



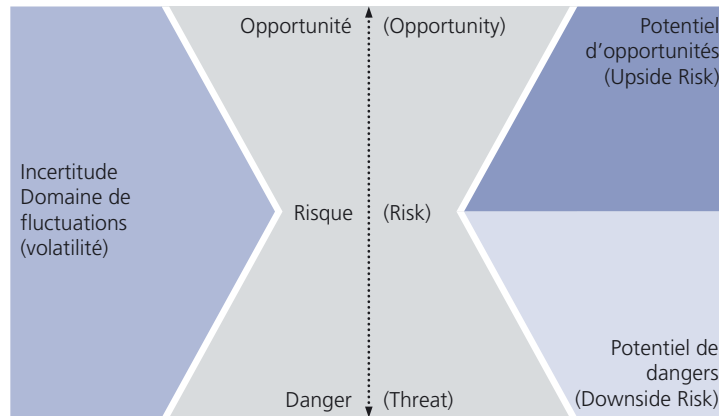
Des réflexions pour mieux gérer votre entreprise

# UBS outlook

## Gestion des risques

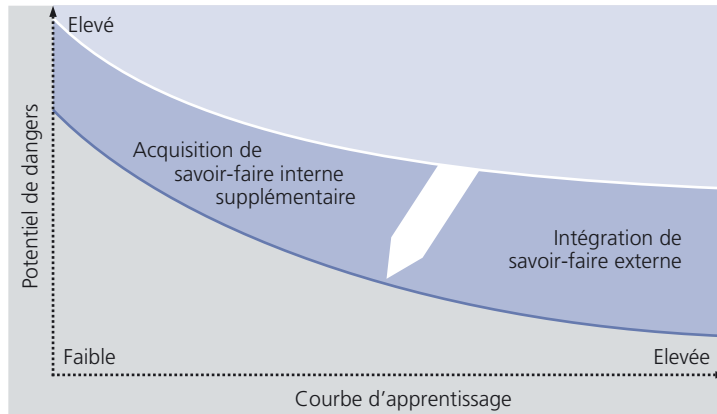
La conduite d'entreprise consciente des risques

### Le risque signifie un potentiel d'opportunités et de dangers



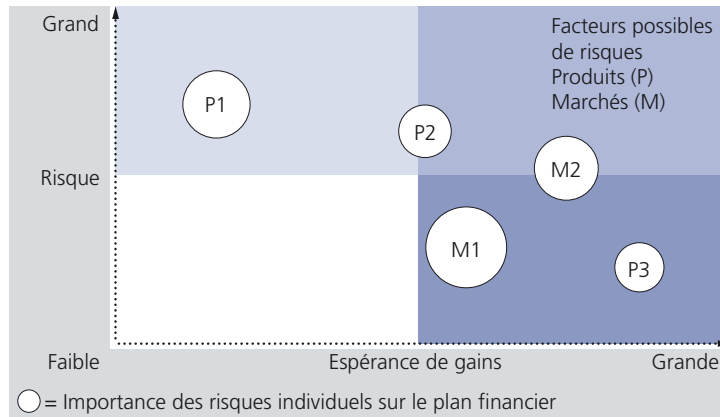
Source: UBS Outlook

### Savoir-faire et expérience peuvent désamorcer le potentiel de dangers



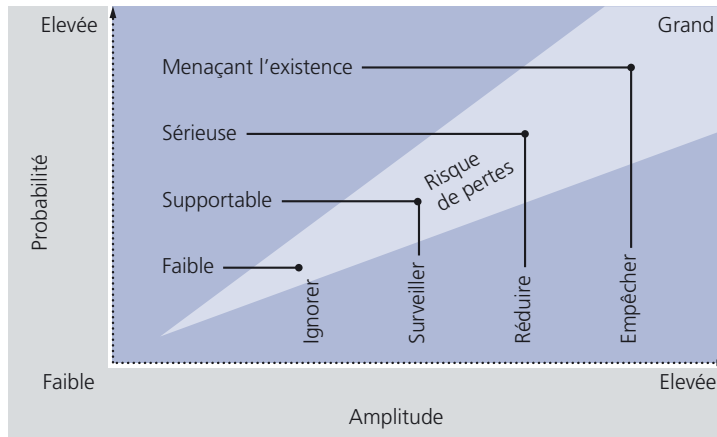
Source: UBS Outlook

**Le portefeuille de risques d'une entreprise est composé d'un grand nombre de risques individuels**



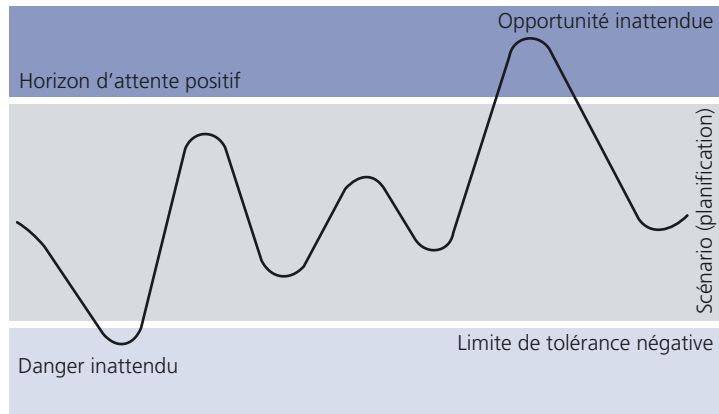
Source: UBS Outlook

### Probabilité et amplitude des risques



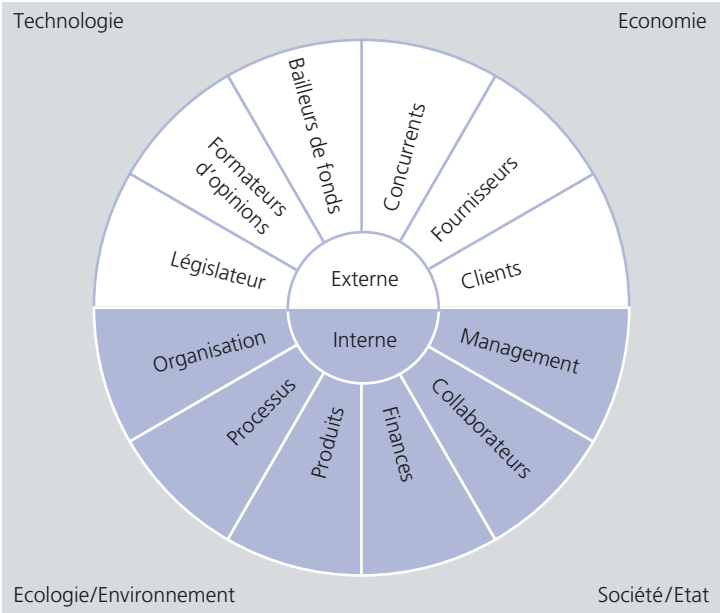
Source: UBS Outlook

## Fluctuations normales (volatilité) et événements extraordinaires



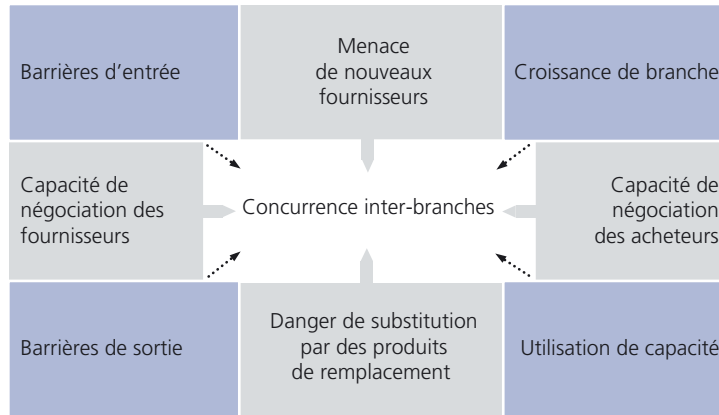
Source: UBS Outlook

**Facteurs de risques internes et externes**



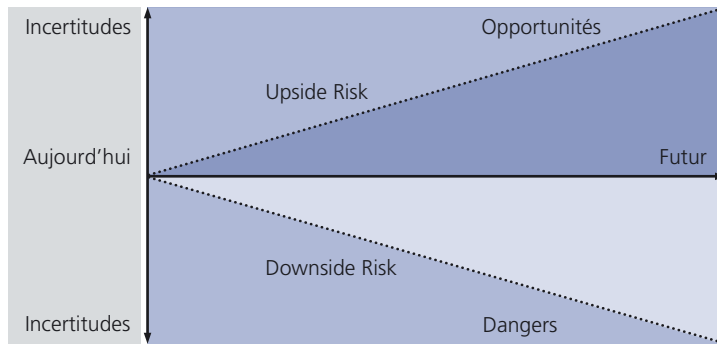
Source: UBS Outlook

**Les impulsions de la concurrence inter-branches représentent des opportunités et des dangers pour l'entreprise**



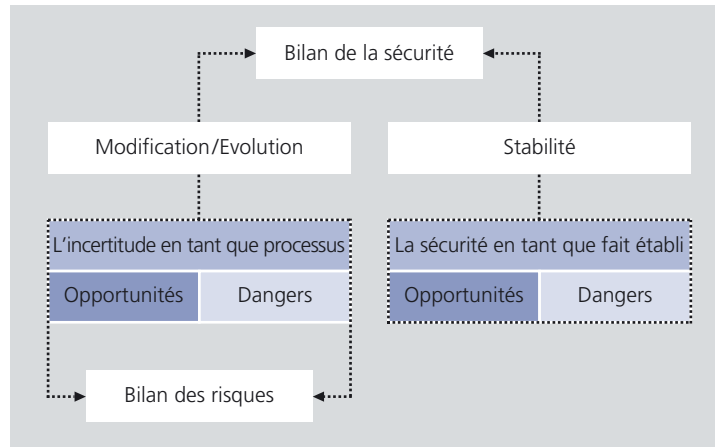
Source: UBS Outlook, d'après le professeur M. Porter

**Le futur implique des incertitudes et recèle des opportunités et des dangers**



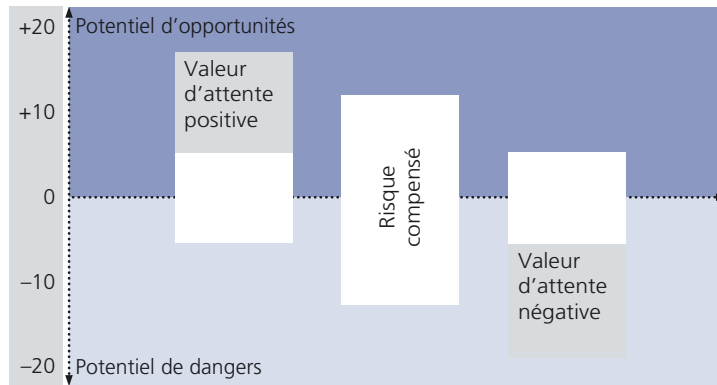
Source: UBS Outlook

## Le bilan de la sécurité et le bilan des risques doivent s'équilibrer



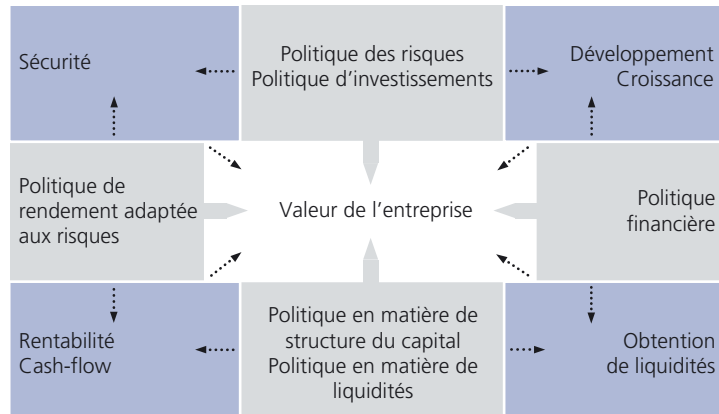
Source: UBS Outlook, d'après le professeur M. Haller

**Le potentiel d'opportunités devrait être plus élevé que le potentiel de dangers**



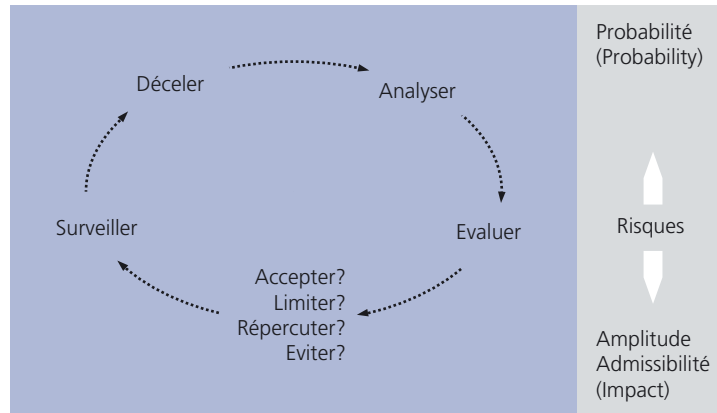
Source: UBS Outlook

### La recherche de valeur exige une gestion d'entreprise consciente des risques



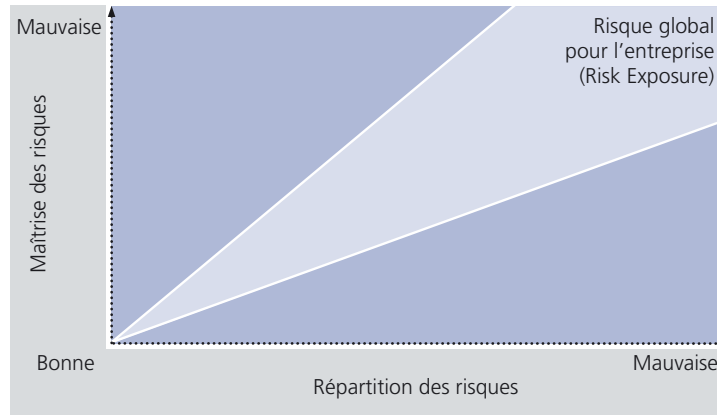
Source: UBS Outlook, d'après le professeur R. Volkart

**La gestion des risques:  
une approche consciente et systématique des risques**



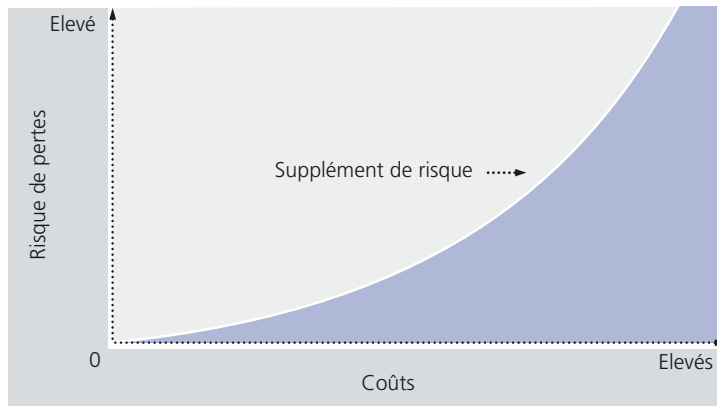
Source: UBS Outlook

### Répartition et maîtrise des risques



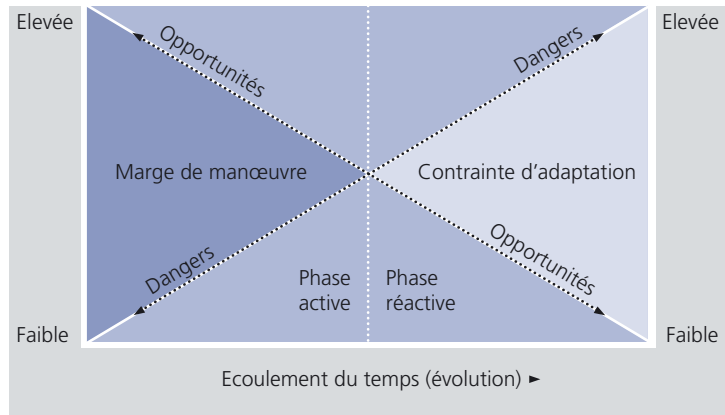
Source: UBS Outlook

**Plus le risque est grand, plus les coûts sont élevés**



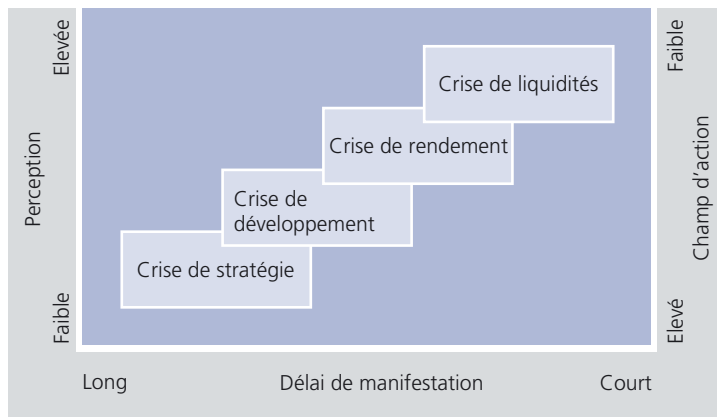
Source: UBS Outlook

**Quiconque décèle les risques à temps dispose  
d'une plus grande marge de manœuvre**



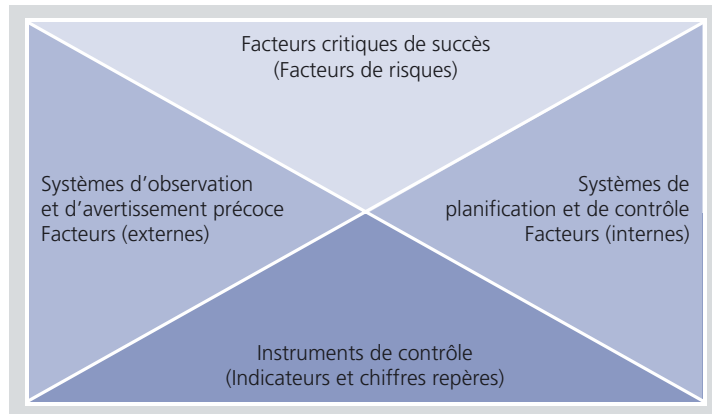
Source: UBS Outlook

### Perception et délai de manifestation des crises



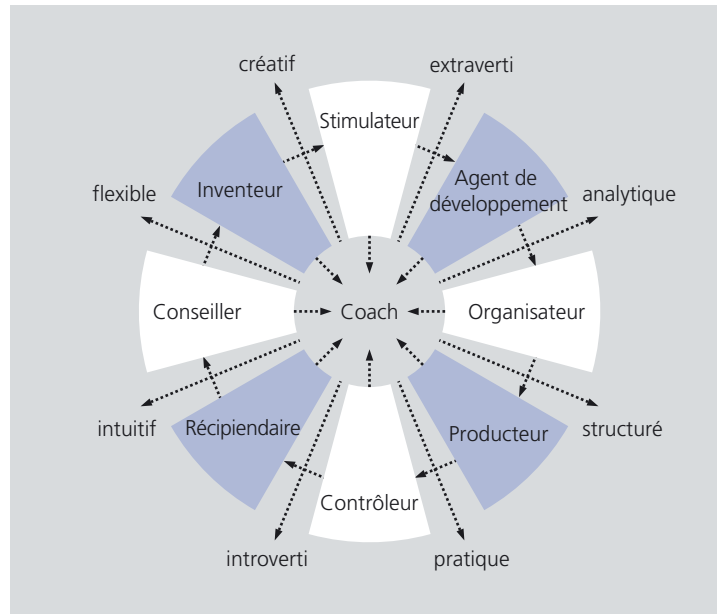
Source: UBS Outlook

## La gestion des risques dans l'entreprise



Source: OBT Unternehmensberatung

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



Source: Professeur M. Hilb

**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 Evaluables	Pas assuré Volatile	Capital-risque (Prêts de rang postérieur)
Très élevés (Gains ou pertes)	Incertain	Capital-risque (Fonds propres)

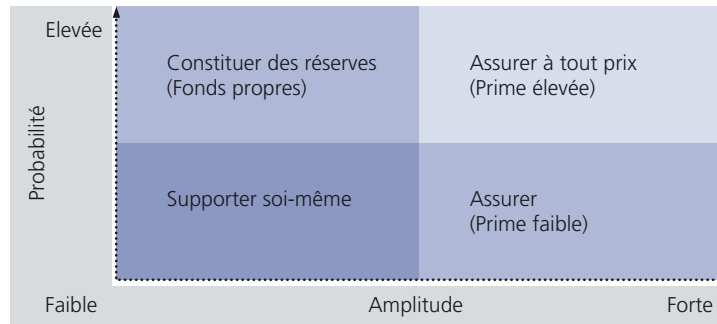
Source: UBS Outlook

**Le management du crédit commence avec une politique de crédit consciente des risques**

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?

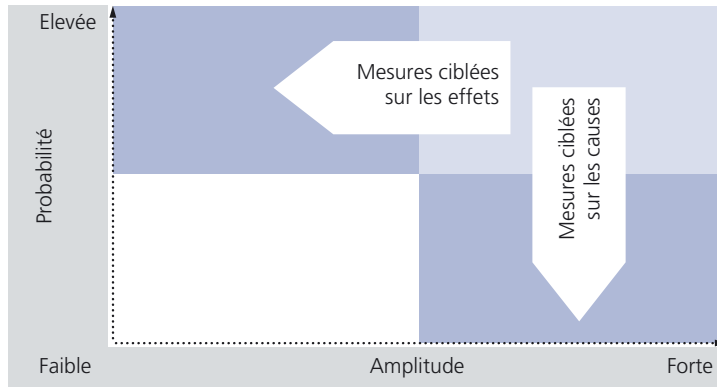
Source: Intrum Justitia et UBS Outlook

### Assurer les risques de manière consciente



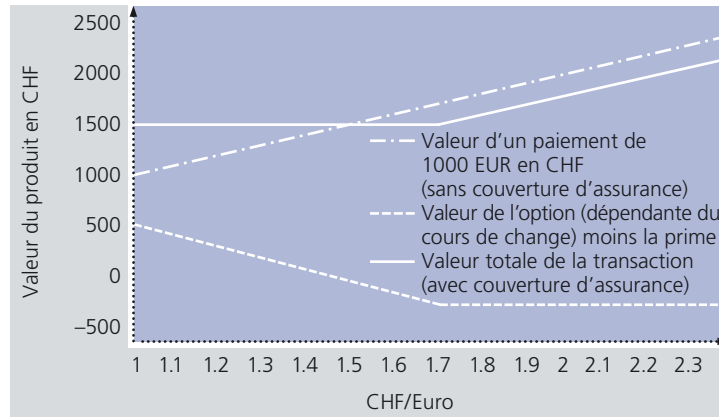
Source: UBS Outlook

**Influencer les causes et l'amplitude des risques  
par des mesures adéquates**



Source: UBS Outlook, d'après La Baloise Assurances

### Couverture d'assurance au moyen d'options sur devises



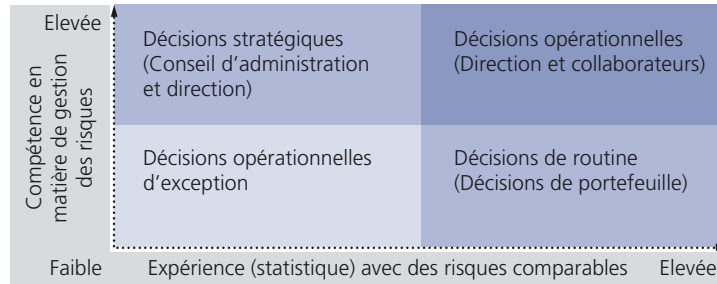
Source: UBS, Analyse et publications économiques

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

Incidences sur...	
... les coûts de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"><li>– Coûts d'élimination des dommages</li><li>– Coûts d'interruption de la production</li><li>– Coûts de la responsabilité civile</li><li>– Coûts des prescriptions officielles</li><li>– Coûts d'exploitation augmentés</li><li>– Coûts de la maladie/des accidents</li><li>– Coûts de la motivation</li><li>– Coûts de recherche de personnel</li><li>– Diminution de valeur des actifs/charges du passé</li></ul>
... les relations avec la clientèle et l'opinion publique	<ul style="list-style-type: none"><li>– Détérioration de l'image de marque</li><li>– Désavantages concurrentiels</li><li>– Diminution de la propension à livrer</li><li>– Déficience de la qualité</li><li>– Perte de crédibilité</li><li>– Perturbation des relations</li></ul>
... les relations avec les banques et les assurances	<ul style="list-style-type: none"><li>– Primes d'assurance adaptées aux risques</li><li>– Difficultés à se procurer des capitaux</li><li>– Conditions de crédits adaptées aux risques</li></ul>

Source: UBS Outlook

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



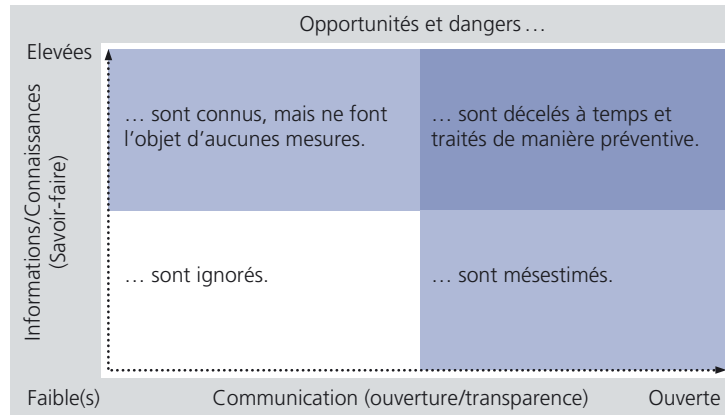
Source: UBS Outlook

### 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

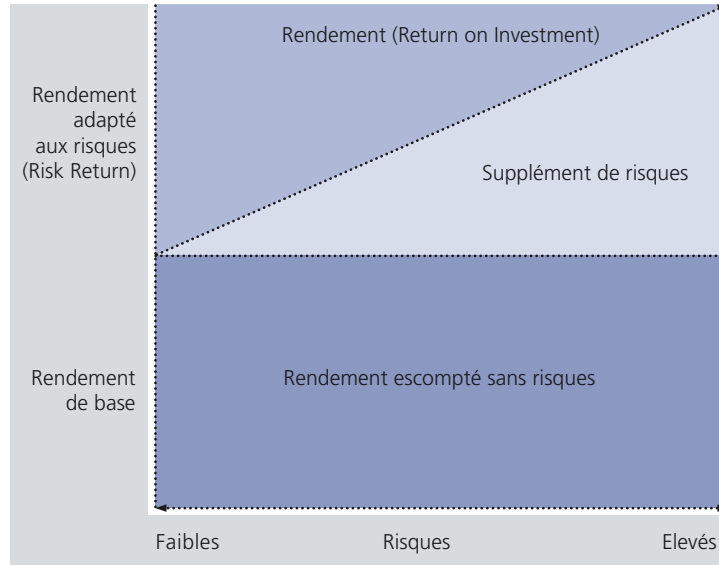
Source: Spencer Stuart, Zurich

### Les cultures d'entreprise conscientes des risques s'appuient sur l'information et la communication



Source: UBS Outlook

### Le rapport entre risques et rendement doit être équilibré



Source: UBS Outlook