



Des réflexions pour mieux gérer votre entreprise

UBS outlook

Gestion des risques

La conduite d'entreprise consciente des risques

Edité par UBS SA
Marketing Switzerland, Marc Steffen, Case postale, 8098 Zurich

Auteurs de la première édition 1998:
Marc Steffen, Robert Fitze, Dr Alexander Kobler
Responsable pour la rédaction de la version française 2001: Henri Bioley
Réédition 2001: Dr Helen-Deborah Maier
Réédition 2005: Dr Matthias Müller, Markus Suter

Adresse de commande:
UBS SA, Economic Information Center CK9K, Case postale, 8098 Zurich
Fax 044-234 99 34, E-mail SH-IZ-UBS-Publikationen@ubs.com ou
www.ubs.com/outlook

Les informations contenues dans cette publication ont fait l'objet de recherches approfondies. Il ne nous est cependant pas possible de garantir leur exactitude. Les appréciations et avis présentés peuvent ne pas refléter la position officielle d'UBS SA. Afin de faciliter la lecture, nous nous permettons d'utiliser uniquement la forme masculine et vous remercions de votre compréhension.

Reproduction autorisée avec indication de la source.

Gérer l'entreprise dans un environnement dynamique	5
Les composantes du risque	8
Les pièges les plus dangereux	12
Thèses 1–2: Pas d'opportunité sans risques	15
Thèses 3–7: Renforcer la conscience des risques et adapter la propension à les assumer	18
Thèses 8–14: Renforcer et utiliser la capacité à prendre des risques	26
Perspectives	37
Sources d'information	39

UBS outlook: une base de réflexion

En présentant ces thèses outlook, UBS aimerait offrir des suggestions pour identifier à temps, analyser soigneusement et gérer efficacement les opportunités et les dangers dans un environnement dynamique. Les quatorze thèses outlook pour une entreprise consciente des risques sont le résultat d'un dialogue mené par UBS avec des décideurs d'entreprises de divers secteurs et des experts provenant de cabinets de conseil et d'universités.

Table ronde d'experts

Les personnes suivantes ont pris part, en qualité d'experts, à une table ronde ayant pour thème la gestion des risques dans l'entreprise. Avec d'autres spécialistes et conférenciers participant aux workshops organisés au Wolfsberg Executive Development Centre et au Centre de formation UBS Gerzensee, elles ont contribué pour une part déterminante à la formulation des thèses outlook. Leurs opinions personnelles peuvent néanmoins diverger, sur certains points, du contenu de la présente publication.

Urs Berger, Assurances La Bâloise, Bâle

Ulrich Brunner, A. Bill SA, Wabern

Dr Patrick Diggelmann, The Boston Consulting Group, Zurich

Reinhard Ernst, OBT SA, Brugg

Dr Leonhard Fopp, Continuum SA, Zurich

Hubert Ganz, Adwista Treuhand, Rapperswil

Dr Gerhard Jansen, Schleuniger Holding SA, Thoune

Stephan Nyfeler, Mercer Management Consulting SA, Zurich

Dr Urs Oberholzer, Generali Assurances, Adliswil

Jean-Pierre Remund-Kästli, Kästli SA Bauunternehmung, Ostermundigen

Peter Rychiger, Hans Rychiger SA, Steffisburg

Dr Roger Rytz, Spencer Stuart, Zurich

Andreas Tobler, Entreprises Tobler, St-Gall

Prof Dr Rudolf Volkart, Université de Zurich, Zurich

Peter Weber, PPC Electronic SA, Cham

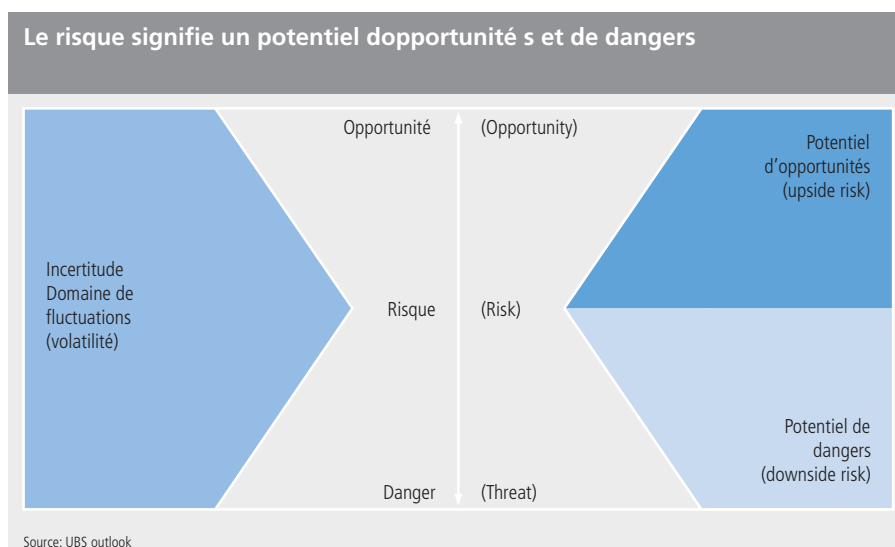
Heinrich R. Wipf, Wipf Holding SA, Volketswil

Gérer l'entreprise dans un environnement dynamique

Les mutations rapides de la technologie, l'ouverture des marchés sur le monde, de même que les changements des conditions-cadres sur les plans économique et social accroissent le potentiel d'opportunités et de dangers pour les entreprises. Dans cet environnement dynamique, l'incertitude liée à l'appréciation des probabilités de changements et à leur portée augmente, en même temps que la complexité de la gestion des entreprises. Pour pouvoir s'assurer d'un succès durable face à la concurrence globale, il est indispensable de renforcer la prise de conscience des risques et la capacité à y faire face. L'identification précoce des opportunités et des dangers et la capacité de les aborder de manière préventive et globale sont des facteurs de succès décisifs pour une entreprise consciente des risques.

Plus les changements sont dynamiques sur les marchés des biens et services, plus les opportunités et les dangers augmentent. Avec la suppression progressive des obstacles commerciaux et des limitations de la concurrence sur le plan mondial et l'ouverture de marchés autrefois protégés, de nouvelles opportunités s'offrent aux entreprises. Mais, simultanément, des dangers non négligeables apparaissent, suite à la fragmentation croissante des marchés. Les clients attendent de leurs fournisseurs des offres constamment nouvelles, ainsi que des solutions innovatrices et optimales quant aux coûts. Ces exigences contribuent à raccourcir la durée de vie des produits et entraînent également une diminution des temps de production. Il en résulte un accroissement des risques d'investissement et de stockage. Les progrès techniques en matière de communication facilitent et accélèrent l'échange d'informations au niveau mondial, d'où une transparence généralement plus grande des marchés. Cela conduit, en règle générale, à des exigences accrues en matière de prestations, ainsi qu'à une accentuation de la pression sur les prix.

Les revendications croissantes des divers groupes d'intérêts (stakeholders) obligent les entreprises à réaliser de meilleures performances et entraînent souvent pour ces dernières de profondes répercussions, tant au niveau des performances économiques que sur les plans social et financier. Par conséquent, le management est d'avantage mis à contribution, aussi bien au niveau stratégique que dans le domaine opérationnel.



Les risques sont à la fois opportunités et dangers

Pour pouvoir profiter pleinement des opportunités qui s'offrent à elles, tout en réduisant les risques, il est impératif que les entreprises ne se laissent pas surprendre par les nouveaux développements. Cela nécessite un réexamen permanent des présomptions et des attentes, de même qu'un contrôle régulier des objectifs et mesures. Des changements reconnus à temps et évalués de manière correcte deviennent souvent de véritables opportunités lorsqu'on procède de façon rapide et conséquente aux adaptations nécessaires. Les dangers que l'on parvient à neutraliser se transforment en avantages concurrentiels, alors qu'à l'opposé, les risques non reconnus conduisent facilement à de sérieuses menaces.

Renforcer la prise de conscience des risques

Une des tâches fondamentales de toute entreprise est de savoir cerner les risques. Celui qui investit dans le futur prend toujours un certain risque. Une gestion d'entreprise consciente des risques implique donc la nécessité de soupeser de manière aussi réaliste et objective que possible les opportunités et les dangers liés aux investissements en valeurs matérielles et immatérielles (installations, marchés, ressources humaines) et d'optimiser leur relation. En l'absence de données sûres, on est souvent obligé de s'appuyer sur des interprétations et de se fier davantage à l'intuition personnelle qu'à des expériences éprouvées.

Une conscience insuffisante des risques plonge les entreprises dans des situations difficiles et engendre des perturbations lourdes de conséquences. La marge de manœuvre à disposition est trop peu utilisée pour pouvoir tirer utilement parti des opportunités ou, inversement, écarter les dangers qui menacent la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Développer des scénarios et les évaluer

Afin de pouvoir systématiquement faire face à des développements futurs imprévisibles, l'entreprise a intérêt à imaginer et mettre en place divers scénarios. Il s'agit avant tout d'évaluer les incidences possibles de tel ou tel développement sur l'ensemble de l'entreprise ou sur un projet déterminé.

Politique des risques et culture des risques

L'élaboration d'une politique des risques peut contribuer de manière essentielle à approfondir la prise de conscience des risques à tous les niveaux de l'entreprise. On devrait, en particulier, déterminer si tel ou tel risque peut être évité, répercuté sur des tiers ou tout simplement assumé, dans quelle mesure et de quelle manière. A cet égard, il est indispensable d'évaluer avec réalisme l'amplitude des pertes susceptibles d'être absorbées par les fonds propres et les risques qui peuvent être assurés par des tiers. Cette capacité à prendre des risques pose certaines limites à la propension à vouloir les assumer. Le goût du risque est étroitement lié à la personnalité du propriétaire de l'entreprise, de son conseil d'administration ou de sa direction. Ces derniers marquent fortement la culture des risques de l'entreprise et, partant, le comportement à l'égard du risque à tous les niveaux.

Déterminer les compétences

Une attitude foncièrement entrepreneuriale, c'est-à-dire à la fois critique et tournée vers l'avenir, combinée avec une politique de communication franche et ouverte, tant vers l'intérieur que vers l'extérieur, constitue le meilleur fondement pour une gestion d'entreprise orientée vers le succès et pleinement consciente des risques. Dans bien des cas, il s'avère nécessaire de fixer des tolérances de risques à l'intérieur de limites bien déterminées. Cela peut se faire avantageusement par la mise en place de compétences bien définies, d'une organisation claire et de prescriptions relatives au comportement.

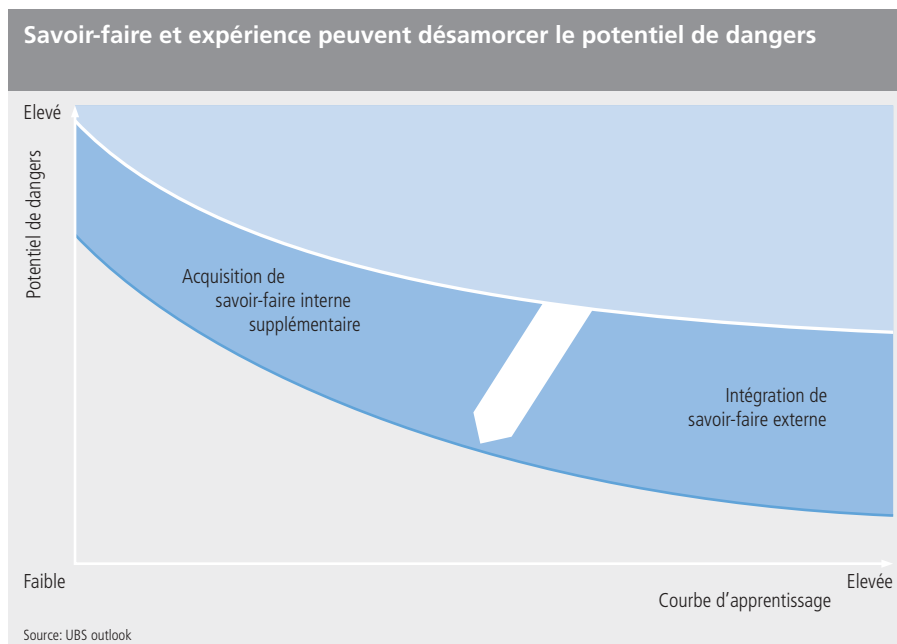
Augmenter la propension à prendre des risques...

Le but d'une gestion consciente des risques est d'assurer la survie et, dans la mesure du possible, une croissance saine de l'entreprise. Mais ceci ne sera réalisable que si l'on tient constamment compte de divers facteurs d'incertitude et de risques. Le plus grand danger pour une entreprise consiste à n'assumer aucun risque. Les entreprises promises au succès sont celles qui, en règle générale, savent assumer des risques largement

compensés par les gains générés au moyen d'opportunités adéquatement saisies. La complexité et la dynamique croissantes de l'environnement entrepreneurial, de même que la pression accrue des ajustements nécessaires dans des temps de réaction toujours plus courts exigent un renforcement de la propension à assumer des risques.

...et renforcer la capacité à les contrôler

La capacité d'une entreprise à assumer des risques réside en premier dans le professionnalisme du management en matière d'évaluation et de maîtrise des risques, ainsi que dans la dotation en fonds propres. Ce n'est qu'à condition de disposer de suffisamment de capital qu'une entreprise sera en mesure d'affronter des contrecoups souvent inévitables et de préserver son indépendance. Les compétences techniques nécessaires à une gestion d'entreprise consciente des risques, tout comme l'expérience en matière de management et une organisation, une infrastructure et des outils de direction suffisants, sont des éléments indispensables pour pouvoir saisir les opportunités de plus-values et ne pas mettre en péril les fonds propres. L'acquisition permanente de savoir-faire complémentaire en matière de gestion d'entreprise à tous les niveaux, de même que l'apport ciblé de savoir-faire externe (experts de l'enseignement supérieur et consultants) peuvent contribuer de manière essentielle à accroître la capacité concurrentielle des entreprises et leur propension à prendre des risques, tout au long de leur développement.



Les composantes du risque

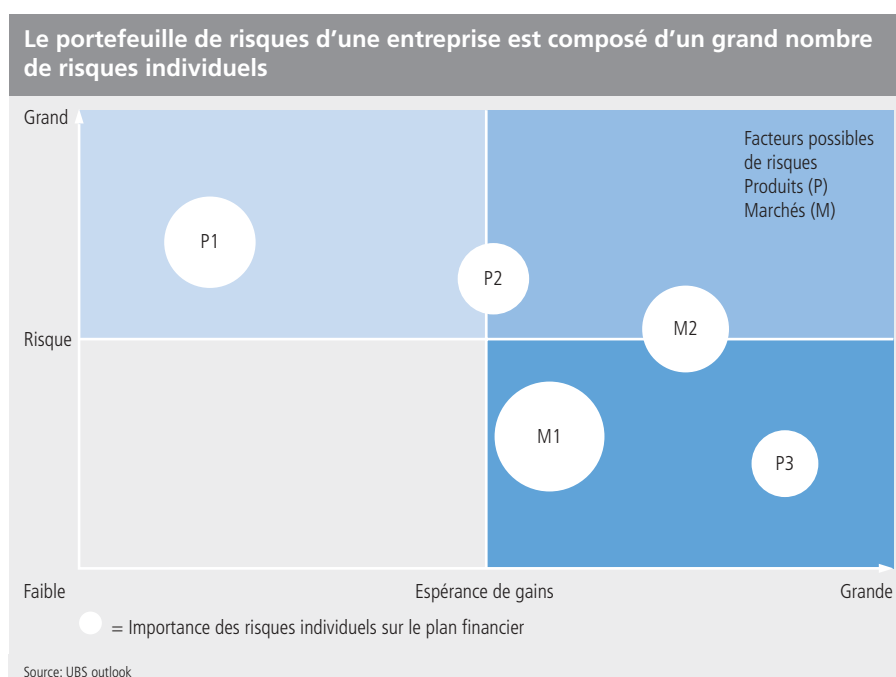
Pour pouvoir gérer les risques, il faut les identifier correctement au sein de l'entreprise, les saisir dans leur contexte et comprendre leur mode de fonctionnement. Les risques peuvent être d'ordre stratégique (à long terme) ou opérationnel (à court terme). Leur impact potentiel peut aller du plus minime au plus menaçant pour l'existence même de l'entreprise. Le bilan des risques d'une entreprise se compose toujours de plusieurs facteurs négatifs et positifs (dangers et opportunités). Il est capital que les risques pris consciemment par l'entreprise soient au mieux compensés par les opportunités qui se présentent.

Risques et rendements

A rendement escompté égal, le projet présentant le moins de risques sera choisi. Cette limitation des risques repose sur une pondération du potentiel de dangers par rapport au potentiel d'opportunités. La notion de sécurité a donc un certain prix. Celui qui est prêt à accepter un plus grand risque est en droit d'attendre une plus grande compensation en retour. A rendement élevé donné, une diminution du risque global ne peut être obtenue que moyennant la combinaison de risques diversifiés (approche portefeuille). Le portefeuille global des risques d'une entreprise est constitué d'une multitude de risques sectoriels isolés, comme par exemple les risques de produits ou de marchés. Ceux-ci sont souvent fortement imbriqués et peuvent, par conséquent, soit se renforcer, soit se neutraliser mutuellement. Lorsque plusieurs projets sont examinés simultanément, on s'intéresse en définitive au rendement global escompté par rapport au risque global. S'il y a des projets qui, dans leur structure de risques, se neutralisent partiellement ou totalement, le risque global s'amenuise, à rendement constant. Cette constitution d'un portefeuille de risques diversifiés est généralement peu onéreuse, mais n'est possible que jusqu'à un certain point.

L'incertitude implique le risque

L'avenir est toujours plein d'incertitudes. Il est très difficile, et par conséquent risqué, d'évaluer l'impact réel que pourront avoir sur l'entreprise les changements dans l'environnement et les développements futurs. Les entreprises sont donc confrontées chaque jour à des risques inévitables. Celles promises au succès savent anticiper les opportunités liées aux risques, alors que d'autres ne réagissent que lorsque les dangers sont déjà prépondérants.



Comprendre le profil de risque

Un profil de risque englobe différents facteurs et ne peut être le plus souvent interprété correctement que dans ses enchaînements. De nombreux principes de base en matière de gestion des risques ont été développés par des assurances et des instituts financiers. D'autres éléments relèvent avant tout du développement de stratégies d'entreprise et de la maîtrise des crises.

Les risques surviennent de manière différenciée

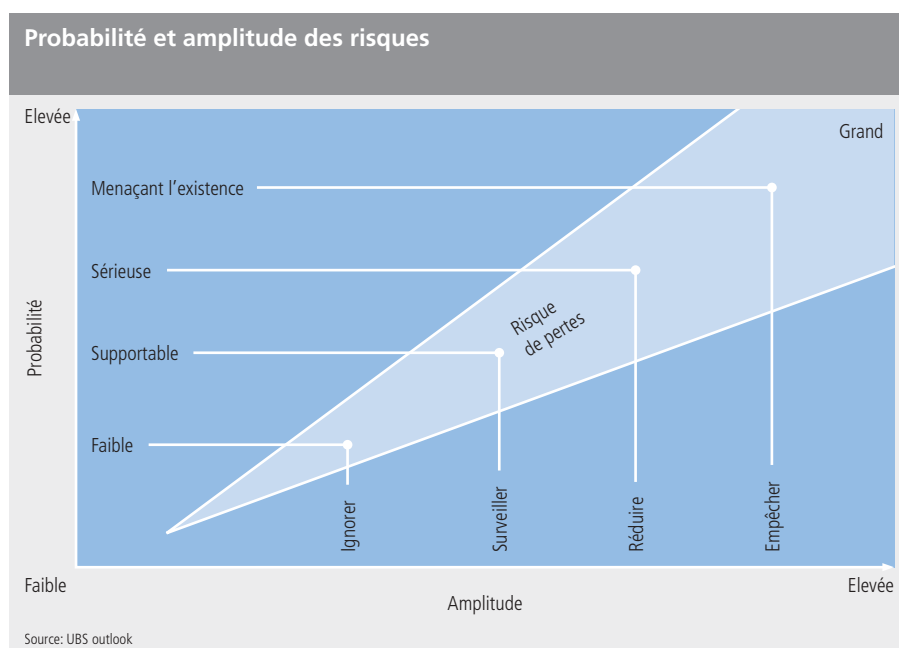
Les risques surviennent de manière soit inattendue et abrupte (catastrophes), soit cyclique (conjoncture) ou naissent de modifications structurelles (trends, shifts). Ils sont interprétés comme des événements extraordinaires ou simplement perturbateurs de l'exploitation normale de l'entreprise. Ils peuvent enfin être perçus comme irrémédiablement liés à la nature même des changements fondamentaux de la vie économique.

Probabilité et amplitude des risques

En matière de risques, la question qui se pose au début de toute réflexion est celle de leur probabilité. A cet égard, il convient d'opérer une distinction fondamentale entre les risques isolés et les risques de portefeuille. La probabilité d'événements rares et imprévisibles (p. ex. les interruptions d'exploitation) est beaucoup plus difficile à évaluer que celle d'accidents de parcours normaux et survenant régulièrement (p. ex. les pertes sur débiteurs). Plus le nombre de risques englobés statistiquement dans un «pool» est élevé, plus il est aisé d'en calculer mathématiquement la probabilité. C'est pourquoi il est en général possible de répercuter ce genre de risques sur des tiers (p. ex. des compagnies d'assurances ou des banques), moyennant paiement d'une prime correspondante. En plus de la probabilité, la portée d'un événement, respectivement les répercussions directes et indirectes qu'il entraîne, sont d'une importance décisive. L'amplitude d'un risque découle toujours de la combinaison de la probabilité et de l'importance des répercussions qu'il entraîne (probabilité x impact).

Gestion des risques

Plus la probabilité et l'amplitude des risques sont grandes pour une entreprise, plus il est important d'en assurer une bonne gestion. Il s'agit donc de réduire aussi bien la probabilité que la portée d'événements perturbateurs, au moyen de mesures préventives adéquates. Cette tâche entrepreneuriale exige à la fois un sens aigu de l'analyse et des facultés intuitives.



Équilibrer les opportunités et les dangers

Une direction d'entreprise consciente des risques doit constamment s'interroger sur la probabilité et l'importance d'un facteur de risque, se poser la question de savoir si un projet ou une transaction se solderont, en définitive, par un résultat nettement plus positif (upside risk) ou négatif (downside risk) que ce que l'on est en droit d'attendre. Une affaire risquée peut donc être qualifiée de bonne lorsque les gains dépassent largement les risques qu'elle entraîne.

Comprendre les trends comme des changements à long terme

Les trends sont des évolutions durables à long terme. Ils sont souvent masqués par des fluctuations de courte durée et c'est la raison pour laquelle on a parfois de la peine à les identifier facilement et rapidement. Les trends à long terme sont d'une importance capitale pour la stratégie d'entreprise et doivent, par conséquent, être suivis de près. La manifestation d'un trend à court ou à moyen terme est en général facilement prévisible. En revanche, plus la projection d'un trend porte sur un avenir éloigné, plus la marge des écarts prévisibles sera grande. L'expérience montre également qu'il est particulièrement difficile d'anticiper à temps une rupture de trend, c'est-à-dire un renversement de tendance.

Fluctuations vers une valeur moyenne

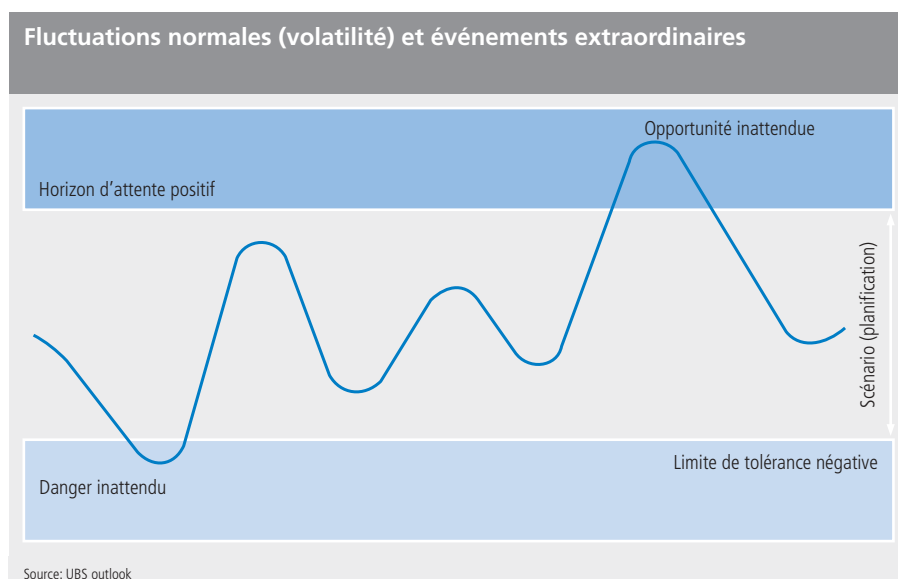
Les fluctuations cycliques normales ou occasionnelles, de même que celles qui tendent à court terme vers une valeur moyenne ou un trend à long terme, sont désignées sous l'expression de volatilité. La marge d'écarts statistiquement prévisibles d'un côté comme de l'autre peut être très souvent calculée avec passablement de précision au moyen de méthodes mathématiques. Ce calcul est par contre beaucoup plus difficile à opérer lorsque des écarts prévisibles sont affectés par des événements à caractère unique, cyclique ou tendanciel, qui les amplifient ou les amenuisent.

Définir un risque de perte maximum

Suivant le cas, on entend par «value at risk» le potentiel de perte, la dépréciation maximale ou l'étendue d'une éventuelle destruction de valeur. On définit également la «value at risk» comme la perte attendue avec une certaine probabilité sur un portefeuille durant une période déterminée. Un tel risque doit être, en règle générale, couvert par les fonds propres. C'est pourquoi ceux-ci prennent souvent le caractère de capital-risques.

Structurer les risques d'entreprise

Le portefeuille de risques d'une entreprise peut être structuré selon différents critères. Les processus d'exploitation et les facteurs qui y contribuent sont généralement considérés comme des éléments de risques internes, alors que les développements



liés à l’environnement de l’entreprise (p. ex. les technologies, les marchés, les conditions-cadres) appartiennent au domaine des risques externes.

Le risque entrepreneurial réside dans la volatilité du cash-flow

Le bilan des risques d’une entreprise se compose de l’ensemble des opportunités et dangers qui influent sur la valeur ajoutée escomptée à long terme. En fin de compte, le risque entrepreneurial n’est rien d’autre que la volatilité des revenus attendus à long terme, respectivement du cash-flow libre.

Les risques stratégiques

Les risques stratégiques auxquels une entreprise est confrontée résident principalement dans le fait que des développements à long terme importants pour sa survie ne sont pas reconnus à temps, sont mal interprétés ou que les mesures correctives adéquates ont été négligées.

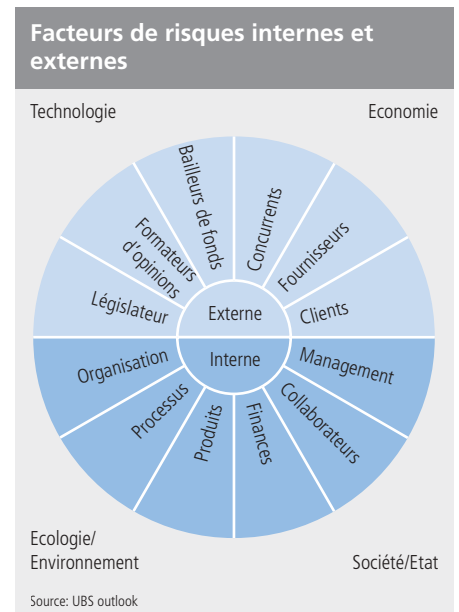
Certaines perturbations normales ou certaines évolutions cycliques détournent souvent l’attention de risques stratégiques à long terme beaucoup plus importants. De même, ces derniers sont fréquemment masqués par des succès opérationnels à court terme. Au nombre des grands risques stratégiques, il convient de mentionner le problème de la stabilité politique, sociale et macro-économique à long terme (risques de pays), ainsi que les conditions-cadres régulatrices. Des risques non négligeables naissent également du cycle de vie d’une entreprise et de l’évolution à l’intérieur d’une branche déterminée. Les technologies, les produits, les processus de fabrication, de même que le comportement de la demande et la situation concurrentielle sont souvent très imbriqués dans un processus de création de valeur. Lorsque les changements y relatifs ne sont pas décelés à temps ou sont affrontés de manière trop hésitante, des crises menaçant l’existence même de l’entreprise peuvent naître de tels risques stratégiques.

Les risques opérationnels

Les risques opérationnels naissent en général de perturbations dans le processus normal d’exploitation, que l’on peut relativement écarter à court terme. Ils peuvent être subdivisés en risques de produits, risques de processus, risques informatiques (hardware et software), risques de débouchés (quantités, prix de vente), risques de clients (pertes sur débiteurs), risques d’approvisionnement (qualité, pannes) et risques inhérents aux ressources humaines. Leur impact est souvent limité sur le plan matériel et temporel et ils peuvent être généralement maîtrisés dans le cadre d’une gestion d’entreprise rigoureuse. En outre, de nombreux risques opérationnels sont assurables (p. ex. interruption d’exploitation) et une entreprise consciente des risques peut, de manière relativement facile, en réduire la probabilité et la portée. Néanmoins, s’ils surgissent de façon abrupte et violente et que des mesures de sécurité sont insuffisantes pour les contrer, les risques opérationnels peuvent déboucher sur de véritables crises de fonctionnement nécessitant des mesures d’exception.

Les risques inhérents aux marchés financiers

Parmi les risques importants auxquels les entreprises sont confrontées sur les marchés financiers, il convient de mentionner en premier lieu les risques relatifs à l’évolution des taux d’intérêt et des taux de change. Tous deux sont liés au sort d’une monnaie et peuvent être efficacement assurés au moyen des divers instruments financiers offerts par les banques.



Les pièges les plus dangereux

Si les risques liés à l'activité de l'entreprise ne sont pas suffisamment pris en compte, le potentiel d'opportunités ne sera pas utilisé et les risques négligés peuvent déboucher sur de véritables crises. L'expérience montre qu'il existe des pièges particulièrement dangereux, dont l'ampleur et les conséquences varient suivant la situation de l'entreprise concernée.

Les pièges stratégiques

En règle générale, une mauvaise appréciation des développements à long terme de l'entreprise et de son environnement représente le plus grand danger. Si cette absence de vues stratégiques se double d'un manque de propension à assumer les risques et d'une prise de conscience insuffisante de ces derniers, l'entreprise aura bien de la peine à générer, à la longue, une valeur ajoutée suffisante pour les clients, les collaborateurs et les bailleurs de fonds.

Les pièges de marché

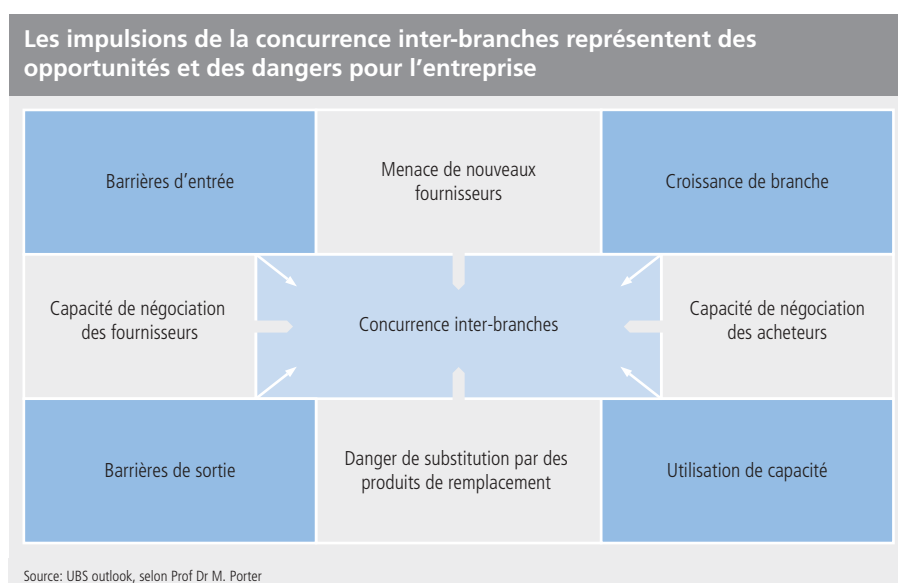
Une compréhension insuffisante de l'évolution des tendances fondamentales du marché conduit à une appréciation erronée de sa propre position sur le marché. L'entreprise qui ne connaît pas exactement ses clients et leurs besoins, qui ne perçoit pas avec suffisamment d'acuité les facteurs de concurrence, se voit exposée à un piège de marché. Des dangers analogues naissent d'une croissance non contrôlée, d'une mauvaise évaluation des tendances du marché, d'une faible capacité de vente, ainsi que de dépendances disproportionnées (risques cumulés).

Les pièges de la concurrence

Le manque de créativité, des produits technologiquement dépassés ou facilement interchangeables, de même que des prix surfaits et un mauvais service à la clientèle sont les pièges concurrentiels classiques. Ils permettent à des concurrents plus performants de gagner rapidement des parts de marché.

Les pièges à créneaux

Une capacité concurrentielle insuffisante sur les marchés importants et en expansion incite volontiers à se limiter à certains marchés à créneaux de niche moins concurrentiels, mais qui ont tendance à se rétrécir. Du fait que d'importants concurrents se retirent



souvent très tôt de segments de marchés peu intéressants à long terme, les marges demeurent parfois longtemps encore élevées. De tels marchés deviennent de véritables pièges à créneaux vu que les quantités à écouler sont trop faibles (économies d'échelles) pour pouvoir couvrir l'ensemble des dépenses courantes et les besoins futurs d'investissements.

Les pièges de capacité

Un essor conjoncturel, une croissance de branche rapide, des marges élevées et des goulots d'étranglement sensibles incitent sans cesse nombre d'acteurs sur le marché à accroître rapidement leur capacité de production. Il en résulte, généralement avec un certain retard, des surcapacités de production élevées et un effondrement rapide des prix.

Les pièges technologiques

Les nouvelles technologies, de même que les nouvelles applications, offrent souvent de grandes opportunités. Mais elles peuvent, inversement, entraîner des dangers aigus. C'est principalement le cas lorsque les produits et services innovatifs d'une entreprise sont rattrapés par ceux de nouveaux fournisseurs (substitution) et que la demande se déplace rapidement (p. ex. de la machine à écrire au PC à imprimante laser). Un piège technologique se présente également lorsque des concurrents parviennent à modifier à leur avantage le rapport qualité-prix, en introduisant de nouveaux processus de production.

Les pièges des taux de change et d'intérêt

Les instruments financiers ne permettent de s'assurer que d'une manière limitée contre les modifications importantes et durables des taux de change et d'intérêt. Lorsque les parités monétaires se déplacent sensiblement à la suite de chutes de cours (renchérissement des importations) ou de hausses de cours des monnaies (renchérissement des exportations), cela peut avoir des conséquences dramatiques pour les entreprises exportatrices ou importatrices. Le rendement des investissements opérés à l'étranger (return on investment) en pâtit également.

Les pièges de gestion

Les facteurs d'influence extérieurs ne sont en principe pas seuls responsables des revers enregistrés par les entreprises dans leur course au succès. Ces échecs sont le plus souvent imputables à des négligences de la direction de n'avoir prévu à temps les risques et les mesures pris nécessaires. Une direction de succès, sans vision d'avenir ni stratégies orientées vers le futur et qui n'est pas soumise aux exigences critiques du conseil d'administration et des collaborateurs responsables, est le plus souvent à la merci des pièges de gestion. Des luttes internes pour le pouvoir au sein de la direction, de même que l'absence d'une relève planifiée à temps, sont des facteurs qui accroissent encore le danger.

Les pièges de compétences

La surestimation de ses propres compétences représente un piège dangereux. Il sera toujours plus difficile, à l'avenir, de disposer dans tous les domaines d'un savoir-faire suffisamment étendu. La concentration sur ses propres compétences de base, de même qu'un recours accru à l'outsourcing, peuvent contribuer de manière essentielle à éviter les pièges de compétences.

Les pièges d'organisation

Des déficiences dans les structures d'organisation, dans les processus d'exploitation et dans les systèmes de contrôle d'une entreprise peuvent mener à des pièges d'organisation, lorsque ni le conseil d'administration ni la direction ne sont en mesure d'évaluer de manière constante et précise le développement de l'entreprise. Il en va de même si l'on met sur pied des structures d'organisation trop compliquées, trop lourdes, inamovibles et trop onéreuses.

Les pièges de financement

Des fonds propres insuffisants, des structures financières inadéquates, de même que les dépendances financières et les risques cumulés constituent des pièges typiques de financement. Le manque de transparence financière (cash-flow, rendement) et une planification trop optimiste (p. ex. chiffre d'affaires surestimé, coûts sous-évalués) conduisent fréquemment à une crise de trésorerie. Ce piège extrêmement dangereux se referme souvent brutalement.

Les pièges de la baisse des coûts

Une direction agissant à court terme et orientée de manière unilatérale vers les coûts est souvent responsable de ce que certains investissements indispensables pour l'avenir dans des produits nouveaux (développement), dans le marketing, dans l'infrastructure (installations, traitement des données) et dans les ressources humaines sont gravement négligés. A long terme, il est tout aussi important de créer de la valeur ajoutée par des améliorations de prestations que de vouloir réduire les coûts.

Les pièges de culture d'entreprise

Une communication déficiente, un manque de tolérance envers les fautes, une direction trop autoritaire et conservatrice de même que le culte de la méfiance émoussent la vigilance nécessaire de l'entreprise à l'égard des opportunités et des dangers, tant intérieurs qu'extérieurs. Cela favorise les erreurs de comportement et diminue les facultés de réaction et de redressement. Les indicateurs trompeurs (p. ex. croissance du chiffre d'affaires au lieu de croissance du rendement) renforcent souvent les pièges de culture.

Pas d'opportunité sans risques

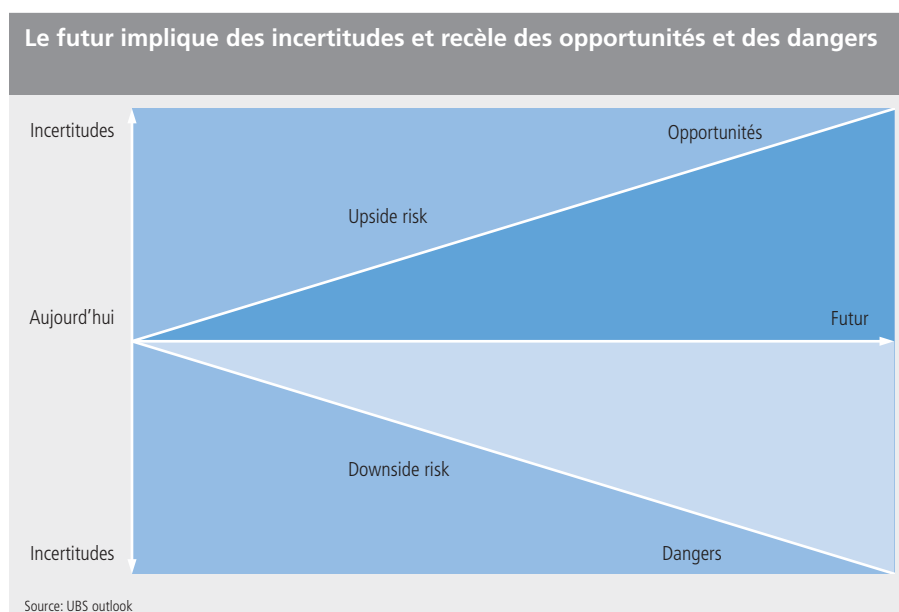
Thèse 1: Percevoir les incertitudes et les aspects complexes de l'environnement de l'entreprise comme des défis

Savoir affronter les incertitudes et les problèmes complexes fait partie des tâches entrepreneuriales. Plus ceux-ci sont marquants, plus grands sont, en retour, les opportunités et les risques de pertes.

Les développements technologiques, politiques et économiques ne peuvent être prévus avec une certitude absolue. Plus ils se déroulent de manière dynamique et globale, plus les enchaînements deviennent complexes et les changements incertains. Le fait d'ignorer de tels développements est la plupart du temps extrêmement dangereux. En règle générale, les entreprises ne peuvent guère influencer l'environnement dans lequel elles exercent leurs activités et encore moins empêcher les changements. L'expérience prouve que ceux qui savent se préoccuper à temps et intensivement des nouveaux développements ont les meilleures chances d'en tirer profit. C'est pourquoi les problèmes complexes liés à de telles évolutions doivent être acceptés comme de vrais défis.

L'incertitude découlant de l'évolution technologique

Les grands bouleversements technologiques sont très souvent annonciateurs de profondes mutations sur les plans économique, social et politique. Pour les entreprises, les changements technologiques représentent des facteurs qui brouillent constamment les pistes. Les compétences fondamentales, à la base du succès, se déplacent sur des terrains nouveaux. Le savoir-faire, de même que les installations existantes, deviennent rapidement obsolètes. Des structures de branches traditionnelles sont morcelées et il en résulte de nouvelles chaînes de création de valeur. A l'heure actuelle, les développements technologiques rapides représentent pour bien des entreprises des défis stratégiques majeurs. Pour les petites et moyennes entreprises en particulier, il sera toujours plus difficile de maîtriser des technologies de plus en plus complexes et envahissantes. Le risque lié aux investissements dans du nouveau savoir-faire, de nouvelles machines et installations est grandissant. Néanmoins, celui qui est prêt à affronter de tels défis est en droit d'attendre, en cas de succès, des gains correspondants.



L'incertitude découlant de nouveaux produits

De nouveaux produits et procédés naissent sans cesse des innovations technologiques. Il s'ensuit une pression sur tout ce qui devient démodé (substitution). Des nouveautés sont offertes avec une nette amélioration du rapport qualité-prix, ce qui modifie rapidement le comportement des acheteurs et la situation du marché. Cette évolution engendre généralement une croissance de masse, avec diminution correspondante des prix et des marges bénéficiaires.

L'incertitude découlant de nouveaux marchés

Les développements géopolitiques, de même que les nouveaux moyens de communication (Internet) et de transport avantageux (avions, bateaux-conteneurs) ont largement contribué à rendre beaucoup plus accessibles, pour les petites et moyennes entreprises, des marchés de biens et services jusqu'à fortement cloisonnés ou très difficiles à exploiter.

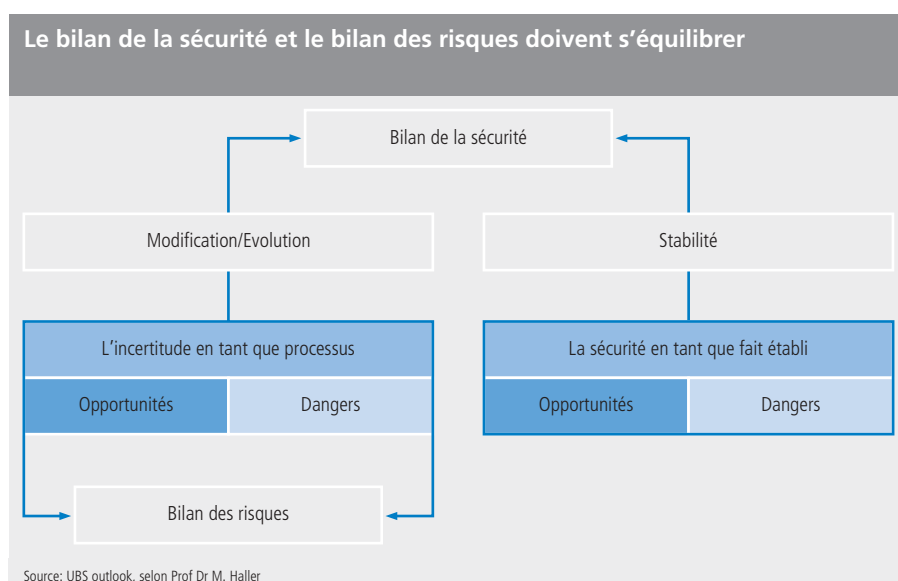
Davantage d'informations et de connaissances

La dynamique des technologies et des marchés signifie avant tout pour les entreprises un besoin sans cesse accru d'informations et de connaissances. Le savoir-faire devient un facteur clé de succès. Celui qui possède trop peu de compétences de base est en péril. Dans un environnement toujours plus complexe et dynamique, il sera encore plus difficile d'identifier les informations pertinentes. Les réseaux télématiques et Internet, en synergie avec les spécialistes d'entreprise, joueront un rôle d'une importance accrue lorsqu'il s'agira de fournir et de traiter des informations ciblées, de chercher des solutions à certains problèmes ou de travailler vers un objectif précis. Mais les détenteurs de savoir-faire ne seront pourtant toujours que des êtres humains. C'est pourquoi, une gestion d'entreprise consciente des risques requiert du savoir et de l'expérience des collaborateurs et de la direction, ainsi que la capacité de promouvoir de manière ciblée le travail d'équipe dans tous les aspects du fonctionnement de l'entreprise.

Thèse 2: Etablir un équilibre entre sécurité et risques

La capacité de survie d'une entreprise va de pair avec la volonté de poursuivre son développement. C'est pourquoi il faut savoir accepter les incertitudes.

Une gestion d'entreprise consciente des risques accepte les incertitudes et assume les opportunités et les pertes qui peuvent y être liées.



Sur le plan stratégique, il s'agit de trouver un bon équilibre entre les phases de développement et de stabilisation. D'un côté, la stabilité crée la confiance, rend l'entreprise sûre et fiable. Mais d'un autre côté, une croissance saine est indispensable et nettement plus attrayante pour les partenaires d'affaires, les bailleurs de fonds et les collaborateurs que s'accrocher à des principes et concepts dépassés.

Le bilan de sécurité

Dans une entreprise consciente des risques, il existe à long terme un équilibre permanent entre stabilité et expansion, préservation et changement, ainsi qu'entre démembrement et reconstitution.

La gestion consciente des changements et des incertitudes représente une tâche difficile et exigeante pour l'ensemble des participants, ceci à tous les niveaux. A l'attrait de saisir de nouvelles opportunités s'opposent les craintes de dangers, de revers et de pertes, ainsi que les démotivations personnelles. D'un autre côté cependant, l'excès de sécurité a son prix. Dans des marchés toujours plus compétitifs, la tendance prévaut de prendre des risques accrus, ceci d'autant plus qu'un excès de prudence empêche de saisir certaines opportunités et crée parfois une sécurité illusoire.

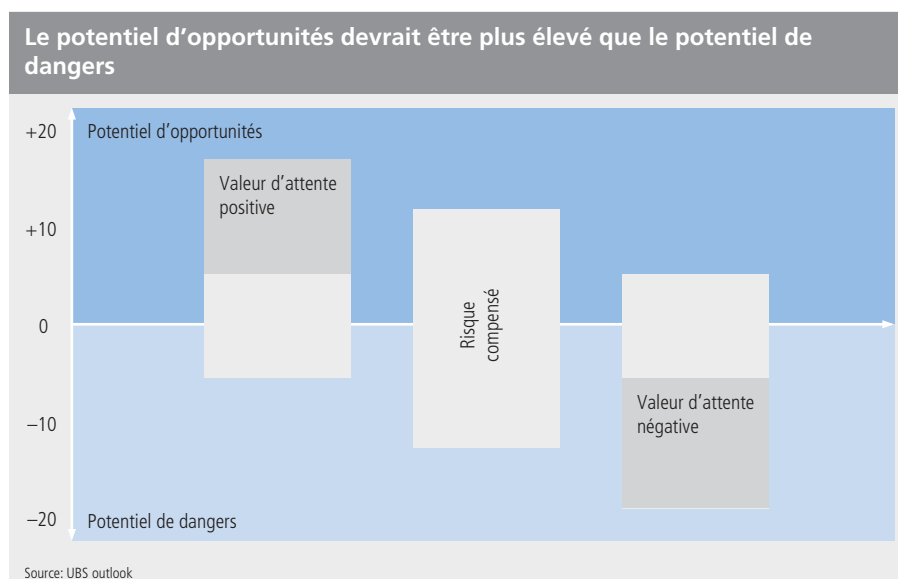
Le bilan des risques

Le bilan des risques, dans une entreprise, montre si les opportunités sont plus réelles que les dangers ou vice versa et dans quelle mesure opportunités et dangers sont interdépendants. Une allocation fructueuse des ressources disponibles (capital, travail) rend indispensable la prise constante de nouveaux risques. Pour cela, il faut des entrepreneurs et des managers capables d'offrir des produits et services nouveaux, prometteurs, bien adaptés au marché et capables de développer des processus innovateurs, afin d'exploiter les marchés présentant des opportunités de croissance rapide.

Risques et gains élevés

Les risques élevés nécessitent un fort engagement et devraient, par conséquent, engendrer un rendement approprié. Les entreprises dans leur ensemble, de même que les segments d'entreprises et les projets particuliers, doivent pouvoir apporter un profit correspondant aux risques encourus, compte tenu des moyens financiers et des ressources humaines à disposition. D'où le principe fondamental suivant: le rapport risques/gains doit constamment s'équilibrer. Le marché honore les bonnes prestations, qui permettent aux bailleurs de fonds mais aussi au management et aux collaborateurs de prendre part à la réussite.

En revanche, les contre-prestations ont de plus en plus rapidement des répercussions négatives à tous les niveaux, pour le management comme pour les collaborateurs.



Renforcer la conscience des risques et adapter la propension à les assumer

Thèse 3: Gérer les risques de façon globale

Les problèmes fondamentaux qui se posent aujourd’hui aux entreprises sont étroitement imbriqués, d’où la nécessité d’avoir, face aux risques, une approche globale de la situation de l’entreprise et de ses secteurs d’activités.

Connaître et sopeser les facteurs de risque

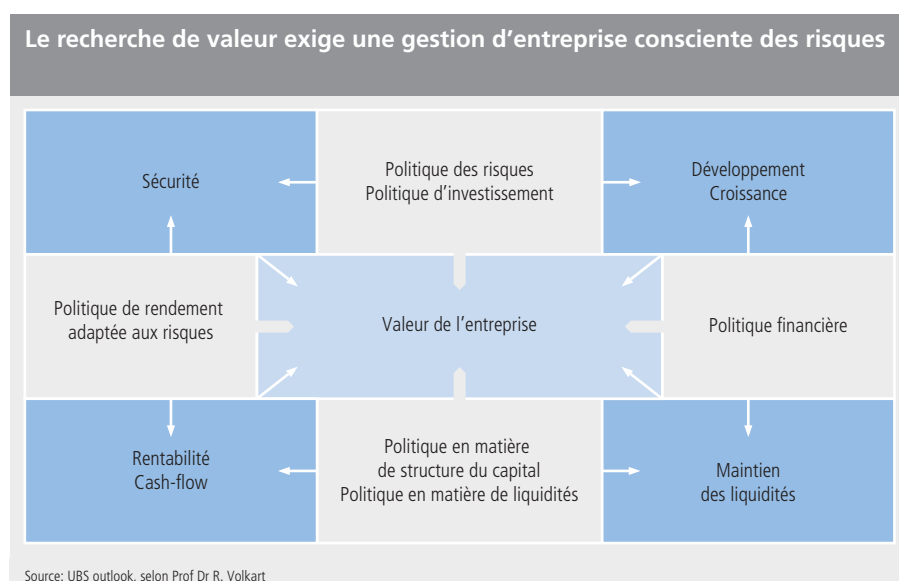
Les succès ou les échecs d’une entreprise dépendent en général des mêmes facteurs de risque, lesquels comprennent aussi bien des opportunités que des dangers. La différence réside dans le degré d’acuité des facteurs de risque à l’intérieur de l’entreprise et de l’importance qu’on leur attribue sur le développement des affaires.

Optimaliser la valeur de l’entreprise en tenant compte des risques

L’objectif de toute entreprise est orienté vers la croissance, la rentabilité, la capacité de rendement et la préservation de la trésorerie. A cet égard, l’opinion prévaut de plus en plus que l’objectif global à long terme doit être une augmentation de la valeur de l’entreprise. Tous les processus d’exploitation doivent donc, en fin de compte, tendre à satisfaire de manière convenable les besoins légitimes de l’ensemble des stakeholders, avant tout des bailleurs de fonds (actionnaires), de ceux qui apportent du savoir-faire (collaborateurs) et de la société en général (niveau de vie, emploi, recettes fiscales). Cette orientation vers la valeur exige une gestion consciente des risques. Sécurité et stabilité d’un côté, incertitudes et développements de l’autre, de même qu’augmentation de la rentabilité et maintien de la liquidité (cash-flow) sont les éléments qui permettent de déterminer la valeur d’une entreprise. Ils sont régis par une politique d’affaires équilibrée en matière de structure de capital, de propension à assumer des risques, d’investissements, de moyens financiers et de liquidités.

Gérer les risques de manière consciente et systématique

Eviter les risques signifie le plus souvent renoncer à saisir certaines opportunités. Des profits supérieurs à la moyenne ne peuvent être obtenus, en règle générale, qu’à condition de prendre des risques de manière ciblée. Dans un environnement dynamique,



où l'on a tendance à affronter des risques plus élevés, une gestion consciente et systématique de ceux-ci revêt une importance croissante. L'amplitude des risques encourus n'est pas seule décisive pour le succès d'une entreprise: il y va également avant tout de la capacité de la direction et des collaborateurs à saisir les opportunités escomptées, tout en écartant les dangers y relatifs.

Diversifier signifie répartir les risques

Diversifier les risques consiste à ne pas tout placer dans les mêmes affaires. Ce principe repose sur la constatation que, pris isolément, les risques comprennent passablement d'effets compensateurs ou amplificateurs (portefeuille). C'est pourquoi la gestion optimale des risques doit intégrer tous les aspects de la vie de l'entreprise. Un moyen facile de diversifier les risques consiste à les compenser. Ce sera par exemple le cas lorsqu'on doit à la fois payer et encaisser des factures de même ordre de grandeur et dans la même monnaie.

Bien des risques similaires sont calculables

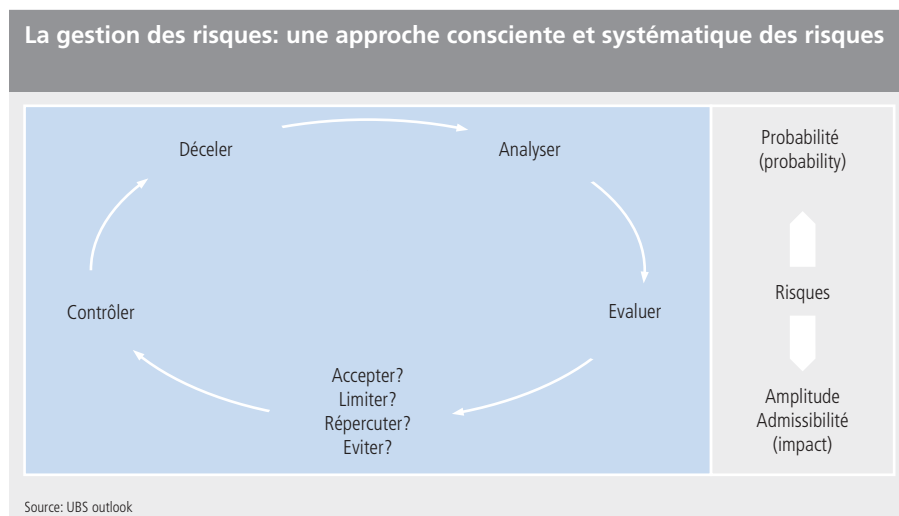
Plus le nombre d'éléments exposés au même type de risque est élevé, plus il est aisé d'évaluer de manière fiable les incidences (gains ou pertes) et la probabilité moyenne de tels risques, en vue par exemple du calcul des primes d'assurance. Le même principe vaut pour toute répartition de risques (p. ex. un portefeuille de débiteurs), dans la mesure où la probabilité et l'importance des risques particuliers ne sont pas trop divergentes. Les risques non compensables, et les risques particuliers importants sont appelés «risques cumulés». Ils sont difficiles à calculer et, par conséquent, ne peuvent généralement pas être assurés.

La diversification masque également des dangers

L'expérience montre qu'une diversification des activités commerciales peut entraîner des dangers, surtout lorsque les compétences fondamentales aptes à garantir le succès font défaut. La ligne de démarcation entre une diversification raisonnable et une dispersion peu contrôlée et mal ciblée des forces n'est pas toujours facile à tracer.

Les risques sont un facteur de coûts

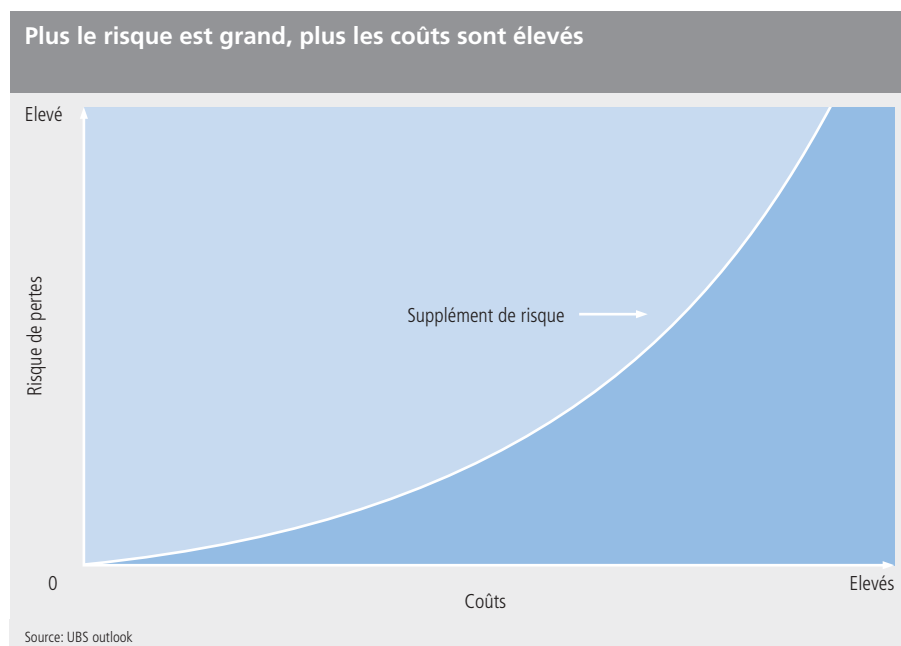
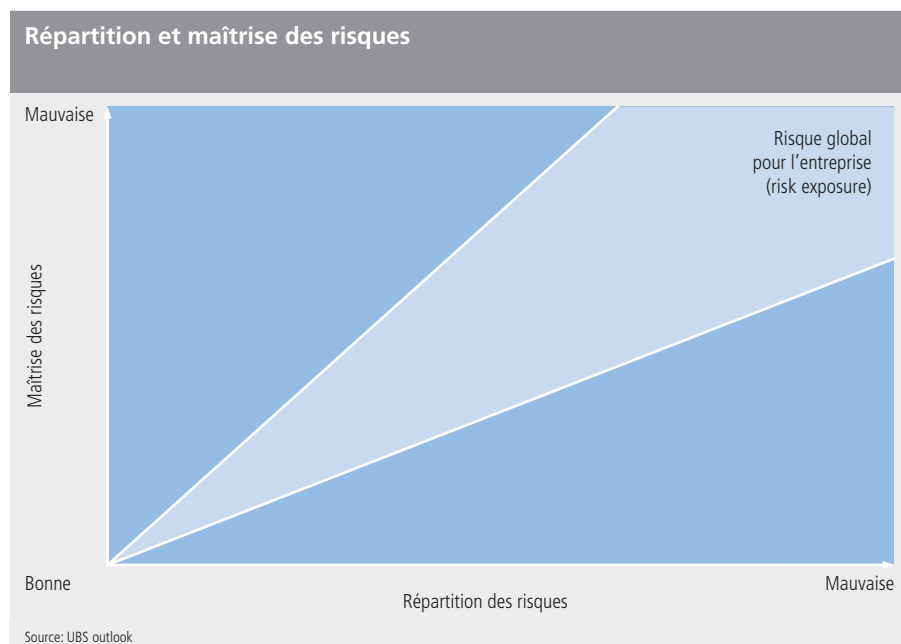
La sécurité a son prix. Le risque inclut une part d'insécurité et engendre non seulement des opportunités mais aussi des dangers. C'est pourquoi un prix clairement établi doit être payé lorsqu'une évolution négative ou un sinistre surviennent. Les coûts dissimulés des risques deviennent transparents lorsqu'on s'assure contre ceux-ci ou que, d'une autre manière, on les répercute sur des tiers (p. ex. le factoring). De même, des facteurs de coûts interviennent lorsque, par exemple, on introduit de la flexibilité dans les processus de production pour pallier les incertitudes du marché.



Il est indispensable, pour une gestion d'entreprise consciente des risques, de connaître les coûts dans chaque cas particulier et d'en tenir compte de manière appropriée avant toute décision. Il est vrai que, bien souvent, les coûts des risques latents sont difficilement calculables et doivent être évalués sur la base d'expériences antérieures ou de supputations. Ceci est de toute manière bien meilleur que de vouloir les ignorer purement et simplement.

Avec le temps, les coûts des risques encourus peuvent se modifier drastiquement. C'est ce qu'ont expérimenté en particulier les établissements bancaires lorsque les problèmes structurels de l'économie suisse, ajoutés aux fluctuations (connues) de la conjoncture, ont commencé à peser de plus en plus sur la capacité de rendement et sur la solvabilité des entreprises.

A l'avenir, les entrepreneurs devront avoir clairement à l'esprit les coûts des risques, tels qu'ils ressortent de l'analyse de leur portefeuille de risques par des spécialistes en matière de crédit.



Des attentes de gains correspondant aux risques

L'activité entrepreneuriale est liée à des risques qui diffèrent selon le secteur dans lequel elle s'exerce. Il arrive souvent que l'on ne tienne pas suffisamment compte de ce facteur d'adéquation des gains aux risques dans les processus de définition d'options stratégiques ou opérationnelles et de prise de décisions. Les coûts adaptés aux risques, les exigences et impératifs en matière de rendement, de même que les taux d'escompte comprennent, en plus des coûts effectifs du marché des capitaux, une prime de risques correspondante. Ceci permet une vision transparente des projets ou activités engendrant une véritable création de valeur ou, au contraire, une destruction de valeur.

Thèse 4: Elargir le champ d'action par une identification précoce des risques

Une perception précoce des modifications de l'environnement accroît les opportunités, alors qu'une reconnaissance tardive en accentue les dangers.

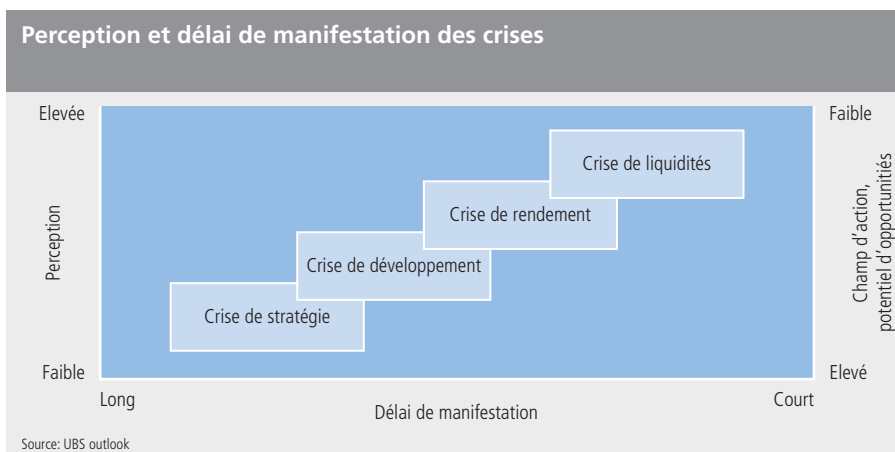
Les changements structurels interviennent en général très lentement et sont, par conséquent, difficiles à prévoir. Les signes prémonitoires sont très souvent plus lents à venir que l'on ne s' imagine. Cependant, plus les premiers effets sont visibles, plus le temps de réaction à disposition est court. L'objectif de toute entreprise est donc de posséder une marge de manœuvre aussi large et flexible que possible pour pouvoir réagir rapidement, par des mesures appropriées, sur les marchés et à l'intérieur même du processus d'exploitation. Plus le temps de réaction à disposition est long, plus les mesures d'adaptation nécessaires pourront être planifiées et exécutées avec soin et réflexion.

Surveiller attentivement l'ensemble de la chaîne de création de valeur

Les modifications de l'environnement et leurs conséquences pour l'entreprise sont le plus facile à observer lorsque toute la chaîne de production peut être analysée et évaluée globalement, de l'achat des matières premières à la vente des produits finis. Dans ce contexte, les clients exigeants et performants (lead users), tout comme les fournisseurs importants, peuvent livrer de précieuses informations et/ou suggestions. Mais d'autres opportunités et dangers peuvent également surgir dans des domaines bien différents, n'ayant pas forcément trait à l'activité quotidienne. La mise sur pied d'une surveillance technologique efficace et couvrant l'ensemble de l'exploitation offre une bonne base pour une gestion précoce et consciente des risques.

Agir de manière proactive

Une détection précoce des risques est essentielle car elle permet d'élargir le cadre temporel des mesures de prévoyance proactives. En revanche, les dangers identifiés trop tardivement obligent bien souvent à prendre des mesures d'ajustement sous la pression.



Une perception trop tardive des dangers engendre des crises

Les dangers non décelés à temps conduisent à des crises d'entreprise. Cette évolution lente et fatale vers la crise résulte généralement de stratégies dépassées, n'ayant pas suffisamment tenu compte des changements constants de l'environnement et des facteurs déterminants de succès de l'entreprise. A la longue, des stratégies inappropriées engendrent des phénomènes de stagnation et de crises de rendement, suivis tôt ou tard de crises de trésorerie. Etant donné qu'à ce moment tardif, la marge de manœuvre à disposition est devenue presque toujours trop réduite, il n'est généralement plus possible de revenir à une situation correspondant à une gestion normale. Dès lors, une cellule de crise énergique doit être mise en place, avec toutes les conséquences souvent désagréables que cela peut engendrer pour les stakeholders (clients, fournisseurs, bailleurs de fonds, direction, collaborateurs, etc.).

Thèse 5: Planifier en se focalisant sur les risques

C'est précisément en période de changements dynamiques qu'il n'est guère possible de prendre, sans planification, des décisions conscientes des risques.

Planifier et budgéter permettent de reconnaître, de quantifier et de corriger plus aisément et plus rapidement les situations inattendues. La planification commence toujours par une analyse approfondie de la situation de départ et conduit à un scénario qui est à la base de la planification proprement dite.

La planification doit être prospective

La planification ne doit en aucune manière se limiter à extrapoler d'anciennes données, mais au contraire s'orienter sur les changements prévisibles et les risques y relatifs. Dans ce contexte, il y a lieu de prêter une attention particulière à l'évolution conjoncturelle, à la situation concurrentielle prévisible (comportement des entreprises concurrentes), ainsi qu'aux changements intervenant dans l'écoulement de la production, les prix et les coûts. Ceci implique notamment la prise en compte d'une prime de risque (par produit, service, etc.). La planification permet en outre de déterminer dans quelle mesure les ressources toujours limitées à disposition de l'entreprise (capital, travail) peuvent être consciemment investies dans des risques. Dans un environnement dynamique, une planification permanente à court terme s'avère des plus utiles.

La mise en place de scénarios accroît la conscience des risques

Les options stratégiques se basent sur certaines supputations quant à l'évolution des différents facteurs déterminants pour le domaine d'activité de l'entreprise. Il importe peu que celles-ci soient consciemment établies pour chaque cas particulier ou implicitement contenues dans l'ensemble des décisions stratégiques.

Il est du devoir des responsables de la planification d'entreprise, de la direction et du conseil d'administration de développer des stratégies prometteuses. Dans cet ordre d'idées, la création d'ateliers stratégiques s'avère un moyen éprouvé d'apporter du savoir-faire et des expériences multiples dans la mise au point des processus. Les conseillers d'entreprises impliqués dans ces ateliers peuvent, de leur côté, fournir une contribution précieuse et jouer en quelque sorte le rôle de catalyseurs dans l'élaboration des réflexions et des méthodes.

Développer différents scénarios

En développant des stratégies, il convient de prendre en considération la dynamique de l'environnement et, partant, les facteurs d'incertitude qui pèsent sur toute évolution future. La mise au point de divers scénarios aide à mieux appréhender les changements d'environnement et les incidences y relatives. Une analyse approfondie de la situation de départ et des facteurs d'influence décisifs pour l'entreprise permet d'éliminer les éléments d'incertitude.

L'élaboration de scénarios différents permet en outre de comparer leurs divers degrés de sensibilité à l'égard d'événements perturbateurs éventuels. Bien que seul le scénario

le plus plausible et crédible doit être retenu pour la fixation d'une stratégie, il convient néanmoins d'en étudier soigneusement d'autres. Afin d'être à l'abri de toute surprise, des décisions applicables à différents scénarios peuvent être envisagées et des mesures préventives mises sur pied.

En définitive, l'élaboration de divers scénarios est particulièrement utile dans la mesure où elle sensibilise la direction aux changements. Cette dernière est ainsi obligée de faire des projections de trends en fonction de ses supputations et de les surveiller en permanence. Il suffit qu'un seul facteur d'influence déterminant se développe d'une manière autre que prévue pour que l'ensemble du scénario et la stratégie y relative doivent être revus. Voilà pourquoi il est opportun de prévoir des scénarios différents dans les normes de planification.

La planification doit fixer des objectifs

Le processus de planification et de budgétisation doit avant tout permettre de définir des objectifs précis, respectivement refléter un consensus sur les objectifs à atteindre. Cette prise de conscience de responsabilités à tous les niveaux ne peut intervenir que si la planification et la budgétisation ont été élaborées de concert avec l'ensemble des collaborateurs concernés. En déterminant à l'avance des critères de valeur, des limites inférieures de prix et de rentabilité, on encourage la prise consciente de risques sur le marché.

Thèse 6: Elaborer un controlling adapté aux risques

Une comptabilité transparente ainsi qu'un controlling adapté à l'entreprise et intégrant les risques améliorent et stimulent les facultés de réaction de la direction.

Dès que des écarts significatifs entre les résultats et les objectifs apparaissent, des mesures correctives peuvent être prises et, si nécessaire, de nouveaux objectifs redéfinis.

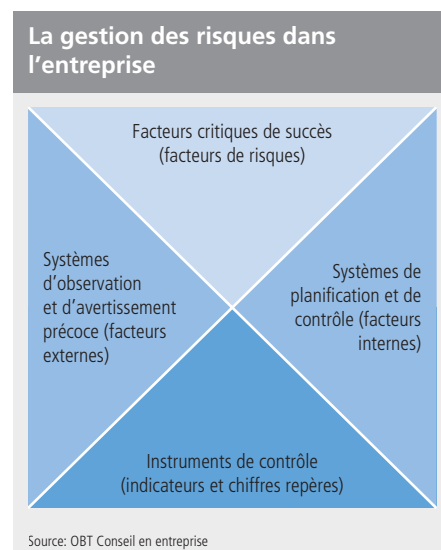
Rendre les frais fixes transparents

Afin d'accroître la transparence des frais fixes, dont l'importance proportionnelle ne cesse de croître, et de parvenir à un calcul de rentabilité fiable des produits et des clients, il convient de mettre sur pied une évaluation des charges fondée sur le coût des processus de production techniques et administratifs. La dépense qu'engendre cette approche comptable doit cependant rester dans des proportions raisonnables par rapport à la valeur des informations ainsi recueillies. Le controlling doit concentrer ses efforts sur les éléments clés.

Un controlling qui se veut efficace doit pouvoir s'appuyer, dans les différents secteurs d'une entreprise, sur des données déterminantes et orientées vers des objectifs précis. «Balanced Scorecard» est une méthode de présentation équilibrée de chiffres et d'indications qualitatives, permettant de visualiser dans quelle mesure la haute direction a atteint les objectifs stratégiques qu'elle s'était fixés. Les chiffres clés utilisés à cet effet reposent sur des facteurs déterminants de concurrence (direction, prestations du marché, environnement, finances). Le controlling est synonyme de rentabilité, productivité et liquidité d'une entreprise et de gestion à succès. Une évaluation périodique de l'entreprise effectuée sur la base du free cash-flow actualisé permet de déterminer à un moment donné si cette dernière crée de la valeur ou, au contraire, en détruit.

Se mesurer aux meilleurs

Le benchmarking est une méthode extrêmement utile pour la perception précoce des risques. Elle permet de comparer les prestations et facteurs de succès d'une entreprise déterminée avec les performances des meilleurs concurrents de la branche ou d'entreprises d'autres branches. Il est très important d'analyser comment les performances supérieures sont réalisées et quelles expériences on peut en tirer pour sa propre entreprise.



Thèse 7: Créer une culture d'entreprise capable d'assumer les risques

La culture d'entreprise détermine dans une large mesure la conscience des risques, la propension et la capacité à les assumer.

Cette culture repose sur une conception précise de valeurs bien déterminées. Il peut s'avérer utile de les résumer dans une charte et de les communiquer à tous les collaborateurs. Le reflet de ces valeurs est avant tout exprimé par une direction soucieuse de donner l'exemple et d'agir en harmonie avec elles.

Une culture d'entreprise consciente des risques implique une vision claire de l'évolution future et des objectifs à atteindre. Elle doit susciter la confiance des clients, des fournisseurs et des bailleurs de fonds, tout en motivant l'ensemble des collaborateurs et en stimulant leur sens de la solidarité. Ceci n'est évidemment possible que si une telle vision ne repose pas sur des illusions ou des rêves.

Dans un environnement dynamique, le comportement de la direction et des collaborateurs prendra toujours plus d'importance, tandis que les structures formelles d'organisation auront tendance à perdre de leur signification. Ceci met en lumière le rôle croissant d'une culture d'entreprise apte à assumer des risques. La présentation et l'image de marque d'une entreprise seront toujours plus imprégnées des normes relatives à la manière de penser et d'établir des échelles de valeur, plutôt que de la seule qualité des produits et prestations de services qu'elle offre sur le marché.

Le style de direction et les modèles d'incitation imprègnent la culture d'entreprise

La culture d'entreprise est essentiellement influencée par le style de direction, la politique de personnel et les structures d'organisation. Elle est stimulée par une concentration de tous les efforts sur les objectifs communs à atteindre. A cet égard, les mesures de valeur à utiliser, de même qu'une politique des salaires ciblée et équitable en fonction des performances jouent un rôle particulièrement important. L'expérience montre que la direction et les collaborateurs ont tendance à concentrer en priorité leurs efforts sur les objectifs dont la réussite est la mieux récompensée, tant financièrement que du point de vue émotif.

Style de direction, modèle d'incitation et tolérance des erreurs

Dans un environnement dynamique, il n'est pas possible d'exclure totalement les évaluations erronées et les erreurs. Les risques qui en découlent peuvent cependant être réduits lorsqu'ils sont communiqués rapidement, de manière ouverte et franche.

Des rôles différents dans une culture d'entreprise consciente des risques



Source: UBS outlook, selon Prof Dr M. Hilb

On peut beaucoup apprendre des erreurs commises. En revanche lorsqu'ils sont dissimulés, ils risquent beaucoup plus de représenter des dangers sérieux pour l'entreprise.

Par conséquent, pour diriger une entreprise en ayant conscience des risques, une grande transparence est indispensable. Ceci exige beaucoup d'ouverture d'esprit, de sincérité et de confiance. Les cultures d'entreprise en mesure de gérer les risques se basent en grande partie sur l'information et la communication. Les structures d'organisation horizontales peuvent grandement contribuer à améliorer la transparence sur le plan des erreurs et à réduire les risques.

Des collaborateurs capables d'assumer des risques

Les entreprises conscientes des risques ont besoin de collaborateurs capables d'assumer des risques et prêts à le faire. Ceci implique tout autant de sens des responsabilités que d'esprit d'initiative. La meilleure manière de développer ces qualités importantes et précieuses consiste à faire des collaborateurs de véritables coentrepreneurs, en les associant aussi étroitement que possible aux prises de décisions et aux mesures qui en découlent. Bien entendu, un choix approprié de collaborateurs, de même que leur parfaite intégration au sein de l'entreprise, contribuent de manière essentielle au développement d'une culture d'entreprise apte à assumer des risques.

La collaboration réduit les risques

La collaboration franche et ouverte est un élément important d'une culture d'entreprise apte à assumer des risques. La répartition et la maîtrise des risques sont grandement améliorées par le travail d'équipe. Un team de personnalités différentes est en effet mieux à même qu'une personne seule d'analyser des problèmes critiques de manière réaliste et mesurée. Les connaissances ou expériences accumulées et complémentaires permettent de corriger rapidement, au sein d'une équipe, les excès d'optimisme ou de pessimisme.

L'esprit critique accroît la capacité à prendre des risques

Quiconque est ouvert à la critique et la prend au sérieux agit en général de même à l'égard des risques. Il est souvent plus facile à un outsider de discerner les opportunités et les dangers et de les interpréter objectivement. C'est pourquoi une critique neutre et constructive représente un élément important et précieux. On devrait pouvoir également l'attendre des banquiers et conseillers d'entreprise ainsi que de tiers proches de l'entreprise. Des membres de la famille, le conseil d'administration, des avocats et des fiduciaires, de même que des clients ou des fournisseurs peuvent assumer un tel rôle.

Renforcer et utiliser la capacité à prendre des risques

Thèse 8: Garantir un financement en fonction des risques

Un financement adapté aux risques doit permettre de compenser les pertes éventuelles et de garantir une marge de manœuvre à l'entreprise, afin que cette dernière puisse investir et se développer en pleine conscience des risques.

La gestion financière d'une entreprise consciente des risques est une tâche complexe, nécessitant passablement d'expérience et de savoir-faire spécifique. La première règle applicable à un financement adapté aux risques est de générer du cash-flow. Une entreprise ne peut survivre et se développer que si elle dispose de liquidités suffisantes. Le cash-flow d'exploitation doit, notamment, permettre de procéder aux investissements nécessaires au maintien de la valeur des installations existantes et futures et d'assurer le remboursement de la dette et le paiement des impôts. Ce n'est qu'une fois ces exigences satisfaites que l'on pourra répondre aux attentes des détenteurs du capital au moyen du surplus de cash-flow à disposition (free cash-flow).

Des liquidités insuffisantes peuvent souvent menacer l'existence même de l'entreprise

Les crises de liquidités entraînent facilement des problèmes de survie. C'est pourquoi la priorité absolue doit être donnée au maintien en permanence d'une trésorerie suffisante. Lorsque le cash-flow généré par les affaires courantes n'y suffit plus, il faut pouvoir recourir rapidement à d'autres sources de financement. Des limites de crédit non utilisées ou des ressources financières extérieures non épuisées permettent, avant tout, de disposer d'une certaine marge de manœuvre à court terme.

Les causes des problèmes de trésorerie sont multiples. Ceux-ci proviennent souvent de manière sournoise d'une insuffisance de rendement ou d'une immobilisation croissante des moyens financiers dans le fonds de roulement (stocks de marchandises ou portefeuille de débiteurs excessifs), plus rarement de pertes sur débiteurs. Des investissements mal étudiés ou mal financés s'avèrent être des pièges particulièrement pernicious en matière de trésorerie. Dès que des menaces potentielles ou aiguës planent sur la solvabilité d'une entreprise et viennent à être connues, elles risquent de ternir sa réputation et d'affecter ses ressources humaines de manière irréversible. Les clients et les collaborateurs menacent de la quitter. Les créanciers, quant à eux, la jugent moins solvable et, de ce fait, les coûts de financement s'accroissent en conséquence.

Créer des liquidités

Il existe de nombreux moyens d'éviter les menaces d'insolvabilité. Une des mesures permettant d'améliorer rapidement la trésorerie consiste à procéder à des désinvestissements sur les stocks de marchandises ou, éventuellement, à accroître les engagements envers les fournisseurs. Ce n'est qu'à moyen terme qu'on peut, en règle générale, créer des liquidités en cédant des actifs non indispensables à l'exploitation de l'entreprise (valeurs immobilières, participations).

Dans certains cas, des instruments financiers tels que le «sale-and-lease-back» peuvent être mis immédiatement en place pour améliorer la trésorerie. On entend par là la vente à une société de leasing d'installations ou d'immeubles à l'usage de l'exploitation courante et leur reprise immédiate sous forme d'un contrat de leasing.

Conserver une marge de manœuvre suffisante

Les situations de détresse financière (financial distress) découlent non seulement de l'insolvabilité ou de difficultés de trésorerie passagères, mais caractérisent tout état dans lequel une entreprise est acculée à un immobilisme financier susceptible de lui valoir bien des déboires. C'est par exemple le cas lorsque, faute de moyens financiers, elle

doit renoncer à certaines affaires lucratives ou à des possibilités intéressantes d'investissement. Placée en situation de «financial distress», une entreprise voit souvent sa valeur se réduire à néant d'une manière autant exagérée qu'irréversible. L'objectif de croissance exige donc d'éviter à tout prix que de telles situations se produisent. Une des raisons, et non la moindre, de cet impératif est qu'en mobilisant tous ses efforts pour rechercher des fonds liquides, la direction risque de négliger certaines tâches essentielles pour la stratégie à long terme.

Optimaliser le cash management

L'instrument de base pour le cash management est le cash-flowmatching. Par le biais de cet instrument, les entrées et sorties de fonds sont ajustées de manière optimale pour ce qui concerne les monnaies, les échéances et les taux d'intérêt. En agissant de la sorte, l'entreprise peut non seulement éviter ou décaler à temps les goulets d'étranglement financiers tétanisants, mais également réduire de manière ciblée les pertes de change, de même que les coûts des intérêts.

Les fonds propres représentent une «réserve» contre les risques

Les fonds propres procurent à l'entreprise la sécurité requise pour affronter les risques. Ils sont nécessaires pour assurer la couverture des risques et compenser les pertes éventuelles. Des fonds propres en suffisance sont particulièrement indispensables lorsqu'il s'agit de parcourir de longues «traversées du désert» avec des rendements et un cash-flow négatifs.

Les fonds propres à disposition ont une influence directe sur la solvabilité de l'entreprise (évaluation de son endettement) et, partant, sur son potentiel de financement au moyen de fonds étrangers.

Les fonds propres sont plus coûteux que les fonds étrangers

Le capital propre est porteur du plus grand risque et doit, par conséquent, être rémunéré par la prime de risques la plus élevée. Ce capital coûte plus cher que les fonds étrangers car il n'est pas dénonçable et est le premier affecté en cas de crise. Il est donc logique que les affaires exposées à de plus grands risques soient financées par une partie plus importante de fonds propres. En contrepartie, elles devraient rapporter des gains plus élevés. Cette constatation vaut aussi bien pour les décisions d'investissement que pour toute autre activité (commandes, transactions).

Investir en ayant conscience des risques

Etant donné qu'à long terme, les fonds propres sont coûteux et généralement limités, ils doivent être répartis et investis dans l'entreprise de manière à produire le meilleur rendement (optimisation du portefeuille). Investir en ayant conscience des risques signifie donc n'investir ou ne poursuivre un secteur d'activité à long terme que si les profits nets actualisés (cash-flows nets) permettent d'espérer un «return on investment» adapté aux risques. Il faut en plus s'assurer que les investissements puissent être financés de manière conforme aux risques.

Les risques d'entreprise doivent être couverts au moyen de fonds propres

Risques	Cash-flow futur	Provenance des fonds
Plutôt faibles Mesurables	Assuré Stable	Capitaux étrangers (Financement bancaire)
Assez élevés Évaluables	Pas assuré Volatile	Capital-risques (Prêts de rang postérieur)
Très élevés (Gains ou pertes)	Incertain	Capital-risque (Fonds propres)

Source: UBS outlook

Contenir le coût des fonds étrangers

Le coût des fonds étrangers est important mais la plupart du temps secondaire par rapport au coût des fonds propres. Seul le coût global des capitaux (fonds propres plus fonds étrangers) est déterminant. L'entrepreneur qui veut réduire ce coût doit améliorer sa solvabilité, en rehaussant la qualité du portefeuille de risques de l'entreprise. L'avantage indiscutable d'un financement à large composante de fonds propres réside dans le fait qu'il permet d'abaisser le coût de l'emprunt. L'entreprise dispose donc d'une marge de manœuvre financière plus large, ce qui a une incidence particulièrement positive sur sa capacité d'investissement.

Les banques réclament des intérêts adaptés aux risques

Les banques doivent facturer à leurs clients des intérêts adaptés aux risques qu'elles encourent, si elles ne veulent pas favoriser ouvertement des subventions croisées et, partant, des distorsions de la concurrence. La fixation de taux d'intérêt adaptés aux risques n'est cependant pas toujours aisée car elle implique une connaissance approfondie, de même qu'une compréhension et une évaluation judicieuses du portefeuille de risques du client. Cette tâche est très délicate, même si la banque est en possession d'informations détaillées et transparentes. De grandes inconnues subsistent fréquemment, surtout en ce qui concerne les développements futurs, et ceci peut conduire à des erreurs d'appréciation. La banque et les clients peuvent toutefois contribuer dans une large mesure à éviter cet écueil au moyen d'un dialogue franc et ouvert: il est dans leur intérêt commun de procéder à une appréciation réaliste de la solvabilité du débiteur.

Thèse 9: Etablir des relations conscientes des risques avec les clients et les fournisseurs

La confiance et la sécurité sont à la base de toute relation d'affaires saine. Certains risques ne sont toutefois jamais exclus. Une approche du marché et de ses intervenants focalisée sur les risques peut grandement contribuer à les minimiser.

Le risque réside dans le fait que les relations d'affaires ne sont pas uniquement porteuses de gains (opportunités), mais peuvent également entraîner des pertes. Ceci résulte déjà de la simple constatation que toute relation d'affaires crée un lien de dépendance réciproque. C'est pourquoi il importe de déceler le plus tôt possible les risques inhérents aux relations d'affaires et aux transactions et d'agir en conséquence. Une entreprise doit choisir ses clients et ses fournisseurs en tenant compte des facteurs de risques et procéder sans cesse à de nouvelles évaluations.

En ce qui concerne les fournisseurs, l'incertitude découle avant tout de leur capacité à livrer les quantités demandées, à respecter les délais de livraison et à garantir la qualité et la fiabilité des produits. Il convient de tenir compte du coût lié à de tels risques, en choisissant ses fournisseurs et en procédant à des comparaisons qualité-prix.

Lorsque aucune clause de responsabilité n'a été fixée par contrat et qu'on ne peut, par conséquent, y recourir en cas de dommage, le seul gage possible envers les fournisseurs réside généralement dans les factures impayées. L'établissement de règles précises au sujet des accords avec les fournisseurs, de même qu'une appréciation systématique de ces derniers, font partie d'une politique d'approvisionnement consciente des risques.

Les risques sur débiteurs

La plupart des entreprises connaissent les risques sur débiteurs mais toutes, et de loin, ne les gèrent pas de manière suffisamment consciente. La nécessité d'étudier de près la solvabilité des clients potentiels et de surveiller en permanence celle des clients existants devrait aller de soi. Mais une gestion de crédit professionnelle commence déjà par la définition d'une politique de crédit claire et différenciée par segments de clients. Une gestion des débiteurs compréhensive, mais systématique, permet de percevoir à temps les risques inhérents aux clients et d'y parer. Les coûts de refinancement (intérêts) et les frais administratifs peuvent ainsi être endigués. En plus de l'appréciation systématique

Le management du crédit commence

Politique de crédit	Quel montant de crédit accordons-nous? A qui? Moyennant quelles garanties et à quelles conditions?
Acquisition de clients	Nos efforts de vente entraînent-ils des risques involontaires (examen de solvabilité)?
Octroi de crédits	Acceptons-nous l'octroi? Si oui, à quelles conditions?
Encaissements débiteurs	Vaut-il la peine de procéder à l'encaissement maintenant? Plus tard?

Source: Intrum Justitia et UBS outlook

de la solvabilité des débiteurs, il peut s'avérer utile de fixer et communiquer des lignes de crédit strictes et de mettre en place un système de rappels efficace. De même, le factoring, l'exigence de sûretés, les paiements d'acomptes ou les pré-encaissements permettent, dans certaines situations, de réduire les risques de pertes.

Les informations renforcent la sécurité

Toute gestion professionnelle des débiteurs repose sur des informations internes et externes fiables. Quiconque sait les utiliser à bon escient diminue les risques de pertes sur débiteurs. Ceci vaut particulièrement pour la clientèle existante. L'acquisition de nouveaux clients est bien entendu importante pour la survie de l'entreprise, mais elle entraîne généralement un surcroît de risques. C'est avant tout le cas lorsqu'on n'a pas encore pu expérimenter le comportement en affaires et la moralité financière d'un client potentiel. Pour les responsables de crédit, une des sources d'informations les plus précieuses réside dans les références fournies par des personnes à même de donner des renseignements fiables en matière de risques sur une entreprise déterminée et ses organes dirigeants. Par ailleurs, les extraits de registres du commerce, les renseignements délivrés par les agences spécialisées, les assurances-crédit, les adresses de contact fiables, de même que les rapports annuels et les coupures de presse économique et locale sont souvent des sources d'information utiles. Mais, en définitive, les informations les plus sûres sont celles qui découlent des expériences propres. Une exploitation systématique des renseignements fournis par la comptabilité débiteurs en fait partie.

Chaque client est un investissement

Pour l'entreprise, chaque client est un investissement. Néanmoins, il arrive fréquemment que les questions relatives à la rentabilité des clients et à leur solvabilité ne soient pas traitées. L'établissement d'une nouvelle relation d'affaires, tout comme l'acceptation d'un ordre individuel, nécessitent souvent d'importants investissements préalables. Nombre de visites à la clientèle et d'offres détaillées sont effectuées sans une prise de conscience suffisante des risques, mais dont le coût devra être amorti ultérieurement.

Thèse 10: Assurer les risques que l'on ne peut pas assumer

Les risques doivent être répercutés sur des tiers ou être assurés, lorsque l'entreprise ne peut pas les assumer elle-même à moindre coût.

La question qui se pose alors est celle de savoir quels sont, en fait, les risques d'entreprise transférables ou assurables. Une assurance est la garantie donnée par un tiers de prendre en charge, dans la mesure convenue, les dommages résultant de la survenance de certains événements. Les conditions d'assurance contractuelles ont, à cet égard, une importance capitale. Le degré de couverture doit toujours être soupesé en fonction des coûts qu'il entraîne.

En règle générale, une assurance est d'autant plus facile à obtenir et avantageuse que les risques sont clairement définis, mesurables et gérables.

Pourquoi s'assurer?

Le manque de propension ou de capacité à gérer les risques, le manque de couverture financière (capitaux propres, réserves) ou de liquidités amènent les entreprises à répercuter les risques sur des tiers. Ce faisant, elles veulent s'assurer de pouvoir atteindre les objectifs fixés, même lorsque d'éventuels dommages se produisent.

La politique en matière de risques

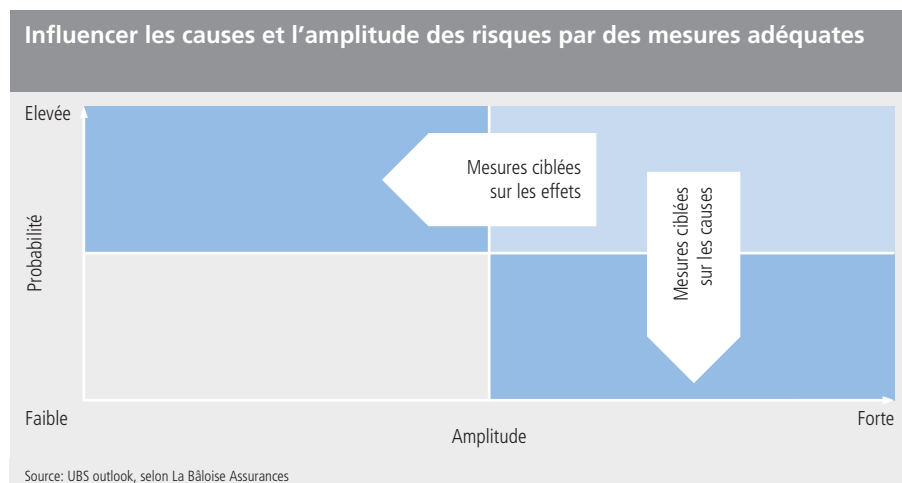
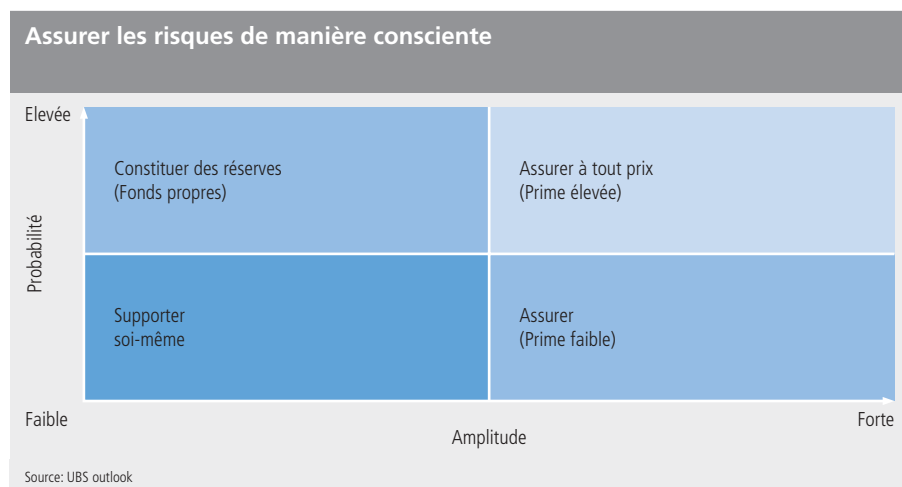
S'assurer commence par la définition d'une politique stricte en matière de risques. Celle-ci détermine les risques pouvant être absorbés directement par le cash-flow et ceux qui doivent être pris en charge par les réserves du bilan (capital, fonds de réserve, provisions).

Le recours à des assureurs directs, des courtiers ou des conseillers en assurance indépendants peut aider à mieux appréhender et évaluer l'ensemble des risques auxquels une entreprise est exposée. Ces experts connaissent les risques qu'il est raisonnable d'assurer et ceux qui doivent l'être légalement. Les courtiers et les conseillers indépendants sont souvent en mesure de proposer des solutions particulièrement avantageuses ou originales en matière d'assurance. Ils peuvent également se charger de l'administration et de la surveillance professionnelles d'un portefeuille d'assurances. Ce mandat implique qu'en cas de sinistre, ils défendent les intérêts du preneur d'assurance. Ils peuvent en outre proposer des mesures visant à éviter ou à limiter les risques et qui ont, généralement, des incidences avantageuses sur les primes.

La couverture des risques inhérents à de graves sinistres est particulièrement importante. C'est ainsi, par exemple, qu'une entreprise peut très rarement absorber au moyen de ses ressources propres les risques liés à un sinistre entraînant un arrêt de l'exploitation (y compris les coûts subséquents et la perte de confiance). Les risques sont particulièrement élevés au niveau de la responsabilité des produits et des organes de la société (conseil d'administration, office de contrôle).

S'assurer en étant conscient des coûts

Les coûts d'assurance peuvent être optimisés par le biais, notamment, d'assurances partielles, de franchises (on assume soi-même les risques normaux, pour ne s'assurer que contre les effets extrêmes), ainsi que par des dispositions contractuelles visant à réduire les risques et les dommages. Bien entendu, il convient d'éviter les doubles emplois, tout comme la surassurance ou la sous-assurance. Dans la plupart des cas, le meilleur moyen d'économiser des coûts consiste à renoncer sciemment à une assurance trop onéreuse, tout en prenant simultanément des mesures préventives adéquates, d'ordre technique et organisationnel, en vue de limiter les dommages (information, formation).



Thèse 11: Assurer la couverture des risques de change et de taux d'intérêt

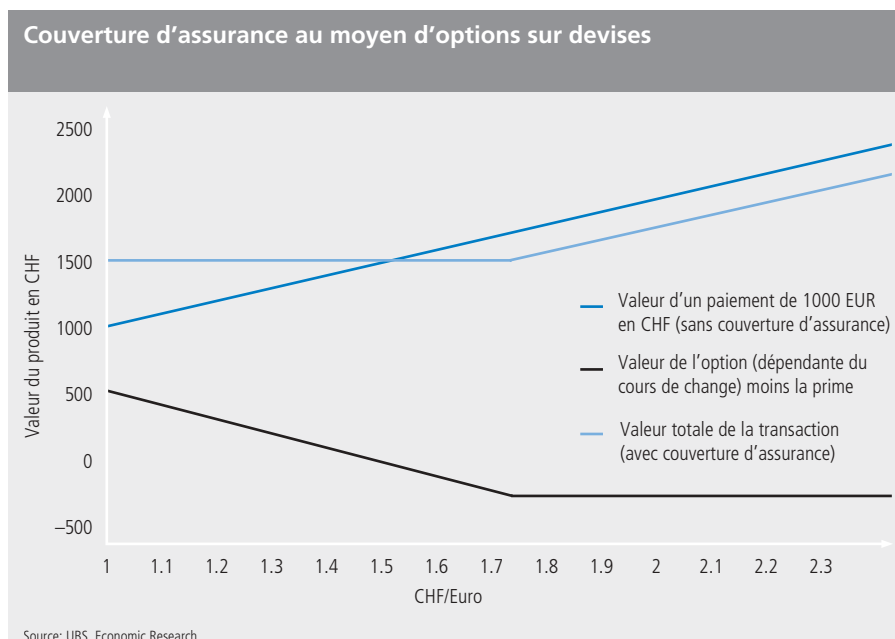
Une gestion active des positions de change et des taux d'intérêt permet un pilotage optimal des risques et des délais d'engagement: une nécessité absolue, en regard de la dynamique des marchés financiers, pour pouvoir réduire les coûts des capitaux et obtenir des avantages concurrentiels.

Chaque entreprise ou presque doit gérer des positions de change et de taux d'intérêt directes (p. ex. sous forme de crédits, de créances) ou indirectes (p. ex. sur des marchés sensibles aux taux d'intérêt). Ces positions influencent le résultat d'exploitation au gré des fluctuations des marchés monétaires et financiers. Dans ce contexte, les risques de change et de taux d'intérêt sont étroitement liés: des cours de change en hausse vont généralement de pair avec une hausse des taux d'intérêt dans la monnaie concernée.

Le risque de change a de multiples aspects

Le risque de change peut revêtir diverses dimensions. Le risque de conversion (transaction risk) résulte des flux effectifs de capitaux, alors que le risque d'évaluation (translation risk) naît déjà d'une simple divergence d'appréciation, sans qu'il y ait un flux direct de capitaux (p. ex. lors de l'évaluation d'une participation à l'étranger). Le risque économique englobe tous les futurs flux de capitaux susceptibles d'être affectés par des variations de taux de change (p. ex. les modifications de parts de marché dans diverses catégories de devises).

Une série d'instruments financiers permettent de mettre les mouvements de capitaux à l'abri des fluctuations des taux de change. Ce sont avant tout les contrats à terme et les options sur devises. Dans un contrat à terme, un montant donné en monnaie étrangère est acheté ou vendu à prix fixe à une échéance déterminée. Dans le cas d'une opération en options, l'acheteur de l'option a le droit, mais non l'obligation, d'acheter (call) ou de vendre (put) en tout temps, et jusqu'à l'échéance de l'option, un certain montant en monnaie étrangère à un cours déterminé (strike price). En cas de droit de vente, le détenteur de l'option ne fera évidemment usage de cette possibilité que si le prix d'exercice de l'option (strike price) est supérieur au cours de la monnaie concernée. Si tel n'est pas le cas, il laissera tout simplement tomber l'option et vendra directement la monnaie en question à un prix plus avantageux sur le marché des devises. Le graphique ci-après décrit schématiquement le procédé, en prenant pour exemple un encaissement futur de 1000 euros.



Les risques de taux d'intérêt sont plus complexes

Indépendamment de l'assurance contre les risques de change proprement dits, il est possible de limiter séparément ou à titre complémentaire les risques de taux d'intérêt. La manière la plus simple et la plus courante de le faire consiste à convenir d'un taux fixe pour une durée déterminée: par exemple, en souscrivant une hypothèque à taux fixe. En revanche, l'hypothèque Portfolio moderne ne garantit pas le niveau d'intérêt à proprement parler mais elle permet de s'assurer à moyen terme contre les fortes fluctuations des taux.

Les conventions d'intérêt à taux fixe (forward rate agreements) offrent une assurance contre les variations de taux à court terme. En convenant par avance d'un taux fixe pour un emprunt ou un placement de fonds, on dispose d'une base de calcul solide. De plus, comme de tels accords n'ont aucune influence sur le bilan durant la période qui précède leur échéance, ils ne pèsent pas sur les limites de crédit accordées. Les swaps, quant à eux, permettent d'échanger des paiements d'intérêt à échéances diverses. On a ainsi en tout temps la possibilité d'adapter des échéances fixes d'intérêt de placements ou d'emprunts aux nouveaux besoins ou à l'appréciation actuelle de la situation du marché.

Les risques de change et de taux d'intérêt sont liés

Les swaps en devises s'appliquent à des paiements en monnaies diverses et permettent la gestion simultanée des risques de change et de taux d'intérêt. Cet instrument offre généralement aux entreprises la possibilité de se refinancer dans leur propre pays à des conditions plus avantageuses qu'à l'étranger (marges plus faibles). L'échange a lieu au moyen de produits standards sur le marché des capitaux. De même, les banques peuvent mettre en présence deux entreprises de pays différents ayant des engagements similaires, mais en sens contraire. Ces engagements peuvent ainsi être échangés à la satisfaction mutuelle des deux parties en cause.

Les instruments dérivés ne sont pas de la spéculation

Les produits dérivés découlent des instruments existants sur le marché financier. En principe, il s'agit d'une subdivision des diverses composantes d'un engagement financier, généralement des composantes de rendement et de risque. Lorsqu'on a recours aux instruments dérivés pour éliminer, ou du moins réduire, les composantes de risque, on ne saurait parler de spéculation. Bien au contraire, on écarte ainsi l'élément spéculatif entachant toute transaction qui n'est pas sûre à cent pour cent.

C'est l'émetteur d'un produit dérivé qui en assume le risque. Il le fait, ou bien parce que la prime encaissée pour le risque global qu'il court le dédommage suffisamment, ou bien parce qu'il est persuadé de pouvoir diversifier lui-même une partie au moins du risque, c'est-à-dire le neutraliser au moyen d'engagements en sens inverse d'autres entreprises. Ce pooling des risques est d'ailleurs le principe de base de toute assurance, qui prévaut également sur les marchés des capitaux.

Les opérations spéculatives n'ont de sens pour un entrepreneur que si elles lui permettent de se constituer un avantage comparatif, en général sur la base d'informations privilégiées. Tel n'est certainement pas le cas pour les risques de change et de taux d'intérêt. Lorsqu'on cherche uniquement à se protéger contre les risques, en dehors de toute spéculation, il n'est pas nécessaire de se livrer à des pronostics quant à l'évolution des monnaies ou des taux d'intérêt. Ces facteurs sont déjà englobés dans le coût de l'assurance.

Une assurance plus facile et moins chère

Au cours des dix dernières années, les marchés financiers ont connu une extension extraordinaire de la palette d'offres et cette tendance ne fera que se poursuivre et s'accélérer avec l'introduction de l'euro. Il sera bientôt possible de trouver un produit adéquat pour chaque besoin spécifique de protection. Une conscience toujours plus aiguë des risques et un recours accru aux instruments permettant d'y parer entraîneront, du même coup, une diminution des coûts y relatifs.

Thèse 12: Gérer avec succès les contraintes écologiques

Les risques liés à l'environnement prennent une importance croissante sur le plan concurrentiel. Les entreprises éco-efficaces peuvent se constituer une valeur ajoutée à long terme.

Pour nombre d'entreprises, les risques liés à l'environnement ouvrent des perspectives intéressantes sur le marché; pour d'autres, en revanche, ils représentent avant tout une charge financière non négligeable et mettent en péril leur image de marque et l'acceptation de leurs produits. La sensibilité aux risques écologiques devient une nécessité. Ceci implique des mesures strictes sur les plans de la sécurité et de l'organisation, ainsi qu'une perception aiguë par les collaborateurs des problèmes liés à l'environnement.

Analyser les risques liés à l'environnement

Le chemin menant à une gestion de l'environnement satisfaisante du point de vue écologique et économique commence par une analyse des risques aigus et latents, ainsi que des standards et de l'organisation existants en matière de sécurité. A cet égard, une importance particulière doit être attribuée à l'amélioration des connaissances dans le domaine de l'environnement, de même qu'à la mise en place de processus d'incitation à un comportement respectueux de l'environnement.

Souvent aussi, il s'avère nécessaire d'élaborer des scénarios de crise et d'en faire l'essai sur le plan pratique. Les risques liés à une détérioration de l'image de marque et à la responsabilité en matière de protection de l'environnement exigent la définition de règles précises relatives aux tâches, compétences et responsabilités.

Remplir les conditions en matière d'environnement

Respecter les prescriptions légales en matière d'environnement représente l'exigence primaire. Cette conformité aux impératifs juridiques est la question centrale que l'on doit se poser, en procédant à un audit de l'environnement et en mettant au point des systèmes de gestion normalisés en fonction de l'environnement. Il y a là une nécessité qui joue un rôle toujours plus important en matière de communication, d'évaluation d'entreprises, d'assurance en responsabilité civile ou d'octroi de crédits. Tous ces efforts sont évidemment générateurs de coûts, mais les déficiences dans ce domaine entraînent facilement des pertes de valeur.

Un approvisionnement et une production respectueux de l'environnement

Produire dans le respect de l'environnement signifie économiser les ressources naturelles et éviter les émissions polluantes et les déchets – en fin de compte un impératif

Les risques de l'environnement ne doivent pas être sous-estimés

Incidences sur...

... les coûts de l'entreprise

- Coûts d'élimination des dommages
- Coûts d'interruption de la production
- Coûts de la responsabilité civile
- Coûts des prescriptions officielles
- Coûts d'exploitation augmentés
- Coûts de la maladie/des accidents
- Coûts de la motivation
- Coûts de recherche de personnel
- Diminution de valeur des actifs/charges du passé

... les relations avec la clientèle et l'opinion publique

- Déterioration de l'image de marque
- Désavantages concurrentiels
- Diminution de la propension à livrer
- Déficience de la qualité
- Perte de crédibilité
- Perturbation des relations

... les relations avec les banques et les assurances

- Primes d'assurance adaptées aux risques
- Difficultés à se procurer des capitaux
- Conditions de crédits adaptées aux risques

Source: UBS outlook

économique. Pour cela, il faut avoir une vision claire des aspects écologiques de l'ensemble des composants de la chaîne de production (bilan des matières utilisées, des émissions, des facteurs de coûts). Les produits doivent être conçus de manière à ne contenir aucune matière dangereuse; ils doivent être durables, recyclables et ne pas représenter à la fin de leur utilisation des déchets coûteux à éliminer. Dans la production, on devra par exemple se poser la question de savoir si, pour parvenir à un dégraissage ou un laquage efficaces, il faut absolument utiliser des dissolvants dangereux. Dans certaines circonstances, les expériences acquises à l'aide de mesures de protection de l'environnement peuvent même conduire à la création de nouveaux produits, services ou procédés susceptibles d'être brevetés et introduits avec succès sur le marché. Mais il serait fallacieux de croire qu'on protège l'environnement en déplaçant simplement les activités dangereuses. Les critères valables pour l'entreprise telle doivent être également appliqués aux fournisseurs.

S'assurer des avantages concurrentiels

La protection de l'environnement peut contribuer au succès en affaires des entreprises. Pour cela, il faut agir avec largeur d'esprit. Il convient de déceler les avantages concurrentiels nés d'une meilleure protection de l'environnement et d'en tirer parti de manière ciblée. La protection de l'environnement génère souvent des possibilités de réduire les coûts, amène de nouvelles offres et fournit des arguments de marketing. Les critères écologiques seront toujours davantage pris en considération dans le choix des fournisseurs. C'est ainsi qu'une entreprise soucieuse d'une protection préventive et transparente de l'environnement ne pourra que renforcer sa position concurrentielle.

Thèse 13: Accroître la compétence du conseil d'administration et du management en matière de risque

Le conseil d'administration ou tout autre organe analogue, de même que le management doivent avoir une vue d'ensemble de la situation de leur entreprise en matière de risque, pour pouvoir prendre des décisions en pleine connaissance de cause.

Les entreprises ont besoin d'excellents collaborateurs à tous les échelons et dans tous les secteurs. A cet égard, il importe avant tout que la direction et les cadres soient en mesure de reconnaître les opportunités et les dangers, de fixer des objectifs, de les communiquer et de les mettre en œuvre. C'est de la perception qu'ils ont des risques que dépend, dans une large mesure, le bilan des risques et de la sécurité d'une entreprise et, partant, sa valeur.

Profil d'exigences d'un conseil d'administration

1. Disponibilité, volonté de s'attaquer aux problèmes de l'entreprise et de soutenir la haute direction
2. Volonté de s'investir à fond au service de l'entreprise
3. Possession, de la part des administrateurs, des capacités et compétences nécessaires, en fonction de l'activité et des objectifs de l'entreprise
4. Indépendance physique, psychique et financière des administrateurs les uns par rapport aux autres et à l'égard de l'entreprise

Source: Spencer Stuart, Zurich

Les décisions entrepreneuriales nécessitent de la compétence et de l'expérience en matière de risques

Compétence en matière de gestion des risques	Elevée	Décisions stratégiques (Conseil d'administration et direction)	Décisions opérationnelles (Direction et collaborateurs)
	Faible	Décisions opérationnelles d'exception	Décisions de routine (Décisions de portefeuille)
		Expérience (statistique) avec des risques comparables	

Source: UBS outlook

Le conseil d'administration assume le risque

La responsabilité suprême du risque de portefeuille d'une entreprise incombe au conseil d'administration, d'où la nécessité d'un profil très exigeant pour ses membres. Le manque de professionnalisme dans le choix des administrateurs (relations personnelles plutôt qu'indépendance et compétence), dans la composition du conseil (expérience, mixage équilibré de personnalités, checks and balances) ou dans la compréhension du rôle à jouer représente un danger pour l'entreprise. Ce péril est encore accentué lorsque le travail du conseil d'administration se limite par trop à des tâches routinières et à l'accomplissement de formalités, plutôt que de s'attacher en priorité à des questions stratégiques et au portefeuille de risques de l'entreprise.

Concrètement, un conseil d'administration ou tout autre organe analogue doit être composé de fortes personnalités, dotées de solides compétences en matière sociale et de communication et disposant de connaissances spécifiques des marchés, des secteurs d'activités et des processus de création de valeur. Une expérience pratique couronnée de succès à la tête d'une entreprise comparable, de même que des compétences fonctionnelles en relation avec l'entreprise concernée (finances, informatique, ressources humaines, recherche, développement, marketing, production) sont particulièrement précieuses. Un bon team de surveillance a besoin autant de visionnaires engagés et d'esprits créatifs que d'exécutants pragmatiques, donc de personnalités à même de se compléter et d'échanger des expériences.

Par ailleurs, la tendance actuelle veut que l'on s'éloigne des grands conseils d'administration, composés de personnalités représentatives, pour donner la préférence à des petits teams travaillant de manière professionnelle et n'hésitant pas, suivant la situation, à s'entourer de gens qualifiés de l'extérieur. Les membres des conseils d'administration sont de plus en plus rémunérés en fonction de leurs responsabilités en matière de risques et des succès obtenus par leurs entreprises, cette rémunération intervenant fréquemment sous forme d'actions et de stock options.

Prendre des décisions en tenant compte des risques en matière de personnel

Les décisions en matière de personnel sont particulièrement génératrices de risques, en ce sens qu'elles affectent à long terme l'avenir d'une entreprise. Grâce à leurs méthodes éprouvées et à leur expérience, les conseillers en personnel peuvent aider à définir des profils de compétences et des critères de performances réalistes, évaluer les candidats de manière neutre et systématique et les accompagner lors de leur introduction dans l'entreprise.

Thèse 14: Bâtir la confiance par la transparence dans la gestion des risques

Seul celui qui connaît ses risques et sait gérer les opportunités et les dangers de son entreprise parvient à gagner la confiance de ses partenaires.

Les partenaires en affaires, et les banques en particulier, savent que le manque de transparence représente un facteur de risques d'une ampleur incommensurable, tant pour eux-mêmes que pour l'entreprise concernée. Les entreprises qui savent gérer les risques d'une manière consciente offrent un gage de sécurité aux clients et aux fournisseurs et sont considérées par les banques comme davantage dignes de crédit.

Les pourvoyeurs de crédit exigent la transparence

Celui qui octroie un crédit veut avoir la certitude de récupérer ultérieurement ses fonds. Ceci ne vaut pas seulement pour les banques, mais également pour les fournisseurs et les créanciers privés. Une entreprise doit pouvoir communiquer de manière crédible qu'elle est en mesure de faire face à ses engagements. Une gestion clairement consciente des risques, de même qu'une politique de communication franche et ouverte au sujet de la situation financière actuelle et des développements futurs créent une base de confiance solide. En règle générale, le cash-flow est affecté en priorité au service de la dette; il est généré par les actifs financés en partie par des fonds empruntés. Il est

donc important que le prêteur sache dans quel but le crédit a été sollicité et dans quelle mesure ce dernier permettra d'obtenir le cash-flow et le rendement escomptés. Dans cet ordre d'idées, la banque doit être également convaincue que les fonds propres figurant au bilan et les sûretés éventuellement fournies sont réels. Lors des négociation avec la banque, la transparence en matière de risques exige, outre la présentation des comptes annuels, que des budgets et des plans crédibles soient également fournis (comptes de profits et pertes, bilans, plans de trésorerie, business plans).

Transparence à l'égard des partenaires commerciaux

Pour les clients et les fournisseurs, tout partenariat d'affaires implique un risque. Les opportunités résident dans le potentiel de gains, les dangers dans les risques de pertes. La nécessité de transparence ne s'applique donc pas uniquement à la situation financière. D'autres facteurs, tels que les garanties d'approvisionnement, d'écoulement et de qualité jouent souvent un rôle tout aussi important. C'est pourquoi il est essentiel de donner l'information nécessaire sur les mécanismes de contrôle intégrés dans le déroulement des opérations (certifications ou autres mesures).

La transparence stimule la motivation

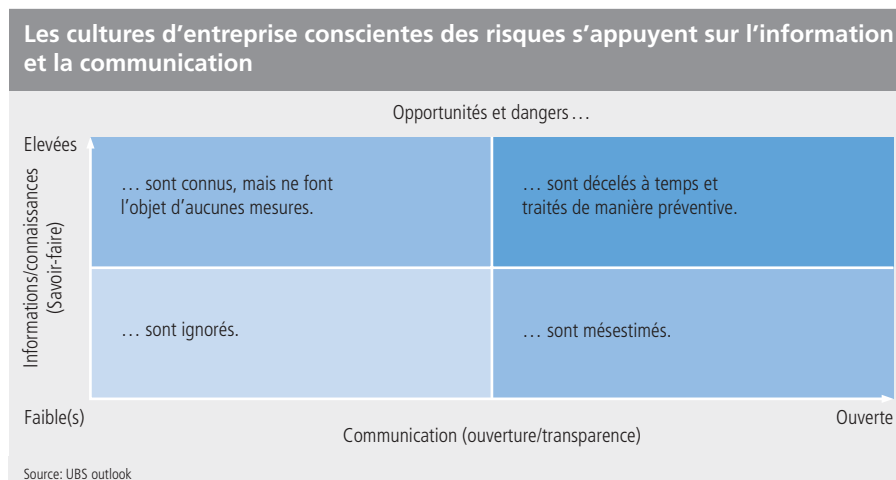
Pour les collaborateurs, la transparence au sujet de l'entreprise en tant que telle, de ses visions d'avenir et de ses objectifs, de sa politique commerciale et de la marche des affaires, ainsi que de ses clients et fournisseurs est un facteur de motivation des plus puissants. Seul celui qui comprend véritablement la stratégie de l'entreprise et l'environnement dans lequel elle évolue pourra se sentir coresponsable et agir dans l'intérêt même de celle-ci.

La transparence améliore la prise de décisions

L'information crée la transparence et seule la transparence permet de déceler et comprendre les faits et les interconnexions. C'est pourquoi la transparence est à la base de toute gestion d'entreprise consciente des risques. Mieux on est informé, mieux on comprend les décisions et plus on accepte de les traduire dans les faits.

La transparence crée du goodwill

L'image de marque d'une entreprise n'est pas uniquement créée par la qualité de ses produits, de ses services et de sa publicité. La politique d'information à l'égard des collaborateurs, des actionnaires et du public est souvent tout aussi importante. Une attitude professionnelle, un comportement digne de foi, de même qu'une politique de communication spontanée créent la transparence, la confiance et du goodwill pour l'entreprise.



Perspectives

La gestion d'entreprise consciente des risques est en passe de devenir un thème majeur, spécialement pour les petites et moyennes entreprises. Dans un environnement toujours plus dynamique et international, ces dernières seront plus que jamais tributaires de la confiance que leur accordent leurs clients, leurs fournisseurs, leurs collaborateurs et leurs bailleurs de fonds. La sécurité dépendra de moins en moins des prestations passées et de la substance acquise, mais bien davantage d'une gestion d'entreprise orientée vers l'avenir et consciente des risques. La mise en œuvre, pondérée en fonction du risque, des ressources à disposition (en capitaux et en hommes) sera la clé des succès futurs.

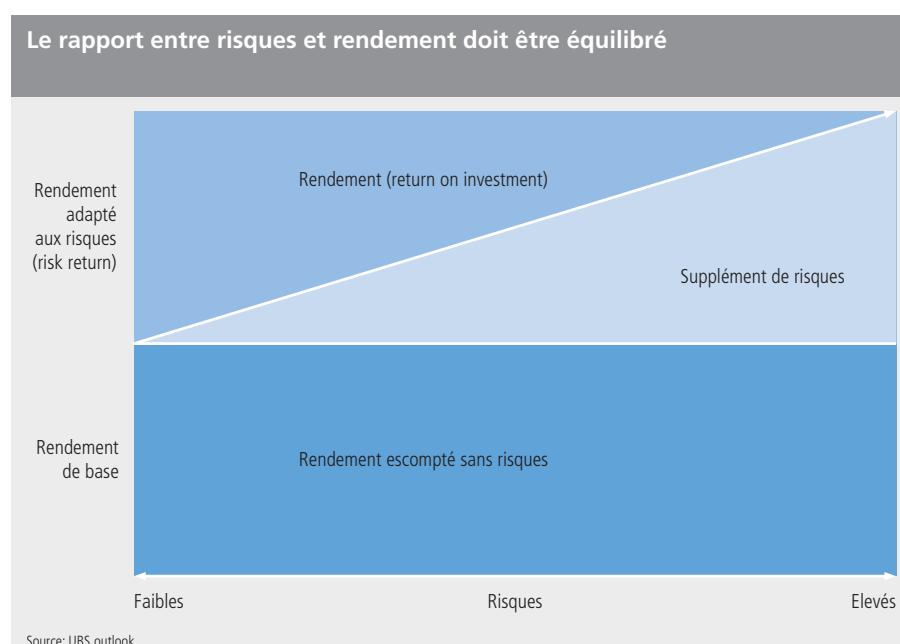
Conserver et modifier

A une époque où les changements sont rapides, il faut beaucoup de talent pour mener une entreprise au succès. Etant donné que la sécurité exige toujours une certaine stabilité, la gestion d'entreprise consciente des risques représente un compromis idéal entre la nécessité de préserver l'acquis et de changer.

Les marchés actuels sont caractérisés par une croissance rapide des entreprises en mesure d'offrir des produits, des procédés et des services novateurs. En revanche, les entreprises travaillant avec des technologies dépassées, des méthodes non rentables et des installations désuètes auront de la peine à se maintenir face au durcissement de la concurrence. La roue du succès ou de l'insuccès tourne toujours plus rapidement, à mesure que les risques (c'est-à-dire aussi bien les opportunités que les dangers) et la complexité des affaires s'accroissent. Souplesse et faculté d'adaptation seront les facteurs clés du succès.

Percevoir les opportunités à temps et savoir en tirer parti

Il arrive fréquemment que les petites et moyennes entreprises perçoivent plus rapidement les opportunités et les dangers que leurs plus grands concurrents. Il leur est également souvent plus facile de développer de manière simple et rapide de nouveaux produits, procédés ou services adaptés aux besoins. De même, elles peuvent s'acclimater plus aisément aux changements de situation sur les marchés et aux conditions cadres. Dans de telles entreprises, les changements de comportement interviennent la plupart du temps très rapidement, parce que la culture d'entreprise est très personnalisée et qu'elle est directement imprimée et communiquée par le propriétaire ou le directeur.



Prendre garde aux signaux d'alarme

Les signaux d'alarme qui se manifestent dans l'environnement d'une entreprise, tels que des marchés en régression, des surcapacités sur le plan mondial ou des chutes de prix, sont facilement décelables. Et pourtant, on les ignore trop souvent, au lieu d'y faire front rapidement au moyen de mesures appropriées, promises au succès. La même constatation vaut pour les premiers effets apparaissant au sein même de l'entreprise. Une stagnation du chiffre d'affaires ou une augmentation constante des frais généraux ne sauraient être prises à la légère, spécialement si, depuis longtemps déjà, les capitaux investis n'ont rapporté aucun rendement commensurable aux risques. De même, des concurrents nouveaux ou plus agressifs, la perte de clients anciens et exigeants, l'augmentation de l'âge moyen du personnel et le vieillissement de l'infrastructure, ainsi que des problèmes de conduite de l'entreprise sont autant de signes qui ne trompent pas et qui imposent une prise rapide de mesures appropriées.

Développer les compétences en matière de risques

Dans un marché compétitif, il n'y a pratiquement pas d'opportunités sans risques. Etant donné que les incertitudes et les risques sont étroitement et inséparablement liés à toute activité entrepreneuriale, leur gestion consciente est un facteur décisif de succès sur le plan stratégique. La compétence en matière de risques ne signifie toutefois pas qu'il faille uniquement se concentrer sur l'aspect dangers (downside risk). Il est tout aussi important de tirer parti du potentiel de gains (upside risk). La détermination à accepter des risques, de même que la façon de les prévenir, sont généralement plus prometteuses de succès qu'une aversion excessive contre les risques ou une limitation des risques décidée seulement après-coup.

Sélectionner les bons risques de manière consciente et ciblée

Dans une entreprise où les risques sont gérés de manière consciente, il convient de prêter une attention plus soutenue aux éléments d'incertitude critiques qu'à une auto-sécurité trompeuse. Lorsque la soif du succès masque une vision claire des changements, les entreprises s'exposent inutilement à de graves dangers. Un examen systématique et réaliste de l'ensemble des facteurs importants d'opportunités et de dangers fait donc nécessairement partie de toute conduite d'entreprise aspirant au succès. Les décideurs conscients des risques sont ceux qui parviennent à bien équilibrer les deux plateaux de la balance et à agir en conséquence. Ils savent cependant que, dans chaque entreprise, dans chaque projet et dans chaque décision, le potentiel de gains doit être plus élevé que celui de risques. En fin de compte, gérer une entreprise en étant conscient des risques signifie avant tout sélectionner les bons risques de manière consciente et ciblée.

Sources d'information

Pour la préparation de ces ateliers de travail et la rédaction de cette publication, UBS outlook a consulté de nombreuses sources. Les titres énumérés ci-dessous se sont avérés particulièrement utiles et offrent une vue d'ensemble des divers aspects. Les informations pertinentes pour la pratique peuvent être utiles aux entreprises, aux conseils d'administration ainsi qu'aux directeurs et dirigeants intéressés.

Publications UBS outlook

Conseil d'administration: Axer la conduite d'entreprise sur la création de valeur

Responsabilité, organisation et missions entrepreneuriales du conseil d'administration dans un contexte d'orientation valeur et un environnement économique en mutation. Collaboration entre le conseil d'administration et la direction. Gestion du personnel et planification de la succession. L'entrée en Bourse. Conditions d'une IPO. Achat et vente d'entreprises et de participations.

Réédition en 2005, numéro de référence 81783F

Crises d'entreprise: Eviter ou surmonter les crises d'entreprise

Assurer une gestion responsable de l'entreprise. Percevoir les changements au sein de l'environnement. Réagir rapidement aux écarts par rapport aux objectifs. Assurer la liquidité. Assainir le bilan. Travailler avec les banques. Traiter correctement les procédures de sursis concordataire et de liquidation.

Edition en 2005, numéro de référence 82265F

Croissance d'entreprise: Planifier et réaliser une croissance d'entreprise

Mettre au point une stratégie de croissance durable et axée sur la valeur. Les innovations comme principal vecteur de croissance. La croissance organique. La croissance grâce à la collaboration. La croissance par les acquisitions. Financer la croissance.

Edition en 2005, numéro de référence 82525F

Succession dans l'entreprise: Un défi pour les entrepreneurs, les conseils d'administration et les actionnaires familiaux

La planification de la succession, une tâche stratégique de la direction. La succession à la tête de l'entreprise. La succession financière. Les pièges à éviter. Les options stratégiques pour des solutions individuelles de succession.

Réédition en 2005, numéro de référence 81976F

Pour commander les publications citées ci-dessus, contacter:

UBS SA, Economic Information Center CK9K, Case postale, 8098 Zurich,

Fax 044 234 99 34, E-mail SH-IZ-UBS-Publikationen@ubs.com, www.ubs.com/outlook

Bibliographie

Finance

Présente une analyse assortie de réflexions, de critiques et de suggestions, des sujets classiques et modernes de la finance d'entreprise. La deuxième partie porte plus particulièrement sur les fondements du risque dans l'entreprise.

Levasseur, M.; Aimable Quintart, Editions Economica, 1998. ISBN 2-7178-3660-8

Le tableau de bord prospectif

Les informations relatives à la conduite viennent trop tard lorsqu'on évalue les stratégies uniquement à la mesure de leurs incidences financières. Inversement, les informations

n'engagent à rien lorsque les stratégies ne sont évaluées qu'à l'aide de critères mous. «Le tableau de bord prospectif» tente de traduire les stratégies en activités concrètes. Kaplan, R.S., Norton, D.P.; Editions Organisation, 2001, 312 pages. ISBN 2-7081-1722-X

Les champions cachés de la performance

Les stratégies couronnées de succès de leaders sur les marchés mondiaux. Un ouvrage pour praticiens, qui décrit la manière dont certaines entreprises de taille moyenne sont capables de fournir des prestations de pointe grâce à une gestion consciente des risques et à les imposer sur les marchés mondiaux. Simon, H.; Editions Dunod, 1998, 256 pages. ISBN 2-100-03703-X

Plus fort que les dieux: la remarquable histoire du risque

L'éditeur du périodique «Journal of Portfolio Management» transmet, à l'appui d'exemples concrets, des connaissances importantes dans l'histoire du risque et de la gestion des risques, qui ne sont pas destinées uniquement aux investisseurs. L'auteur expose également de manière détaillée l'importance des mathématiques pour pouvoir affronter les risques. Bernstein, P.; Editions Flammarion, 1998, 360 pages. ISBN 2-0803-5567-8

Principles of Corporate Finance

La «bible» américaine dans le domaine. Brealey, R.A., Myers, S.C.; Mc Graw-Hill, 2003, 1071 pages. ISBN 0-0711-5145-1 (en anglais)

Risk Management

Chapitre détaillé sur les risques du marché, les risques de crédits et risques opérationnels. Il comprend un modèle de valeur à risque intégré ainsi que des stratégies de couverture (hedging) visant à réduire les risques. Ce livre se concentre principalement sur les risques bancaires. Crouhy, M., Galai, D., Robert, M.; Mc Graw-Hill, 2000, 500 pages. ISBN 0-0713-5731-9 (en anglais)

Strategische Finanzpolitik

Une comptabilité irréprochable est une condition préalable à la planification financière stratégique. Le controlling financier stratégique traite de la gestion à long terme des risques, des valeurs et des finances. Savoir-faire d'économie financière pour le conseil d'administration, le conseil de surveillance, le directoire ainsi que la direction. Volkart, R.; Versus Verlag, 2001, 96 pages. ISBN 3-9081-4391-8 (en allemand)

The High-Risk Society

Dérégulation, restructurations, innovations technologiques: ces turbulences économiques sont autant d'outils de croissance puissants. Quelles sont les conséquences de l'avènement de cette société pour les employés, les hommes d'affaires, les entrepreneurs ou les investisseurs. Quelles stratégies de prise de risques seront récompensées par l'économie de demain? «The High-Risk Society» aborde ces questions dans un style provocatif et brosse un portrait minutieux de la nouvelle ère économique. Mandel, M.; Times Business, Random House, 1996, 227 pages. ISBN 0-8129-2637-4 (en anglais)

Wider die Götter

L'éditeur du périodique «Journal of Portfolio Management» transmet, à l'aide d'exemples concrets, des connaissances importantes dans l'histoire du risque et de la gestion des risques, qui ne sont pas destinées uniquement aux investisseurs. L'auteur expose également de manière détaillée l'importance des mathématiques afin de pouvoir affronter les risques. Bernstein, P.; Gerling-Akademie-Verlag, 2004, 469 pages. ISBN 3-9380-1713-9 (en allemand)

Glossaire

Dans les discussions relatives à la gestion des risques, les mêmes expressions sont souvent utilisées dans des contextes différents. C'est pourquoi nous définissons ci-après un choix de termes importants. Cette liste a été établie par UBS outlook, en collaboration avec l'Institut bancaire suisse de l'Université de Zurich.

Agences de rating: agences de notation qui évaluent la situation financière d'une entreprise sur la base de différents critères qualitatifs et quantitatifs.

Call: option donnant à son acheteur le droit (mais non l'obligation) d'acquérir, dans un certain intervalle de temps (call américain) ou à une date précise (call européen), une certaine quantité d'un instrument financier déterminé (p. ex. une action ou 100 000 USD) à un prix fixé d'avance.

Capital-risque: ce terme désigne au premier chef le capital propre de l'entreprise, qui sert à compenser les pertes subies et à garantir les engagements à l'égard des bailleurs de fonds étrangers.

Cash-flow: fonds dégagés par l'exploitation durant une période déterminée; le cash-flow résulte le plus souvent du bénéfice plus les amortissements et reflète la capacité de rendement de l'entreprise. Les pronostics de cash-flow jouent un rôle extrêmement important dans l'évaluation de la valeur d'une entreprise et dans l'octroi de crédits. Le free cash-flow représente, pour la même période, le cash-flow proprement dit moins les investissements effectués.

Dangers: dans le langage financier, «downside risk» (contrairement aux opportunités, appelées «upside risk»).

Diminution des risques: mesures telles que la diversification ou le hedging, visant à réduire les risques d'un portefeuille ou de certaines positions.

Effet de diversification: effet résultant de la répartition des risques dans un portefeuille et de la corrélation entre les diverses positions; si la corrélation entre deux positions n'atteint pas exactement 100%, le risque peut, à rendement égal, être diminué ou le rendement, à risque égal, être augmenté. Le risque global sur un portefeuille est inférieur à la somme des risques individuels non corrélés.

Elimination des risques: mesures visant à éviter les expositions aux risques.

Forfaitage: vente de créances à moyen et long termes; la totalité des risques liés à ces créances est répercutée sur l'acheteur.

Forward rate agreement: fixation d'un taux d'intérêt futur à payer sur un dépôt fictif à une échéance fixe; contrairement aux «futures» sur taux d'intérêt, le FRA se traite hors bourse et est fixé individuellement.

Garantie contre les risques à l'exportation: assurance de la Confédération contre certains risques liés à l'exportation. Le risque politique et le risque de transfert sont couverts à concurrence du montant de la garantie, de même que, sous certaines conditions, le risque de du croire et le risque de change.

Gestion des risques: ensemble des institutions, instruments et processus qui concernent la perception, l'évaluation, le pilotage et le contrôle des risques.

Hedging: opération d'assurance visant à couvrir les risques sur les marchés financiers.

Opportunités: dans le langage financier, «upside risk» (contrairement aux dangers, appelés «downside risk»).

Politique de risques: elle détermine le genre et l'ampleur des risques qui doivent être évités, réduits, répercutés ou pris en charge par le cash-flow courant, respectivement la prévoyance financière.

Portefeuille: ensemble de diverses positions, dont le risque et le rendement doivent être évalués de manière globale. Un portefeuille se compose de divers éléments, tels que des actions, des produits ou des secteurs d'activité.

Put: option donnant à son acheteur le droit (mais non l'obligation) de vendre, dans un certain intervalle de temps (put américain) ou à une date précise (put européen), une certaine quantité d'un instrument financier déterminé (p. ex. une action ou 100 000 USD) à un prix fixé d'avance.

Relation risquesrendement: plus un investisseur prend de risques, plus il peut s'attendre à un rendement élevé. Ce rapport risquesrendement est exprimé par la prime de risque. Si l'investisseur n'est pas prêt à assumer des risques, il devra se contenter du taux d'intérêt sans risques.

Revenu sans risques: revenu généré dans un scénario suffisamment conservateur pour que la probabilité de réalisation soit 1.

Risk adjusted pricing: fixation d'un taux d'intérêt prenant en compte la situation des risques d'une entreprise ou d'une affaire.

Risque: dans le langage courant, le mot risque a une connotation péjorative et s'oppose au mot opportunité. Dans le langage économique et financier, il couvre un concept différent. Le risque est la probabilité qu'un certain événement d'une certaine amplitude se matérialise. De ce fait, pour une valeur donnée d'un gain ou d'une perte, il y a une probabilité correspondante de survenance de l'événement. En général, cette relation est inverse; p. ex. plus le gain espéré est fort, plus sa probabilité de survenance est faible.

Risque de défaillance: risque qu'un partenaire contractuel ne soit pas en mesure, totalement ou partiellement, d'honorer ses engagements; il se subdivise en risque de pays et risque de solvabilité.

Risque de ducroire: risque que des rentrées de créances soient partiellement ou totalement suspendues.

Risque de pays: danger que, dans un pays, le trafic des paiements soit entravé pour des motifs politiques ou économiques.

Risque de règlement: dans une opération à terme, risque que la contrepartie ne soit pas en mesure, totalement ou partiellement, d'honorer ses engagements.

Risque de solvabilité: partie du risque de défaillance qui concerne la fiabilité et la solvabilité du partenaire contractuel. La fiabilité se rapporte à l'intégrité de caractère en affaires du partenaire, alors que la solvabilité a trait à sa situation financière.

Risque du marché financier: risque de changement de prix des positions prises sur le marché financier. Cela concerne en particulier les positions sur taux d'intérêt, en devises, en actions, en métaux précieux et en matières premières.

Risque stratégique: incertitude quant au succès des stratégies choisies. On entend spécialement par là le fait de laisser passer des opportunités, de déceler tardivement les dangers ou de mésestimer les développements de l'environnement.

Risques d'environnement: activités, produits et prestations de services ayant un impact négatif sur l'environnement et générant des coûts à l'entreprise pour en assurer l'élimination.

Risques d'opérateurs: ces risques peuvent être subdivisés en risques de produits, risques de clients, risques de fournisseurs, risques de marchés et risques humains.

Risques majeurs: risques d'une interruption d'exploitation pouvant menacer l'existence même de l'entreprise.

Risques opérationnels: risques de dysfonctionnements structurels dans le processus de production, p. ex. pannes d'ordinateurs ou de réseaux de communications.

Swap: combinaison d'opérations simultanées au comptant et à terme, présentant des avantages de coûts pour les entreprises concernées. Les swaps sur devises et sur taux d'intérêt sont spécialement utilisés pour tirer profit de conditions de coûts d'accès différenciés aux marchés des capitaux.

Transfert des risques: mesures telles que le hedging, la conclusion d'assurances ou les sous-participations, visant à réduire les risques de certaines affaires ou positions contre paiement d'une prime.

Valeur entrepreneuriale: est de nos jours essentiellement basée sur le free cash-flow calculé et escompté à un moment donné. Des prévisions détaillées de cash-flow sont établies à cinq ans. Au-delà, le cash-flow est estimé globalement et se traduit dans ce que l'on appelle la valeur résiduelle.

Value at risk: perte escomptée avec une certaine probabilité sur un portefeuille à risques durant une période déterminée. L'acceptabilité du montant de la perte escomptée (probabilité de perte) dépend de la propension du management à assumer des risques.

Venture capital: capital-risque sous forme de participation financière à des entreprises jeunes ou nouvellement créées (cf. capital-risque).

Volatilité: grandeur statistique exprimant de combien s'écarte une variable par rapport à son trend moyen d'évolution.

UBS outlook

14 thèses pour une entreprise consciente des risques

Pas d'opportunités sans risques

Thèse 1

Percevoir les incertitudes et les aspects complexes de l'environnement de l'entreprise comme des défis

Thèse 2

Etablir un équilibre entre sécurité et risques

Renforcer la conscience des risques et adapter la propension à les assumer

Thèse 3

Gérer les risques de façon globale

Thèse 4

Elargir le champ d'action par une identification précoce des risques

Thèse 5

Planifier en se focalisant sur les risques

Thèse 6

Elaborer un controlling adapté aux risques

Thèse 7

Créer une culture d'entreprise capable d'assumer les risques

Renforcer et utiliser la capacité à prendre des risques

Thèse 8

Garantir un financement en fonction des risques

Thèse 9

Etablir des relations conscientes des risques avec les clients et les fournisseurs

Thèse 10

Assurer les risques que l'on ne peut pas assumer

Thèse 11

Assurer la couverture des risques de change et de taux d'intérêt

Thèse 12

Gérer avec succès les contraintes écologiques

Thèse 13

Accroître la compétence du conseil d'administration et du management en matière de risque

Thèse 14

Bâtir la confiance par la transparence dans la gestion des risques