

LES DOSSIERS
DE L'AGA FRANCE

Professions libérales

Association de gestion agréée

Avantages fiscaux

Formations gratuites

La Gestion des risques

Février 2013



Siège social :
194 avenue Nina Simone - CS 96008
34060 Montpellier cedex 2
Tél. 0 810 00 20 63
e-mail : contact@aga-france.fr

Gestion du risque, mode d'emploi

Propos recueillis par **Christophe Delestre**,
directeur commercial et communication

Bien évidemment, une vie d'entrepreneur est remplie de risques.
Pour autant, de même que vous managez votre stratégie
et vos employés, vous pouvez anticiper, piloter, maîtriser, bref,
manager le risque dans votre activité.
Entretien avec **Thierry Chastan**, directeur marketing,
développement durable et innovation de CERFRANCE Eure.



Pour commencer notre entretien, qu'est-ce qu'un risque ?

Thierry Chastan : Tout le monde comprend la signification du mot "risque". En revanche, la définition formelle est plus compliquée car elle fait appel aux notions de valeurs, de menace et de vulnérabilité.

- **Les valeurs** sont les composantes de l'entreprise pouvant subir une baisse de valeur : processus, activités, personnel, site, installations, matériels, informatique, réputation, image, marque, etc. Exemple : la chute de ma production.

- **Les menaces** sont les événements qui peuvent causer un dommage à ces valeurs.

Exemple : un incendie de mon atelier fera chuter ma production.

- **La vulnérabilité** est ma fragilité en cas de menaces.

Exemple : mon atelier ne dispose pas de système anti-incendie, la perte de production pourra donc être totale.

Le risque est en fait la conjonction de ces éléments : une menace susceptible de faire subir un dommage à un actif vulnérable.

Exemple : un de mes risques est la perte totale de ma production suite à un incendie de mon atelier qui ne possède pas de système anti-incendie.

En quoi consiste concrètement le management des risques ?

En reprenant notre définition des risques, la gestion des risques suppose d'analyser les menaces et la vulnérabilité de mon entreprise pour réduire les pertes potentielles. Une démarche possible consiste à aborder les six grands domaines de l'entreprise (entreprise et dirigeant, économie et finances, activité et production, social, juridique, environnement) au travers de questions portant chacune sur une famille de risques. Par exemple, en économie et finances, la question "la défaillance d'un client de l'entreprise aurait-elle des conséquences importantes ?" sera centrale pour un métallier dont 80 % du chiffre d'affaires est réalisé avec Renault. La disparition de l'usine locale du constructeur automobile pourrait en effet avoir des conséquences dramatiques. À l'inverse, un magasin de prêt-à-porter sera peu sensible à la perte d'un client.

Comment peut-on "traiter" un risque ?

Quatre modes de traitement des risques sont théoriquement possibles :

- Éviter le risque par des évolutions structurelles. Par exemple, supprimer un risque juridique par le choix de nouveaux statuts.

- Réduire le risque par des évolutions organisationnelles. Par exemple, en faisant appel à plusieurs fournisseurs, on réduit le risque d'approvisionnement.

- Transférer ou partager le risque.

Par exemple, pour un restaurateur, en s'assurant d'être correctement couvert contre le risque alimentaire.

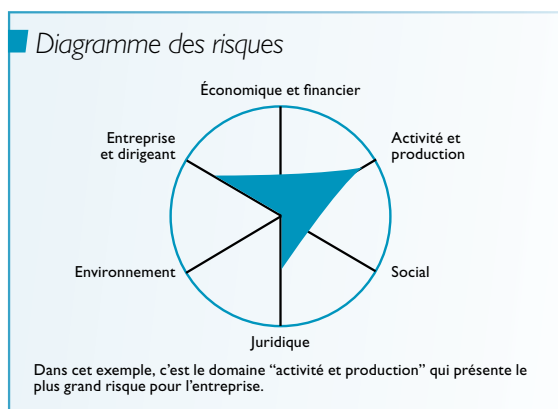
- Et enfin, accepter le risque, comme étant inhérent à l'activité.

Dans la réalité, le dirigeant utilise et combine l'ensemble de ces solutions..

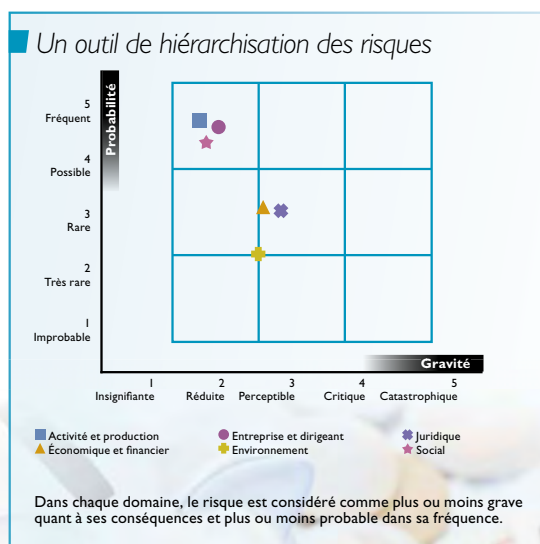
Quel plan d'actions peut-on mettre en place pour suivre le traitement du risque ?

Pour les risques nécessitant d'être traités en priorité :

- Établir un tableau de bord : en indiquant pour chaque action à mener qui en est responsable et à quelle date elle doit être réalisée.



“La gestion des risques suppose
d'analyser les menaces et la vulnérabilité de l'entreprise
pour réduire les pertes potentielles.”



- À l'échéance retenue, prévoir un rappel pour éviter que les bonnes intentions ne se perdent en chemin ! Il peut s'agir d'un rappel de tâche dans son logiciel de courrier, ou bien, en accord avec son conseiller, d'un mail de ce dernier.
- Lors de la réalisation des actions prévues, actualiser le tableau de bord, par exemple avec un système de feux verts qui remplacent les feux oranges ou les feux rouges.

Le suivi de la gestion des risques peut devenir le fil rouge des rencontres entre le chef d'entreprise et son conseiller car la gestion des risques et l'amélioration de la qualité sont des processus continus.

A qui s'adresse le management des risques ?

À tous les chefs d'entreprise car, quelles que soient les différences de caractère, de métier ou de situation, leur point commun réside dans la volonté de pérenniser son entreprise, son revenu ou son patrimoine. L'entreprise en croisière sans projets "risqués" y verra l'avantage de sécuriser les acquis, et l'entreprise déployant des projets importants celui de construire sur des fondations sécurisées.

Il existe bien d'autres méthodes de sécurisation telles les démarches qualité de type Iso 9001, mais elles sont souvent beaucoup plus lourdes à mettre en place dans de petites entreprises.

Gagner de l'argent, c'est bien ; le sécuriser, c'est mieux !

Patrick Lévêque,
conseiller d'entreprise

Un artisan ou un commerçant qui a un bon niveau d'activité est parfois en difficulté financière suite à des approches ou à un suivi insuffisants. Afin de minorer ces risques, il faut non seulement sécuriser le développement mais aussi préserver les acquis.

Trésorerie : de l'épargne de sécurité à la gestion de tableaux de bord

Comme le dit le dicton, la trésorerie est "le nerf de la guerre". Quand l'activité est bonne, la croissance régulière, la facturation et les encaissements suivent. La trésorerie est donc excédentaire. Il est humain dans ces

périodes "fastes" de prélever, d'investir, d'autofinancer. Or la conjoncture peut évoluer rapidement, c'est le cas actuellement. La situation peut rapidement s'inverser : l'activité diminue, les charges fixes (salaires, frais généraux, locations...) demeurent, les annuités sont à honorer. Si le chef d'entreprise n'a pas créé une épargne de sécurité, il doit faire appel à ses fournisseurs pour négocier des délais de paiement, ou à son banquier pour négocier des facilités de crédit court terme. Ces mesures ont un coût, ce qui augmente les coûts de production et par conséquent diminue le résultat. Il est donc impératif de se créer, quand la conjoncture le permet, une épargne de "sécurité", matelas qui permettra d'amortir les aléas de la conjoncture et qui correspond à 3 à 5 mois de charges. Si cette épargne n'a pas été créée, il faut gérer au mieux les paiements, les facturations et surtout les encaissements.

Des tableaux de bord préventifs permettent de prévenir et d'anticiper ces dérapages. Il faut savoir qu'un déficit de trésorerie génère un surcoût de charges de l'ordre de 10 % en moyenne (agios fournisseurs, difficulté à négocier des tarifs, à saisir des opportunités...).

La sécurité par la séparation des activités

Il est fréquent qu'une entreprise se développe, soit en diversifiant ses activités soit en augmentant ses parts de marchés. Pour le chef d'entreprise qui a investi du capital dans son entreprise, une des premières précautions est de séparer son patrimoine privé du patrimoine professionnel. La constitution d'une société à responsabilité limitée permet cette séparation. En cas de déconfiture, la perte est "limitée" au capital social, augmenté éventuellement des garanties personnelles sur les prêts profession-

Il est donc impératif de se créer si possible, une épargne de "sécurité"... qui représente 3 à 5 mois de charges.

> nels. Si les activités se multiplient, la constitution de sociétés pour chaque activité permet d'isoler les risques financiers. Par exemple, un maçon qui développe des activités de second œuvre préférera la création de deux structures juridiques : SARL gros œuvre et SARL second œuvre. Les risques financiers peuvent provenir soit d'une mauvaise gestion, inhérente au chef d'entreprise, soit d'un déficit de commandes, soit de la défaillance d'un client. Moins l'entreprise a de clients, plus elle est exposée à ces risques.

La séparation d'activités peut donc permettre :

- une meilleure visibilité de la rentabilité de chaque activité
- une optimisation des prélèvements obligatoires
- une sécurisation partielle en cas de difficulté d'une activité
- un apport de capitaux extérieurs pour une seule des activités.

Sécuriser le développement et préserver les acquis

La première étape consiste à identifier les risques assuranciers : risque client (impayé), risque fournisseur (rupture d'approvisionnement), perte de biens... À côté de l'assurance, il faut également penser à la prévention. Par exemple, installer un détecteur d'incendie dans les locaux, ou faire suivre une formation sur la sécurité à son personnel pour éviter que le risque de perdre des marchandises ne se produise, ou pour limiter ses effets.

Ensuite, il s'agit de mesurer la part possible de l'auto-assurance : quels moyens financiers l'entreprise peut-elle mobiliser pour assumer la conséquence d'un sinistre ? Cela va de la simple franchise au contrat d'assurance complet. Certains envisagent même de ne pas assurer du tout un bien, sous réserve des obligations légales ou contractuelles. Cette hypothèse est toutefois dangereuse, elle nécessite de bien mesurer les enjeux financiers et les ressources disponibles. Par exemple, 500 € de franchise sur un véhicule est supportable, en revanche, ne pas assurer un local de 500 m² et son contenu d'une valeur de 2 à 300 000 € peut être fatal si le sinistre intervient.

Le bon calibrage du contrat d'assurance sécurise la viabilité de l'entreprise, d'une part pour les assurances obligatoires (responsabilité civile décennale et / ou des véhicules), d'autre part pour les assurances "optionnelles" mais conseillées :

- l'assurance des biens : pour maintenir l'outil de travail, avec une ap-

proche précise de leur valeur réelle ;

- l'assurance perte d'exploitation : un sinistre important impactant la production ou la transformation dans les locaux va générer une perte de revenus. Le contrat peut alors couvrir le manque à gagner ;

- l'assurance des dommages aux tiers, qui porte le plus d'enjeux financiers : au-delà de la responsabilité civile de l'entreprise, ne pas oublier celle des dirigeants (en société). Par exemple, en cas d'accident du travail, le chef d'entreprise peut être mis en cause personnellement ;

- l'assurance crédit, pour couvrir le risque d'impayés. De même, la carence de livraison d'un fournisseur est assurable, ceci est particulièrement important en cas de fournisseur quasi unique d'un produit "rare", comme c'est le cas des franchisés ;

- l'assurance de prévoyance, la plus importante : celle du chef d'entreprise. En cas d'arrêt de travail, de décès ou d'invalidité, il est essentiel de mesurer les enjeux à la fois personnels, familiaux - pour préserver le niveau de vie (prévoyance type Madelin) - et ceux de l'entreprise. Une assurance de type "homme clé" indemnise l'entreprise en cas de défaillance de son dirigeant.

Un tour d'horizon régulier de ses assurances est nécessaire pour ajuster ces points.

Sécuriser le développement et préserver les acquis.

La sécurité par la contractualisation : passer de la culture orale à l'écrit

Il est d'usage, selon les clients, de travailler sur devis, sur commandes ou au coup par coup. Il devient de plus en plus important de contractualiser les ventes ou prestations de service. Dans les devis ou contrats, il ne faut pas négliger les différentes clauses. Que se passe-t-il en cas de non respect des engagements, notamment : en cas de rupture anticipée du contrat ? En cas de non respect du calendrier ? En cas de non respect

du cahier des charges (quantités, qualité...) ? En cas de cessation ou transfert d'activité ?

Cette liste est loin d'être exhaustive, mais chaque clause doit faire l'objet d'un écrit avec le montant des pénalités.

La contractualisation permet de s'obliger à se poser les bonnes questions lors de la vente et d'engager mutuellement les parties.

notre conseil

Plus l'entreprise est importante, plus il est nécessaire d'envisager les actions permettant d'éviter des déconvenues.

Certes, chaque solution a ses contraintes : coûts directs de mise en place, de suivi... mais aussi ses avantages : sécurisation, diversification, bonne gestion.

L'analyse de la situation et des projets du chef d'entreprise permet de calibrer au mieux la réponse à ses interrogations. L'intégration d'une ou plusieurs actions de prévention des risques est un gage de préservation de l'outil professionnel et du patrimoine privé.

Le contrat : l'outil de sécurisation par excellence

Dans la vie de tous les jours, on conclut souvent des contrats sans le savoir, lorsqu'on prend le train, lorsqu'on va chez le coiffeur, ou que l'on achète son pain... En effet, le contrat se forme du seul fait de la volonté des parties, indépendamment de son mode de formalisation. Un simple échange verbal suffit à le faire naître. Il est néanmoins des cas où il doit revêtir une forme particulière parce que la loi l'impose ou parce que le professionnel que vous êtes a intérêt à rédiger un écrit.

Exemples de contrats

• **Contrat de fourniture ou d'approvisionnement** : le commerçant ou l'artisan s'engage à s'approvisionner auprès d'un seul fournisseur ou d'un nombre limité de fournisseurs en contrepartie du respect de certaines obligations. Par exemple, dans le cas d'un contrat de bière entre un brasseur et un débiteur de boissons, le débiteur s'engage à se fournir uniquement auprès de ce brasseur. En contrepartie celui-ci lui accorde une aide matérielle pour s'installer (prêt de mobilier ou cautionnement bancaire).

• **Contrat de distribution ou de concession** : le fournisseur réserve au revendeur ou à un nombre limité de revendeurs le monopole de la vente de ses produits en contrepartie du respect de certaines obligations. Le commerçant bénéficie d'une exclusivité territoriale, de la notoriété de la marque et d'une assistance du concédant (généralement assez limitée contrairement à la franchise). En contrepartie, il peut se voir imposer une obligation d'exclusivité d'approvisionnement chez le concédant.

Pourquoi rédiger un contrat ?

Par simple négligence ou faute de temps, le chef d'entreprise peut parfois être tenté de s'affranchir d'un écrit ou négliger la rédaction de certaines clauses du contrat, par exemple en ne prévoyant pas de garantie, de délai, ou de possibilité de résiliation en cas de survenance ou non d'un événement particulier ; ou encore, en ne déterminant pas suffisamment les obligations respectives des parties.

Dans ce cas, si un conflit ou une insatisfaction naît chez l'une ou chez l'autre, cela peut s'avérer finalement très coûteux en temps et en énergie pour le chef d'entreprise qui n'aura pas assez sécurisé ses transactions ou anticipé les litiges ou incidents éventuels. De plus, l'écrit n'a pas que

des vertus juridiques : c'est un instrument de négociation et d'anticipation. Pour toutes ces raisons, il est l'outil juridique le plus utilisé dans le monde des affaires. Il permet de formaliser la relation, donc il limite les risques de conflits ultérieurs et, s'ils surviennent, il permet de les régler plus facilement.

La validité du contrat

Les contrats, pour être valables, doivent remplir 4 conditions :

• Le consentement

Il se traduit par la rencontre entre l'offre et l'acceptation et doit être exempt de vices. La personne n'est pas engagée si son consentement a été obtenu par erreur, tromperie ou violence. L'offre est une proposition ferme de contracter qui peut prendre de nombreuses formes (publicité, devis...). L'acceptation est l'agrément de l'offre par son destinataire.

• La capacité

C'est l'aptitude à conclure un contrat. Le contractant est-il majeur ? L'associé peut-il engager la société pour tel type de contrat ?

• L'objet

L'objet exprime ce que les parties ont voulu. Il représente la prestation du contrat (donner, faire, ne pas faire) ou la chose. Il doit être déterminé, licite, réel et possible.

• La cause

Elle exprime la motivation des parties quant au choix de ce contrat. Elle doit être licite et réelle.

À retenir

Les tribunaux font très souvent référence à ces notions. Le contrat qui respecte les conditions de validité a, en application du Code civil, "force de loi entre les parties".

Peut-on modifier ou rompre un contrat ?

La force obligatoire du contrat n'oblige personne à demeurer éternellement lié : chaque partie doit avoir la faculté de résilier le contrat sous certaines conditions. Il est possible d'insérer dans le contrat une clause de rétractation ou de résiliation unilatérale.

En l'absence de toute clause, le juge reconnaît également le droit à chacun de rompre un contrat à durée indéterminée à condition de notifier sa résiliation par écrit et de respecter un délai de préavis suffisant.

Concernant la modification du contrat, elle nécessite un nouvel accord entre les parties par avenant.

Un contrat est "une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent, envers une ou plusieurs autres, à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose".