette organisation.





Activité et Production

Risque Process & outil de production



Ce sont les risques pouvant entraîner une perte de qualité ou de quantité des produits ou services de l'entreprise

Parole de l'expert



- **Les risques Activité et production** sont les premiers risques incontournables à maîtriser car ils font partie intégrante du métier.
- Ces risques peuvent être induits : choix techniques, impasses, technicité... ou subis : aléas climatiques, incendie, maladies...
- L'analyse des risques est renforcée par ces situations particulières, c'est le cas des productions concentrées (concentration industrielle, élevage hors sol ...) ou d'une situation géographique à risque (proximité de la ville, zone naturelle sensible, axe routier ou ferré à fort trafic...).
- Une mauvaise maîtrise de ces risques touche directement au modèle économique de l'entreprise, à son fonctionnement et à sa chaîne de valeur.
- Le choix d'une gestion par la rétention impose la présence d'une réserve financière à la hauteur du risque.



Les bonnes questions

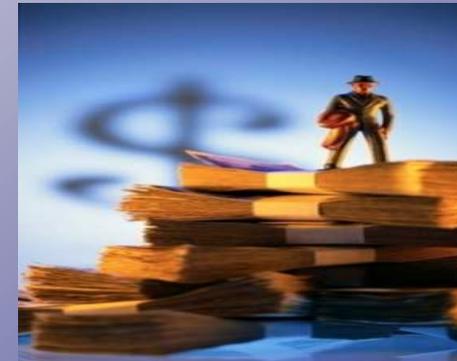


- Est-ce qu'un évènement exceptionnel (incendie, aléas climatique ...) remettrait en cause la poursuite de l'activité ?
- Qu'est-ce qui peut rendre mon produit invendable ?
- Est-ce que mon outil de production est adapté pour atteindre les objectifs de production ?
- Est-ce qu'une baisse de production pourrait-être liée à un élément extérieur ? (aléas climatique, défaillance d'un fournisseur ou d'un sous-traitant...)
- Est-ce que j'ai un phénomène de compensation en ayant une diversité de produits ou de production ?





Risque marché, gestion & stratégie



Ce sont les risques liés à l'organisation financière et aux modes de commercialisation

Parole de l'expert



- **Les risques économiques et financiers** sont principalement liés aux fluctuations des prix de vente et des prix des matières premières. Le risque marché est un risque difficile à anticiper et généralement subi par le producteur. Une stratégie commerciale s'impose pour limiter l'exposition à ce type de risque.
- Ces risques sont renforcés par la présence de monoproduction sur l'entreprise, de production de masse ainsi que l'utilisation de circuits longs.
- Une connaissance et une maîtrise des coûts de production sont les piliers de base pour gérer les risques économiques. Des moyens de couverture peuvent exister: mise en place de contrats, utilisation du marché à terme, options à la baisse...



Les bonnes questions



- Est-ce que j'ai une stratégie de vente claire ?
- Est-ce que l'entreprise est sûre de la fiabilité de ses clients ?
- Est-ce que l'entreprise connaît précisément ses coûts de production ?
- Est-ce que l'entreprise a des marges de manœuvre pour retrouver de la rentabilité ?





Entreprise et dirigeant

Risque entreprise & dirigeant



Risque liés à l'absence du dirigeant et les risques de la responsabilité du dirigeant ou de l'entreprise

Parole de l'expert



- **Le risque entreprise et dirigeant** est un risque fort dans les TPE. Est-ce que l'entreprise peut fonctionner sans son dirigeant ? Il convient de se poser les bonnes questions pour trouver les bonnes solutions.
- Le risque de l'absence du dirigeant est renforcé par l'isolement du chef d'entreprise et peut être amplifié par la complexité de son système de production.
- Compte tenu de l'enjeu une analyse complète et globale doit permettre de gérer sereinement ce type de risque.
- Un autre élément de risque souvent peu appréhendé dans l'entreprise c'est la responsabilité civile et pénale du dirigeant. Bien que ces mots fassent peur, une analyse peut permettre de les limiter.
- Autres points à aborder :
 - ✓ subsistance du dirigeant en cas d'impossibilité de travailler (prévoyance, assurances maladie, ressources complémentaires ...)
 - ✓ Capitalisation retraite : enjeux ??



Les bonnes questions



- **Absence du dirigeant :**
 - Qui peut réaliser mon travail au pied levé ?
 - Qui connaît mon organisation et mon mode de fonctionnement ?
 - Est-ce qu'une autre personne a le pouvoir de signer les bons de commande, réaliser des opérations bancaires... ?
 - Est-ce que j'ai les moyens financiers d'embaucher un salarié ou un prestataire de service ?
 - Quelle serait ma perte de revenu ?
- **Responsabilité civile et pénale :**
 - Comment sont couverts les aides bénévoles ?
 - Est-ce que toutes mes activités sont déclarées à l'assurance ?
 - Quelles seraient les conséquences d'un accident du travail sur mon entreprise ?





Juridique

Risque juridique & patrimonial



Ce sont les risques liés à l'organisation patrimoniale, juridique et aux obligations administratives

Parole de l'expert



- De la création de l'entreprise, dans son fonctionnement courant, dans la gestion des événements et jusqu'à la cession de l'entreprise les risques juridiques sont omni présents. De la rigueur et des points d'alerte permettent une prévention de ces risques.
- De nombreux événements peuvent toucher le patrimoine du chef d'entreprise. Souvent constitué au fil du temps et de beaucoup de travail, la préservation du patrimoine est un axe à ne pas négliger.
- Ces risques sont renforcés par des situations complexes (multi-structures, indivisions, multi-dirigeant...).



Les bonnes questions



Risque juridique et patrimonial :

- Est-ce que des irrégularités administratives peuvent exister sur mon entreprise ?
- Est-ce que le statut juridique de l'entreprise et des personnes est adapté ?
- Quelles seraient les conséquences du décès du dirigeant ?
- Est-ce que mon patrimoine personnel est protégé en cas de faillite de l'entreprise ?
- Quel serait l'impact d'un divorce sur les biens professionnels ?
- Est-ce qu'une mésentente entre personnes peut impacter l'entreprise ?





Social

Risque ressources humaines & réglementaire



Ce sont les risques liés à la main d'œuvre sur l'entreprise et son organisation

Parole de l'expert



- Embaucher des salariés, c'est prendre des responsabilités (obligation de préserver la santé et la sécurité des travailleurs), et se conformer aux obligations du droit social. Souvent perçu comme contraignant, encadré par une réglementation dense, l'employeur doit maîtriser ces risques spécifiques.

Embaucher des salariés, c'est aussi une ressource nécessaire au développement de l'entreprise, une source de valeur ajoutée.

- Ce risque est renforcé par la présence d'une main d'œuvre saisonnière, intérimaire, et CDD.
 - **Les risques managériaux** : le capital humain est une composante importante du patrimoine de l'entreprise. La perte de connaissance et de savoirs faire sont des risques à ne pas négliger. Le management des compétences est un élément de performance de l'entreprise.
 - **Les risques réglementaires** : au-delà de la mise en demeure, des amendes de l'inspection du travail, c'est la responsabilité civile et pénale de l'employeur qui peut être touchée. Tant que le dirigeant n'est pas confronté à ces événements, il préfère les ignorer. Mais la prévention dans l'entreprise peut bien des fois éviter ces mauvaises expériences.

Les bonnes questions



- Est-ce que je pourrais être mis en cause pour faute inexcusable de l'employeur lors d'un accident du travail ?
- Est-ce que mon personnel reçoit plus de 8 heures de formation par an ?
- Est-ce que mon document unique est mis à jour annuellement ?
- Est-ce que j'ai des risques prudhommaux ?
- Est-ce que mon entreprise est suffisamment attrayante pour recruter les bonnes personnes ?
- Est-ce que j'ai une politique claire de prévention en santé sécurité au travail ?





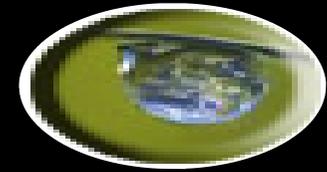
Environnemental

Risque pollution et énergie



Ce sont les risques liés aux pollutions et aux impacts de l'activité de l'entreprise sur son milieu

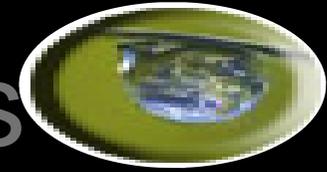
Parole de l'expert



- L'obligation de prévenir et de réparer les dommages causés à l'environnement pèse sur les entreprises. Les activités de l'entreprise ont forcément un impact sur l'environnement (production de déchets, rejets liquides dans le milieu, consommation d'énergie...). Bien que la réglementation contraint l'entreprise à mettre des moyens en œuvre pour limiter les pollutions, la pression sociale oblige de plus en plus à une obligation de résultats.
- La dépendance de l'entreprise à certaines énergies se posera indéniablement. L'évaluation et l'anticipation de cette problématique est obligatoire pour ne pas subir.
- Le risque environnemental est complexe à gérer, potentiellement impactant et partiellement assuré. Le risque est renforcé par une sensibilité particulière du milieu. (présence d'un cours d'eau, entreprise enclavée...)



Les bonnes questions



- Est-ce que l'entreprise utilise des filières agréées pour l'élimination des déchets ?
- Est-ce qu'une pollution accidentelle entrainerait un préjudice financier important à un tiers ?
- Est-ce que je connais l'impact de mes activités sur l'environnement ?
- Est-ce que je suis capable de diminuer mes consommations énergétiques ?
- Est-ce qu'une rubrique ICPE s'applique à mon site ?
- Est-ce qu'un évènement exceptionnel (incendie, aléas climatique...) pourrait provoquer une pollution ?



Risques spécifiques à L'innovation



- Ultra rapidité (information, obsolescence des concepts, évolution des besoins, piratage ...), dans un système économique trop souvent fondé sur des rythmes lents (subventions, banques, conseil, ...)
- Modèle économique très particulier (« explosif » ???)
- Difficulté de trouver du financement
- Protection de l'innovation
- Problématique juridique de la « rachetabilité » de l'innovation ou de l'entreprise
- Etc ...

