

Louvain School of Management

What is the impact of Risk management on Small and Medium-sized Enterprises?

An exploratory study of the Benelux Sector

Author(s): Guillaume Bilocq
Supervisor(s): Loïc Decaux
Academic year 2021-2022
Dissertation for the master of
Management sciences with a focus in Corporate Finance

Acknowledgements

I would like to thank my supervisor, Professor Loïc Decaux, for his time and his valuable guidance on the topic of risk management, which encouraged me to discover this sector in depth.

I would also like to thank my family and my friends for their support and encouragements through all my studies.

I would particularly like to thank my brother for his help and advice throughout the writing of this thesis.

Finally, I would like to thank the Louvain School of Management for the knowledge gained through these two Master's years.

Contents

1	Introduction	1
1.1	Small and Medium-sized Enterprises in Benelux	1
1.2	Motivation and Workplan	4
2	Literature review	6
2.1	The Risk	6
2.1.1	Definition of Risk	6
2.1.2	Types of risk	8
2.2	What is Risk Management ?	14
2.2.1	The Risk Management	14
2.2.2	Attitude towards risk	16
2.2.3	The process of risk management	17
2.3	The risk management for Small and Medium-sized Enterprises	21
2.3.1	Specificities of SMEs	21
2.3.2	Risks related to SMEs	23
2.3.3	How to manage risk within a SME	24
2.3.4	How can a company evaluate its level of exposure ?	27
2.3.5	The state of risk management literature for SMEs	28
3	Qualitative analysis and results	32
3.1	Methodology	32
3.2	Findings	35

3.2.1	The process of managing risk	35
3.2.2	The problems related to SMEs' risk management	36
3.3	Recommendation	41
4	Conclusion	45
4.1	Conclusion and limitations	45
4.2	Future works	47
	References	49
A	Appendix	57
A.1	Evolution of the number of Belgium SMEs	57
A.2	Evolution of the number of Netherlands SMEs	58
A.3	Evolution of the number of Luxembourg SMEs	59
A.4	Types of risk	60
A.5	Cyber security skills gap	61
A.6	Milestones in the history of RM	62
A.7	Difficulties related to People, Organisation and Process	63
A.8	Risk Exposure Calculator	65
A.9	Analysis tools for SMEs	66
A.10	Parameters for risk analysis	67
A.11	Transcripts and Summaries	69

Chapter 1

Introduction

1.1 Small and Medium-sized Enterprises in Benelux

Small and Medium-sized Enterprises are the heart of a country's economy. It is considered by "The European Commission" (n.d.) as *the key to economic growth, innovation, job creation and social integration*. SMEs are crucial for many families as it is the widest job provider in the world. According to The WorldBank Group, SMEs *"represent about 90% of businesses and more than 50% of employment worldwide."*("World Bank SME Finance", n.d.).

As a reminder, the European Commission defines the three criteria of SMEs as in Table 1.1, following its recommendation of 2003.

Enterprise Category	Employees	Turnover	Balance sheet total
Micro SME	0 to < 10	<€2 million	<€2 million
Small SME	10to<50	<€10million	<€10million
Medium-sized SME	50to<250	<€50million	<€43million

Table 1.1: Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprise - Adapted from "The European Commission" (n.d.)

	Micro SMEs	Small SMEs	Medium-sized SMEs	All SMEs	Large enterprises	All enterprises
Enterprises						
Number	21,044,884	1,282,211	199,362	22,526,457	40,843	22,567,300
%	93.3%	5.7%	0.9%	99.8%	0.2%	100.0%
Value added						
Value in € million	1,179,476	1,071,196	1,087,613	3,338,286	2,956,544	6,294,829
%	18.7%	17.0%	17.3%	53.0%	47.0%	100.0%
Employment						
Number	36,988,539	25,313,006	20,130,548	82,432,093	44,358,284	126,790,377
%	29.2%	20.0%	15.9%	65.0%	35.0%	100.0%

Figure 1.1: Number of enterprises, value added and employment in the EU NFBS sector in 2020
- Taken from Annual Report on SMEs 2020/2021

To be considered as an SME, an entity can not be owned at more than 25% of its capital and shares by one capital group. This degree of independence is essential as the owner of the firm must represent the enterprise. He takes decisions for the sake of the company as well as for its own personal interest (SRH University of Applied Sciences Berlin, Business Administration & Zoghi, 2017).

The numbers in Figure 1.1 gathered by CARSA et al. (2021) show the importance of the nearly 21 million SMEs in the Non Financial Business Sector (NFBS) in Europe, which represents 99.8% of the total sector-enterprise, as well as 65% of this sector employment and 53% of the total added value in the EU.

The Benelux is the Belgium, Netherlands and Luxembourg economic union, which has started its creation the 1st January 1948. Nowadays, Benelux "*enjoys a significant economic position not only within their region, but the European Union as a whole. It belong in a group of developed countries with advanced technology, impressive innovative capacity, quality education and other factors which together form a firm basis for building the competitiveness of the respective union members as well as the group as a whole*" (Korauš et al., 2018).

The Benelux counts a population of approximately 29,3 million inhabitants, with an area of 76,657

square kilometers. (“Benelux Countries 2022”, n.d.) With the three countries in the top 15 of the richest countries in the EU in GDP/capita (Worldlistmania, 2022) and numerous advantages as cited above, this economic union is conducive to the entrepreneurship. As a major European association and with a high competitiveness in the global market, it is therefore interesting to analyse the sector of SMEs in this context.

In Table 1.2, the numbers, the employment and the added value of SMEs in the Benelux (in 2021) are visible:

For comparison purposes, the number of large companies for these 3 countries are 989 for Belgium,

Belgium					
Enterprises		Persons employed		Value added	
Number	Share	Number	Share	Billion€	Share
682.643	99,9%	1.963.336	65,6%	156,1	58,3%
Netherlands					
Enterprises		Persons employed		Value added	
Number	Share	Number	Share	Billion€	Share
1.269.039	99,9%	3.864.437	64,5%	272	61,4%
Luxembourg					
Enterprises		Persons employed		Value added	
Number	Share	Number	Share	Billion€	Share
36.7519	99,5%	202.871	66,0%	22.2	66,4%

Table 1.2: Figures for SMEs in the Benelux - Adapted from SME Performance Review, CARSA et al. (2021)

1.741 for Netherlands and 178 for Luxembourg.

The share added value of the Benelux’s SMEs is higher than the EU’s average, which strengthen the idea of the importance of small and medium-sized enterprise in this economic union.

The growth of the number of SMEs is also a factor of the environment in which these companies can grow. In Figures A.1, A.2 and A.3, the gap between the evolution of the numbers for the EU's average and the Benelux corroborates this idea that Benelux can be seen as a conducive place to entrepreneurship.

1.2 Motivation and Workplan

This importance of SMEs raises a significant issue. SMEs are facing the many uncertainties of today's world. The geopolitic and macroeconomic situation of 2022 exacerbates a significant number of risks that are related to SMEs. With less means and market possibility, the current situation makes SMEs vulnerable to the constant changes of prices and supply capabilities. It is therefore quite hard to keep the good flow of the business without sufficient knowledge in how to moderate this impact. It is complex for SMEs' managers to acquire this knowledge as they do not have sufficient time and resources to invest in the management of risk. Everyone in the company has its own work to do and it is the role of the manager to keep the business at flow. He must therefore learn, discuss with others, follow formations while doing its own job in the company.

This is why the concept of risk management is vital to help the SMEs in this uncertain world. This paper aims to understand how these companies manage their risks, if it is well implemented within the top management, and otherwise to figure out the inadequacy of the risk management applied to small and medium-sized enterprises.

In order to understand the impact of risk management on the Benelux's SMEs, this paper is divided in three parts.

The first part is the Literature Review. This section provides the necessary theoretical background to grasp the concept of risk management. To do so, this section is divided in three parts. The first is focused on the concept of risk, where a complete definition of the risk in management is provided, then a review of the multiple types of risk that can be faced by the top management team of a company throughout its business.

Second, it explains the concept of Risk Management through multiple definitions thanks to the view of many authors. Afterwards, it discusses of the attitude of the manager towards risk, which will determine his reaction when it comes to deal with the uncertainties. Later, the review goes through a complete process of risk management provided by Vasvári (2015).

Third, the emphasize is put on the risk management in the context of the SMEs. The first part explains the specificities of SMEs while the second provides examples of risks that are inherent to SMEs. The third enumerates and discusses about many tools using software features to provide simpler and more affordable approach of the risk management for SMEs. Then, it gives an example of a simple procedure made by Simons (1999) to evaluate the level of exposure of a company. The last part of the review is dedicated to the state of the risk management literature for SMEs.

The third part concerns the qualitative analysis that has been used for this thesis and the discussion of the results following interviews.

Finally, this paper ends with the conclusion, the limitations of the work and a discussion about future possibilities.

Chapter 2

Literature review

2.1 The Risk

2.1.1 Definition of Risk

The word risk is a vast term and it is subject to many different interpretations. According to Miller (1992), there is no generally accepted definition of the word due to the numerous possibilities of perception. Before going through some of the risk definitions used in the literature, the word *uncertainty* needs to be fully understood. Condition of uncertainty exist "*when problem structure, consequences and probabilities are not fully known*". (Baird & Thomas, 1985).

The concept of uncertainty is deeply rooted to the concept of risk, such that these terms are often mistaken and overlapped in the literature.

As a start to find the right definition of risk, two definitions of the "Oxford English Dictionary" (n.d.) will be used :

1. "(Exposure to) the possibility of loss, injury, or other adverse or unwelcome circumstance; a chance or situation involving such a possibility"
2. "(Exposure to) the possibility of harm or damage causing financial loss, against which property or an individual may be insured. Also: the possibility of financial loss or failure as a quantifiable factor in evaluating the potential profit in a commercial enterprise or invest-

ment."

These two definitions emphasize the negative part of risk, by highlighting the loss or financial loss that can occur by facing risks in any situation (*Definition 1*) or in business (*Definition 2*).

Nevertheless, it is common knowledge that taking risks do not only have negative outcome, but can greatly reward the taker in case of well-managed action. In fact, every manager will face at least once risk, whether it will positive or negative outcome.¹ Most organisations must take risks in order to make progress (Simons, 1999).

It is mandatory in today's business environment characterised by a fast-moving economy and its intensity, because those who deliver are rewarded for their work while those who fail to meet expectations do not share in the bounty. This environment creates pressure to succeed in the minds of managers, and therefore increases the chances for them to take inconsiderate risks that could undermine their company.

This situation can be referred to a widely known concept in economy, which is the "*Winner-takes-all*". In fact, companies with an advance in technology, products or service models that manage to create a small advantage over their competitors can quickly overcome competition and gobble up almost all the shareholder value of an industry (Campbell & Hulme, 2001).

Other definitions in the literature decide to put emphasize on the statistical side of the risk. "The probability that a particular adverse event occurs during a stated period of time, or results from a particular challenge. As a probability in the sense of statistical theory, risk obeys all the formal laws of combining probabilities" (Harland et al., 2003). Mitchell (1995) provided a definition based on the probability of the loss and the significance of this loss: "*The risk concept contains different types of loss and the risk of any particular type of loss (n) is a combination of the probability that loss $P(Loss_n)$ and the significance of that loss to the individual or organization, $I(Loss_n)$* ". Therefore :

$$Risk_n = P(Loss_n) \times I(Loss_n) \quad (2.1)$$

¹In this paper, the word manager will refer at either a single person or at the group that is responsible for the decision-making in a company.

As the focus is on the management part of the risk in this report, the use of definitions which are more in relation with the second definition of the *OED* above is more appropriate.

Management literature has developed these definitions of risk over the years, as for the BBA (British Bankers' Association) and others organizations in 1999 (British Bankers' Association et al., 1999), for whom the risk is about the positive and negative consequences of an event that affect the strategic, operational and financial objectives of the company. Compared to the OED definition, management literature recognize the potential profit of an event. This potential profit will become essential for managers as they must base their strategy on it, whether it is short-term or long-term strategy.

2.1.2 Types of risk

According to Mowbray et al. (1969), the risks can be separated in two main categories :

- *Risk "static"* which never occurs positive outcomes. It is the risk resulting from accidental events, that are unpredictable.
- *Risk "dynamic"*, where there could be a potential profit as well as damage to the company. They have a speculative characteristic.

This risk results from the management of the company and the strategy taken by the board. The outcome of an investment decision made by the managers is an example of dynamic risk: we can not foresee the final result of this decision as well as the total profit (or loss) occurred.

In this report, the focus will be mainly put on the latter category as it is the one that is impacted by the decision of managers. There will be a distinction in this category of the different types of risk that can be encountered by the manager during its activities. In doing so, the emphasize is put on the most important risks for the manager, as the interconnection between all the risks would make an exhaustive list a repetition. For more details, Cucchiella and Gastaldi (2006) have retrieved more of the definition of these sources of risk in 2006, which we can see in Figures A.4 and A.5.

- *Supply chain risk* : Ho et al. (2015) have gathered many scholar definitions of the supply chain risk, and have given a global definition as *the likelihood and impact of unexpected macro and/or micro level events or conditions that adversely influence any part of a supply chain leading to operational, tactical, or strategic level failures or irregularities*. As the supply chain of a company is becoming more and more complex through its evolution, the number of risk sources is increasing as well. This increasing number can lead to a disruption in the supply chain and therefore have an impact on the company performance. There is a separation of these sources into two divisions : internal and external-based sources. For example, the first category can arise from the available capacity of the company's production, while the second can result from political regulation which will undermine the company's business.
- *Financial risk* : This is the exposure of a company to a loss due to changes in the financial markets or the actions of a defaulting debtors (Meulbrook, 2000). Horcher (2011), in her book about financial risk management , highlights three specific sources of financial risk :
 - *organization's exposure to change in markets prices, such as exchange rates, interest rates and commodity prices.*
 - *the actions of, and the transactions with, others organizations such as vendors, customers, and counterparties in derivatives transactions*
 - *internal actions or failures of the organizations*

This risk is very carefully monitored by authorities like the SEC (*Security Exchange Commission*) or the Group of Central Banks Governors, as it can lead to great risk exposure for corporations. Some specifics financial risks are particularly supervise under Basel II/III:

1. *Market risk* : *the risk of loss related to changes in the market value of a portfolio of financial instruments.*
2. *Credit risk* : *the potential that a bank borrower or counterparty will fail to meet its obligations in accordance with agreed terms.*
3. *Operational risk* : *the risk of loss resulting from inadequate or failed internal processes, people, and systems or from external events.*

(Source: "Basel IIP" (2011))

- Strategic risk : Godfrey et al. (2020), used the metaphor of Mike Tyson (Former American boxing champion) to illustrate strategic risk. According to him, *Everyone has a plan until they get punched in the mouth.*

This metaphor is true for companies, who implement plans for the long-term strategy of the firm. Everything works fine until something goes unplanned. Once it happened, managers have to improvise to lower the damages.

The definition of strategic risk can therefore be "*the uncertainties that threaten the competitive advantages, the long-term plans and the viability of the company*".

Even though it threatens the company, it can also be a source of improvement for managers, if they are able to understand and anticipate these risks, to get an advantage over their competitors.

- *Innovation risk* (due to technological breakthrough).

In his paper related to new entrepreneurial firm in China, Howell (2015) explores the impact of innovation on the profits of companies.

Innovation risk is not the same in every economy.

For "advanced" markets-based economy like the Benelux, this risk can be moderated by the stable and efficient models in place, where institutions and legislation provide a stable environment. (Baldwin & Gorecki, 1998)

Nevertheless, this risk is higher in transitioned countries, as demonstrated by M. Howell in his study of the China's economy. In an economy where there is a poor institutional protection, intellectual property theft, low levels of investment, etc..., innovative risk-taking can be disastrous for companies if it is not taken wisely.

The results of the study suggest the fact that innovation is not truly compensate in terms of risk-return ratio, according to the activity's environment.

- *Reputation risk* : Reputation can be defined as *all the strategic assets that "produce tangible benefits: premium prices for products, lower costs for capital and labour, improved loyalty from employees, greater latitude in decision making, and a cushion of goodwill when crises*

hit". (Fombrun & Fombrun, 1996)

Therefore, the reputation risk can be described as the possibility that will lower or lose these aspect to an organization. (Bebbington et al., 2008)

Companies put on a lot of efforts in sustaining a positive reputation, which will bring them competitive advantages over the competition.

Jan Bebbington et al. illustrate this with the example of Diageo (Alcoholic beverages british company). The enterprise is building since many years a reputation of "good corporate citizen", which aims to, among other, *"avoid risks that can cause loss, reputational damage or business failure"*.

- *Legal risk* : The definition of legal risk is *the event or circumstance that exposes the organization to the possibility of liability or non-compliance with external or internal rules*. (Cameron & Klopper, 2015)

This risk is related to any transgression of the law that can be done by the organization or someone that represents the organization, which means any workers whose responsibility might be charge to the firm.

Companies often hire lawyers to avoid this risk, because a good management of the legal risk can add value, protect the development of the project of the company, help it realize better benefits.

There are also new sources of threats for companies in 2022. Following the globalisation and the inter connectivity of the activities, two "new" sources of uncertainties that are in line with the world of today, as demonstrated by the *Journal of Business Research* (2019), can be put in light (Amankwah-Amoah & Wang, 2019) :

- *Cyber security risk* : due to the smart technologies that enable us to communicate and interact effortlessly, the risk of cyber-attacks and hacking is a concern that must be understand by the companies, in terms of data security and privacy concerns. (Dawson, 2018)

A leak of personal data due to a hacking of the company database could be a result from this risk. This would goes against the GDPR (General Data Protection Regulation) law, which *"lays down rules relating to the protection of natural persons with regard to the processing*

of personal data and rules relating to the free movement of personal data." (GDPR official legal text, 2016).

This problem shows the need of understanding how to apply security controls to systems appropriately. In the 2022 Summer Magazine of the Institute of Risk Management (n.d.), the lack of knowledge about this threat is demonstrated by the UK department for Digital, Media, Culture and Sport in its estimation of the number of private sector firms with key skills gaps regarding cyber security. (Figure A.6)

However, it is important to educate companies about this knowledge, as the capacity to respond to cyber attacks and to manage effectively this risk tend to have significant implications for most businesses.

- Risk due to the new media coverage of company issues related to social medias and its financial impact.

This one is deeply related to the reputation risk that we have speak of above. The speed in which the information spread around the world, but also the fact that people does not necessarily verify the veracity of the words they read, ensure that the image of an organization can change instantaneously.

Therefore, social medias have a great impact on the performance of the stocks of a company. A study made by Schniederjans et al. (2013) demonstrated the impact of social media on impression management (*the process used by individuals to generate and control desired opinions in others*, (Hoffman, 2015)), and therefore how to enhance the financial performance of the company.

The study shows the positive impact of social media on performance but it can also implicates that the impact of social media can be negative if a proper media-management is not set up.

Another study made by Kölbel et al. (2017) focuses more on the impact of negative ESG (*Environment, Social and Governance*) news on financial risk.

Their results show the impact of a bad media coverage on the thoughts of stakeholders, and therefore the creation of financial risk related to social media.

There is nowadays a need for managers to understand the current state of the Internet and its fast-moving environment, and how to manage the numerous amount of data that are related to it, to improve many aspects of business such as finance and accounting. (Sheng et al., 2017)

The need for companies to adapt to their environment is a key factor in a successful management of the risk they face. *The world is different than it was two years ago and so is the risk environment in which organisations operate. Change is fast and disruptive.* (PricewaterhouseCoopers, n.d.)

2.2 What is Risk Management ?

2.2.1 The Risk Management

As seen before, risks need to be assessed and controlled by companies to mitigate their impact on the business of firms. This is why the literature talks about (Enterprise) Risk Management.

To get a complete overview of the term, now that the risk has been defined in the section above, we will define management. Management is defined as *the planning, organization, coordination, control and direction of resources toward defined objective(s)*. (Hubbard, 2020)

The definitions of the two terms combined lead us to a better understanding of the Risk Management, concept that will be focus deeply in this section.

Risk Management is a pretty recent domain in the scientific field. It was established between 30 and 40 years ago. (Aven, 2016)

Sources estimated that the first two books concerning Risk Management were :

- *Risk Management in the Business Enterprise*, by Mehr et al. (1963);
- *Risk Management and Insurance*, by WILLIAMS Jr et al. (1964).

The first risk management concept was at first related to market insurance for hedging purpose, but soon the need to find new alternatives became a necessity when the market insurance system was too costly and incomplete. (Dionne, 2013) Figure A.7 illustrates the main milestones of the history of Risk Management over the years, starting from 1730 to the creation of the system Basel III (Regulatory framework in the supervision, regulation and risk management of the banking sector, ("Implementing Basel III in Europe", 2018)), in November 2010. The concept is still evolving to respond to the threats arising nowadays, with, for example, the new regulations set "Basel IV" coming in the next years. ("Basel III to "Basel IV"", n.d.).

According to Gates (2006), the development of a more modern risk management is due to the number of corporate scandals involving excessive risk taking (like the ones that led to the 2008 Financial crisis), which push stakeholders to influence towards this development.

But the question is : What really is the risk management ?

As for risk, there are many definitions regarding the interpretation of the term. In this paper, the emphasize is on Enterprise Risk Management (ERM), which was considered in 2004 as a *Breakthrough idea that is changing the way business is done*. (Kburana et al., 2004)

Two definitions of the risk management that complete each other has been gathered :

- *Risk Management is a broad term for the business discipline that protects the assets and profits of an organization by reducing the potential for risks before it occurs, mitigating the impact of a loss if it occurs, and executing a swift recovery after a loss occurs.* (Bajo et al., 2012)
- *Enterprise risk management (ERM) is the process of identifying and addressing methodically the potential events that represent risks to the achievement of strategic objectives, or to opportunities to gain competitive advantage.* (“Enterprise Risk Management (ERM)”, 2013)

These two definitions have been chosen because they are complementary in the fact that they address the results of managing risks in either a loss or a strategic opportunity.

A distinction can be made for ERM between the persons who see risk as largely defined independently of firm objectives (external) and those who have an internal point of view of risk, which will be related to the achievement of organizational objectives.(Bromiley et al., 2015)

This concept is nowadays an integral part of the life of a manager. As seen in the precedent section on risks, companies are vulnerable to many forms of uncertainties. It is the responsibility of the manager to manage its company as a prudent man. Doing so, he has the possibility to take advantage of these uncertainties and create value from it.

Steven Hunt even compared Risk management to driving a car : *"Having risk under control gives a company agility, flexibility. It's like driving a car: You can only go fast if you know you have good brakes."* In other words, your activity can grow very quickly if you are able to control the uncertainties that makes you vulnerable. (Kburana et al., 2004)

2.2.2 Attitude towards risk

According to Harland et al. (2003), there are many points of view about life :

"Some view life as capricious and unpredictable, and therefore there is no point in trying to manage risk. Some view life as tolerant to a point, beyond which things go out of control, therefore they intervene once events go too far. Some view life as fundamentally benign and optimistically do not anticipate risk. Others have a more cynical view of life, that it is fragile and unforgiving, and therefore they are highly cautious and pessimistic."

The risk attitude refers to how will react a manager when he faces risks. We can define it as *a chosen response to an uncertainty that matters, influenced by perception.* (Murray–Webster & Hillson, 2006)

The preferences of the manager towards risk is a key concept in risk management. Understanding how a manager will react to uncertainties is an important subject in economic behaviour but also in psychology. The question behind risk attitude is not only : "is the gambling behaviour of the manager the most fitting behaviour in the situation?" but also to ask what are the emotional, psychological aspects or the bias that goes through his mind during the decision-making process.

There are generally in the literature three categories in which we can sort managers: (Bodie et al., 2018)

1. Risk-taker: keen to take risks
2. Risk-neutral: indifferent to risks
3. Risk-averse: avoid risks as possible

McInish et al. (1993) gathered some studies about the relationship of social characteristics and the attitude of investors towards risk. These demonstrated that the main factors are (in order) age,

sex, marital status, education and income.

For example, an old investor will less be looking for capital gains (rise in asset value) than younger investors. The latter will be more keen to get higher dividend revenue.

There is no mindset that prevails over the other. As there are so much uncertainties around us, sometimes it is better to stay safe and avoid taking risk while sometimes this behaviour can miss the opportunity of company's life.

2.2.3 The process of risk management

The whole risk management process is based on the assessment of risks that can be faced by the company during its activity. To assess risks, Harland et al. (2003) ask themselves two essential questions to answer this problem :

1. How likely is it that an event will occur ?
2. What is the significance of the consequences and losses ?

In order to answer these questions, a model of the risk management process will help to go deeper in the whole mechanism.

Vasvári (2015) provided us a chart of this process in Figure 2.1, based on the works of *Hornai (2001)* and *Palinkás (2011)*.

The process is based on different steps.

The one that brings the basis of the whole operation is the establishment of the internal and external relationships that can have an impact on the activity of the company. This is some sort of review of the company's environment.

The first real step of the risk assessment is the identification of it. This is where every uncertainty that can impact the company is identified. Vászari differentiates three elements of the risk identification :

1. Source of the risk

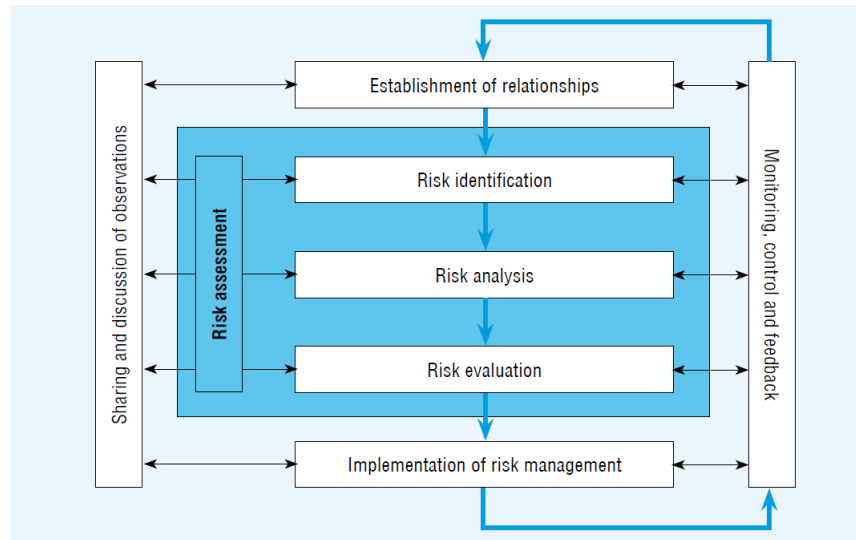


Figure 2.1: The Risk Management Process

Taken from Vásári T., 2015

2. Problem created

3. Impact

The purpose is to get a clear overview of every threats and opportunities that can modify the strategy of the company in the short and long term. With this, managers are able to determine which risks are insignificant and can be neglect.

The Institute of Management Accountants (2007) has made a non-exhaustive list of the techniques that can be used by managers in this step.

- Brainstorming;
- Event inventories and loss event data;
- Interviews and self assessment;
- Facilitated workshops;
- SWOT analysis
- Risk questionnaires and risk surveys
- Scenario analysis
- Using technology

One of the main challenge of companies at this step is to gather the necessary amount of data and to understand how to use these data.

The next step is the analysis of these risks, where the manager will use methods to assess the probability of occurrence of the risk and its effect.

There are many risk analysis methods that can be use. Here is a list of some techniques for analysis used in management but also in other sectors like medical or engineering, gathered with the help of the papers of researchers such as Raftery (1993) or Cox Jr (2012):

- Expected monetary Value (EMV);
- Risk premium
- Risk-adjusted discount rate (RADR);
- Stochastic dominance
- Detailed analysis and simulation;
- Monte Carlo Simulation
- EMV using a Delphi peer group;
- Risk-cost benefit analysis
- Expected net present value (ENPV)
- Sensitivity analysis

There are numerous solutions to deal with this analysis of a risk. It can be viewed from many points of view, and therefore there is no unique solution for the analysis. However, the overlapping of multiple technique to try and get the most complete analysis possible is possible.

As a risk can be a small part in the overall process of a company, *the technique used for analysis must be viewed in the context of an overall attitude of mind, which is the framework for risk management* (Raftery, 1993). For example, Jabbarzadeh et al. (2016) provide the design of a supply chain resilient to risks. To design this supply chain, they use robust optimization to help the mathematical formulation of the design. Afterwards, a stochastic model is used to design the supply chain considering many risks that can be faced by a supply chain. Gorissen et al. (2015) explain that robust and stochastic optimizations are mathematical approaches to help deal with data uncertainties, such as the demand in the inventory model.

The last part of the model aims to formulate both demand and supply uncertainty. These uncertainties are defined in mathematical terms, which can be complex to anyone without the correct knowledge. This is why these tools requires experience for a correct use, and this is not for everyone's reach. This is why managers hire experts to help them using correctly these techniques.

The third step is the evaluation of the risk, or as explained by Vászari, *the assessment of risk in*

light of the acceptable level of risk and the level of protection already achieved (the risk management techniques and control currently in place).

In this part, the feeling of the manager towards risk is the essential factor to determine what is the acceptable level of risk, as discussed in the section 2.2.2 "*Risk attitude : Risk adverse vs Risk taker*" above.

Once every risks are fully assessed by the manager, the implementation of the risk management strategy can start, by using a mix of different techniques. Due to risk attitude, the strategy to adopt for companies that are facing the same risks will differ from managers, but the concept remains the same. Both their goal is either to reduce the potential loss that can occur or to gain competitive advantage from taking risks. A manager that will never accept risks will not be able to raise above others, but he will maybe save its company from disaster like the *2008 Crisis*.

The last part of the process is related to the evaluation of the method itself. Its purpose is to find out the effectiveness of it, see if the choice of the technique used is appropriate and if it is well implemented, and to get feedback in order to improve the risk management of the company. During the whole operation, the discussion with stakeholders is essential to ensure their engagement in the process, so they are involved in it and do not suffer from decisions that are out of their range.

With all the regulations and the competition that arise daily, it is important for managers to have the most efficient risk management process possible.

For this purpose, the advance in technology is a real asset for those who can take advantage of it. The technology can provide single solutions, real-time capabilities and instant reports thanks to the use of software programs. Another example of the use of software programs is the calculation of the net present value (NPV) using programs such as *MatLab*, *Python scripts*,... Cucchiella and Gastaldi (2006) are using this to test the goodness of a real option approach. The goal of this test is to determine *the ability of the outsource option to cover, at the same time, the risks of production capacity and price fluctuations*. Matlab gives them the possibility of a really fast final result under three different scenarios, which would have take longer without the help of programming software. With the infinite amount of complex data around us, risk management processes must step up to

meet regulations' expectations and resist regulatory pressure. There is an increased consideration of this situation, with the possible replacement of their existing systems for more sophisticated and "up to date" solutions. (Safane, 2014)

2.3 The risk management for Small and Medium-sized Enterprises

Risk management is a concept that shall be implemented by every kind of enterprise, from the big corporations to even the smallest bakery. How can a company identify, assess and monitor the risks that it can face has been seen previously. Nowadays, bigger entities have entire department dedicated to the management of threats and opportunities. These teams exist because, in recent years, the view of risks have changed from an individual perception to an all risks-encompassing perspective. (Brustbauer, 2016)

While this is the state for big corporations, the truth for SMEs is far from it.

2

2.3.1 Specificities of SMEs

Small and medium-sized enterprises are entities with specific characteristics compared to the other corporations. These attributes are determined by the stage of development of the company and its size mainly, but also by the nature and the behaviour of the owner (Gilmore et al., 2001).

The main characteristics of SMEs can be grouped into five categories as proposed by Suppyuenyong et al. (2009):

- Ownership and management structure: The owner of a small and medium-sized enterprise is generally the manager (see the degree of independence as explained above). He takes most of the decision, but the decision-making capacity can be extended to others following the

²In this paper, big corporations refer to large companies which have the means to get a dedicated person/team for risk management only

size of the firm. The manager has incentives to do the best for the company as it is in line with its own interest. He has general knowledge of all the aspects of entrepreneurship but can not be an expert of each. The hierarchy structure is such as the communication is easy and direct, which enables a good coordination between departments.

- Customers and markets: Based on regional markets, SMEs focus on a small local customers base with loyalty, close relationships and customer satisfaction as cornerstone. SMEs have therefore a better understanding of the customers' needs and can provide a more specific service.

There are few SMEs that work in international markets. Compared to the number of SMEs in Europe, only 600.000 have international business outside the EU, which confirms the tendency of regional activities.

To develop the international possibilities is a challenge for the European Union for next years, with the decrease trading barriers (Complicated administrative procedures, high delivery costs and identifying business partners). The *Competitiveness for Small and Medium Enterprises (COSME)* programme was promoted in the following of the *2008 Small Business Act* as the main help for the internationalization of the SMEs' activities. ("COSME", n.d.)

- Systems, processes and procedures: Workers in SMEs tends to be more flexible to different situations as the small numbers of employees make the need for adaptability mandatory. The focus of SMEs is more a "day-to-day" management rather than strategic planification for long-term strategies. The procedures within the firm are also more flexible and not carved in the stone as the situations faced by the company requires specific reactions.
- Human capital management: A very low turnover rate compared to big corporations leads to the stability of the SMEs. There is a more familial way of managing workers and their satisfaction is monitored through personal questions more than standardised questionnaire. The human is the most important asset in the SMEs as, due to the low job-specialisation, the responsibilities that fall to the worker are important. He/she might be the only one to know how to do a specific task in the firm, which would make its expertise hard to replace in case of departure.

- Culture and behaviour: There is a strong company's culture as everyone feel more involved in the development of the company. Indeed, the added value of each worker is bigger than in a large enterprise. The relations between the colleagues but also with the manager increase this feeling of being a part of the company, while large companies are more divided into departments.

From these characteristics, we can highlight the limitations that are inherent to SMEs. Gilmore et al. (2001) have proposed a summarize of the limitations :

- Limited resources
- Lack of specialist expertise
- Limited impact on the market

2.3.2 Risks related to SMEs

The small and medium-sized companies have risks that are inherent to the characteristics we describe above. Falkner and Hiebl (2015) gathered an overview of some types of risks that are related to SMEs. Although they face most of the same risks as for big companies, the focus of the literature is put on different risks as the one before:

- *Management and employees*: The need to retain and attract talents is a main challenge for SMEs as they do not have the same attractiveness as big companies. Therefore, when an experienced worker leaves, he leaves a big hole of knowledge behind him, which is often hard to replace and takes times.
- *Interest rate risk*: As the SMEs rely on a low equity ratio, debt is often the most common way to finance SMEs. Due to this high level of debt, the vulnerability to the variation of interest rates is growing with the debt-ratio.
- *Raw material prices risk*: The competitiveness of the market makes the possibility of raising prices to avoid raw material prices' volatility prejudicial for SMEs. If they increases prices, the competitor will get most of the market share.

- *Growth risk*: The lack of ambition of some SMEs' managers can become a brake for growth for the company, which can lead to the loss of competitiveness in the market. This loss will be expressed in a loss of demand and of market power, which can lead to the bankruptcy of the company. A study provided by Levie and Botham (2016) shows the relation between ambition and growth. The findings moderate the growth risk as many companies with ambitious managers have a higher growth rate than with non-ambitious, but *these differences remained only marginally statistically significant*.
- *E-business and technological risk*: the exposure to online fraud, cyber-attacks makes the online safety a priority to face for SMEs, as they have to work with computers nowadays, but the investment in an "online shield" is sometimes impossible to afford for these companies.
- *Supply chain risk*: This risk has been discussed in the earlier section about the types of risks. Nevertheless, SMEs often operate by niche, local markets and one or few supplier. The customer needs are increasing daily, which drive SMEs to increase the range of product. With the characteristics above, to meet this demand becomes a real challenge for SMEs.

2.3.3 How to manage risk within a SME

SMEs, even with their characteristics that differ from big corporations, have to follow the same steps of risk management, as it is the standard way of operating in the process. The help of software tools is essential in these steps, as the process of *Tamás Vásári*. The problem with the limited resources of the SMEs is that they cannot afford sophisticated tools that are specific to their problems. The SMEs will rather use standardised solutions that will have lower cost, lower specificity but will be less effective in the end.

A study made by Leopoulos et al. (2006) highlights sixteen tools for SMEs to manage the risks as efficiently as possible. Following the steps of the management process as explained below (*risk identification, risk analysis, risk evaluation and risk follow up*), these tools are enable to perform the simulation of a complex situation on a simple personal computer in a very short time. This is the opportunity for SMEs to go through the process of risk management without huge expenditures. Some of these tools are add-on to basic software programs (*Excel, Stata, ...*) while

others are complete standalone which do not require any features. Here is the list of the sixteen project risk analysis tools.

- SCRAM 99;
- PRA;
- FUTURA;
- OPEN PLAN;
- RISK;
- RISK+;
- MONTE CARLO;
- PERT MASTER;
- PREDICT! RISK ANALYSER;
- @RISK PROJECT;
- GOLDSIM; 7.10 PROF.;
- ANALYTICA;
- DECISION PRO 4.0 PROF.;
- DPL 4.0. PROF.;
- CRYSTAL BALL 2000;
- @RISK 4.5. IND.

Some of these tools are able to provide numerous statistical analysis, charts, market prices and decision trees. The prices of these tools vary from 220€ to 1780€, which remains quite affordable for SMEs. To have a clear view of the concept, Figures A.11 and A.12 give details about the features provided. The final outcome of the use of one of these tool can be represented at Figure 2.2 The tool RISK has been used to compute a Monte Carlo Simulation, which provided this range of estimation of the final cost. The range of parameters of risk that can be simulated by the tool is visible in Figures A.13 and A.14.

An important element concerning the use of IT tool is that it is not just a one-shot buy. Once the purchase has been made, a follow-up is necessary or the tool becomes obsolete. This is why the manager must either know someone with sufficient knowledge to provide a follow-up or invest in licences, which keep the tool update.

But, for the SMEs to achieve the implementation of an effective risk management, there is not only tools to take into account. Rostami et al. (2015) indicate that the challenges regarding this implementation are also related to involved people, organization characteristics as seen above and

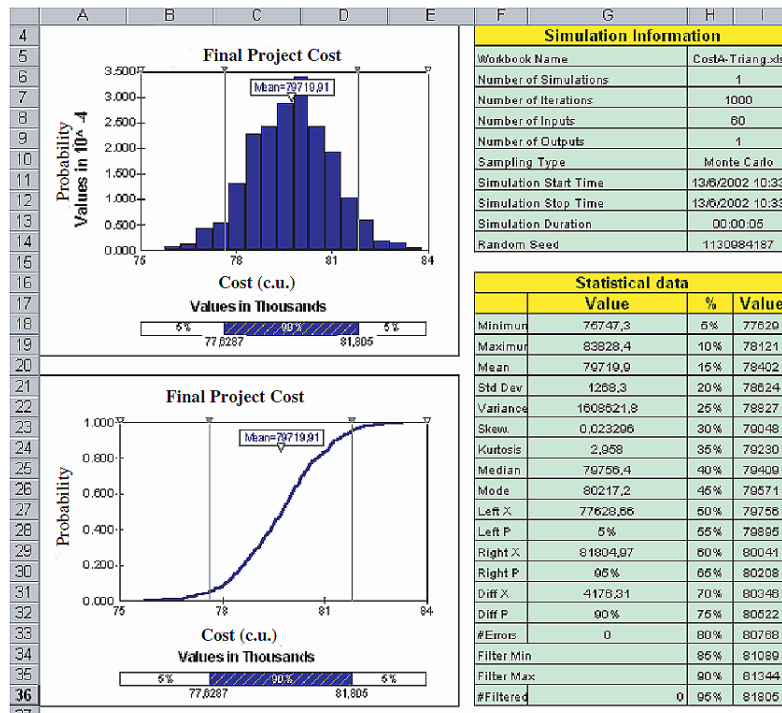


Figure 2.2: Final Outcome using RI\$K - Taken from Leopoulos et al. (2006)

the process of RM.

This process of risk management for SMEs have similarities with the ones for bigger companies:

1. Risk Identification;
2. Risk analysis;
3. Risk responses;
4. Communication.

People are essential in the risk management of a company as they are the ones that implement it and use it in their daily activity. Nevertheless, studies gathered by Rostami et al. (2015) have shed lights on the problem between this process and the people of the company. This lack of knowledge, experience and the behaviour of the managers related to RM in these steps of the process create a "human problem" which is *"a barrier to a successful implementation of formal risk management process"*.

The results of these studies, related to the difficulties of the risk management implementation, are depicted in Figures A.8 and A.9.

2.3.4 How can a company evaluate its level of exposure ?

Another simple tool for managers, which does not require any software features but only knowledge of its own company, is presented in this section.

Simons (1999) in his article "*How risky is your company*" has developed a method to determine the riskiness of an enterprise. As illustrated in Figure A.10, his methodology is based on a calculator, which operates through a system of points.

Points are gained according the risk score of the company based on 9 key figures which are divided following three types of pressures: Pressure related to *Growth*, to *Culture* or to *Information Management*.

These pressures are separated in keys as in table 2.1:

Culture		Growth	
level of internal competition	1-2-3-4-5	pressure for performance	1-2-3-4-5
executive resistance to bad news	1-2-3-4-5	rate of expansion	1-2-3-4-5
reward for entrepreneurial risk taking	1-2-3-4-5	inexperience of key employees	1-2-3-4-5
Information Management			
transaction complexity and velocity		1-2-3-4-5	
gaps in diagnostic performance measures		1-2-3-4-5	
degree of decentralization decision making		1-2-3-4-5	

Table 2.1: Multi-column table

These grouped points then put the company into three different zones : *Safety*, *Caution* and *Danger zone*.

The zone in which ends up the company is an indicator of the level of exposure of the activity. Nevertheless, a low score between 9 and 20) does not mean that the company is risk-free, or that no changes shall be made regarding the activity of the company.

The question of risk exposure and taking risks in order to make progress is essential in most companies, as said above. *"If your business score in the safety zone, perhaps it's time to take some calculated gambles"* (Simons, 1999).

2.3.5 The state of risk management literature for SMEs

OMICS International (scientific event organizer) reports that numbers regarding the risk management topic are as follow: 80 journals, 50 Conferences, 25 workshops are presently dedicated exclusively to risk management and about 128026 articles are being published on the current trends in risks. ("Updated List of High Journal Impact Factor Risk Management Journals", n.d.)

A review of the literature has been made by Ferreira de Araújo Lima et al. (2020) about the risk management specifically related to small and medium-sized enterprises.

They gathered papers related to risk management for SMEs from 1994 to 2016. For this purpose, the researchers used the two of the most used database in literature : Scopus of Elsevier and Web of Science Core Collection. The results in Figure 2.3 shows that there is very little material for SMEs to help them, compared to the entire risk management literature.

As depicted in Figure 2.4, the trend, after the selection made in the Figure 2.3, is an increase of the attention to Risk management for SMEs. This tendency is something good for SMEs, as it is a proof that their concerns are studied by researchers.

The main focus of the papers studied by Ferreira de Araújo Lima et al. (2020) are operational risk (33%), financial risk (29%), strategic risk (23%) and the hazard risk (14%), which means there is not much papers focused on the other risks related to the activity of the SMEs.

Another finding of this study shows the growth of interest for all the streams of risk management. Figure 2.5 indicates the most studied streams for the risk management of SMEs and the evolution of the different streams studied through the years.

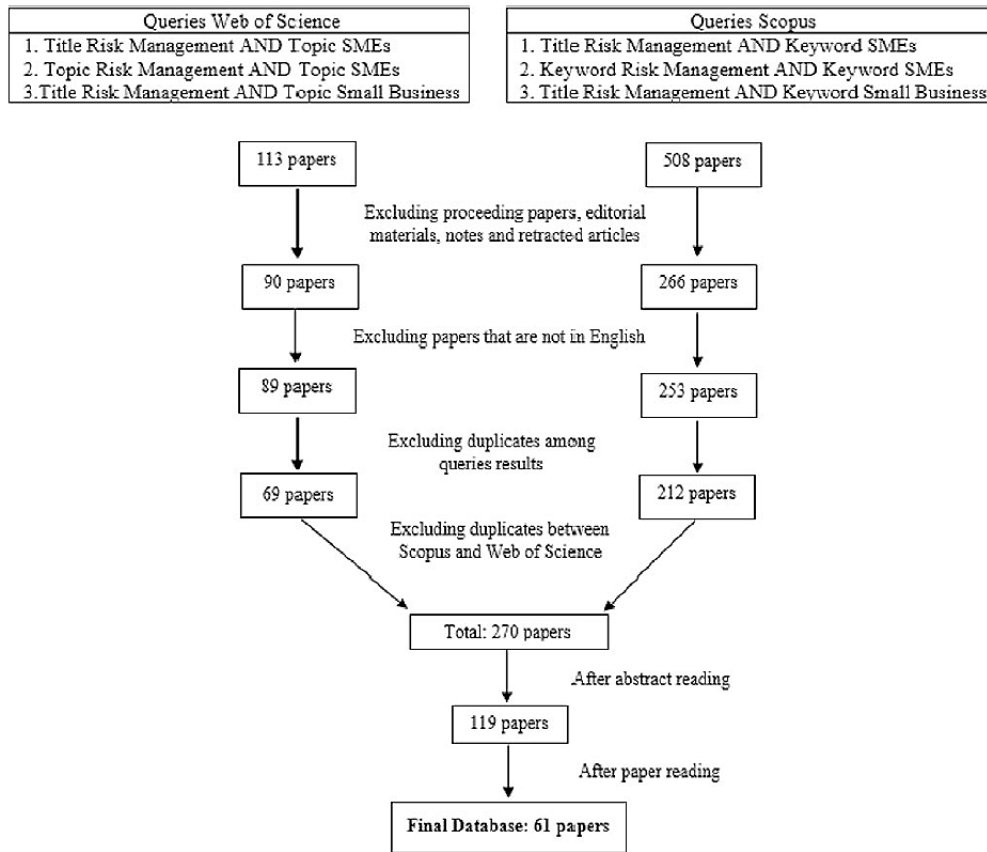


Figure 2.3: Scientific papers about RM for SMEs from 1994 to 2016
 Taken from Ferreira de Araújo Lima et al. (2020)

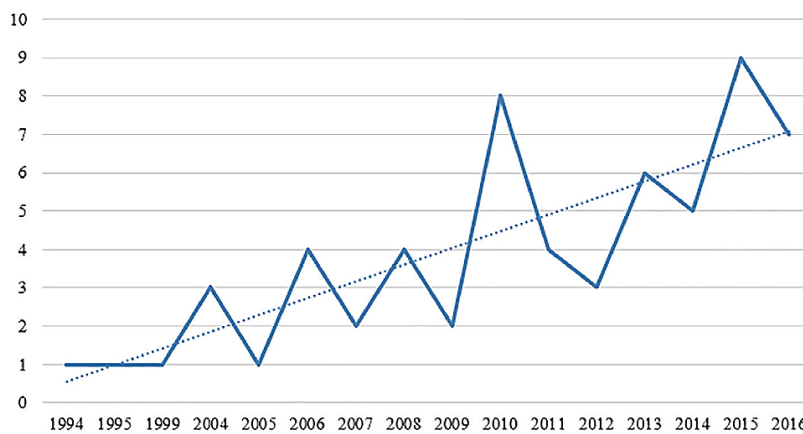


Figure 2.4: Numbers of papers published by years concerning SMEs' risk management
 Taken from Ferreira de Araújo Lima et al. (2020)

While the numbers for Enterprise risk management and Financial risk management have greatly increased, there are new types of streams which are studied nowadays, with the apparition of strategic, disaster and engineering risk management studies.

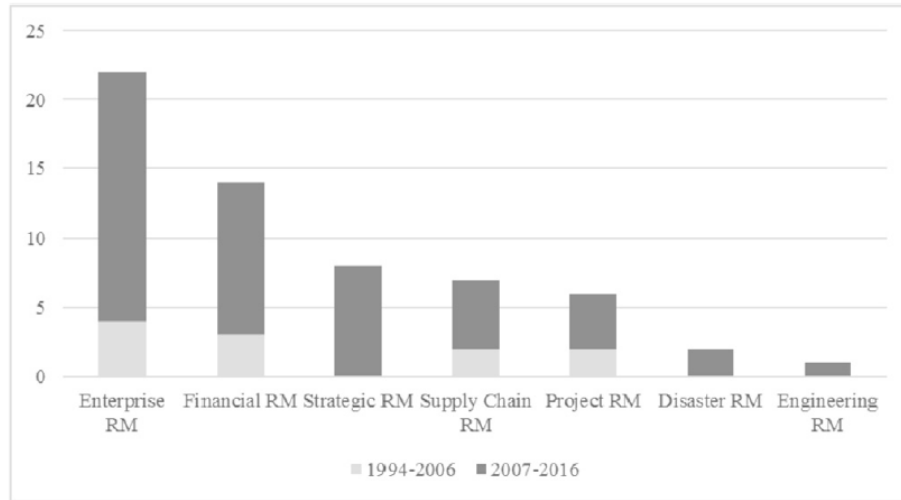


Figure 2.5: Evolution of the papers with interest on different RM streams through two periods
Taken from Ferreira de Araújo Lima et al. (2020)

The last characteristic of risk management for SMEs concerns the studies related to the RM process. Emphasis is put on the steps of risk management process as follows:

1. Evaluation - 34%;
2. Identification - 31%;
3. Treatment - 17%;
4. Monitor and Report - 14%;
5. Context analysis - 4%.

The paper from Ferreira de Araújo Lima et al. (2020) helps to understand the evolution of the literature concerning the risk management for SMEs. Through the use of many characteristics, it shows evidences that the concept is a quite new and evolving topic, with new subjects of interest

concerning the different risks and risk management streams that are inherent to SMEs.

Although if the number are growing every year, it is clear that this is not enough regarding the importance of these companies in today's economy. The literature for SMEs exists. It is not developed yet but it is growing every year since a few decades. Risks related to SMEs are discussed, but still only in a few scientific papers. Therefore The evolution goes in the right direction and it is crucial due to the need of SMEs in today's economy.

Nevertheless, does managers have time and motivation to read scientific papers about the subject ? The question is: What is the real impact of the concept of risk management on the day-to-day activity of a manager? This question is the topic to be discussed in the following sections.

Chapter 3

Qualitative analysis and results

3.1 Methodology

To understand the real impact of risk management on the businesses of SMEs, a qualitative analysis was the chosen method for this paper. The first part of the methodology is to delimit the research field to the South of Benelux (Bruxelles - Wallonia - Luxembourg), to avoid cultural bias and to concentrate the analysis on a similar geographical area. Doing so, it enables a comparison of the insights gathered by managers in the same geopolitical context.

To gather these insights, 6 managers have been contacted, to discuss about their activities and their feelings towards the topic.

1. Director of Morgan Advanced Materials Luxembourg, an engineering company which designs and manufactures high specification products in carbon and similar components, with 71 workers - Graduated in business engineer from HEC Liège;
2. Manager of Bruxelles' Decathlon, a large-scale sports and leisure distribution company, with 75 workers - Graduated from Louvain School of Management;
3. Director of Saint-Charles nursing home in Saint-Mard, south of the province of Luxembourg, with 55 workers - Graduated in Political Sciences from Catholic University of Louvain-la-Neuve;

4. Operational Director of a medium-sized company based in the province of Luxembourg - no study - anonymous;
5. Managing Partner of Fiduciaire Gallo & Associés in Luxembourg, a fiduciary specialized in the audit of commercial companies as well as the accounting, with 8 workers - Graduated in psychology from the university of Liège and a licence in Business Administration from the university of Liège;
6. Founder of Grouks in Bruxelles, a coaching company aimed to help the firms in the management of the risk, especially focused on the human risk, with 2 collaborators - Graduated in Management Sciences from Louvain School of Management.

In the selection of the interviewees, the choice was made to divide the 6 managers into two categories: managers from independent SMEs and managers from SMEs that are part of a group. The purpose is to understand what does an international group bring to the risk management of an SMEs.

Two different ways have been used in order to conduct interviews. With the knowledge acquired following the literature review, an interview guide has been written. This guide's only purpose was to put some foundations on the discussion, as the flow of discussion made the questions differ from the originals. This guide was modified for the purpose of one interview, for whom some adjustments were needed, due to the nature of the activity of the person interviewed. The other method for gathering information is a summary of multiple discussions that happened over many days. The description of the speakers, the transcripts and summaries of discussions are available in the Appendix .

In these discussions, different goals were sought:

1. To understand how the persons solve the problems they face;
2. To understand to what extent the concept of risk management is important for them;
3. To understand what are the problems of risk management in general, and particularly in the Benelux.

The results of these discussions are analysed in the next section, where findings are discussed. Afterwards, a recommendation about these insights is made.

3.2 Findings

Following the conduction of the interviews with managers and in the light of the literature review realized previously, insights were found about how SMEs manage their risks, and what are the problems related to it, in the context of South Benelux.

3.2.1 The process of managing risk

1. Experience and knowledge: SMEs' managers rely mainly on their own experience to manage the risk within their company. As each business is has its own specifities, a manager in place for many years has the knowledge of which risk he may encounter, which risk he should focus on, and how to mitigate it.

As the context of an SME is more "familial", where managers tend to know well their employees, it pushes them to stay longer in the company, in comparison to the big corporation system, where the annual turnover rate is 15% - 20% (Kaiser, 2021). Therefore, the level of experience and the knowledge of each employee about the situation of the enterprise is higher in SMEs. 4 of the interviewed managers were in charge long enough to use this experience to, for example, gather sufficient knowledge to create a complete manual of the main risks related to his business.

The concept of failure and learning is very important in the experience of a manager, as an effective way to avoid risk is to learn from the mistakes made while managing it.

2. Creation of a network and discussions: It is essential for managers in the risk management process. As the SMEs are more regional than international, managers easily develop a network where they discuss with other managers who face the same risks. With this, they get experience and feedback from the others to ensure they have the best response to the risk.

During the interviews, the network and the discussions with other managers was a primordial asset of the interview managers. As part of the Decathlon group, the manager put emphasize

on the help that he could receive from other managers, with a constant exchange of expertise. Independent managers also have other opportunities to create a network, as the Institut des Réviseurs d'Entreprises, which gathers auditors from Luxembourg to establish shared guidelines and provide advice. To have people in place for a long time is also an important asset, especially for new managers, as discussions with them provide a transfer of knowledge.

3. Hiring an expert: Companies with expertise in risk management are an option for SMEs, as they can provide a complete diagnostic of the company and indicate the stress points.
4. Formations: Some of the interviewed managers have followed formations on how to manage the risks. These formations are mostly found through discussions with colleagues, Internet or groups as the Institut des Réviseurs d'Entreprises, which provides seminars and exams for auditors who are willing to become reviseurs d'entreprises.

The insights gathered about how a SME manage the risk showed a pattern related to the characteristics of SMEs as explored in the literature review. Many elements were found in the interviews. The management structure, which essentially relies on the manager for decision-making matters. The local aspect of SMEs which provides the possibility of the creation of a network of managers from the same environment.

The human management and the company culture provide experience and knowledge of the company that cannot be obtain by a newcomer.

Nevertheless, the interviews indicated that many of these characteristics are the source of problems concerning the risk management of SMEs.

3.2.2 The problems related to SMEs' risk management

There are evidences of problems regarding the risk management. Studies showed that 50% of SMEs are failing in their 5 years of existence (Crovini et al., 2021). The problems related below are reasons of the malfunction of the risk management of SMEs, which can imply failures.

1. Managers are too "generalists": As mentioned by an interviewee, "*We are often told that store managers are very good generalists. We know how to do everything, but we are not experts in anything*". They have some knowledge on sales, accountability, human management, but do not know every thing there is to know about it. It is impossible for them as they have to do their own mission, which is to make sure the enterprise is good and can keep its activity going.

The fact that they are no expert complicate the understanding of every risk that can be related to the different fields. Therefore, the decision-making become harder as important elements can be easily missed in the risk management process.

2. Lack of time: As explained above, the manager have to do its own job, working its hours the same as any worker. The problem with the risk management is that it requires to find the right data for the manager's problem within an ocean of data. In today's world, the data analysis is a skill that requires education and expertise to catch the right information. This takes a lot of time for a manager which may not have the necessary knowledge. Especially for new managers, who are not fully aware of their needs in term of information, this might become time-consuming for them and can prevent them from doing correctly their job.

It can also become prejudicial for managers in their core activity, as mentioned by the partner of the Fiduciaire Gallo & Associés. He had to work with his associate for two weeks on controls imposed by the CSSF regarding risk inherent to his activity, which blocked its auditor business. Delays in his audit reports resulted from this situation (*Summary of discussion with M. Aniel Gallo, Appendix p. 96*).

3. Lack of resources: As mentioned in the literature review, SMEs have a limited access to finance. These scarce resources are therefore invested in more urgent fields, which will provide a higher short-term impact but is less strategic in the long-term. This short-term result priority is the reason for the very few possibilities for SMEs to hire a specialist or to create a department dedicated to risk management.

One of the interviewee has put the emphasize on the need of cash for his company to keep the activity going, hence a need for funding through debts. He is using this money for tangible

assets, even more with the raises in raw material prices of 2022, rather than for the risk management (*Summary of discussion with M. Jacques, Appendix p. 94*).

4. The structure of a SME: Many SMEs are in place for a long time. This makes the structure and the mentality of the company hard to change. Some habits are deeply rooted in the functioning of the company, and this creates a wait-and-see attitude concerning risk. The idea of this attitude is that, as long as the risk does not occur, there is no reason to worry. The example of the nursing home is dire. As said by the manager, *"we feel by the group effect much more of a notion of a long-term vision, of risk management in the sense that my predecessors had never done a benchmarking of their situation vis-à-vis the competition, nor study inside the nursing home on malfunctions and how to adjust them, for example with a fixed schedule, etc... It worked the old way, purring management..."*. This could have led to numerous serious problems, especially concerning the life of the residents.

This problem can be related to the low turnover rate of SMEs. This imply that no changes are to be made in the attitude if the activity keeps on going, as it is in the habits of the employees. The cost of the risk can rise exponentially if no precautions are taken. It can also prevent business growth as the company is stuck in a status-quo.

5. The concept of risk management is not clearly understood by managers: In the interviews, one element was particularly evident in the discussion. The managers manage risk because they face it in their daily activity, but the word "risk management" requires explanation, although it is an essential part of their job. Risk is a word that require a popularization as it has a negative connotation for most people. It is difficult for SMEs managers to become aware of the opportunity that risk represents.
6. The lack of interest for literature: According to one of the interviewee, *"there is no real literature for the risk management of SMEs, the articles and the books are only made based on the situation of Coca-Cola"*. The literature concerning the SMEs risk management is made of "school case". Every SME has its own specific situation, which cannot be compared to traditional big corporations. Therefore, there is a gap between the theory and the actual

needs of the SMEs.

The problem also lies in the lack of formation for some SMEs managers, which do not have the necessary information on how to find papers regarding the situation they face, or the motivation to go through academic papers which can seem too complex for someone without the proper formation.

7. The culture of Benelux: The last problem that this thesis raises concerns the risk culture within Benelux countries, especially in Belgium. This concern was raised through one of the interview and is an issue that raises questions for the whole country's education system. *"One of the big problems in Belgium is that we are not a country with a culture of proactivity. If risk management is so little present in SMEs, and even in large ones, it is mainly because it is not in the culture. We didn't learn to do that at all".*

The issue is that there is a lack of "risk education" in Belgium. There is no culture of proactivity, and therefore there is no strategic vision of the future in Belgian's culture. This poverty of anticipation can explain the lack of risk management in SMEs. It is impossible to optimally manage the company without anticipating the changes and uncertainties.

The concept must be taught in school, because it is necessary in the decision-making progress of every person, in the professional but also in the private life.

These problems are deeply rooted to the nature and structure of the companies, as well as the education and responsibilities of the manager. It is impossible for him to be omniscient, therefore help is needed.

The culture of the country is something that is not related to the manager nor the company but is responsible for the education of the managers in general. Unless a change occurs in the next years concerning the risk education of scholars, from secondary school to university, the culture will not change. To support the reasoning, the core curriculum for "MBA" or "Management Sciences" Masters of the top 3 management universities in Belgium, Netherlands and the university of Luxembourg has been studied in Table 3.1, to search courses with the word "risk management". These programs are . There is only one course in the core curriculum for 7 universities, which illustrates a certain lack in risk education.

Rotterdam School of Management	Master in Management	No
TIAS School for Business and Society	Master in Business Administration	No
Tilburg School of Economics and Management	Master in Information Management	Yes
Louvain School of Management	Master in Management Sciences	No
KU Leuven - Faculty of Economics and Business	Master in Business Administration	No
Antwerp Management School	Master in Management	No
Luxembourg School of Business	Master in Management	No

Table 3.1: Risk management-focused courses for top universities in the Benelux

The last point of the interviews' analysis concerns the differences in risk management between the independent SMEs and the ones that are part of a group. The impact of the group in the risk management process of a SME is important as it provides many tools and guidelines which others do not have access to. Experts are mandated by the group to perform internal audit and provide advices. As said earlier, Decathlon's system eases the creation of network and exchange of expertise. The mother company of Morgan Advanced Materials presents recovery plans for its subsidiaries in case of disaster.

Nevertheless, the manager of this company explained that he would manage his company in a different way if it was an independent company. The group imposes a way of working and tools for the management of the company, and therefore for the risk management, which are not appropriate to the situation of the company of Luxembourg. He explained that he was "locked" with the group's overall functioning and would have chosen a different approach to the business : *"I would have a much more entrepreneurial approach to my business management, much more dynamic"*.

This rigidity is the opposite of independent SMEs, which have a flexibility allowing them to respond to risk more appropriately. The choice of employee, department and tools are the sole responsibility of the management team, which allows it to find the right structure to the activity of the company. Each employee will have a higher degree of response to risk as he feel more attached to

the firm. His expertise is also an element of belonging to the company, as the worker might be the only one to know perfectly the specific job to do. The added value of the person is therefore recognized within the company.

Overall, the independent SME are more sensitive to the problems that have been highlighted above as they cannot benefit from the size of a group and its repercussions. They are consequently more vulnerable to risk and less aware of the risk management possibilities.

The analysis of the interviews and the literature review shed light on the impact of risk management on SMEs. Through the problems that have been highlighted, it can be concluded that there is a low impact of risk management on the business of SMEs.

Throughout the discussions, the same concerns as during the literature review were raised about the possible low impact of risk management on the SMEs, here related to the south Benelux sector. In the next section, a recommendation is made to find accessible process for an effective risk management.

3.3 Recommendation

The implementation and development of a risk culture within the company.

As said earlier, it is impossible for a manager to know 100% of what is happening in the different areas of its business. External options may be too costly for him due to the limitation of resources.

This is why the manager should use internal elements to help him in the risk management of the company.

The idea is to empower every member of the firm to the risks related to their own sector (sales, finance, supply chain, ...). Doing so, there is a knowledge of the sector which cannot be obtain by the manager, but is related to the workers' function. It is essential for them to be fully aware of the uncertainties regarding their activities, and therefore there is an expertise which enables a more effective management.

To put responsibilities on every worker, the manager has to make them believe in the merits of risk management. This is why the creation of a risk culture within the company is really important. This promotes shared values, shared objectives and shared motivation. Boutellier et al. (2007) provide the basics of a robust risk culture as:

- a goal- and solution-oriented group climate;
- an open and constructive culture of communication;
- constructive handling of conflicts, so that factual solutions are made possible.

The manager who aims to create a risk culture must show a strong leadership to convince the opportunities that this effort will bring to the company. Without it, the workers might not get involved in the process and will quickly lose motivation. To form the workers is an incentive to find a purpose in this process, as explained by the manager of Decathlon, his job is to become useless for his department manager. He provides them with all the knowledge he acquired and continues to acquire, so that they can become autonomous. Communication is also essential in the process. The purpose of the empowerment of the workers is to provide the manager with efficient feedbacks. Doing so, the manager get precise data and do not lose time seeking the right information. This allows him to provide an optimal analysis of all the risks faced by all the sectors of the company.

Figure 3.1 proposes a material that can be used by managers to have a clear framework of the points to work on when creating a strong and sustainable risk culture. With 4 main groups, *Risk competence*, *Organization*, *Motivation* and *Relationships*, the manager have tools to promote awareness inside the company.

Afterwards, this risk culture newly promoted must be strengthen and continually modified to follow the objectives and goals of the company as it is constantly growing.

Sustainable is an important word as the manager needs to develop this risk culture through years, as it is a long-term strategy.

Nevertheless, there are negative sides to this risk culture's creation that need to be settle in



Figure 3.1: Risk Culture Framework, “Cultivating a risk intelligent culture | Deloitte | financial services” (2015))

coordination with the workers. In order to implement an effective accountability of the workers regarding their actions, it is important to determine at the beginning the responsibilities of each other. If the finance leader has missed an important change in prices that results in a loss for the company, who is accountable for it? According to the Law 78 on employment contracts of the Belgian Labour Code ((“LOI - WET”, n.d.), the employee is not responsible for his fault except in cases of gross negligence or fraud. This makes the manager responsible for the actions of others, which might provide a an additional source of safety and motivation for the worker.

The potential increase in working hours that the implementation demands might also be an obstacle to the creation of this risk culture. This is why the leadership side of the manager is important, to initiate a global and voluntary movement where every one is on the same point of view.

This recommendation presents the manager a low-cost solution to risk management problems within his company, using the internal resources of the enterprise. With the characteristics of SMEs mentioned earlier, the strong culture of the company that is inherent to SMEs provides the manager a strong lever of motivation, as the efforts made to implement the risk culture will result in a significant competitive advantage, and therefore will strengthen the company.

Chapter 4

Conclusion

4.1 Conclusion and limitations

Small and Medium-sized Enterprises represent more than 99,5% of the companies in the Benelux. This statistic shows that SMEs are the backbone of its economy.

This paper aimed to understand and simplify the concept of risk management, to identify its impact on SMEs.

Based on a literature review and a qualitative analysis, this thesis has shown that the impact of risk management on the activity of the companies is far less than it should be, regarding the importance of SMEs. There are many reasons for this result.

Some problems are inherent to the specific nature of SMEs.

The general lack of resources available to invest in risk management pushes the managers to seek for more short-term and tangible results rather than investing resources on something that might never happen.

Some SMEs have developed habit through their many years of activity. This causes a status-quo in the decision-making of the top management, which do not always see the need for changes. Therefore, to move the structure of a company and its habits become complex.

The nature of the managerial position is also responsible for many problems.

The managerial position requires to perform multiple task simultaneously for the different fields of activity of the company, which does not allow him to be fully aware of the risks related to the different sectors.

This multitasking prevents the manager from getting time to gather information and analyse these data to provide an effective risk management.

The interviews indicated a general misunderstanding of the concept of risk management and the possible advantage that it can offer to managers. The process of risk management does not follow theoretical guidelines as each company has its specific context of activity. It is a more intuitive way of managing risk that is used by managers.

The risk management literature does not provide enough materials for SMEs to evaluate and analyse their particular risks. Managers cannot rely on these papers because they are made for bigger entities, which have a different functioning that fit more for "school cases". Some managers also have a lack of interest for academic papers.

The last source of problems highlighted by the interviews concerns the Benelux culture. Discussions illustrate a lack of proactivity culture within the population. This problem is not only related to managers but to the people in general. This might be due to a lack of risk culture from school and universities.

This gap in the culture might become a problem in the future, as the poverty of anticipation from managers can lead to failures for SMEs who adopted a wait-and-see attitude.

To present an affordable and feasible process for SMEs, a recommendation has been made about the implementation of a risk culture, with the use of internal resources. By empowering workers to analyse the risks they face in their daily activity, it provides the manager strong feedbacks which facilitates the global analysis of the risks of the company. This allows a better decision-making and promotes a long-term strategy.

Nonetheless, this paper is subject to several limitations.

The first limitation concerns the lack of dutch and german opinion regarding the topic. As explained in the methodology, due to the wideness of the Benelux, the decision has been made to focus on the South Benelux, in order to get comparable data from managers of the same region. The focus has been put on people with similar cultural background (french or luxembourgish university/education) to compare their views on the topic.

The second limitation concerns the interviewee. One of them is new to his position, which means he might not have the sufficient experience to respond correctly to the questions, although he is formed by an experienced woman.

The last limitation is directly related to the concept of risk management. It is a concept that requires explanation to be fully understood by the interviewee. It was hard to maintain the discussion on the right topic as a lot of them drifted to other subjects. Some interesting topics regarding risk management are therefore missing due to the lack of available time for the interviews.

To conclude, despite an increasing number of papers concerning Small and Medium-sized Enterprises, it is clear that the concept of risk management is still little considered by managers and has a low impact on the strategic process.

4.2 Future works

The perspectives are bright for SMEs as a growing interest has been shown for the past decades. This thesis' idea is to set up the bases of the entire study of the Benelux sector. The follow-up of this paper might be an analysis of the Dutch-speaking and German-speaking parts of Benelux, which would provide interesting materials to compare with the French-speaking parts. This comparison would shed light on the possible cultural and managerial differences in the risk management process. Therefore, a global opinion of the impact of risk management on the Benelux sector could be determinate.

It would also be ideal to work on more specific papers focused on the vulgarization of the risk management concept, that would promote and ease the understanding of the advantage brought

by the risk management for SMEs managers.

Another topic that would have great interest to study is the possibility of global guidelines about how to react to every risk possibly faced by SMEs, by sector or even overall, with the use of algorithm. It might be a possibility, in 10 years from now, to have automatized software that could be affordable not only by big corporations, but also by the SMEs.

Bibliography

- Amankwah-Amoah, J., & Wang, X. (2019). Opening editorial: Contemporary business risks: An overview and new research agenda. *Journal of Business Research*, 97, 208–211. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.036>
- Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.12.023>
- Baird, I. S., & Thomas, H. (1985). Toward a contingency model of strategic risk taking [Publisher: Academy of Management]. *The Academy of Management Review*, 10(2), 230–243. <https://doi.org/10.2307/257965>
- Bajo, J., Borrajo, M. L., De Paz, J. F., Corchado, J. M., & Pellicer, M. A. (2012). A multi-agent system for web-based risk management in small and medium business. *Expert Systems with Applications*, 39(8), 6921–6931. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.01.001>
- Baldwin, J. R., & Gorecki, P. (1998). *The dynamics of industrial competition: A north american perspective*. Cambridge University Press.
- Basel III to “basel IV”: What changed? / deloitte SEA / risk advisory* [Deloitte united states]. (n.d.). Retrieved June 14, 2022, from <https://www2.deloitte.com/mm/en/pages/risk/articles/basel-iii-to-basel-iv.html>
- Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems - revised version june 2011. (2011). Retrieved June 15, 2022, from <https://www.bis.org/publ/bcbs189.htm>

- Bebbington, J., Larrinaga, C., & Moneva, J. M. (2008). Corporate social reporting and reputation risk management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Benelux countries 2022*. (n.d.). Retrieved July 8, 2022, from <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/benelux-countries>
- Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A. J. (2018). *Investments* (Eleventh edition). McGraw-Hill Education.
- Boutellier, R., Gabriel, P., Barodte, B., & Montagne, E. (2007). Zeitsparendes Risikomanagement mit einem standardisierten Risiko- und Maßnahmenkatalog [Accepted: 2017-06-08T18:17:38Z Publisher: Berleb & Wolf-Berleb]. *Projekt-Magazin*, 2007(1). Retrieved July 26, 2022, from <https://www.research-collection.ethz.ch/handle/20.500.11850/8695>
- British Bankers' Association, International Swaps and Derivatives Association, PricewaterhouseCoopers LLP, & RMA (Association). (1999). *Operational risk: The next frontier* [OCLC: 43393007]. RMA.
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265–276. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.005>
- Brustbauer, J. (2016). Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model. *International Small Business Journal*, 34(1), 70–85. <https://doi.org/10.1177/0266242614542853>
- Cameron, C., & Klopper, C. (2015). University lawyers: A study of legal risk, risk management and role in work integrated learning programmes [Publisher: Routledge]. *Journal of Higher Education Policy & Management*, 37(3), 344–360. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2015.1034423>
- Campbell, D., & Hulme, R. (2001). The winner-takes-all economy [Num Pages: 12 Place: New York, United States Publisher: McKinsey & Company, Inc.]. *The McKinsey Quarterly*, (1), 82–93. Retrieved June 15, 2022, from <https://www.proquest.com/docview/224540955/abstract/DB97253B9AB14E34PQ/1>
- CARSA, econ, D., for Small {and} Medium-sized Enterprises (European Commission) Now known as, E. A., Europe, L., PwC, Muller, P., Devnani, S., Ladher, R., Cannings, J., Murphy, E., Robin, N., Ramos Illán, S., Aranda, F., Gorgels, S., Priem, M., Smid, S., Unlu Bohn, N.,

- Lefebvre, V., Frizis, I., & Hope, K. (2021). *Annual report on european SMEs 2020/2021: Digitalisation of SMEs : Background document*. Publications Office of the European Union. Retrieved July 7, 2022, from <https://data.europa.eu/doi/10.2826/120209>
- COSME*. (n.d.). Retrieved July 29, 2022, from https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/cosme_en
- Cox Jr, L. A. (2012). *Risk analysis foundations, models, and methods* (Vol. 45). Springer Science & Business Media.
- Crovini, C., Ossola, G., & Britzelmaier, B. (2021). How to reconsider risk management in SMEs? an advanced, reasoned and organised literature review. *European Management Journal*, 39(1), 118–134. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.11.002>
- Cucchiella, F., & Gastaldi, M. (2006). Risk management in supply chain: A real option approach (P. H. Ketikidis, S. Lenny Koh, & A. Gunasekaran, Eds.). *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(6), 700–720. <https://doi.org/10.1108/17410380610678756>
- Cultivating a risk intelligent culture | deloitte | financial services* [Deloitte bangladesh]. (2015). Retrieved July 26, 2022, from <https://www2.deloitte.com/bd/en/pages/financial-services/articles/cultivating-a-risk-intelligent-culture-in-fsi.html>
- Dawson, M. (2018). Cyber security policies for hyperconnectivity and internet of things: A process for managing connectivity. In S. Latifi (Ed.), *Information technology - new generations* (pp. 911–914). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-54978-1_116
- Dionne, G. (2013). Risk management: History, definition, and critique. *Risk Management and Insurance Review*, 16(2), 147–166. Retrieved June 14, 2022, from <https://www.proquest.com/docview/1449840499/abstract/9ED472C5A1D1415DPQ/1>
- Enterprise risk management (ERM)* [CGMA]. (2013, June 11). Retrieved June 18, 2022, from <https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/enterprise-risk-management.html>
- The european commission*. (n.d.). Retrieved July 8, 2022, from https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics_on_small_and_medium-sized_enterprises

- Falkner, E. M., & Hiebl, M. R. (2015). Risk management in SMEs: A systematic review of available evidence [Publisher: Emerald Group Publishing Limited]. *The Journal of Risk Finance*, 16(2), 122–144. <https://doi.org/10.1108/JRF-06-2014-0079>
- Ferreira de Araújo Lima, P., Crema, M., & Verbano, C. (2020). Risk management in SMEs: A systematic literature review and future directions. *European Management Journal*, 38(1), 78–94. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.005>
- Fombrun, C., & Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press. https://books.google.be/books?id=m%5C_4Cbz5f5uUC
- Gates, S. (2006). Incorporating strategic risk into enterprise risk management: A survey of current corporate practice [Publisher: Morgan Stanley]. *Journal of Applied Corporate Finance*, 18(4), 81–90. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2006.00114.x>
- Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K. (2001). Sme marketing in practice. *Marketing intelligence & planning*.
- Godfrey, P. C., Lauria, E., & Bugalla, J. (2020). *Strategic risk management : New tools for competitive advantage in an uncertain age ed. 1*. Berrett-Koehler Publishers. Retrieved June 15, 2022, from <https://univ.scholarvox.com/book/88876336>
- Gorissen, B., Yanikoğlu, İ., & den Hertog, D. (2015). A practical guide to robust optimization. *Omega*, 53, 124–137. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2014.12.006>
- Harland, C., Brenchley, R., & Walker, H. (2003). Risk in supply networks. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9(2), 51–62. [https://doi.org/10.1016/S1478-4092\(03\)00004-9](https://doi.org/10.1016/S1478-4092(03)00004-9)
- Ho, W., Zheng, T., Yildiz, H., & Talluri, S. (2015). Supply chain risk management: A literature review. *International Journal of Production Research*, 53(16), 5031–5069. <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1030467>
- Hoffman, B. (2015). *Motivation for learning and performance*. <https://doi.org/10.1016/C2013-0-18335-3>
- Horcher, K. A. (2011, August 2). *Essentials of financial risk management*. John Wiley & Sons.
- Howell, A. (2015). ‘indigenous’ innovation with heterogeneous risk and new firm survival in a transitioning chinese economy. *Research Policy*, 44(10), 1866–1876. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.06.012>

- Hubbard, D. W. (2020). *The failure of risk management: Why it's broken and how to fix it*. John Wiley & Sons.
- Implementing basel III in europe* [European banking authority]. (2018, June 26). Retrieved June 14, 2022, from <https://www.eba.europa.eu/regulation-and-policy/implementing-basel-iii-europe>
- Jabbarzadeh, A., Fahimnia, B., Sheu, J.-B., & Moghadam, H. S. (2016). Designing a supply chain resilient to major disruptions and supply/demand interruptions. *Transportation Research Part B: Methodological*, 94, 121–149. <https://doi.org/10.1016/j.trb.2016.09.004>
- Kaiser, J. (2021, May 14). *Human resource management in the big four. turnover in the consulting industry*. Retrieved July 25, 2022, from <https://www.grin.com/document/1030655>
- Kburana, R., Florida, R., Slywotzky, A., Nadler, D., Coutu, D. L., Christensen, C. M., Kurtzman, J., Sutton, R., Simester, D., Pink, D. H., Fuller, J., Fryer, B., Meyer, C., Ibarra, H., Morse, G., Quadir, I., Peebles, E., Shirky, C., Stewart, T. A., & Buchanan, L. (2004). THE HBR LIST. breakthrough ideas for 2004. *Harvard Business Review*, 82(2), 13–37. Retrieved June 8, 2022, from <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=96644113&lang=fr&site=ehost-live&scope=site&authtype=ip,shib&custid=s3118160>
- Kölbel, J. F., Busch, T., & Jancso, L. M. (2017). How media coverage of corporate social irresponsibility increases financial risk. *Strategic Management Journal*, 38(11), 2266–2284. <https://doi.org/10.1002/smj.2647>
- Korauš, A., Mazák, M., & Dobrovič, J. (2018). Quantitative analysis of the competitiveness of benelux countries. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(4), 1069–1083. [https://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.4\(26\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.4(26))
- Leopoulos, V. N., Kirytopoulos, K. A., & Malandrakis, C. (2006). Risk management for smes: Tools to use and how. *Production Planning & Control*, 17(3), 322–332. <https://doi.org/10.1080/09537280500285136>
- Levie, J., & Botham, R. (2016, September 13). *Business growth ambitions amongst SME leaders - changes over time and links to growth (final report)* (Report). Department for Business, Energy and Industrial Strategy. London. Retrieved July 7, 2022, from <https://strathprints.strath.ac.uk/61079/>

- LOI - WET*. (n.d.). Retrieved July 28, 2022, from <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/1978/07/03/1978070303/justel>
- McInish, T. H., Ramaswami, S. N., & Srivastava, R. K. (1993). Do more risk-averse investors have lower net worth and income? *The Financial Review*, 28(1), 91. Retrieved June 21, 2022, from <http://www.proquest.com/docview/208184710/abstract/27F872CF09E4457BPQ/1>
- Mehr, R. I., Hedges, B. A., & Hedges, R. A. (1963). *Risk management in the business enterprise*. RD Irwin.
- Meulbrook, L. (2000). Total strategies for company-wide risk control. *Financial Times*, 9, 1–4.
- Miller, K. D. (1992). A framework for integrated risk management in international business. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 311–331. Retrieved May 24, 2022, from <https://www.jstor.org.proxy.bib.ucl.ac.be/stable/154903>
- Mitchell, V.-W. (1995). Organizational risk perception and reduction: A literature review [Publisher: Wiley-Blackwell]. *British Journal of Management*, 6(2), 115. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1995.tb00089.x>
- Mowbray, A. H., Blanchard, R. H., & Williams, C. A. (1969). *Insurance; its theory and practice in the united states*. McGraw-Hill.
- Murray-Webster, R., & Hillson, D. (2006). Understanding and managing risk attitude. *PM Network*, 20(1), 82. Retrieved June 22, 2022, from <https://www.proquest.com/docview/198765646/abstract/EFBB1FB578454B9DPQ/1>
- of Risk Management, I. (n.d.). *Enterprise risk magazine* [Enterprise risk]. Retrieved July 28, 2022, from <https://enterpriseriskmag.com/>
- Oxford english dictionary. (n.d.). In *OED online*. Oxford University Press. Retrieved June 14, 2022, from <https://www.oed.com/view/Entry/166306>
- PricewaterhouseCoopers. (n.d.). *PwC's 2022 global risk survey: Embracing risk in the face of disruption* [PwC]. Retrieved June 15, 2022, from <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/cybersecurity-risk-regulatory/library/global-risk-survey.html>
- Raftery, J. (1993, November 25). *Risk analysis in project management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203474556>

- Rostami, A., Sommerville, J., Wong, I. L., & Lee, C. (2015). Risk management implementation in small and medium enterprises in the UK construction industry [Publisher: Emerald Group Publishing Limited]. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 22(1), 91–107. <https://doi.org/10.1108/ECAM-04-2014-0057>
- Safane, J. (2014). The future of technology in risk management. *Global Custodian*, n/a. Retrieved June 23, 2022, from <https://www-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/trade-journals/future-technology-risk-management/docview/1629927079/se-2>
- Schniederjans, D., Cao, E. S., & Schniederjans, M. (2013). Enhancing financial performance with social media: An impression management perspective. *Decision Support Systems*, 55(4), 911–918. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.12.027>
- Sheng, J., Amankwah-Amoah, J., & Wang, X. (2017). A multidisciplinary perspective of big data in management research. *International Journal of Production Economics*, 191, 97–112. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.06.006>
- Simons, R. (1999). How risky is your company? *Harvard Business Review*, 77(3), 85–94. Retrieved May 24, 2022, from <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=1804487&lang=fr&site=ehost-live&scope=site&authtype=ip,shib&custid=s3118160>
- SRH University of Applied Sciences Berlin, Business Administration, & Zoghi, F. S. (2017). Risk management practices and SMEs: An empirical study on turkish SMEs. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 8(2), 123–127. <https://doi.org/10.18178/ijtef.2017.8.2.550>
- Supyuenyong, V., Islam, N., & Kulkarni, U. (2009). Influence of SME characteristics on knowledge management processes: The case study of enterprise resource planning service providers (Y. K. Dwivedi & A. Papazafeiropoulou, Eds.) [Publisher: Emerald Group Publishing Limited]. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(1), 63–80. <https://doi.org/10.1108/17410390910922831>
- Updated list of high journal impact factor risk management journals.* (n.d.). Retrieved May 27, 2022, from <https://www.omicsonline.org/risk-management-journals-conferences-list.php>
- Vasvári, T. (2015). Risk, risk perception, risk management. *Public finance quarterly*, LX, 29–48.
- WILLIAMS Jr, C. A. C., Smith, M. L., & Young, P. C. (1964). Risk management and insurance.

World bank SME finance: Development news, research, data [World bank]. (n.d.). Retrieved April 9, 2022, from <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>

Worldlistmania. (2022, January 13). *15 richest countries in europe* [WorldlistMania]. Retrieved July 29, 2022, from <https://www.worldlistmania.com/15-richest-countries-in-europe/>

Appendix A

Appendix

A.1 Evolution of the number of Belgium SMEs

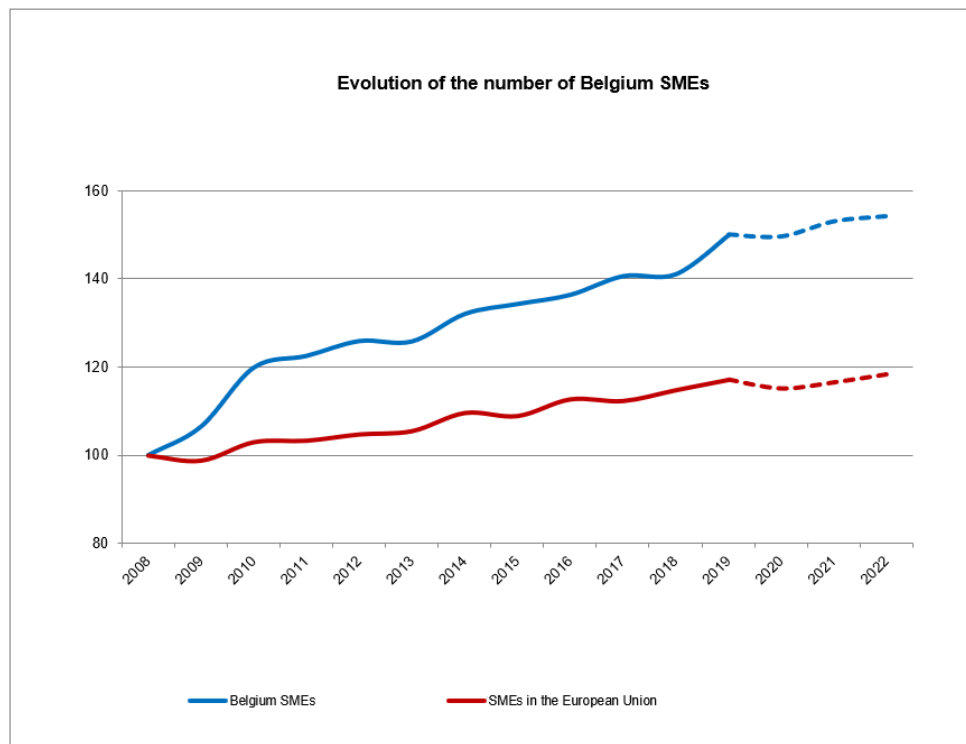


Figure A.1: Evolution of the number of Belgium SMEs (Index : 2008 = 100) - Taken from SME Performance review, CARSA et al. (2021)

A.2 Evolution of the number of Netherlands SMEs

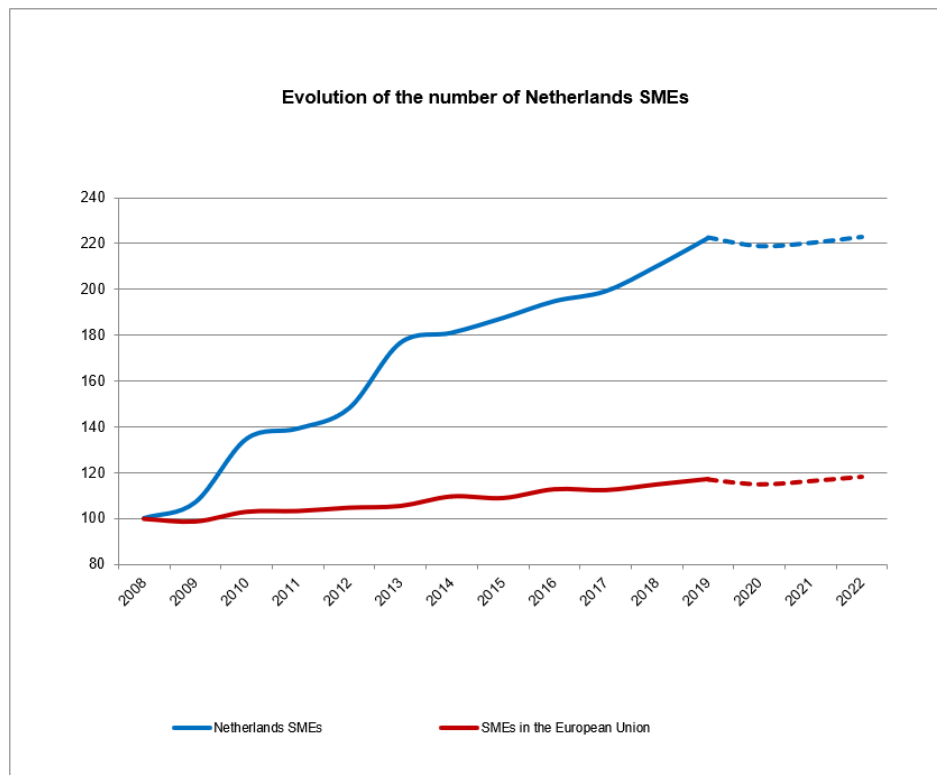


Figure A.2: Evolution of the number of Netherlands SMEs (Index : 2008 = 100) - Taken from SME Performance review, CARSA et al. (2021)

A.3 Evolution of the number of Luxembourg SMEs

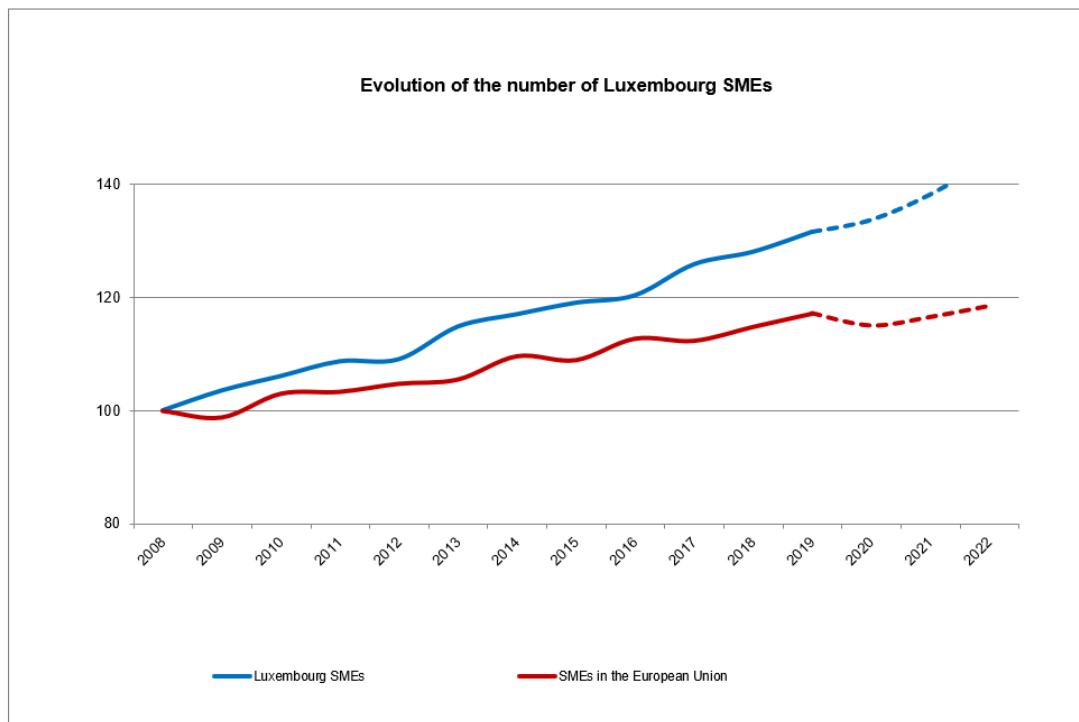


Figure A.3: Evolution of the number of Luxembourg SMEs (Index : 2008 = 100) - Taken from SME Performance review, CARSA et al. (2021)

A.4 Types of risk

Type of risk	Definition	References
Accounting risk measures	Accounting ratios related to risk of ruin, default or bankruptcy	Baird and Thomas (1990)
Asset impairment risk	Reduces utilisation of an asset and can arise when the ability of the asset to generate income is reduced	Simons (1999)
Buy type	Perceived risk differs if it is considered a new buy, modified rebuy, or straight rebuy	Mitchell (1995)
Buyer demographics	The effects of factors such as age, professional organization membership, education, and job experience on risk perceptions	Mitchell (1995)
Buyer's personality	Intrinsic motivational factors exist, such as the need for certainty, self-confidence, and the need to achieve, which affect individual risk perceptions	Mitchell (1995)
Characteristics of customer/supplier interaction	The propensity to innovate, stability of the market structure, and growth rate affects risk perceptions	Mitchell (1995)
Company size	The occurrence of performance risk is much higher among buyers in small companies	Mitchell (1995)
Competitive risk	Affects a firm's ability to differentiate its products/services from its competitors	Simons (1999)
Country	Country of origin of buyer affects an individual's risk preference	Mitchell (1995)
Customer risk	Affects likelihood of customers placing orders, grouped with factors such as product obsolescence in "product market risk"	Meulbrook (2000)
Decision-making unit	The greater the risk involved, the greater the propensity to group, buy and share the risk involved	Mitchell (1995)
Degree of customer/supplier interaction	The extent of communication or state of the relationship between a buyer and supplier influences the degree of perceived risk	Mitchell (1995)
Downside risk	Risk being associated with negative outcome	Shapira (1995)
Financial risk	Exposes a firm to potential loss through changes in financial markets: can also occur when specific debtors defaults	Meulbrook (2000)
Fiscal risk	Arises through changes in taxation	Meulbrook (2000)
Job function	Risk perceptions differ according to the job and position of the buyer	Mitchell (1995)
Legal risk	Exposes the firm to litigation with action arising from customers, suppliers, shareholders or employees	Meulbrook (2000)

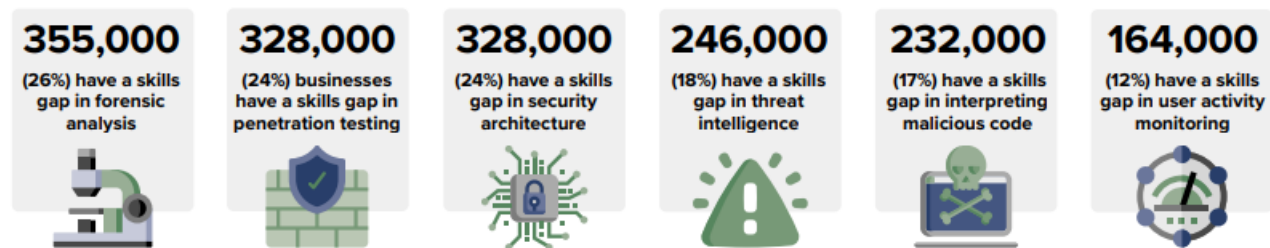
(continued)

Figure A.4: Types of risk - Taken from Cucchiella and Gastaldi (2006)

Type of risk	Definition	References
Market risk	The use of the capital asset pricing model to measure risk	Baird and Thomas (1990)
Operations risk	Affect a firm's internal ability to produce and supply goods and services	Meulbrook (2000) and Simons (1999)
Organizational performance	Risk taking is affected by the relationship between the company's current position and some critical reference points	Mitchell (1995)
Product characteristics	Technical complexity and value of the item are positively correlated with the degree of perceived risk	Mitchell (1995)
Regulatory risk	Exposes the firm with changes in regulations affecting the firm's business, such environmental regulation	Meulbrook (2000), Bowen <i>et al.</i> (1998) and Smallman (1996)
Reputation risk	Erodes value of whole business due to loss of confidence	Schwartz and Gibb (1999)
Risk as a multi-faceted construct	Risk cannot be captured with a single number, since multiple facets such as financial, technical, marketing, production and other risk aspect exist	Shapira (1995)
Risk as disaster	Strategies that could result in corporate disaster, bankruptcy or ruin	Baird and Thomas (1990)
Risk as entrepreneurship	Independence of action in venturing into the unknown	Baird and Thomas (1990)
Risk as innovation	Risk conditions equated with conditions characterized by newness, uncertainty, and lack of information	Baird and Thomas (1990)
Risk as lack of information	Information scarcity as a key facet of uncertainty in terms of the existence of important resources and commitment duration	Baird and Thomas (1990)
Strategic risk	Affect business strategy implementation	Simons (1999)
Supply risk	Adversely affects inward flow of any type of resource to enable operations to take place	Harland <i>et al.</i> (2001)
Supply risk	The transpiration of significant and/or disappointing failures with inbound goods and services	Zsidisin <i>et al.</i> (2000)
Supply risks	Adversely affects inward flow of any type of resource to enable operations to take place, also termed "input risk"	Meulbrook (2000) and Smallman (1996)
Variability returns risk	Firm performance evaluated in terms of return and growth criteria	Baird and Thomas (1990)
Variance risk	Variability of the probability distribution of returns	Baird and Thomas (1990)

Figure A.5: Types of risk - Taken from Cucchiella and Gastaldi (2006)

A.5 Cyber security skills gap



Source: Cyber security skills in the UK labour market 2022, UK Department for Digital, Culture, Media and Sport

Figure A.6: Cyber security skills gap - Taken from Institute of Risk Management (n.d.)

A.6 Milestones in the history of RM

1730	First futures contracts on the price of rice in Japan
1864	First futures contracts on agricultural products at the Chicago Board of Trade
1900	Louis Bachelier's thesis " <i>Théorie de la Spéculation</i> "; Brownian motion
1932	First issue of the <i>Journal of Risk and Insurance</i>
1946	First issue of the <i>Journal of Finance</i>
1952	Publication of Markowitz's article "Portfolio Selection"
1961–1966	Treynor, Sharpe, Lintner, and Mossin develop the CAPM
1963	Arrow introduces optimal insurance, moral hazard, and adverse selection
1972	Futures contracts on currencies at the Chicago Mercantile Exchange
1973	Option valuation formulas by Black and Scholes and Merton
1974	Merton's default risk model
1977	Interest rate models by Vasicek and Cox, Ingersoll and Ross (1985)
1980–1990	Exotic options, swaptions, and stock derivatives
1979–1982	First OTC contracts in the form of swaps: currency and interest rate swaps
1985	Creation of the Swap Dealers Association, which established the OTC exchange standards
1987	First risk management department in a bank (Merrill Lynch)
1988	Basel I
Late 1980s	Value-at-risk (VaR) and calculation of optimal capital
1992	Article by Heath, Jarrow, and Morton on the forward rate curve
1992	Integrated Risk Management
1992	RiskMetrics
1994–1995	First bankruptcies associated with misuse (or speculation) of derivatives: Procter & Gamble (manufacturer, rates derivatives, 1994), Orange County (management funds, derivatives on financial securities, 1994), and Barings (futures, 1995)
1997	CreditMetrics
1997–1998	Asian and Russian crisis and LTCM collapse
2001	Enron bankruptcy
2002	New governance rules by Sarbanes-Oxley and NYSE
2004	Basel II
2007	Beginning of the financial crisis
2009	Solvency II (not yet implemented in April 2013)
2010	Basel III

Figure A.7: Milestone in the history of RM - Taken from Dionne (2013))

A.7 Difficulties related to People, Organisation and Process

Author	Findings	Difficulty area		
		People	Organisation	Process
McKim (1991, 1992)	The reaction to risks in organisational context is not always rational, and the risk behaviour of the stakeholders to the construction contract is different	✓		
Teo <i>et al.</i> (1991)	Access to reliable data and information in risk identification stage is a significant challenge for contractors in refurbishing projects	✓		
Mak and Raftery (1992)	The judgmental biases of professionals in construction industry affect the organisations' operating system	✓		
Bimie (1993)	Professionals in construction organisations make decisions to use RM based on understanding the process which forms their behaviour	✓		
Bowen (1993)	There are discrepancies between parties' perceptions in a project which cause internal and combination risks within the project team	✓		
Liu and Cheung (1994)	Different attitudes of parties in a construction project produce an undesirable bias into project decision making	✓		
Raftery (1994)	An explicit RM process could provide more benefits through understanding intellectual processes of decision making			✓
Chapman (1994)	Management/professionals difficulty to understand the rational and formal process of RM in new projects	✓		
Mak (1995)	The use of probabilistic estimating and simulation in risk analysis are precise but not necessarily accurate as simplification and many assumptions are used			✓
Couillard (1995)	Risk management success highly depends on team communication and project goal understanding, and correlates with experience and knowledge in terms of project management	✓		
Pasquire (1996)	Difficulty to practise and understand the statistical techniques in risk analysis	✓		✓
Amos and Dent (1997)	Management barriers associated with experience and skills prevent organisations of practising formal RM systems with analytical approaches in assessing risks	✓		
Akintoye and MacLeod (1997)	Construction professionals have difficulty to use risk management techniques for: lack of familiarity with the techniques; lack of knowledge; absence of data in identification phase and intangible benefits	✓		
kim and Bajaj (2000)	Unfamiliarity with techniques, intangible benefits and lack of expertise in techniques are the main three barriers for RM implementation	✓		

Figure A.8: Difficulties in RM implementation - Taken from Rostami et al. (2015)

Author	Findings	Difficulty area		
		People	Organisation	Process
Carr and Tah (2001)	Complexity in risks' relationships and their consequences in risk assessment which highly influence organisations' performance			✓
Frimpong <i>et al.</i> (2003)	The poor degree of experience in techniques and inability to recognise the advantages of the process are the most influential factors	✓		
Lyons and Skitmore (2004)	Implementation of RM in construction organisations impact by: cost and time effectiveness; Human/organisational resistance; difficulty to understand benefits; lack of accepted industry model; absence of dedicated resources and low level of information and familiarity with techniques	✓	✓	✓
Simu (2006)	Obstacles in RM have relations to the time effectiveness and understanding outcomes. Benefits from formal RM are not obvious		✓	✓
Mubarak (2010)	RM development is a time-consuming process which is mostly disproportionate with projects allocated budget		✓	
Kuang (2011)	Time and cost constraints in construction projects prevent and reduce usage of RM in organisations		✓	
Kikwasi (2011)	Adoption of RM in organisations influence by: inadequate RM approach, reluctance of consultants to practise RM and lack of knowledge	✓		✓
Chileshe and Kikwasi (2013)	The most significant difficulties are low level of awareness, lack of experience and lack of information	✓		
Hwang <i>et al.</i> (2014)	The prominent challenges in RM are: lack of time, lack of budget, low profit margin and uneconomical character		✓	

Figure A.9: Difficulties in RM implementation - Taken from Rostami et al. (2015)

A.8 Risk Exposure Calculator

The Risk Exposure Calculator

The risk exposure calculator is a mechanism used to gauge a company's likelihood of being surprised by errors or breakdowns that could threaten the company's franchise or strategy.

Using the calculator is straightforward. For each key, rate the level of pressure in your company, scoring one as low and five as high. At the end, total your scores and interpret the results as shown to the right.

Growth	Culture	Information Management
pressures for performance 1 2 3 4 5 score	rewards for entrepreneurial risk taking 1 2 3 4 5 score	transaction complexity and velocity 1 2 3 4 5 score
rate of expansion 1 2 3 4 5 score	executive resistance to bad news 1 2 3 4 5 score	gaps in diagnostic performance measures 1 2 3 4 5 score
inexperience of key employees 1 2 3 4 5 score	level of internal competition 1 2 3 4 5 score	degree of decentralized decision making 1 2 3 4 5 score
total score =		

9 to 20: The Safety Zone
Companies that carry this low level of risk are probably safe from unexpected errors or events that could threaten the health of the business. However, managers of such companies should question whether their risk exposure score is too low. Innovative, successful companies invariably create risk pressure. If your business scores in the safety zone, perhaps it's time to take some calculated gambles.

21 to 34: The Caution Zone
Most companies will find that they fall in this middle zone. But even here, managers should be alert for high scores in any two of the three risk dimensions. For example, if your business scores high on both growth and culture, but the total score falls below 35, there is still reason for concern.

35 to 45: The Danger Zone
If you find that your total score is 35 or above, alarm bells should be ringing and fast action should follow. Use the levers of control: belief systems, boundary systems, diagnostic control systems, and interactive control systems – coupled with traditional internal controls – to protect your business from disaster.

Figure A.10: Risk Exposure Calculator - Taken from Simons (1999)

A.9 Analysis tools for SMEs

Features	Tools					
	GOLDSIM 7.10 PROF.	ANALYTICA	DECISION PRO 4.0 PROF.	DPL 4.0 PROF.	CRYSTAL BALL 2000	@RISK 4.5 IND.
Stand alone	×	×	×	×		
Add-in					×	×
Statistical distributions supported	12	7	12	8	17	37
Statistical distribution comparison					×	×
Distribution fitting					×	×
Monte Carlo simulation	×	×	×	×	×	×
Latin hypercube simulation		×			×	×
Sensitivity analysis	×	×	×	×	×	×
Tornado diagram					×	×
Scenario analysis	×			×	×	×
Stress analysis						×
Goal seek						×
Correlation matrix		×		×	×	×
Decision trees			×	×		×
Influence diagrams		×		×		×
Forecasting			×		×	×
Optimizer			×		×	×
Graphics	×	×	×	×	×	×
Data transfer to excel	×		×	×	×	×
Feature sum per product	6	7	8	9	13	17
Ind. price (€)	1050	1100	890	1100	1670	1780
Ranking	***	***	***	***	***	***

Figure A.11: Analysis tools for SMEs - Taken from Leopoulos et al. (2006)

Features	Tools									
	SCRAM 99	PRA	FUTURA	OPEN PLAN	RISK	RISK ₊	MONTE CARLO	PERT MASTER	PEREDICT! RISK ANALYSER	@RISK PROJECT
Stand alone		×	×	×	×		×	×	×	
Add-in	×					×				×
Statistical distributions supported	1	3	3	4	5	4	6	9	30	37
Statistical distributions comparison									×	×
Monte Carlo simulation	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
Hypercube simulation					×	×	×	×	×	×
Sensitivity analysis			×		×	×	×	×	×	×
Tornado diagram						×	×	×	×	×
Scenario analysis			×		×	×			×	×
Correlation matrix						×	×	×	×	×
Probabilistic branching						×	×	×		×
Graphics	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
Data transfer to Excel	×				×	×		×	×	×
Feature sum per product	4	3	5	3	7	10	8	9	10	11
Ind. price (€)	220	230	—	—	—	770	1100	1100	1250	1470
Ranking	**	**	**	***	***	***	***	***	***	***

Figure A.12: Analysis tools for SMEs - Taken from Leopoulos et al. (2006)

A.10 Parameters for risk analysis

Risks	Probability of occurrence (%)			Time impact (days)			Cost impact (cu)		
	min	mp	max	min	mp	max	min	mp	max
<i>External unpredictable</i>									
Interference of archaeology authorities at the blueprints, since the building is a landmark	25	30	35	9	10	11	372	400	428
Detection of ancient ruins at the foundations	65	70	75	4	5	6	133	143	153
Earthquake	25	30	35	9	10	11	800	860	920
Inability to deliver the building due to non-acceptance by the customer	5	10	15	9	10	11	1628	1750	1872
<i>External predictable</i>									
Inability to find skilled subcontractors in the region of the project	25	30	35	4	5	6	5128	5515	5900
Inadequate productivity of subcontractors	75	80	85	9	10	11	265	285	305
<i>Internal non-technical</i>									
Changes of senior managers involved in the project by the top management	5	10	15	4	5	6	133	143	153
Not very detailed scheduling of the project	45	50	55	18	20	22	530	570	610
Accident—sabotage	0	5	10				21257	22857	24455
Cost overrun due to negotiation of payments with the customer	55	60	65				400	430	460
<i>Technical</i>									
Differences between the design and implementation due to the architect omissions (no detail blueprints)	65	70	75	36	40	44	3374	3628	3882
Changes of constructed parts due to the enterprise	65	70	75	18	20	22	2125	2285	2445
Changes of constructed parts due to the subcontractors	75	80	85	27	30	33	797	857	917
Complexity (technical) of the project	75	80	85	14	15	16	399	429	459
<i>Legal</i>									
Law problems due to public disturbance	75	80	85	14	15	16	394	429	463

Figure A.13: Parameters for risk analysis - Taken from Leopoulos et al. (2006)

Risks	Probability (%)	Impact		Exposure	
		Time ¹	Cost ²	Time ¹	Cost ²
<i>External unpredictable</i>					
Interference of archaeology authorities at the blueprints, since the building is a landmark	30	10	400	3	120
Detection of ancient ruins at the foundations	70	5	143	3.5	100
Earthquake	30	10	860	3	258
Inability to deliver the building due to non-acceptance by the customer	10	10	1750	1	175
<i>External predictable</i>					
Inability to find skilled subcontractors in the region of the project	30	5	5515	1.5	1654
Inadequate productivity of subcontractors	80	10	285	8	228
<i>Internal non-technical</i>					
Changes of senior managers involved in the project by the top management	10	5	143	0.5	14
Not very detailed scheduling of the project	50	20	570	10	285
Accident—sabotage	5	—	22857	—	1143
Cost overrun due to negotiation of payments with the customer	60	—	430	—	258
<i>Technical</i>					
Differences between the design and implementation due to the architect omissions (no detail blueprints)	70	40	3628	32	2540
Changes of constructed parts due to the enterprise	70	20	2285	14	1600
Changes of constructed parts due to the subcontractors	80	30	857	24	686
Complexity (technical) of the project	80	15	429	12	343
<i>Legal</i>					
Law problems due to public disturbance	80	15	429	12	343
<i>TOTAL</i>		195	40581	124.5	9747

¹Time in days.

²Cost in currency unit.

Figure A.14: Parameters for risk analysis - Taken from Leopoulos et al. (2006)

A.11 Transcripts and Summaries

Interview with M. Yannick Malvaux

M. Malvaux is graduated from HEC Liège in business engineering. Afterwards, he worked in the finance management of many companies in Luxembourg and then at Morganite Luxembourg, Windhof. He became 10 years ago general manager at Morgan Advanced Materials.

G : Pouvez-vous présenter en quelques mots, votre entreprise ainsi que votre activité en son sein ?

Y : Je travaille dans une compagnie nommée Morgan Advanced Material, qui est une société mondiale spécialisée dans la production et le développement de matériaux avancés. Ce sont des matériaux spécifiques développés à partir de technologies ayant fait leur preuve. La production est faite à l'intérieur de notre groupe, et nos matières sont utilisées pour des applications spécifiques avec des contraintes techniques, chimiques, thermiques, qui font que ces matériaux sont indispensables dans certains environnements. Nous sommes dans un marché avec 3-4 players, donc c'est un marché assez restreint.

Le groupe a différentes divisions en fonction des matériaux : carbones, céramiques, ... et au Luxembourg, nous produisons des matériaux en carbone. L'entreprise fait partie du réseau pour les produits mécaniques et livre essentiellement l'Europe et l'Asie du Sud-Est.

G : Pour Morgan Luxembourg, comment faites-vous à l'intérieur même de l'usine pour gérer les risques du quotidien ?

Y : Il y a les risques industriels, liés aux accidents, les risques liés aux catastrophes, ce qui est plus opérationnel, et pour cela le groupe a lancé des programmes de formation du personnel, pour que les gens soient conscients du danger de leur métier. Le groupe a également des procédures d'analyse de gestion des risques industriels, par rapport aux process chimiques, électriques liés aux machines de l'usine. Ce sont des checklists, du bon sens.

Pour le risque business, on évalue si nous avons un sinistre complet, nous avons mis en place des

recovery plan parce que nous avons des usines soeurs qui peuvent nous remplacer en cas de sinistres, nous avons identifié tout cela.

G : Le groupe au complet fourni toutes ces procédures ?

Y : C'est nous même qui avons mis en place le recovery plan. L'amélioration de la sécurité est initié par le groupe mais nous la gérons au quotidien.

G : Et vous avez quelqu'un de dédié à ça au sein de l'entreprise ?

Y : Nous avons des externes dédiés à ça, et à chaque fois que nous avons un incident, nous l'analysons pour l'empêcher de se reproduire.

G : Est-ce que la situation actuelle a un impact sur votre activité ?

Y : Oui. L'augmentation des couts de production, des prix de ventes, estimer à quels endroits nous sommes le plus touchés par les augmentation de couts de production, et comment réussir à répercuter ces hausses de prix sur les clients. C'est d'ailleurs une grosse partie de ce que nous faisons maintenant, augmenter nos prix. Le problème est que nous ne savons pas jusqu'où ces augmentations vont aller, donc nous devons augmenter les prix de manière limitée dans le temps.

G : Et toutes ces augmentations liées aux incertitudes, lors de la planification de votre budget pour l'année, comment les prenez vous en compte lors de cette planification ?

Y : On a une analyse des risques et des opportunités, et à partir de ce moment on réfléchit. Si on augmente les prix, nous perdons des parts de marché et de volume de ventes, mais nous sommes obligés d'augmenter les prix sous peine de ne pas couvrir nos frais.

G : Pour toutes ces analyses, ce sont des personnes externes qui les effectuent ou vous même?

Y : C'est moi. Pour se faire, je me renseigne sur des résumés économiques, statistiques, j'étudie le marché, je discute avec les clients, pour voir comment nous pouvons réagir.

G : Et ça ne prend pas trop de temps de s'informer, de trouver la bonne information ?

Y : Il faut partir des données de base. Dans notre cas, l'évolution de l'inflation et des coûts. Les estimer est une grosse partie de mon travail actuellement. Mais on voit que les coûts ont déjà augmenté de 10-15% dans notre cas et je suis en train de revoir la situation par rapport à ça.

G : Et si cela continue dans le temps, que va-t'il se passer pour votre activité ?

Y : Il faut répercuter sur les clients, pas le choix. Mais selon moi, voilà ce qui va se passer. D'ici fin 2023, nous allons avoir une récession qui va entraîner une mise à niveau des prix. C'est normal, pour l'instant les gens sortent du Covid, dépensent à tout va ce qu'ils n'ont pas pu dépenser sur les deux dernières années. Le climat d'incertitude fait que les gens préfèrent dépenser maintenant plutôt que d'économiser pour se retrouver en situation de lockdown comme auparavant. L'inflation fait que tout le monde augmente ses prix, sauf qu'un jour le plafond va être insoutenable et les prix vont chuter, car les gens ne sauront plus consommer. Je suis optimiste donc j'espère que ce sera cette situation.

Comment est-ce qu'on gère le risque par rapport à ça ? Nous augmentons nos prix de manière à répercuter l'augmentation des coûts sur les clients, mais tout en gardant une certaine flexibilité. Nous avons fait une bêtise cette année, c'est à dire que nous avons couvert à l'avance toute l'année 2022 en terme de dépenses, sans savoir le déroulement de l'année. L'idée serait de revoir l'approche et de fixer des objectifs plus flexibles dans le temps.

G : Par rapport à votre vision de la gestion du risque, quel est votre avis sur le risk management effectué par les plus petites structures ? Est-ce un concept bien ancré dans la vision des managers ?

Y : Ici, en étant une petite boîte appartenant à un grand groupe, nous faisons partie d'un plan plus globale. Les PME elles sont plus réactives et flexibles. Elles n'ont par exemple pas la taille ni les ressources pour acheter le coût de l'énergie sur deux ans, alors qu'ici nous le faisons, ce qui me permet d'éviter la fluctuation des prix de l'énergie. Les PME elles n'y pensent pas, car elles sont trop concentrées sur leur business local.

G : C'est plus dur d'anticiper quand les ressources et le temps manque.

Y : Oui effectivement, mais aussi la culture, la formation, l'éducation des managers. La culture dans le sens où parfois dans les PME, le manager s'occupe de pleins de choses en même temps, que ce soit la comptabilité, les sales, etc..., sans jamais aller en profondeur. Et donc analyser le risque sans comprendre à 100% le domaine devient complexe pour le manager qui a déjà son propre boulot a effectué.

G : Et pensez-vous que vous, si votre entreprise ne faisait pas partie d'un groupe supérieur, votre manière de gérer le risque serait différente ?

Y : Oui. En parlant de manière un peu directe, je pense que je virerais certaines fonctions, je n'aurais pas autant de personnel administratif, je réduirais la structure, j'investirais dans des outils informatiques plus adaptés au besoin de mon entreprise. A mon avis, je me séparerais de certains business également.

Autre chose d'important est la gestion du syndicat, qui a un pouvoir bien trop important au sein du groupe, alors que la négociation avec lui dans une usine de taille moindre est plus efficace. J'essayerais donc de ne pas dépendre de lui.

Avec mes moyens, je réduirais la structure pour aller avec mes ressources qui seront réduites, je digitaliserais tout le processus pour faire des économies en termes de personnel également. Je réduirais certains clients, et me focaliserais plus sur des marchés de niche tout en me diversifiant. Le gros soucis que j'aurais serait l'accès à la matière première, qui est fournie par le groupe. J'aurais donc une approche beaucoup plus entrepreneuriale de ma gestion d'entreprise, beaucoup

plus dynamique.

G : Quand vous dites que vous allez changer les outils informatiques, c'est pour quelle raison ?

Y : Etant donné qu'ils sont imposés par le groupe, ils ne conviennent pas au contexte de mon usine. Nous perdons un temps fou de leur faute, il faut investir là dedans. Surtout dans l'ERP qui n'est pas du tout à jour et pas du tout dynamique.

G : Votre entreprise ne serait-elle pas plus à risque avec toute cette digitalisation ?

Y : En effet. Mais pour éviter certains risques liés à l'informatique, j'externaliserais et je ferais des contrats avec des sous-traitants locaux ayant des systèmes de recovery. Il ne faut pour moi pas garder l'informatique dans l'usine, car il serait beaucoup trop en danger. C'est très important qu'il soit géré par des professionnels. Je dois y aller malheureusement nous avons dépassé le temps que j'avais à disposition. Je vous souhaite beaucoup de chance pour la fin de votre travail.

G : Un grand merci pour votre temps, et pour vos réponses. Bon week-end.

Interview with M. Guillaume Kleinkenberg

M. Kleinkenberg is 30 years old and is graduated from the Louvain School of Management. After his studies, he started to work for 7 years in Bruxelles' Decathlon, where he is since 4 years the manager. (GK : Guillaume Kleinkenberg; GB : Guillaume Bilocq)

GK : Decathlon a une manière un peu particulière de travailler, ce qui pourrait rendre votre travail intéressant, notamment sur les engagements que nous prenons en terme de chiffre d'affaires et de résultats. Mon magasin fonctionne de cette manière, nous avons au dessus de nous un service financier qui répond pour Decathlon Belgium. Ce service financier va prendre des engagements auprès de Decathlon United States, qui est la maison mère. Par exemple, Decathlon belgique va apporter 30 million de résultats au groupe Decathlon. Une fois que cet engagement est pris, il y a une répartition et des négociations entre les magasins de Belgique et l'online, sur qui va ramener combien au sein de cet engagement.

Pour ce faire, je dois écrire la trajectoire annuelle que va prendre mon magasin avec les ressources, le taux de marge, les frais etc... Pour s'engager sur un résultat brut. Tous les ans aux environs du mois de novembre, je rend ma copie au groupe Belgique. Nous ne sommes accountable que sur ce résultat final, tout le reste est indépendant.

Pourquoi je vous explique ça, c'est parce qu'il y a deux niveaux de prise de décision. Il y a le service central, commun à tous les Decathlon belges, puis il y a nous au sein même du magasin. Nous prenons des décisions sur quelle sera notre trajectoire, comment tenir nos engagements, que se passera-t'il si nous ne les respectons pas, ... et c'est là que ça devient intéressant.

GB : A part le résultat, il n'y a donc aucun autre aspect qui sera surveillé par Decathlon Belgium ?

GK : Exactement, je dois rendre des compte uniquement sur ce que je me suis engagé à faire. Evidemment, en fonction de ce que j'apporte à l'engagement, des questions seront posées mais je ne suis accountable pour rien d'autre que le RBE mis à disposition.

GB : Et donc comment mettez-vous en oeuvre ces objectifs ?

GK : Nous travaillons beaucoup avec des historiques, surtout en fonction de l'âge du magasin et sa zone. Par exemple le magasin d'Arlon a ouvert il y a 7 ans. On sait que sur les 4 premières années il va y avoir une forte croissance car il doit se faire connaître, puis les clients se fidélisent, etc... Puis le marché se stabilisera. Le contexte du magasin est très important.

En fonction de tous ces éléments, je vais définir les 10-12 grosses lignes qui seront impactées tout au long de l'année. Evidemment le chiffre d'affaires, le taux de marge qui varie énormément, Surtout pour l'instant avec la hausse des matières premières, certaines marques changent leur prix. Si les prix sont 5% plus chers et que je ne change pas les miens, ma marge fera - 5%. Les frais de transport également, les frais personnels qui sont très importants, notamment à cause des indexations des salaires. Il y a les frais généraux aussi qui augmentent, surtout l'énergie tel que l'électricité, puis les frais qui sont fixes et qui changent peu.

En novembre, nous recevons un paquet d'informations, et il faut les comprendre et les trier pour sortir des objectifs réalisables par le magasin. Nous rendons ces "copies" au service financier, puis il y a un deuxième round pour que tout le monde mette ses objectifs au niveau attendu par les autres magasins.

Ainsi l'engagement du pays est estimé, divisé par business units par business units (il n'y a pas que des magasins, l'online est à prendre en compte également).

GB : Dans votre estimation, comment prenez vous en compte les incertitudes de la situation actuelle ? Pensez-vous atteindre les objectifs fixés en novembre dernier ?

GK : Pour ce faire, il y a des choses qui sont plus ou moins prévisibles et imprévisibles. Le but est de mesurer et monétariser ces effets prévisibles, pour baisser ou augmenter nos estimations en conséquence et modifier certaines choses, tel que les frais de personnel ou la productivité. Ces facteurs peuvent être modifiés chaque année pour essayer de correspondre au mieux aux attentes des objectifs. Quand j'ai des leviers qui m'impactent négativement, je dois trouver des solutions pour les compenser.

Et pour les imprévisibles, le mécanisme est le même mais en court terme. Par exemple, des produits ayant disparu pour cause de vol ou des erreurs d'inventaire, on ne peut s'en rendre compte qu'à un certain moment et donc avoir une facture de prenons 100.000imprévue. Si je veux atteindre mes objectifs, je dois trouver des leviers qui me permettent de compenser cette perte.

Heureusement, il y a des effets positifs aussi. Par exemple, ici à Bruxelles, nous avons fait une écriture des trajectoires assez timide car il y avait encore le covid, l'hiver, peu de touriste et beaucoup de télétravail. Et du jour au lendemain, le pass sanitaire a disparu, le télétravail n'est plus recommandé etc.. Donc on s'est retrouvé avec pleins de gens dans notre magasin, et donc c'est des ressources supplémentaires qui peuvent être investies. Une règle dit que si j'ai 10% de ressources supplémentaires, un modèle sain dit que je ne dois en investir que la moitié.

GB : Imaginons que vous avez eu une estimation trop basse par rapport aux chiffres réels. Que se passe-t'il avec le "surplus" ? Le gardez-vous pour investir dans votre magasin ?

GK : En théorie oui, mais ce n'est pas vraiment le cas. C'est une bonne question car c'est arrivé l'année passée. Mon engagement a été dépassé par notre résultat, mais un autre Decathlon du pays n'a pas rencontré ses objectifs. Mon surplus a donc servi à compenser le manque de l'autre. Il y a un système de solidarité au sein des magasins de Belgique car nous portons tous le poids de l'engagement. Nous gardons une partie pour des investissements mais beaucoup part dans l'engagement de Decathlon Belgique.

GB : Comment faites-vous pour gérer les risques qui sont inhérents à la gestion quotidienne de votre propre magasin ?

GK : Le premier principe, c'est le principe de prudence. Ici je donne des formations aux managers de rayon, et le principe de prudence est le premier que j'enseigne. Si je veux créer un budget, je vais engager des dépenses pour l'année en fonction des ressources que j'estime. Si je les surestime, je fais des dépenses excédentaires qui ne correspondent pas à la réalité.

Au quotidien, les lignes de frais qui varient tous les jours sont le chiffre d'affaires, le taux de marge

et les frais perso (engager un étudiant supplémentaire ou en moins, ...), qui représentent 40% des frais du magasin. Cela étant, c'est le levier le plus facile à actionner pour modifier les frais. Il y a donc un besoin d'apprendre à prédire avec le plus de justesse possible les ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, et également comment s'offrir une certaine flexibilité sur les investissements de personnel. Grâce aux étudiants qui ont une grande flexibilité, on peut facilement adapter le personnel aux besoins de chaque rayon. Si je dois donner 100h pour un rayon, je préfère donner 5x20h plutôt que 3x33h, car cela m'offre une plus grande marge de manoeuvre en fonction des besoins de l'activité. Cela permet un ajustement quasi total de mes frais à mes ressources.

Un exemple assez négatif du magasin est le suivant : avec la reprise des festivals, on manque de main d'oeuvre. La demande est toujours la même, donc le résultat sera très bon car on investit pas de personnel en plus, mais à côté de ça nos équipes souffrent, et cela est un problème dans mon magasin. Un problème avec ce genre de situation concerne la création des historiques pour l'estimation du résultat annuel. Une situation pareil fait que le résultat de juillet est super bon, donc théoriquement l'année prochaine il doit être égal, sauf que pour le bien des équipes il ne peut pas l'être.

GB : L'idée d'historique peut donc fortement biaiser les attentes de l'année d'après alors.

GK : Exactement, c'est pour ça que le service financier ne vient pas avec des attentes "je veux 10% de plus que l'année passée", car ils savent très bien que la situation d'une année ne correspond pas forcément à la situation de l'année suivante. Il faut donc bien prendre la situation économique actuelle du magasin mais aussi du pays pour proposer les trajectoires les plus précises possibles.

GB : Avez-vous été formé à tout ça par Decathlon Belgique, United, ou c'est vous même qui vous êtes éduqué à tout cela ?

GK : Un peu des deux. J'ai du énormément apprendre sur le tas, d'ailleurs je suis parti ouvrir des magasins au Vietnam, et ça fait parti des formations que je donnais sur place. Comme je

faisais bien les choses en Belgique, je me suis dit que c'était autant transmettre mon savoir. Je me suis entouré d'autres personnes compétentes pour ce faire pour renforcer ma cohérence.

C'est surtout mon expérience qui m'aide à gérer mon magasin de la meilleure des manières. C'est d'ailleurs une lacune qui existe. Prenons l'exemple de la gestion du risque. A la base, une formation était donnée par le top level de Decathlon Belgique. Sauf que ce n'était pas une bonne idée car ils n'avaient aucune connaissance du contexte des magasins. Chaque magasin possède son propre contexte, et donc des cas d'école n'aidaient en rien à résoudre les problèmes. Ils ne comprenaient pas la réalité du terrain, et donc pour moi il vaut mieux quelqu'un qui gère vraiment une entreprise qui donne cette formation, car il comprend.

GB : Pensez vous que le fait d'appartenir à un plus gros groupe vous apporte des choses dans la gestion du risque de votre activité?

GK : Oui beaucoup. Pour présenter Decathlon, les marques que l'on vend nous appartiennent. La chaîne d'approvisionnement, le pricing etc.. sont maîtrisés par le groupe, et donc les infos concernant le risque liés au supply, au financier, etc.. sont déjà filtrés au top level. Ainsi, nous ne devons pas nous occuper de la gestion de données mais nous avons directement les données qui nous concernent. Par exemple, nous recevons comme info qu'une des marques va vendre son produit 2 fois plus cher que l'année passée. Toutes ces infos mises bout à bout font que, globalement, en fonction du mix produit, le taux de marge peut perdre autant de points.

La négociation des loyers est également effectuée par un service supérieur, donc nous avons évité le risque de perdre de l'argent sur les loyers durant le covid car le groupe possède un pouvoir de négociation bien plus important que mon seul magasin.

Cela s'appelle des "précos" et c'est crucial, par exemple pour éviter de devoir effectuer un travail pour quantifier l'effet de la guerre en Ukraine, car cela est fait pour nous.

GB : Et pensez vous que si votre magasin était une entité propre et seule, vous seriez plus impacté par la guerre ?

GK : Oui, car je n'ai pas les savoirs-faire pour être un expert en immobilier, un expert en supply, en finance... Les rotations de stocks, les délais de livraison ont un impact énorme sur notre résultat. On dit beaucoup chez nous que les gérants de magasin sont de très bons généralistes. On sait un peu faire de tout, mais nous ne sommes experts en rien. Sans cette expertise, mon activité serait bien plus approximative, et je prendrais beaucoup plus de mauvaises décisions si j'estime mal l'impact d'une incertitude sur mon activité.

GB : Avez-vous des formations sur ces sujets là, tel que la supply etc., ou alors parlez vous avec d'autres gestionnaires de magasin ?

GK : Chez Decathlon, nous avons une organisation en réseau. La structure n'est pas très hiérarchique, il ne faut pas quelqu'un qui fait ci, quelqu'un qui fait ça, etc... Ici, par exemple sur Bruxelles, il faut un expert en flux. A Anderlecht, un expert en supply. Et ces experts seront à disposition des magasins et des services du réseau dans lequel il se trouve. Donc je peux appeler un expert dès que j'ai des questions dans un domaine précis. Je les appelle pour qu'ils viennent m'aider résoudre le problème de mon magasin dans son domaine d'expertise.

Cette organisation en réseau me permet d'être un généraliste, donc d'avoir les connaissances suffisantes pour gérer mon magasin dans le day-to-day, mais si j'ai besoin d'une connaissance pointue, j'ai les numéros qu'il faut sur mon téléphone.

GB : Par rapport à votre point de vue personnel, est-ce que le risk management est un concept bien compris et bien assimilé par les gens et la société ?

GK : Je pense que dans les gens que je cotoie, il y a deux types de personnes. Il y a les gestionnaires et les entrepreneurs.

Les gestionnaires sont ceux qui vont faire des tableaux Excel de leurs revenus et dépenses, voir ce qu'ils peuvent se permettre ou non, donc vont faire très attention au risque.

Les autres sont ceux qui ne font pas spécialement attention au risque, qui "vivent au jour le jour" sans spécialement anticiper le risque.

C'est un peu noir ou blanc, mais c'est deux personnalités que je rencontre très souvent au travail, et aussi dans ma vie privée. Par exemple, ma copine est du premier exemple alors que moi je suis du second. Quand j'ai envie de faire quelque chose, je cherche des solutions pour le faire, et si ça se déroule mal je me dis tant pis, ce n'est pas grave. Je pense que c'est fortement lié à la personnalité et à l'éducation, aussi aux peurs et craintes liées à l'échec. Et c'est également lié à la confiance que nous avons à surmonter le problème ou non.

GB : Et cette manière d'être en privée, a-t'elle déjà impacté votre magasin ?

GK : Jamais au travail, pour le simple fait que j'ai 75 personnes qui dépendent de moi. Si je me permets de sous-estimer un risque ou de ne rien anticiper, c'est des gens qui peuvent perdre leur travail et ça c'est hors de question. Alors que dans ma vie privée, s'il y a un soucis, il n'y a que moi qui serait pénalisé. Ma gestion du risque est proportionnelle à l'impact que cela peut avoir. Dans mon entreprise, je peux double ou triple checker des choses que je ne ferais pas dans le cadre privé.

GB : Pour revenir au magasin, est-ce que chaque chef de rayon est formé aux objectifs, aux risques qu'ils auxquels ils peuvent faire face ?

GK : A la base, je les anime dans le but d'être inutile. Mon job est de leur transmettre toutes mes compétences pour qu'ils n'aient jamais besoin de moi. Si j'ai une info, je leur donne dans le but qu'ils prennent eux mêmes les meilleures décisions. J'ai envie et besoin qu'ils soient autonomes. C'est d'ailleurs un des autres principes de mon magasin : personne ne fera certaines choses à leur place, donc ils doivent savoir le faire.

Ta question soulève un autre métier qui est proche dans le cadre de ma gestion. Au sein de decathlon belgique, il y a un relais national par marque. Ce relais connaît parfaitement le stock de la marque au sein du pays, les délais de production et de réapprovisionnement, etc... Il communique donc ces informations à tous les leaders de rayon en Belgique. Il est donc d'une aide pour gérer certains risques liés aux problèmes de stocks, de prix et de taux de marge, etc...

Avec la connaissance de tous les relais, les experts de tel ou tel domaine, chaque personne décisionnaire du magasin se crée son propre réseau pour pouvoir faire face à chaque incertitude de manière quasi autonome.

GB : Et si une de ces personnes décisionnaire part du jour au lendemain, que se passe-t'il?

GK : Il y a un processus de passation, où l'on recrute le successeur de la personne avant son départ. Ainsi, le passage de connaissance est faisable, la nouvelle personne a le temps de rencontrer le réseau de l'ancienne personne. Mon rôle est aussi important car je dois lui apprendre beaucoup plus, je le suis beaucoup plus pour le former à 100%, toujours dans une quête d'autonomie. L'équipe du magasin est également d'une aide précieuse pour expliquer les différentes situations auxquelles il pourra faire face.

GB : Vous faites donc la planification du budget, la gestion des équipes, quelle est le reste de votre activité ?

GK : Je demande à chacun de mes leaders d'effectuer un budget comme celui que je dois rendre à Decathlon belgique. La compilation de tous ces budgets doit se rapprocher au maximum du mien, pareil pour les investissements en heures de personnel. Il faut donc que je les aide, que je m'entretienne avec eux de manière mensuelle car ils doivent faire ce budget tous les mois pour anticiper les besoins dans 4 semaines.

C'est donc eux qui gèrent le "recrutement" et l'horaire de leur propre rayon. On y retrouve ici le principe de prudence dont je parlais auparavant.

Je pense qu'un tiers de mon temps est de l'humain et de la gestion de projet, un tiers du monitoring d'indicateur concernant le magasin, et j'ai aussi des responsabilités pour le réseau des Decathlon Bruxelles, car je suis expert dans le domaine du bien-être humain et de la rémunération.

On parle de rôle en T chez Decathlon, où la barre horizontale représente l'activité principale de chef du magasin, puis la barre verticale représente tout le reste, mon rôle d'expert et de consultant pour d'autres magasins, de formateur, etc... Je dois également avoir du temps pour suivre des

formations.

GB : Et ces formations, sont-elles données par Decathlon ou vous les cherchez vous même ?

GK : Principalement par Decathlon, car toute l'expertise dans l'ensemble des boîtes fait que l'on peut apprendre énormément, mais également des formations grâce au via-via, si une de mes connaissances me parlent d'une formation intéressante, je peux la faire.

GB : Un grand merci, j'ai posé toutes les questions que je voulais et j'ai récolté beaucoup d'informations. Merci beaucoup pour votre temps, et à bientôt !

GK : Avec grand plaisir, bonne chance pour la suite de votre mémoire.

Interview with M. Elliot Monaville

M. Monaville is 25 years old and he is graduated from the Catholic University of Louvain-La-Neuve. Since last year, he has become the manager of the Saint-Charles nursing home, in Saint-Mard, South Luxembourg in Belgium.

G : Pouvez-vous décrire votre entreprise ?

E : L'entreprise est une maison de repos située au sud de la Province du Luxembourg, à Saint-Mard précisément. Elle emploie 55 collaborateurs, 45 équivalents temps pleins, 95 résidents.

G : Et votre rôle au sein de l'entreprise ?

E : Essayer que tout fonctionne ! Plus sérieusement, le rôle de la direction est séparé entre le quotidien et la vision des choses. Au dessus de moi, il y a un conseil d'administration, et moi je suis chargé par ce CA de la gestion quotidienne : administratif, gestion des équipes car ici nous avons 6 services différents au sein desquels j'ai nommé à mon arrivée un responsable de service, s'assurer que tout fonctionne pour eux, trouver du personnel quand il y a des arrêts maladies, s'assurer que la maison est constamment remplie, et l'aspect technique : les normes en bâtiments, en incendie, voilà. Donc pour résumer : bâtiment, papiers, employés et les résidents.

G : Dans votre fonction, de 1 à 10, à quelle point le concept de risk management vous est familier au sein de votre activité ?

E : La seule fois où on en parle ici, c'est au niveau du CA. Notre maison de repos est située au sud Luxembourg en Belgique, implantée avec une autre à Bertrix, et nous dépendons d'un groupe basé à Nancy. La maison ici existe depuis 150 ans et jusqu'ici, elle fonctionnait de manière autonome. Maintenant, Nancy depuis mon arrivée, revient ici et on ressent par l'effet de groupe bien plus de notion d'une part de vision à long terme, de risk management dans le sens où mes

prédécesseurs n'avaient jamais fait un benchmarking de leur situation vis-à-vis de la concurrence, ni d'étude à l'intérieur de la maison de repos sur les dysfonctionnements et comment les régler, par exemple avec un calendrier fixe, etc...

Ca fonctionnait à l'ancienne, gestion ronronnante...

G : Et du coup c'est la "maison mère" qui a ramené cette idée de gestion du risque? Et si oui, comment cela s'est passé ?

E : Si vous voulez, il y a trois secteurs de maison de repos en Belgique. Les privés (ORPEA), les publics (CPAS) et les associatifs (le "religieux"). Par exemple, notre mdr (maison de repos) a été construite par les soeurs St-Charles de Nancy. Donc la fondation qui a repris la gestion a repris cela bien plus comme une entreprise, en se professionnalisant.

Le CA, constitué de bénévoles, au dessus de moi gère la maison de repos, ne touche pas un sou de plus si l'on fait une année exceptionnelle. Et au dessus d'eux, il y a Nancy. En revenant ici, Nancy se sont rendus compte que l'outil était rentable mais qu'il était laissé "à rythme de croisière". La première chose qu'ils ont fait est qu'ils ont étudié le fonctionnement des mdr en Belgique au niveau du financement, ils se sont intéressés à comprendre comment était le marché des mdr en Wallonie ainsi que le fonctionnement interne de la mdr.

Donc la première étape a été un benchmarking pour savoir où la maison se situait par rapport à la concurrence, ses avantages et ses inconvénients.

G : En faisant ça, ils se sont rendus compte que comme elle gérée "à l'ancienne", elle était plus basse que ses concurrentes sur le marché ?

E : Ils se sont rendus compte qu'elle a toujours été complètes, c'est une petite maison de village avec une très bonne réputation. Mais ils se sont rendus compte de deux choses : comme c'est associatif, la volonté n'est pas de faire de l'argent à tout pris. Le but est que la maison tourne, pas qu'elle fasse un surplus financier ni qu'elle soit en perte.

G : Le but est que les gens soient bien dedans, pas de faire un bénéfice ?

E : Voilà. Mais cette volonté a trop pris le dessus sur la réalité d'une entreprise classique, c'est-à-dire que notre prix était 20 à 25 € par jour plus bas que la concurrence. Ce qui fait que les prix aux alentours pour les maisons équivalentes, étaient à 1800 € par mois lorsque nous étions à 1400.

En faisant le benchmarking, ils se rendaient compte que c'était 38000 € de perte par moi presque, simplement parce que personne n'avait régulé les prix.

La deuxième chose qu'ils ont remarqué est que la partie sociale et humaine de la maison était très bonne, mais le bâtiment était vétuste, donc il fallait réinvestir. Pour le personnel, tout allait très bien, il y avait une délégation de pouvoir à chaque service, mais que les deux risques internes à la maison étaient qu'il n'y avait qu'une assistante de direction et une infirmière chef. Avant mon arrivée, il y a eu une absence de direction pendant 6 mois, et donc c'est ces deux personnes qui ont géré l'aspect soin et administratif seules. Il y a une faiblesse, car s'il y avait un doublon, la mdr pouvait toujours bien fonctionner même en cas de départ de quelqu'un. C'est un filet de secours qu'ils essayent d'avoir maintenant.

Pour le bâtiment, il y a des répercussions face à la concurrence, qui vient du fait qu'en interne, aucun investissement n'a été fait sur les dernières années. Nous actions la perte en amortissements comptables mais nous ne réinvestissons pas la valeur équivalente. Il y avait des travaux au niveau du toit, etc... C'est les deux points que eux ont évalués car en arrivant ils ont fait un travail qui prenait beaucoup de temps, pour l'étude de marché déjà car il y a une forte concurrence en région Sud-Luxembourg, en plus de celle du Grand-Duché. Tout ça a été analysé en tant que risque externe à l'entreprise, puis ils ont analysé les risques internes étant un manque de personne à des postes décisionnels, et un manque d'investissement dans le bâtiment.

G : Imaginons que Nancy n'était jamais venu, si la situation était restée comme avant, s'il y a un problème dans le toit, qu'aurait fait les anciens dirigeants ? Ils auraient attendu que le toit tombe ?

E : La situation s'explique par le fait qu'il y a un binôme direction-CA, et il y a souvent eu par le passé une confusion des rôles. Des gens du CA descendaient pour s'accaparer le quotidien,

alors que par moment la direction montaient un peu trop au créneau lors des réunions du CA, là où elle n'a qu'un rôle consultatif, pour orienter les décisions.

Maintenant ils ont remis les choses en place et je pense que c'est comme ça que ça doit fonctionner, moi je suis un employé pour la gestion quotidienne et l'application des décisions du CA, mais c'est lui qui décide.

G : Et donc vous n'avez pas votre mot à dire lors d'une prise de décision ?

E : Alors je n'ai pas voix à voter, mais je suis celui qui a vraiment les informations. Imaginons nous voterions le licenciement de quelqu'un, c'est moi qui amène le sujet sur la table et qui argumente dans un sens ou dans l'autre. Par exemple nous avons voté un budget pour le bâtiment, c'est moi, à l'aide d'architecte et d'un audit du bâtiment, qui dit attention, il faut changer l'année prochaine une chaudière vois-tu. On essaye de travailler en "despote éclairé" car jusqu'ici, il y avait une confusion des rôles, et donc un management assez étrange, à base de décision faite sur base de qui parle le plus. Et cela a amené à la situation où plus personne n'avait de ligne directrice, et si Nancy n'était pas venu remettre de l'ordre, la maison aurait été rachetée par un groupe privé. Ils sont vraiment revenus au bon moment et on remis les choses en place. La maison revit grâce à eux. Par exemple, je suis resté en contact avec l'ancienne directrice, qui est parti à cause du Covid, elle me disait qu'elle n'avait aucune ligne directrice. Quand le CA se réunissait, c'était pour avoir une vision de la situation globale, mais ils n'avaient jamais établi, sur base des risques de notre institution, des grandes lignes d'action, avec une stratégie. Elle naviguait à l'aveugle.

G : Il n'y avait pas de stratégie à long terme bien définie?

E : Rien du tout, c'était vraiment la petite entreprise à papa, tant que ça tourne on ne se pose pas de questions.

G : Dans une mdr, quelle va être la stratégie à long terme ?

E : Nous avons établis une ligne directrice sur la situation maintenant, quel est l'état interne et externe de l'entreprise .

Etat interne : bonne réputation car petite mdr de village bien réputée avec un côté humain très développé. La manière de bien faire "à l'ancienne" des bonnes soeurs de l'époque est conservée et doit l'être car ça devient rare. Des qualités au niveau du service (buanderie gratuite, cuisine faite sur place, ...) qui sont héritées du management à l'ancienne. Malheureusement, le bâtiment est vétuste, donc les chambres sont plus petites que la concurrence, il mérite quelques rafraichissements donc on m'a donné un budget. L'analyse interne faite a révélé un manque de personne dans l'organe de décision et de confusion des rôles.

Suite à cela, nous nous sommes dit : "ok, il y a des points positifs et négatifs, où se positionne-t'on dans la concurrence? 2e ou 3e place des mdr de la région, et donc que fait-on comme projet? Nous avons donc mis en place des projets à court, moyen et long terme pour rejoindre cette vision de garder le côté humain mais rénover le bâtiment et diversifier notre offre en créant d'ici 5 ans une résidence service.

G : Et donc cette stratégie a été mise en place conjointement avec le CA, Nancy et vous ?

E : Exactement. L'idée était que la mdr tourne mais s'est trop reposée sur ses acquis. Notre vision est donc de garder la qualité du travail faite par le personnel mais de réinvestir et moderniser les infrastructures et diversifier l'offre. C'est frustrant de voir que de nombreuses mdr ont un équipement flambeant neuf mais avec un mauvais service de la part du personnel, comme chez ORPEA par exemple.

Changer des briques, c'est plus facile que de changer des humains.

G : Et cette rénovation, au vue du contexte actuelle (guerre, ...), quel est son impact sur la stratégie et le budget mis en place ?

E : Enormément. Nous avons basé notre stratégie sur les risques, mais ceux d'un monde parfait, càd ceux où il suffit de trouver une solution et travailler sur le long terme, ce qui n'est pas

facile car tous les jours nous avons des soucis, que ce soit avec le personnel ou avec les résidents, il faut toujours faire quelque chose.

L'impact de la guerre en Ukraine est un bon exemple car la maison n'a pas à se plaindre financièrement. Vu qu'elle n'a pas investi durant 40 ans, nous avons de solides économies. Il ya des réserves, mais il aurait été plus intelligent d'investir quotidiennement auparavant plutôt que de faire de grosses dépenses maintenant dans un esprit de bonne gestion, car nous avons maintenant des prix bien plus supérieurs à ceux d'il y a 6 mois.

L'indexation des salaires a aussi un impact. Avec 4 indexations des salaires sur l'année due à l'inflation, on est dans une situation où on investit dans le bâtiment mais le prix de la mdr a été indexé 4 fois car le salaire des soignants a été indexés 4 fois. Il ya 6 mois, la mdr coutait 40 par mois par personne, aujourd'hui elle en coûte 50 par jour du à l'indexation. Cela impose de mettre des priorités sur les projets, bien plus que ce que l'on aurait aimé faire, et surtout de revoir des projets à la baisse.

G : Comment gérez vous quelles sont les nouvelles priorités de vos projets ?

E : Je fais ce que l'on m'avait conseillé auparavant, c'est à dire que j'informe systématiquement le CA de mes décisions. Nous avons refait les status pour devoir avoir l'aval du CA à chaque dépense de plus de 10000 €. C'est la technique du parapluie et ainsi je me couvre. Cela permet une codécision de chaque dépense et tout le monde reste sur la même longueur d'ondes.

L'inflation a aussi des terribles impacts sur le quotidien : cette année nous en seront à 96000€ de mazout à chauffage, contre 5000€ l'année dernière.

G : Et ça, sur le budget d'une année, comment l'anticiper vous ? Comment gérer le changement potentiel dans le budget ?

E : Nous utilisons le taux de l'inflation. Nous regardons la comptabilité de l'année dernière, et en fonction nous gardons le même budget et nous l'adaptions à l'inflation actuelle. C'est ainsi que nous faisons notre budget. Nous avons plus ou moins anticipé l'augmentation du mazout,

même si son impact reste tout de même énorme.

G : Et donc l'année prochaine, impossible d'anticiper une baisse ou non du mazout mais aussi de l'énergie en général ?

E : Nous essayons tant bien que mal de nous préparer, mais maintenant les sociétés nous disent qu'à la fin de nos contrats, les prix auront des taux variables. Les mdr et les hopitaux de Wallonie se sont donc constitué en un Groupe d'Intérêt Economique (GIE) pour avoir une force de négociation bien plus importante. Cela permet à la maison de garder des prix raisonnables.

Le management de la maison mère à Nancy est bien car il y a une vraie étude de la situation basée sur les risques et sur un benchmarking classique, et ils établissent des grandes priorités. Chez nous c'est le bâtiment, dans une autre maison ce sera un autre aspect, comme les équipes par exemple qui sont trop agées. Il y a besoin d'anticiper le changement d'équipes qui sera nécessaire dans quelques années.

G : Par rapport à votre gestion du quotidien, en tant que directeur, avez-vous eu une formation sur comment gérer les risques de votre activité ?

E : Bonne question. Pas de formation non, car j'ai tout appris, et dieu sait que j'ai encore énormément à apprendre, car j'ai la chance d'avoir Nathalie, qui est mon assistante et qui est là depuis 27 ans. Elle n'a pas de prix car elle connaît toute l'entreprise, elle est irremplaçable.

Enormément de risques que l'on a, enfin celui que l'on ressent le plus, est celui du fait qu'on travaille avec la vie des gens. C'est un milieu où 99% de mes employés sont des femmes. Un des risques que l'on a dès lors identifié est le congé maternité. Quand il y a un congé maternité, il faut absolument remplacer cette infirmière car la vie d'une personne en dépend. Malheureusement il est très dur de les remplacer car les CDD dans ce milieu sont très peu demandé, alors que l'offre de CDI est très grande dans la région. On essaye donc d'anticiper ce besoin, par exemple j'ai demandé au CA d'embaucher 2 ETP supplémentaires pour palier ce risque. Peut-être que la présence au quotidien de ces personnes n'est pas obligatoire, mais elles seront très utiles pour palier à un départ pour

congé maternité ou un arrêt maladie. C'est un filet de protection.

Pour les autres risques du quotidien, il y en a beaucoup relatifs à la sécurité des résidents et la sécurité du bâtiment. Par rapport aux résidents et à leur famille, il y a énormément de risques concernant l'accord de la famille. C'est pourquoi nous avons établis une liste de documents à mon arrivée concernant les décisions à prendre à propos du résident (par exemple, besoin de soins palliatifs, permission de sortie, etc...). Ainsi, les papiers sont signés à l'entrée et la faute ne peut nous être remise dessus en cas de conflit avec la famille. Sauf contre-indication médicale bien évidemment

Et tous ces papiers permettent de mieux travailler mais surtout de se protéger contre tous les risques qui peuvent découler de ces situations.

G : Et cette mise en place de protection, est-ce vous qui les avez imposé ?

E : Oui oui, c'est ainsi que je voyais la meilleure manière de faire le travail. Ce sont d'un côté des contraintes pour les familles, mais de l'autre un gage de bonne qualité de notre part. Cela montre que nous nous engageons à fond pour nos résidents et qu'il y a un suivi derrière.

Comme je vois tout en négatif, je préfère faire 40000 papiers pour me protéger.

G : Et comment faites vous pour comprendre tous les risques relatifs à ces 95 résidents ? Par des entretiens, des rapports des employés, ... ?

E : Alors, nous avons repris le système en place qui était de faire une réunion tous les mois avec les 6 services, plus tous les employés qui souhaitent participer à la réunion. Maintenant, j'ai imposé une réunion en plus avec chaque service pour comprendre tous les besoins et les risques liés à chaque résident de la maison, ainsi que des besoins en matériels etc...

Globalement, nous pouvons ainsi être au courant de presque tous les risques relatifs aux résidents. Même si bien sûr dans une maison de repos, le risque 0 n'existe pas et nous pouvons avoir des plaintes de famille. Tout le monde doit déterminer le risque que l'on accepte de prendre pour le résident, et quelle est la gestion de vie que nous mettrons en place autour de ce résident dans

les limites de ce risque. Par exemple, une personne tombe de l'escalier en pleine nuit car elle ne portait pas de chaussures, nous nous posons la question de s'il faut la changer d'étage ou de la laisser là car elle se plaît avec ses voisins de chambre, et nous en discutons avec la famille.

G : En fonction de vous personnellement, dans les années à venir, comment pourriez vous faire pour apprendre à mieux gérer tous ces risques ?

E : Pour les risques internes, pour moi l'expérience et la discussion sont primordiales. Comme nous sommes dans un secteur avec beaucoup de clientèles, il y a beaucoup de maisons de repos aux alentours, ce qui fait que la discussion avec d'autres directions est très présentes. Nous nous échangeons énormément de conseils, concernant la gestion interne majoritairement.

Maintenant, pour le long terme, ce qui pourrait aider la maison de repos à mieux gérer les risques serait une meilleure collaboration avec le CA.

La vision et le budget que nous avons maintenant sont bien, mais ce qui pourrait aider à la gestion de projets décidés sur base des risques pour l'institution, serait des deadlines et un suivi du projet par le CA. Je me fixe personnellement des objectifs, on me donne le budget etc.. OK, mais j'aimerais pouvoir aller vers le CA et qu'ils se demandent quelle est la prochaine étape, donc arrêter d'être l'unique gestionnaire du projet.

Cela permet que tout le monde soit sur la même longueur d'ondes, mais aussi de déterminer un échéancier. Ce n'est pas tout de déterminer un risque, de trouver la solution pour l'éviter et de dire que nous avons le budget pour le faire, mais c'est très important pour moi d'avoir des étapes à barrer dans le projet dans sa globalité.

C'est ce qui manque ici dans le management, quelqu'un au dessus de moi qui dise "il faudrait que cela soit fait à telle date", ou alors de me déterminer un objectif budgétaire, car actuellement je suis seul dans la gestion des projets.

G : Et est-ce possible de changer la mentalité du conseil d'administration si ce sont des personnes déjà en place depuis longtemps avec leurs propres habitudes, pour les amener vers votre vision du management à long terme?

E : Je pense que grâce au soutien de Nancy, qui gardent les valeurs des maisons de repos "associatives", c'est à dire proposer un rapport qualité-prix le meilleur qu'il soit, avec des prix très attractifs, possède un mode de gestion de la mdr "privé", où les méthodes de travail et de gestion des risques sont bien plus modernes que celles actuellement en place ici à St-Charles. Je pense qu'ils vont apporter ça chez nous. Le gros soucis que nous avons est que nous sommes gérés par des ASBL, c'est comme un club de foot, donc le CA est constitué de personnes âgées qui n'ont pas la même vision des choses que moi. La moyenne d'âge chez nous est de 80 ans...

G : Le "gap" générationnel entre vous et le CA n'est pas un frein à la vision à long terme et des investissements dont l'entreprise a besoin ?

E : Mon président a 83 ans mais c'est une personne incroyable. Il gère tout d'une main de maître et est très dynamique. Maintenant, je n'irai pas lui parler d'un nouveau logiciel comptable, car pour lui ce qui est en place fonctionne très bien et ne requiert pas spécialement de changement. Et c'est là que ça devient difficile. Mais le CA essaye de se rénover, nous avons établi une liste de toutes les compétences requises par le CA, même si ça reste compliqué de trouver de nouvelles personnes, car ce sont des bénévoles qui engagent leur responsabilité dans ce qu'il se passe dans l'entreprise.

Nous avons la chance que Nancy vient d'intégrer le conseil d'administration, ce qui insuffle une nouvelle vision plus jeune et dynamique. Après pour le reste, nous essayerons de trouver.

Un très grand risque d'ailleurs auquel nous faisons face, pour lequel nous avons du refaire les statuts de la société, est celui que les grands groupes privés essayent de racheter les maisons de repos. Ils essayent d'intégrer les CA pour plomber les activités de la maison de repos, en faisant "rentrer le loup dans la bergerie", jusqu'à ce que la reprise soit inévitable. Nous avons donc rénové tous les statuts pour anticiper ce risque.

G : Un grand merci pour votre temps M. Monaville, j'ai appris beaucoup durant cette interview.

E : Avec grand plaisir, n'hésitez pas si vous avez à nouveau besoin.

Summary of discussion with M. Jacques

M. Jacques is the operational director of a medium-sized company based in the province of Luxembourg. As he did not want to appear on the report, his name and his company will remain anonymous.

The geopolitic situation of today exacerbate a lot of risk, even more for SMEs. As they are smaller, they do not beneficiate from economy of scale. M. Jacques explained many risks and which solutions he would pick:

- Credit risk : Due to the financial difficulties faced by clients, the probability of default is bigger during this period.

The solution for it would be to reduce payment terms, even to ask for prepayments. Enhanced vigilance and also Creditor Insurance might be the solution as well.

- Supply risk of raw materials : Due to the scarcity of raw materials the company must put a particular attention on its stock level to avoid the break. This is operational so as long as the stock is up the risk is minimal but only if we pay a specific attention to it.

The solution would be to raise the minimum stock of the company, or to try and find alternatives materials.

- Risk of a loss of margin : prices can change quickly during a situation like the one we live in. We are not sure that the price of today will be the price of tomorrow.

The solution would be to have better negotiation for the contracts, to ensure a continuity in the price. Another one would be to have a good understanding of operating costs so this increase can be quickly passed on to the selling price.

- Cash flow risk : Cash is King ! M. Jacques put the emphasize on this matter as without cash, the company cannot work. With every raise in costs such as the energy, as well as for the need for working capital, a lot of cash is required to keep the activity up.

Solution : Increase the working capital by reducing inventory and the receivables. It is

therefore mandatory to renew the business plan to have access to debts, even though banks are raising interest rates due to the inflation.

Then the discussion turned to the specificities of SMEs risks, such as the talent attractivity and turnover. The solutions of M. Jacques would be to get strong relationship with school, to make sure to get the talents needed. Another one is the employee's formation to help them grow and make them want to stay. According to M. Jacques, if someone gets more and more formations, he's more keen to stay in the company. The other risk that was discussed is the client risk. If a SME only have one client big client (niche market), the loss of this client would put the company at risk. Diversification is for M. Jacques the only solution to this problem.

The last part of the discussion was about M. Jacques knowledge. All the things he knows about risk management come from his experience. According to him, the best way to do risk management within an SME, is to make errors and learn from it.

Summary of discussion with M. Aniel Gallo

M. Aniel Gallo is graduated in psychology from the university of Liege before making a master in Business Administration. Afterwards, he worked many years in Luxembourg's societies such as Arthur Andersen and Deloitte. Then he founded its own fiduciary, "*Fiduciaire Gallo & Associés*" where he is the manager since more than 20 years now.

The discussions with Mr. Gallo, who is working in a Luxembourgish fiduciary were focused on many topics.

First topic is about the regulations that must be observed by Luxembourgish societies. For him, too many regulations are coming since many years, especially since the new AML/CFT (Anti Money Laundering and Combating the Financing of Terrorism) regulations. Since this, every company has to keep in their files different things such as the ID card of the associates of the client's company, the RBE (registre du bénéficiaire économique), the RCS (registre du commerce et des sociétés) and the UBO (Ultimate Benefaire Owner).

The problem for him was that many of his clients had been fined by the CSSF (Comité de surveillance du secteur financier), which is the organism that is in charge of the respect of these regulations. These clients lost money because they were not aware of the new regulations. Even if we say "everyone must know the law", it was hard for them to be aware of it because they were busy with their own work.

Second topic is about how the fiduciary manage its own risk. It is mainly about legal risk. In order to comply to the multitude of controls imposed by the CSSF or the IRE (Institut des Réviseurs d'Entreprises), M. Gallo created a 51 pages manual, where every possible risk related to the clients and of internal organisation was listed. There is plenty : Country risk, PEP (Personne Exposée Politiquement), working with trusts, transactions risk, ...

To avoid customers risk, M. Gallo put in place a customer evaluation system, where every clients is evaluated before the acceptance. If the client doesn't meet the requirement, it is a no. This manual must be kept up to date because, in his profession, they are subject to numerous controls

from other réviseurs d'entreprises. To do so, M. Gallo and his son must follow the new regulation daily to make sure every thing is in order.

Another risk faced by the fiduciary can happen if the internet server crashes. If they lost all the data they gathered on their clients, they face penalties as they are obliged to keep this data for 10 years. To hire a external and more securised server is too costly, so they keep tons of papers in the basement. M. Gallo said it was not the ideal, but it is better than nothing. "We do what we can". For M. Gallo, there is no real literature for the risk management of SMEs as for him, the articles and the books are only made based on the situation of Coca-Cola.

M. Gallo also had to overcome a risk last year, when they were control on their data. During the entire control (2 weeks), his associate and him could not work on their audit. It made them late for the works, and they had no one to do the work for them.

The last topic is about a customer (A) of the company that used to work with a supermarket chain (B), which is his main client. The problem was that the supermarket is his biggest clients by far. It obliged A to send invoices by fax, in a world where everyone use mail and others. This raises the problem of the control of B over A. If A complains about the fax, B can just leave and find another supplier. So A is "chained" with B, because he could not find a solution for this context. As he was too small, he could not do anything. M. Gallo said it was because of the lack of anticipation of A, who did not see the problem coming. Why would he, because he never faced it ?

Interview with M. Yves de Jamblinne

M. Yves de Jamblinne is graduated in Management Sciences from the Louvain School of Management. After 5 years at Deloitte Consulting Luxembourg and then other experiences in computer science, he decided to launch "Grouks" in 2016, a coaching company aimed to help the firms in the management of the risk, especially focus on the human risk.

G : Quel est votre rôle au sein de l'entreprise, êtes vous le gérant ?

Y : Oui c'est cela.

G : Et combien êtes-vous dans l'entreprise ?

Y : Dans le projet, nous sommes deux. Nous travaillons avec des coachs mais eux sont indépendants.

G : D'où vous est venu l'idée de créer une entreprise (GROUKS) qui va aider les autres entreprises à gérer le risque humain ?

Y : L'idée provient de mon expérience. Dans la gestion d'accompagnement de dirigeants, de stratégie d'entreprise, j'ai pu voir à quel point ça manquait. C'est à dire que les risques directs, par exemple le port de Shanguai est fermé, je n'ai pas reçu ma marchandise. Ce type de risque est facile à quantifier, on connaît direct sa perte. Le risque humain lui, est un coût indirect, c'est rarement calculé. Puisque cela manquait, je me suis dit qu'on allait pallier à ce manque. On étant coach spécialisé en gestion du stress, j'ai eu l'occasion de rassembler de l'information sur les types de stress, leurs conséquences, etc.. Pour créer un dashboard de risque pour permettre aux entreprises et aux individus de mieux gérer ces problèmes. L'idée principale est de permettre aux entreprises d'être proactif au lieu de jouer les pompiers quand le problème intervient.

G : En ayant travaillé dans des grands groupes telles que Deloitte, pensez-vous que l'humain

est leur priorité dans leur manière de fonctionner ?

Y : Non, mais c'est n'est pas leur manière de fonctionner. Ils ont un business model qui tient compte d'un turnover élevé, ils savent qu'en moyenne les gens restent deux ans chez eux donc ils engagent pleins de gens, les forment et puis certains s'en vont. Ca ne perturbe pas le business. Mais ça ne les empêche pas d'être humain et de faire attention aux gens. C'est un endroit dans lequel j'ai adoré travaillé.

G : Quand vous avez décidé de créer l'entreprise, ressentiez vous que c'est un besoin, une demande de la part de personnes qui ressentaient le besoin de mieux se sentir au sein de leur entreprise ? Ou même de gérants d'entreprises eux mêmes?

Y : Pour moi, c'est parti de ce que je pensais être une bonne idée. Après, j'ai fait des interviews de dirigeants et cetera pour valider mon idée. Puis à ce moment est apparu le COVID, durant lequel nous nous sommes développés. Là, on commençait beaucoup plus à parler de santé mentale, on comprenait que les gens s'inquiétaient, les entreprises s'inquiétaient, C'était d'autant plus une bonne idée pour nous que beaucoup d'entreprises cherchaient le "ticket magique", une solution miracle à leur soucis, sauf que ça ne marche pas comme ça. Je pense que mon service est très innovant parce qu'il parle du stress, c'est le seul au monde et on en perçoit la valeur ajoutée. Mais pour moi, un des gros problèmes en Belgique, c'est que nous ne sommes pas un pays avec une culture de la proactivité. Si le risk management est si peu présent dans les PME, et même dans les grosses, c'est surtout parce que ce n'est pas dans la culture. On a pas du tout appris à le faire. A l'université, on apprend à faire un sheet Excel ou un risk log, mais pas du risk management. Ce n'est pas du tout une culture. Moi je fais du risk management car j'ai toujours été proactif dans ce domaine et car je n'aime pas le risque. Mon constat, c'est qu'après 15 ans sur le marché du travail, la majorité des gens ne regarde pas très loin. Donc ça dépend après du niveau, certaines entreprises analysent bien le risque car elles ont des personnes compétentes. Mais de manière générale, ce n'est pas quelque chose pour lequel les belges sont bien formés.

G : Pensez vous que dans d'autres pays c'est plus dans leur culture ? Je pense tout de suite à l'Allemagne par exemple.

Y ; Oui, il y a des pays qui ont une vision bien plus stratégiques. En Belgique, nous n'en avons pas une, alors que d'autres s'en sortent bien mieux ou comprennent la valeur d'une bonne stratégie et donc une bonne analyse de risque. Il y a donc un investissement dedans au plus on monte dans la taille des entreprises. Enfin je trouve que ça pourrait beaucoup mieux se faire parce qu'elles attendent de voir si ça se passe mal ou bien pour réagir. Mon point de vue, que d'autres ne partagent pas, est qu'il vaut mieux prendre la peine d'éviter les choses. Ça coûte moins cher de les éviter que de laisser la probabilité jouer et quand il faut en payer les frais ça coûte très cher. L'anticipation est une plus value car ça peut nous faire économiser beaucoup.

G : Il est vrai qu'à mon stage, on a eu un problème avec un client, c'est vrai que on a discuté avec la personne qui gérait ça. On se disait mais et si du jour au lendemain il se passe un souci avec ça comment vous réagiriez et il a dit "pour l'instant ça ne m'est jamais arrivé depuis 10 ans donc pourquoi ça arriverait". Cela va un peu à l'encontre du principe d'anticipation.

Y : Un constat est qu'effectivement les gens s'en sortent sans avoir besoin de voir très loin. Il se passe parfois des événements qui leur coûtent cher mais ils s'en sortent quand même. Je rencontre certains patrons qui me disent qu'ils anticipent bien les risques, mais ils ne regardent qu'à 6 mois. Pour moi, la best practice quand on est au niveau de direction de management, il faut regarder 18 mois si on veut pouvoir correctement anticiper et faire en sorte de positionner son entreprise correctement.

Après, c'est difficile à faire pour les PME car on a souvent le nez dans le guidon, c'est à dire qu'on a souvent pleins de choses à faire, on est au four et au moulin, sans budgets illimités donc il faudrait toucher à tout, mais on a pas forcément le temps de faire ça. Pour se faire, il faut lire, s'informer, aller discuter avec les gens etc... Donc ça requiert beaucoup de temps.

G : Pensez vous que pour pallier à ce manque de temps ou de moyens, une entreprise possède

beaucoup de moyens pour améliorer sa manière de faire du risque management ?

Y : Pour moi oui. C'est avant tout une culture plutôt qu'une compétence. Je dois regarder vers l'avenir, ça veut dire que si j'ai une entreprise de 10 personnes, d'abord je pourrais mettre en place une culture où les gens sont curieux, se renseignent et s'intéressent. Et après arrive l'idée d'anticiper les risques de manière effective. Par exemple les méthodes agiles sont faites pour ça. Les employés apprennent à identifier les risques à court terme pour leur propre position, et ainsi on les traite préventivement.

Mais pour se faire, il faut que le top management soit bien formé en formation pratique et non théorique.

Et vraie difficulté que je rencontre dans mon business, c'est que les gens, s'ils n'ont jamais un problème, ils ne vont jamais accepter de mettre de l'argent pour quelque chose qu'ils n'ont jamais eu. C'est pour ça que j'ai du travail d'ailleurs, car il y a des démissions, des burn out. Pour une personne qui n'en a jamais eu au sein de son entreprise, nous n'aurons pas de rendez-vous.

Et c'est car nous ne sommes pas un pays avec une culture de la proactivité. Je vais souvent chez les néerlandais, et pour eux c'est une évidence de voir les choses de loin. Ils anticipent la montée des eaux par exemple, et n'attendent pas que le problème soit arrivé pour investir des milliards. Ils ont passé des accords avec l'Allemagne pour les loger quand l'eau va monter. Contrairement à eux, la Flandre est encore en train de se chamailler pour savoir si on prend des graviers A ou B pour faire une digue. Ils seront inondés et c'est déjà prévu dans 15 ans. Tu viens d'une région de fermier, tu sais qu'une terre agricole dont l'eau de mer a été envahie est inutilisable pour 15 ans. Donc toutes les cultures flamandes seront foutues.

G : Et pourtant ils ne font rien ?

Y : C'est comme le nucléaire. La loi de sortie du nucléaire a été votée au début des années 2000 et maintenant on râle car on doit prolonger les réacteurs sinon nous n'avons plus d'énergie. Donc voilà; c'est tout le pays comme ça, les écoles ne forment pas à ça. Il y a une chose d'apprendre à le faire, mais le fait d'en être convaincu est plus important.

G : Comment améliorer cet état d'esprit ?

Y : Comment l'améliorer franchement, c'est une bonne question car on devrait apprendre le faire à l'école. Moi je l'ai appris à la maison car mon père était comme ça.

Pour moi le challenge général, c'est comment faire une culture où convaincre que le faire est important. C'est le vrai outil car l'apprendre c'est se poser une simple question. Qu'est ce qui pourrait empêcher mon business de bien tourner ? Et c'est ça la gestion du risque. Qu'est ce qui peut m'empêcher de bien faire mon travail, de bien livrer mon travail, de bien faire tourner mon entreprise, de faire vivre enfin que tout se passe bien à la maison, c'est ça du risque management au final c'est cette simple question là.

Après apprendre à se poser cette question-là et en quelques séances de coaching moi j'ai déjà fait pour des entreprises et en quelques séances, on commence à comprendre l'intérêt on voit quelques résultats et alors on le fait plus souvent

G : Ca instaure l'idée dans la tête qu'il faudrait le faire de manière plus régulière et au moins y penser.

Y : Exactement, pour moi c'est l'essentiel. Par exemple, l'inflation en Belgique est forte, on anticipe 12% en septembre. Tous les budgets des ressources humaines vont sautés car c'est les premiers dans ce cas là, comme la masse salariale augmente. Donc ils n'auront pas d'argent pour mon service c'est sûr et certain.

A ce moment, si je n'adapte pas mon message, je n'ai aucune chance d'y arriver. Donc notre message devient : "comment faire mieux avec moins, comment être plus efficace avec moins de ressources". Nous devons être prêts.

G : Alors que le risque humain ne va pas disparaître du jour au lendemain.

Y : Ce sera même pire, les gens sont plus stressés car ils n'ont pas de sous pour vivre correctement.

Pourtant l'anticipation et l'adaptation sont très importantes.

J'ai accompagné une PME dans le photovoltaïque qui installaient des panneaux Huawei, du chinois. Je leur ai dit que le port de Shanghai était fermé avec le Covid. Vous allez avoir du retard pour vos livraisons. Est ce que c'est vraiment une bonne stratégie de continuer à vendre du chinois ? Alors que les néerlandais et les allemands font des super panneaux. Il faut peut-être déjà commencer à négocier maintenant même si le risque arrivera dans 18 mois. C'était aberrant pour moi d'apprendre à cette entreprise à propos du port alors que je ne suis pas dans ce domaine. Cela démontre bien un gros problème d'anticipation.

G : Dans le service que Grouks propose, quel genre de conseils donnez vous ? Vous concentrez vous uniquement sur l'humain ou aussi dans l'opérationnel, en se référant à l'histoire du port de Shanghai.

Y : En fait, quand on parle de l'humain c'est fou ce qu'on peut identifier comme potentiel risque en démarrant des gens, ils peuvent faire des constats sur l'entreprise elle-même . Un exemple très simple pour déceler des problèmes structurels dans une entreprise : on communique le nom des gens au manager dans nos actions seulement si ils l'acceptent. Si on est en dessous de 70% des gens qui acceptent, c'est qu'il y a un manque de confiance dans le management. Ce manque de confiance révèle un problème structurel qui peut à terme engendrer des risques plus importants que ceux présents actuellement.

Et donc dans notre diagnostic, on va déjà constater ça : s'il y a un problème de confiance dans le management, ils ont un vrai problème à dire qu'il y a de la peur dans la société, et donc je m'attends à détecter des problèmes de performance. On va voir tous les managers justement et puisqu'on a le stress de leur équipe, on peut leur conseiller des actions mais donc on entend alors ce qu'ils font, ce qu'ils font ne pas, là on va identifier des problèmes parfois stratégiques parce que y a une grosse pression parce que ceci parce qu'ils ont tel défi et puis on va voir s'ils sont prêts ou pas prêts.

Après on leur présente ces risques en leur disant : on vous recommande telle ou telle solution Nous faisons un diagnostic mais derrière on peut dresser énormément de constats et des recommandations à court moyen ou long terme pour qu'ils agissent parce que voilà tout ça en partant des risques humains.

G : Si je reprends votre idée : une entreprise est constituée d'êtres humains et c'est eux la base de l'entreprise et de l'activité et s'il y a un problème à la base, tout ce qui va en découler par après que ça soit stratégique opérationnel, etc...

Y : Oui. Si tu veux, la vision de mon entreprise c'est que le fait que l'humain est la plus grande valeur d'une entreprise dans le futur ne sera plus remis en cause, c'est à dire que la plus grande valeur ajoutée d'une entreprise dans mon point de vue c'est pas le produit c'est les gens qui font le produit.

Ils créent de la valeur pour le client ça c'est autre chose mais donc l'humain est central, ce qui veut dire que si t'as un problème d'humain dans ton entreprise tu vas avoir un problème de performance inévitable parce que si tes équipes sont trop peu staffées ça veut dire qu'ils vont tomber malade ou pour en avoir marre ils vont se barrer, si ton si si tes équipes ne sont pas compétentes cela voudra dire que ton produit de mauvaise qualité. Donc l'humain est vraiment central et donc un des gros risques de succès ou bien d'échec d'une entreprise c'est effectivement le personnel et après y a tous les facteurs externes en politique d logistique et autres ça c'est pour le business de l'entreprise et donc il y a les 2 qui sont importants. La majorité des entreprises que je connais elles sont concentrées sur l'aspect logistique géopolitique alors que l'aspect risque humain est tout aussi dangereux pour le business que l'aspect logistique géopolitique financier, les aspects plus tangibles.

G : Il est vrai que durant mes recherches, je tombe très peu sur de la littérature parlant majoritairement du risque humain, il est très peu mis en avant.

Y : Je ne sais pas de quand date les livres mais jusqu'il y a 20 ans avant la génération Y on s'en moquait de l'humain. Si ton manager était sympa d'avoir une bonne relation y a des entreprises fantastiques qui font ça depuis toujours pour une boîte comme la BASF qui est le leader mondial de la chimie eux ils ont toujours pris soin de leurs employés mais sur un aspect plus financier pour être sûr qu'ils aient tout mais fondamentalement c'est une quantité négligeable dans le sens où les gens venaient pour un plan de carrière restait longtemps, ils étaient plus fiables et

l'entreprise offrait les plans de carrière et cetera donc les gens restaient.

Depuis la situation a changée, la génération Y est très différente elle ne reste pas longtemps dans une entreprise donc tout ce risque qui n'en était pas spécialement un autrefois aujourd'hui c'est un risque fondamental.

G : Penses-tu que ce soit lié au fait que les gens maintenant aient moins la culture de l'entreprise dans laquelle elle travaille et que justement il bouge plus d'entreprises en entreprise ?

Y : Oui bien sûr. Pour moi il y a ça, il y a la société dans laquelle on vit : l'ultralibéralisme qui est en fait très nocif pour les gens, ils sont malheureux. Donc on a des augmentations de Burnout surmenage, de problèmes de dos, de maladie... Les absences longues durées augmentent, ils estiment que d'ici 5 ans il y aura 1000000 d'employés en absence longue durée, plus que les chômeurs.

C'est fondamental. La guerre des talents avec le problème démographique : il y a moins de jeunes aujourd'hui et donc aujourd'hui c'est toi qui a de la chance tu vas rentrer sur le milieu du travail tu vas avoir le choix alors que c'est l'entreprise qui va avoir de la chance de t'engager. Auparavant, nous devions chercher à convaincre les entreprises de nous embaucher.

Tous ces facteurs-là font qu'aujourd'hui avoir du personnel qualifié dans ton entreprise sur qui tu peux compter longtemps c'est très difficile. Il faut complètement revoir sa manière de gérer les choses au sein de l'entreprise pour garder ses talents là et cetera en plus. Avec tous ces efforts, tous les anciens qui sont dans les entreprises qui eux étaient sur le modèle d'avant, ils sont frustrés de voir tous les efforts qui sont faits pour les jeunes donc il y a un vrai défi mais c'est un vrai risque. Je vais prendre ça autrement. Le fait que mon entreprise existe et bien la preuve que c'est devenu un vrai problème c'est à dire que si je prends du recul c'est complètement aberrant de devoir créer tout un service pour permettre à des managers d'identifier les personnes à qui elles devraient demander si elles vont bien et s'il faut faire si on peut faire quelque chose pour elle pour éviter qu'elles tombent malades ça veut vraiment dire qu'il y a vraiment un problème dans le management et ça ne devrait pas exister. Une entreprise comme la mienne ne devrait pas exister. J'ai juste la preuve que on est nul là-dedans.

G : tu travailles du coup d'un côté avec des grandes entreprises et de l'autre côté avec des PME ?
Qu'est-ce que la clientèle de Grouks ?

Y : Pour l'instant c'est essentiellement des PME. En tant que start-up les grandes entreprises elles aiment les start-ups donc j'ai peu de grands noms. J'ai travaillé dans les grands groupes quand je faisais du coaching agile, quand je donne des formations. Mon service actuellement c'est plutôt jusqu'à 200 personnes. On aimerait bien avoir les grands groupes mais pour l'instant il nous faudra plus de crédibilité de noms de succès pour qu'ils nous envisagent.

G : Penses-tu que cette idée de faire de la gestion du risque pour l'humain, tu rencontres ça plus dans les grands groupes où tu allais faire du coaching ou dans les PME avec lesquels tu travailles ?

Y : Ça dépend de la personnalité des patrons. C'est ça qui joue à la fin. C'est la personnalité de celui qui paye. Si celui qui paye est effectivement conscient de ce risque, est prêt à payer pour éviter ce risque alors j'ai du travail. Si cette personne se dit que ça va passer et n'est pas convaincu que la proactivité dans ce domaine puisse influencer son activité, alors j'ai pas de travail. Les moins de 50 personnes, notre constat les intéressent moins car en général ils sont plus proches de leurs employés. C'est plus familial on est plus proche et donc quelqu'un qui va mal on le voit plus vite.

G : Alors que dans des plus grandes structures, on n'a pas souvent idée de ce qui se passe dans la tête de la personne à côté de nous.

Y : ça dépend de la qualité du manager et la qualité des manager aujourd'hui est vraiment médiocre. Et donc dans les grands groupes ils en ont bien plus besoin. Nos actions pour les managers, ça intéresse des petits comme les grands car ils ont ce problème partout. C'est à dire des managers qui veulent parfois bien faire donc pas la moindre idée de ce qui serait efficace.

G : C'est à ce moment-là que des entreprises comme la tienne interviennent pour les mettre sur sur les bons rails ?

Y : C'est ça c'est pour les grosses avec des bonnes actions et les nôtres on sait qu'elles sont bonnes puisqu'elles sont basées justement sur le type de stress donc on sait qu'elles vont aider l'équipe en général. Maintenant y a plein d'autres manières de faire mais c'est une valeur ajoutée pour toutes les entreprises.

G : La méthode que vous vous mettez en place pour découvrir ce qui ne va pas dans l'entreprise, comment cela fonctionne ? C'est une personne qui vous contacte pour que vous veniez faire une évaluation de l'entreprise ?

Y : C'est cela, sauf que nous c'est digitalisé donc c'est un questionnaire auquel tous les employés répondent. Ça leur prend 15 min et ils reçoivent leur rapport individuel. Le risque management il y a qu'une manière de faire, elle n'a pas changé depuis 10000 ans c'est qu'il faut collecter de la donnée. C'est-à-dire que pour identifier les risques il faut avoir de l'info.

Donc nous notre manière effectivement c'était en sorte que tous les employés de l'organisation répondent et comme ça on a un diagnostic complet du stress dans l'entreprise et de là on peut dérouler les conseils, les recommandations, les constats et cetera. Quand j'étais chez Deloitte, avant d'apporter le projet on offrait toujours 2 semaines d'assessment, on envoyait 3 consultants essayer d'analyser un petit peu le problème, il grattait de l'info et d'interviewer des gens et cetera. C'est toujours la même chose il faut avoir de l'info.

G : Les conseils que vous donnez proviennent d'où ? C'est une sorte de template qui permet de suivre telle ou telle direction en fonction des résultats de l'assessment ?

Y : Comme nous on est sur le stress spécifiquement on regarde les types de stress. Notre but c'est d'avoir des actions extrêmement pratiques faciles. On ne croit pas dans des gros Big Bang les super conseils ultra théoriques que tu vas retrouver chez d'autres concurrents. Et ça c'est mauvais

car tous les clients qui viennent chez nous ils ont d'abord essayé des trucs pourris mais disons que nous on sait que par exemple si on a une équipe constituée de gens qui sont plutôt empathiques, auront besoin de relation, on sait que faire des dîners d'équipes, s'assurer qu'ils vont bien, amener du chocolat ça semble facile mais ça va très bien marcher c'est ce genre de choses-là qui vont marcher plutôt que de faire un workshop pour identifier nos valeurs.

Nous c'est comme ça qu'on fait c'est avec des types de stress on va recommander des actions mais surtout le manager on lui commande on lui donne une liste d'action possible et il s'en inspire s'il veut mais on s'assied avec lui on va le débriefier pendant 1h ça c'est plutôt du coaching et là on va l'écouter et puis on va voir avec lui quelle action serait la plus adaptée à sa situation pour lui apporter de l'aide.

Il y a un mix au début c'est juste digital avec un questionnaire et puis ensuite on s'assied en tout cas pour ce qui est des managers on va débriefier donc on leur aura donné des propositions d'actions pour les inspirer et puis on s'est dit avec eux pour voir laquelle pourrait celle de notre liste ou une autre en fonction de ce qu'on écoute ça c'est notre expertise évidemment, on va lui conseiller de faire celle-ci ou celle-ci et puis et puis ils essayer nous on va revenir 6 semaines plus tard pour voir si ça s'est bien passé.

G : Quelle est la durée totale du processus ?

Y : 10 semaines. 2 à 4 semaines où l'on fait le diagnostic et le débriefing du manager, puis 6 semaines d'attente où l'on fait après on fait le suivi puis c'est fini.

G : Le suivi que vous effectuez consiste en quoi ?

Y : C'est les actions donc on va se rasseoir avec les managers pour voir s'ils ont fait les actions. Nous ce qui nous intéresse c'est d'écouter. C'est là qu'on fait des recommandations derrière c'est qu'on va on va voir si c'est fait qu'est-ce qui pourrait peut-être l'aider pour avoir plus de succès demain si ce n'est pas fait, c'est du risque c'est à dire que on va voir un manager qui au lieu de s'occuper de son équipe est trop concentré sur l'opérationnel et il n'aura pas eu le temps de faire

ça, c'est un grand classique. On va dire OK mais ça c'est un risque car cela veut dire qu'il n'est pas en train de faire son boulot de manager. On peut comprendre que son équipe n'est probablement pas performante.

G : Est-ce qu'après ces 10 semaines est-ce que vous vous recevez des nouvelles parfois d'entreprises qui vous a contacté il y a un an et qui vous envoient du feedback par rapport à l'action ?

Y : D'abord, à la fin de 10 semaines on demande à celui qui a payé s'il est content d'avoir dépensé ses euros. C'est un feedback direct : on est là pour créer de la valeur, est-ce qu'on l'a créé. Nous vendons idéalement notre service sous forme de leasing. C'est à dire que ce service n'a d'intérêt que s'il est fait régulièrement puisque c'est du risque management, donc le risque humain est constant. Nous le recommandons tous les 6 mois. Donc certains peuvent l'acheter en one shot comme certains peuvent l'acheter en leasing , ce qui est un feedback positif certain car ils sont satisfaits de notre produit.

G : Le leasing est donc une continuité de l'activité avec vous ?

Y : Exactement. 2 fois par an ils le font avec nous forcément c'est notre service.

G : Et vous recommencez tout le processus depuis le début ?

Y : Oui, chaque étape est recommencée. Ainsi, ils peuvent voir le suivi ils peuvent voir la progression ou pas car on ne peut pas dire que parce que j'ai tout fait il y a 6 mois ça devrait aller mieux maintenant. Le stress n'est pas quelque chose de linéaire ce n'est pas quelque chose on se dit une fois que j'ai travaillé dessus c'est bon on y reviendra plus non il est tout le temps-là. Cela étant, cela dépend de quel KPI l'entreprise va suivre, mais si je reprends l'exemple que je dis au tout début sur la confiance dans le management : si premier run ils se rendent compte que plus personne n'a confiance, c'est un bon KPI à travailler. Ça veut dire qu'au 2e run on pourrait voir une différence. Si j'ai plus de personnes qui acceptent que leur nom soient communiquées ça veut

dire qu'il y a un progrès.

Ce KPI là est donc tangible, on peut faire un suivi et voir une évolution positive. Le niveau de stress lui-même, comme nous on regarde le stress peu importe le privé ou professionnel, c'est-à-dire comment la personne se sent, on pourrait aller très bien 6 mois et aujourd'hui ça ne vas pas pour telle ou telle raison.

G : Comment avez-vous développé toutes les méthodes et conseils que vous proposez aux gens ?

Y : De tout. L'expérience, les formations, les discussions avec d'autres professionnels, les essais... Mon associé et moi avons tous les 2 été managers d'abord en entreprise avant de devenir entrepreneur. On a on a nos expériences respectives, on a travaillé 15 ans dans les boîtes et cetera. Nous avons donc pu faire nos constats on a eu d'autres succès donc on se dit que nos méthodes fonctionnent.

C'est quelque chose en constante évolution car il y a toujours des nouveautés il y a toujours de nouvelles idées il y a toujours des tas de choses. Moi je donne encore beaucoup de formations, chaque formation donne l'opportunité d'avoir des nouvelles idées donc c'est quelque chose qui évolue constamment. En termes de risque management, c'est toujours le même principe c'est à dire que ça changera pas notre service changera pas hein demain si tu veux faire quelque chose dans le risque ce sera toujours le challenge : comment collecter de l'info, et quel info. Il faut la bonne info : si je suis inquiet du futur financier c'est le Financial Times ce que je dois lire, des magazines boursiers spécialisés ou discuter, ce n'est pas la Libre Belgique.

Ca a l'air évident comme ça mais en fait les gens très peu lisent très peu s instruisent et après sont capables de faire les liens avec l'impact sur leur business. Pour moi c'est un vrai sujet d'avoir c'est quelle info comment. Tout type de risque management doit pouvoir se baser sur de l'info utile et pertinente.

G : Avec la tonne d'informations qu'on a maintenant c'est compliqué de s'y retrouver.

Y : Oui, c'est pour ça qu'en gestion de projet, le risk management est toujours bien présent parce que forcément j'ai j'ai un retard sur sur une sur une sur le développement d'une fonctionnalité, cela met tout mon planning en retard et c'est un risque. Je peux engager du personnel supplémentaire c'est sur mon budget enfin ça c'est très tangible c'est facile mais est ce que la guerre en Ukraine et le blocage du blé vont avoir un impact sur ma société ? A priori je pense que non mais des clients qui disent que comme les prix sont bloqués, on ne peut pas se permettre mon produit. Et donc cela nous impacte en fait beaucoup plus que l'on aurait pu l'anticiper. J'aime dire que le risk management, c'est un faux plat en vélo. On pédale tout le temps. On a jamais fini d'identifier des risques. C'est ça la difficulté : 1. avoir les bonnes infos 2. être capable de bien d'identifier des risques et les quantifier. Et pour moi le 3e challenge derrière c'est sur lesquels est-ce que je m'arrête et je fais quelque chose ?

Parce que trop de risques tue le risque aussi enfin c'est à dire que on peut toujours identifier des milliers de risques mais sur lesquels est-ce que je dois finalement investir un peu de temps et d'argent pour dire que je dois vraiment changer mon fusil d'épaule ? C'est ici qu'intervient une connotation de compétence managériale car il faut que la personne ait une certaine formation pour se dire ce risque est trop important, qu'il se produise ou non, je vais changer ma stratégie en fonction. Tant mieux s'il ne se produit pas, mais au moins s'il se produit je suis protégé.

G : Pour reparler du sujet des incertitudes. En prenant comme exemple le covid, voyez-vous un changement dans l'état d'esprit des gens ? Sont-ils plus stressés qu'avant, s'intéressent-il plus à ce sujet ?

Y : Nous sommes arrivés à cette période si donc on ne sait pas comparer. Dans une période d'incertitudes pareil, la logique veut que oui le stress va augmenter. J'observe plutôt dans le discours des prospects et des clients que les impacts de la guerre en Ukraine ont un impact direct sur leur impact, et la durée de celle-ci étant inconnue, cela augmente le stress des gens. Et on voit bien qu'il y a donc des sujets et des pistes de réflexion que des événements pareils amènent.

Par exemple, avec le télétravail obligatoire durant le lockdown, le sujet du fait que les gens ne voudront pas revenir aux bureaux est devenu important. Pourtant, 80% de nos clients feraient

tout pour revenir à une situation d'avant covid voir imposer le travail au bureau. Certains travailleurs seraient même prêts à démissionner si on leur enlève ce droit, et c'est un risque pour des PME, risque qui n'aura pas été traité pour la plupart car ce ne s'était jamais produit auparavant. Il y a vraiment ici un problème d'anticipation.

C'est la même chose partout, quel que soit le type de risque que nous regardons. L'exemple des transporteurs est flagrant. Avec la disparition du moteur thermique d'ici peu, les sociétés qui s'en sortiront le mieux sont celles qui auront commencée à remplacer leur flotte des années auparavant, sous peine de devoir se retrouver avec une flotte entière et des coûts exorbitants.

G : Pensez-vous que cette période d'incertitude pousse les gens à s'intéresser de plus en plus à la gestion du risque, que ces gens commencent à comprendre que c'est quelque chose qui pourrait les aider dans leur business ?

Y : Non, je ne pense pas. Il y a toujours eu des problèmes et des risques. La seule chose qui changerait ce mode de pensée serait qu'on l'apprenne. Dans la culture du pays, dans les écoles. Sans ça, cela restera au niveau des individus ou du process de l'entreprise. Cette vision de proactivité et de prévention doit rentrer dans les gènes et être enseignée.

G : Il est vrai que même lors de mon cursus, nous n'avons eu qu'un seul cours où le mot Risk Management prenait une place importante dans le cours.

Y : J'ai fait les mêmes études, et déjà 15 auparavant ça n'était pas le cas. Et tant que ça ne le sera pas, la vision des gens ne changera pas. Et pourtant, les entreprises auront toujours besoin de gens qui savent gérer le risque. Je ne vois pas comment cela pourrait changer, sauf imaginons une intelligence artificielle calculant tous les risques pouvant se produire à la seconde dans un secteur donné. Surement que cela viendra dans les 10 années à venir... Sans ça, il y a des check-list de démarrage pour entrepreneur, pour être sûr de penser à tout, mais je reste dubitatif sur le fait qu'ils fassent correctement du risk management. Les gens avec une pensée en arborescence sont très fort en risk management car ils ont une vision globale, contrairement aux gens avec une

pensée linéaire. Et pourtant, cette dernière catégorie représente au moins 90% de la population en Belgique et au Luxembourg.

G : Je vous remercie grandement pour votre temps et vos réponses précieuses.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm