



JOSÉE ST-PIERRE

Comment les PME gèrent-elles les risques à l'export ?



Sous-évaluation des exigences, méconnaissance des réseaux, manque de préparation : la gestion des risques à l'export reste-t-elle un angle mort pour les PME ? Josée St-Pierre, professeure à l'Université du Québec à Trois-Rivières, dévoile les résultats d'une enquête menée auprès de 235 PME exportatrices québécoises.

L'analyse de Josée St-Pierre : identifier, évaluer et gérer le risque à l'export

Pourquoi se préoccupe-t-on du risque à l'export pour les PME ?

JSP : Les nombreux bénéfices de l'export sont connus, mais il existe aussi des risques d'échec qui peuvent pénaliser les entreprises. L'exportation est caractérisée par la nouveauté et l'incertitude. Nouveauté, parce qu'il faut travailler avec des partenaires commerciaux que l'on connaît moins, développer de nouveaux réseaux, composer avec une réglementation, une culture et un environnement institutionnel différents de ceux du marché domestique, ce qui peut imposer des adaptations du produit et des façons de faire. Incertitude, parce qu'elle porte sur les réactions du marché, la capacité d'adaptation de l'entreprise ou son rythme de croissance, autant d'éléments qui peuvent receler des risques d'échec. On connaît bien les bénéfices de l'export, mais on maîtrise moins les raisons qui peuvent mener à des échecs à l'international : sous-évaluation des exigences de l'export et de son impact sur l'entreprise, manque de préparation et de structuration de l'offre, compétences limitées du personnel, méconnaissance des réseaux de distribution. La plus importante source d'échec reste de ne pas bien connaître ou anticiper l'ensemble des tâches à déployer tout au long du processus d'exportation : prospection des marchés étrangers, vérification de la capacité à répondre à une commande, fabrication conforme aux exigences du client étranger, expédition et livraison. Ce sont des activités différentes, n'impliquant pas les mêmes ressources, mais comportant chacune des risques.

Comment caractérise-t-on les risques à l'export ?

JSP : Le risque peut être défini comme la possibilité de survenance d'un événement susceptible d'affecter négativement la réalisation des objectifs de l'entreprise. Mais tous les risques perçus ne sont pas nécessairement pertinents pour l'entreprise, d'autant que les entrepreneurs n'ont pas tous la même attitude face au risque : certains sont très réfractaires à la prise de risque quand d'autres sont plutôt stimulés par lui. Les premiers ont tendance à exagérer le risque, les seconds à minimiser la probabilité que l'événement négatif se produise ainsi que ses conséquences potentielles, c'est pour cela

qu'on parle de « risques perçus ». Tous les risques perçus n'imposent pas de mettre en place des actions ; il faut que le risque considéré soit pertinent pour l'entreprise, ce qui suppose d'identifier des « sources de risques ». Dans un contexte international, les risques perçus concernent par exemple des partenaires qui ne respecteraient pas leurs engagements moraux et contractuels, ne livreraient pas la qualité attendue dans les délais convenus, ou livreraient des produits non conformes aux exigences douanières, avec pour conséquences des retards, de l'insatisfaction client, une hausse des coûts ou le non-respect des contraintes douanières.

Quelles sont ces sources de risque ?

JSP : Une source de risque est un état ou une situation existant dans l'environnement de l'entreprise, susceptible de déclencher le risque. C'est sur ces sources que les PME doivent travailler pour évaluer ou mesurer le risque. Une fois les risques perçus et leurs sources identifiées, les PME peuvent planifier les actions, routines ou pratiques d'affaires à déployer pour les atténuer. Pour le risque que les partenaires ne respectent pas leurs engagements, par exemple, les sources peuvent être l'absence de réseaux dans le pays visé, le manque d'expertise ou l'absence de recherche d'informations.

Quelles sont les principales actions pour atténuer ces risques ?

JSP : Les pratiques de gestion des risques sont des routines ou des actions visant à réduire l'occurrence d'un événement néfaste ou à en réduire les conséquences. On peut intervenir à deux niveaux : soit éviter que l'événement redouté se produise, soit en atténuer l'impact s'il se produit, c'est-à-dire agir sur la probabilité qu'il survienne et sur son impact. La non-livraison des produits à temps, par exemple, peut entraîner des conséquences négatives : frais de pénalité, insatisfaction des clients, perte de parts de marché. Ce risque existe souvent parce que l'entreprise manque de connaissance de la logistique internationale, ce qui entraîne une documentation douanière incomplète ou des difficultés à définir le bon itinéraire ou le bon mode de transport ; pour l'atténuer, l'entreprise peut miser sur l'acquisition de compétences en logistique internationale, par la formation du personnel ou le recours à un prestataire de services logistiques. Pour réduire les risques liés aux partenaires étrangers, on peut visiter le pays visé, développer des collaborations ou participer à des salons commerciaux.

Comment peut-on conceptualiser la gestion des risques ?

JSP : La gestion des risques est l'ensemble des actions consistant soit à réduire l'occurrence d'un événement ou d'une situation préjudiciable, soit à en diminuer les impacts non souhaités. Ce domaine a pris de l'ampleur après le 11 septembre 2001, un événement choc qui a mis l'imprévisibilité à l'ordre du jour de nombreuses organisations, et la succession de crises récentes, Covid, guerre en Ukraine, conflit au Proche-Orient, a encore renforcé l'importance stratégique accordée à ce domaine. Il existe des modèles de gestion des risques incluant différentes étapes : l'identification du risque, son évaluation après identification des sources, la planification de stratégies et d'actions pour le réduire, et enfin le déploiement des solutions retenues, avec plusieurs boucles de rétroaction permettant d'élaborer un plan de gestion des risques. Dans certains secteurs, la gestion des risques fait partie de la culture des entreprises, santé humaine, nucléaire, aéronautique, tandis que dans d'autres cette pratique reste moins développée.

Quels sont les bénéfices de la gestion des risques ?

JSP : La gestion des risques est ce qu'on appelle en management international une « capacité dynamique », car on ne peut pas rester figé dans un environnement d'affaires turbulent, marqué par une récurrence de crises. La connaissance de l'entreprise doit être continuellement mise à jour pour suivre le rythme des évolutions de l'environnement. Les bénéfices de la gestion des risques pour la performance sont peu étudiés et peu connus, mais bien réels : la littérature académique indique qu'elle améliore la planification et l'exécution des décisions opérationnelles en diminuant l'incertitude, réduit les pertes financières grâce à la mise en place rapide d'actions correctives, aide à développer un avantage concurrentiel pour conquérir de nouveaux marchés, et permet un développement plus efficace sur des marchés éloignés, à plus forte incertitude.

Quelles sont les pratiques des PME en matière de gestion des risques ?

JSP : Malgré ces avantages, peu de PME sont vraiment engagées dans ce type de stratégie. Selon la littérature, lorsqu'elle est présente, la gestion des risques se fait souvent en silo plutôt que dans une approche globale, chaque département, finances, production, marketing, RH, évaluant ses propres risques. La recherche indique aussi que les PME ne font pas d'analyse systématique, et que les décisions stratégiques sont plutôt fondées sur l'intuition, avec des pratiques d'affaires sporadiques mais peu structurées pour vraiment contrôler les risques à l'export. Comme la gestion des risques n'est pas vraiment au cœur des stratégies des PME, nous nous sommes demandé ce qu'elles font réellement face aux risques qu'elles peuvent rencontrer à l'international.

Comment avez-vous répondu à cette question de recherche ?

JSP : Nous avons mené, en décembre 2020 et en mai 2021, une enquête téléphonique auprès de propriétaires-dirigeants de 500 PME industrielles québécoises, dont 235 exportatrices, sur leurs comportements et attitudes en matière de gestion des risques. Il s'agissait essentiellement de PME de moins de 200 employés, contrôlées par le dirigeant et sa famille, et commercialisant des produits très spécialisés. Nous nous sommes focalisés sur les 235 PME exportatrices, qui exportent en moyenne plus de 20 % de leur production. Les PME ne constituant pas un groupe homogène, nous avons essayé de faire des regroupements et d'identifier des types de comportements en matière de gestion des risques, en nous appuyant sur les pratiques de gestion des risques à l'exportation : analyser les marchés, participer à des salons, développer ses compétences, utiliser les services de conseillers, évaluer la capacité de production, mesurer régulièrement les impacts financiers. Pour chacune, nous avons demandé aux dirigeants s'ils utilisaient cette pratique, sur une échelle de 1 à 5.

Quels sont les résultats obtenus ?

JSP : Nous avons identifié trois groupes distincts parmi les 235 PME étudiées : les PME « actives » en matière de gestion des risques, au nombre de 96, les PME « semi-actives », 83, et les PME « passives », 56. Nous n'adhérons donc pas au mythe de la littérature académique selon lequel les PME ne seraient pas actives en gestion de risque, c'est faux, car il existe des comportements différents. Ces regroupements reflètent d'abord très bien l'orientation entrepreneuriale : les PME « actives » sont plus innovantes et plus agressives commercialement sur les marchés, et leurs attitudes, motivations et attentes

face à l'export sont plus positives que celles des entreprises « passives », l'export étant vu comme « un défi intéressant », « un indice de réussite » ou « une façon d'accroître la fierté des employés ». Les entreprises « actives » sont très stratégiques face à l'exportation, et reconnaissent plusieurs sources de risque : incertitude sur les réactions des clients étrangers, investissements requis dans la production, manque d'expérience internationale, besoins financiers, incertitude sur la rentabilité, normes et règlements.

Les PME actives en matière de gestion des risques sont-elles plus performantes à l'export ?

JSP : La distinction la plus intéressante entre PME « actives » et PME « passives » ne concerne pas le taux d'exportation, mais plutôt la destination des exportations : les PME actives sont davantage engagées dans des zones éloignées, donc plus risquées, que les PME passives. On ne peut pas dire directement que la gestion des risques a un effet favorable sur la performance, mais les dirigeants des PME actives considèrent que leur performance est supérieure à celle de PME comparables, en termes de niveau moyen de rentabilité, de degré de satisfaction client, de capacité à retenir le personnel compétent et à bien gérer les situations imprévues. On ne peut donc pas faire d'association directe entre gestion des risques et performance, mais on peut en faire une association indirecte.

En conclusion, quels sont les principaux éléments à retenir de votre étude ?

JSP : Les PME déploient différentes actions pour réduire les risques à l'export. Ces risques varient selon un certain nombre de contingences, ce qui rend spécifiques les comportements des PME. Celles qui considèrent l'export comme une plus-value à leurs activités et visent des marchés plus éloignés sont mieux à même de gérer les risques que les autres : leurs pratiques de gestion des risques sont cohérentes et conformes aux défis qu'elles perçoivent de l'export et à leur orientation entrepreneuriale, et leur performance globale est supérieure à celle d'autres PME comparables. Les PME ne constituant pas un groupe homogène, on ne peut pas généraliser leurs comportements ni les façons de les accompagner. Leur succès repose sur leur capacité à bien planifier les activités d'export en intégrant les difficultés qu'elles peuvent rencontrer, une planification qui doit se faire en considérant que le risque est une perception influencée par le profil de celui ou celle qui la détermine : l'identification, la mesure et la gestion des risques devraient donc mobiliser des personnes de profils différents.

Risques, sources de risques et pratiques de gestion : exemples concrets

Chaque phase du processus d'exportation comporte des risques spécifiques. Face à un risque perçu, il convient d'abord d'identifier ses sources pour l'évaluer, puis d'associer des actions ou des routines destinées à l'atténuer.

Exemples de risques, sources et pratiques de gestion

Risque perçu

Sources de risque

**Pratiques de gestion des
risques**

Partenaire qui ne respecte pas ses engagements moraux et contractuels	Absence de réseaux dans le pays visé, peu d'expertise, absence de recherche d'information nouvelle	Visiter le pays visé, développer des collaborations, participer à des salons commerciaux
Non-respect de la qualité prévue, retards, insatisfaction des clients, hausse des coûts	Faible connaissance des exigences des clients étrangers, non-disponibilité de la main-d'œuvre, faible engagement des ressources humaines	Embaucher du personnel compétent ou un consultant expérimenté, partager la vision avec les employés
Non-respect des contraintes douanières, non-livraison des produits à temps	Approvisionnement non assuré, méconnaissance de la réglementation du pays visé, climat de travail tendu dans certains ports du pays de départ	Planifier les ressources pour la production, embaucher un consultant expérimenté en opérations douanières, recourir à un expert

Risques par phase du processus d'exportation

Phase	Risques	Sources de risque	Pratiques de gestion
Prospection	Identification des clients ; fraude, vol de propriété intellectuelle	Expérience internationale limitée, méconnaissance des enjeux nouveaux, méconnaissance des acteurs de l'écosystème et de la concurrence	Visites, salons internationaux, consultations, études de marché, recherche sur les réseaux d'affaires
Vérification des capacités	Difficultés à répondre aux exigences, non-respect des normes	Difficultés à communiquer dans la langue du client, méconnaissance des normes, absence d'analyse des impacts sur l'organisation	Planification, élaboration de scénarios, recours à un consultant
Fabrication	Retards de production, approvisionnement non garanti, produit non conforme	Capacité de production limitée, absence de planification, aucune marge de manœuvre,	Visites, planification, collaboration avec les fournisseurs, sous-traitance

faible capacité des
fournisseurs

Expédition et livraison	Saisie des produits aux douanes, livraison de produits endommagés	Nouveau mode d'emballage, infrastructure routière du pays visé, compétences en logistique	Formation, service conseil et expert
-------------------------	---	---	--------------------------------------

Pratiques de gestion des risques à l'exportation et leurs objectifs

Pratique	Objectif
Analyser les marchés visés pour évaluer leur degré de complexité	Identifier son avantage concurrentiel et l'état de la concurrence
Participer à des expositions et conférences pour voir les tendances du secteur et identifier les acteurs clés	Rechercher de l'information commerciale et stratégique pour se préparer
Développer ses compétences et son expertise pour vendre à l'étranger	Réduire les erreurs de gestion potentielles, y compris en matière douanière
Utiliser les services de conseillers ou de consultants pour combler ses ressources	Améliorer ses connaissances techniques et managériales
Évaluer la capacité de production pour répondre aux besoins de l'export	S'assurer de la disponibilité des infrastructures
Mesurer régulièrement les impacts financiers de l'exportation	Contrôler sa performance et corriger rapidement les déviations

Définitions clés :

Un *risque* est la possibilité de survenance d'un événement susceptible d'affecter négativement la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Une *source de risque* est un état ou une situation existant dans l'environnement de l'entreprise susceptible de déclencher le risque.

Une *pratique de gestion des risques* est une routine ou une action visant à réduire l'occurrence d'un événement néfaste ou à en réduire les conséquences.

La *gestion des risques* est l'ensemble des actions consistant à réduire l'occurrence d'un événement préjudiciable ou à en diminuer les impacts non souhaités.