

La gestion du risque, outil principal de la valorisation de l'entreprise moderne.

CONSULTANTS EN
STRATEGIE
D'ENTREPRISE ET
EN GESTION DES
RISQUES

La notion de risque a toujours été liée à la stratégie. De même en matière financière le profit a toujours été fonction du risque: la course maritime permettait de grands profits, mais seul un navire sur trois revenait au port. Il fallait déjà gérer le risque. Le bateau qui revenait devait couvrir la perte des deux autres et même au-delà. Réduire son risque consistait à trouver un capitaine et un équipage expérimenté. Le concept de gestion de risque par les entreprises (qui a toujours existé: les romains avaient créé la commandite pour financer et mutualiser la fortune de mer), s'est étoffé ces dernières années sous la pression de plusieurs facteurs:

-Le développement des communications et plus récemment de l'Internet ont permis à la fois l'information et les réactions en temps réel, ce qui a accru la volatilité des actifs, des prix, des taux d'intérêts etc.

-Le développement du concept de responsabilité (qui n'est rien d'autre que la recherche de diminution de son propre risque en le transférant sur quelqu'un d'autre) a introduit l'analyse du risque probable.

-Le gouvernement d'entreprise, sous l'impulsion des fonds de pensions (qui n'est rien d'autre que le désir de l'actionnaire de savoir comment on gère son argent) a poussé les entreprises vers la recherche d'une rentabilité plus forte des capitaux investis et donc à prendre des risques plus élevés.

-Le même gouvernement d'entreprise exige des dirigeants une surveillance constante de tout ce qui se passe dans l'entreprise susceptible de diminuer cette valeur.

-Les agences de rating évaluent maintenant l'entreprise à la fois sous l'aspect des risques financiers mais aussi environnementaux, sociaux ou juridiques.

-Les banques vont être parties prenantes dans la gestion de risque d'une entreprise dans la mesure où elles-mêmes seront soumises à l'accord Bâle II. Et l'entreprise devra être en mesure de répondre.

CLAMOTT & PART-
NERS CONSULTING

TEL : 0147 66 50 58
FAX : 01 42 27 19 22
risk@protexarms.com

-La recherche de masse critique fait que les entreprises ne sont plus à l'abri d'attaques brutales, dès que leur rentabilité s'effrite ou dès qu'elles présentent une faiblesse.

-L'apparition de nouveaux risques comme les risques environnementaux (comme l'amiante), de nouveaux risques juridiques (comme l'extension du champ de la responsabilité), des risques éthiques.

Les éléments du risque d'entreprise.

Le risque d'entreprise se concrétise simplement en perte d'indépendance ou faillite. Au risque de l'entreprise même, il faut ajouter le risque des dirigeants (éviction et responsabilité civile ou pénale, perte de la valeur des actions détenues), le risque des actionnaires (perte de leur capital), le risque des salariés (perte de leur emploi et plus souvent d'une situation), le risque des fournisseurs (perte de leur créance). Dans un certain nombre de cas il faut aussi y ajouter le risque du client (perte d'un fournisseur assurant la maintenance ou simplement une fourniture donnée, dommages provoqués par une mauvaise fourniture).

Le risque sur les marchés financiers

Pour comprendre l'évolution du risque de l'entreprise, il est nécessaire de revenir au concept de rentabilité des capitaux propres. Jusqu'à dans les années 70, l'information était relativement imparfaite, la plupart des actionnaires se contentait en réalité d'une rémunération qui était voisine de la rente perpétuelle; Ainsi le bon gestionnaire était celui qui assurait à long terme une rentabilité des capitaux légèrement supérieure à celle de la rente d'État. Au dessus-on était dans une zone de risque, au-dessous on considérait que l'entreprise était endormie. On achetait des titres pour son éventuelle plus value, qui n'était pas toujours corrélée avec les résultats, dont on n'avait, il faut le dire, souvent aucune idée, mais plus souvent avec les rumeurs. Les portefeuilles bougeaient en moyenne tous les dix quinze ans.

L'apparition de l'analyse financière concomitante aux renforcements du rôle des fonds de pension

changea ce point de vue. Les résultats et le cash-flow furent mis en avant. D'autre part, l'apparition des conglomérats des années 1960-1970 avec leurs cohortes d'OPA déplacèrent la zone de risque pour les dirigeants d'entreprise. Désormais une entreprise qui n'avait pas de résultats importants ramenée à ses capitaux investis devenait une proie pour les raiders. Le processus ira ensuite en s'accéléralant avec les fonds de pension chargés de gérer les fonds de leurs commettants et qui exigeront une rentabilité minimale et sera renforcé par la spéculation quotidienne qui augmentait la volatilité d'un titre et donc la probabilité des fluctuations vers des zones dangereuses.

Au danger de perte d'indépendance de l'entreprise s'ajoutait, avec les stratégies de rachat, un deuxième danger: la valeur de l'action devenait une monnaie d'échange permettant le rachat d'entreprises concurrentes ou complémentaires. La baisse d'un titre remettait en cause la stratégie, pouvant transformer le prédateur en proie.

Le risque de taux

Parallèlement à l'évolution du marché financier, on a vu le marché de l'argent fluctuer de façon beaucoup plus volatile que par le passé. Le risque pour un organisme financier qui emprunte pour ensuite prêter est évident, mais qu'en est-il de l'entreprise? En effet, on peut se dire que le coût de l'argent a été pris en compte dans le cadre d'un investissement et que de ce fait les fluctuations du loyer de l'argent sont neutres pour l'entreprise. Ceci serait vrai si l'entreprise ne faisait qu'emprunter de l'agent à long terme. En réalité l'entreprise emprunte à court terme d'une part et place sa trésorerie d'autre part. De ce fait les gains ou les pertes consécutives aux emprunts et aux placements vont avoir une influence sur les résultats de l'entreprise et dans certains cas (comme par exemple pour les entreprises saisonnières sucre, jouets etc) rendre son activité impossible. Nous n'aborderons pas dans la suite de ces articles la gestion de trésorerie et du risque de trésorerie qui est traitée d'autre part par d'autres experts.

Le risque de change

L'internationalisation et la globalisation des entreprises a amenée celles-ci à considérer les risques de change. Ce risque est parfaitement dominé actuellement grâce à de nombreux outils financiers. Il s'agit surtout d'un problème de coût.

Les risques opérationnels

Les risques de production et de diffusion

Ce sont les risques liés à la production et à la responsabilité de la diffusion des produits. La protection contre ce type de risque a pris une grande importance ces dernières années en raison des crises survenus dans les secteurs de l'alimentation et de l'automobile. Les risques liés aux à la gestion du personnel et aux relations humaines entrent dans cette catégorie. Ils entraînent souvent une perte d'image de marque qui se ressent sur les ventes (donc sur les revenus opérationnels) et sur le cours de bourse (donc la valorisation).

Les risques concernant les systèmes d'information

L'entreprise est de nos jours un véritable transformateur d'information. L'introduction des moyens du E*commerce, l'Intra et Extranet ont mis au grand jour des dangers qui pesaient sur les systèmes d'information, mais qui étaient négligés soit par ignorance, soit par négligence. Imaginez la situation d'un directeur financier dont toute la comptabilité a été un beau matin détruite par un virus.

Les risques liés à l'environnement juridique, réglementaire, fiscal et normatif.

Chaque modification de l'environnement juridique peut avoir une conséquence immédiate sur la rentabilité d'un projet ou les revenus d'une firme. De plus le changement d'une norme, surtout pour les entreprises qui travaillent à l'international peuvent avoir des conséquences catastrophiques.

En quoi la Direction générale peut elle être concernée par la gestion des risques autres que financiers?

Cette classification un peu sommaire permet quand même de montrer que les risques d'entreprises sont variés et relèvent de nombreuses compétences. Cependant la direction générale va être d'une façon ou d'une autre impliquée dans l'ensemble de la gestion des risques. En effet, d'une façon ou d'une autre la réalisation du risque va se traduire par une baisse de rentabilité de l'entreprise. De même, les contre-mesures à mettre en place vont aussi avoir une incidence sur les résultats du fait de leur coût. La direction générale peut d'ailleurs contribuer à réduire le coût de ces contre-mesures.

Finalement, la direction générale peut être impliquée civilement et pénalement lors de la réalisation de certains sinistres.

.

Il y a cependant un autre domaine qui entre dans le domaine de la responsabilité de la Direction Générale: c'est la notation. Toute entreprise qui est utilisatrice de crédit est notée d'une façon ou d'une autre: soit par les organismes de notation, soit par les organismes d'assurance crédit, soit encore par la Banque de France. La réalisation d'un risque ou même sa potentialité peut amener les organismes de notation à abaisser la note d'une entreprise (son "rating"), ce qui se traduit par un crédit plus cher.

Ces éléments font que la Direction générale va être la partie prenante numéro un dans la gestion de risque. Cependant comme nous l'avons vu plus haut, une bonne partie des risques sont des risques de nature technique. Il est donc nécessaire de disposer d'un instrument permettant de traduire ces risques en conséquences financières. Ceci impliquera de mettre en place un outil coopératif permettant aux différents responsables de risques de communiquer avec la cellule financière. Ce type d'outil sera traité lors d'un prochain article.

Ce problème va devenir crucial avec la mise en application de l'accord de Bâle 2 sur les fonds propres des banques qui va conduire ces dernières à gérer leurs risques de façon plus étroite, ce qui va entraîner des conséquences nombreuses pour les entreprises.

NATURE DES PRESTATIONS en matière de gestion de risques

La nature des prestations dépend des besoins de l'entreprise.

Typiquement les prestations suivantes correspondant aux besoins des sociétés françaises :

La formation par séminaires inter-entreprises. Destinée à la sensibilisation à la méthode des équipes dirigeantes. Facturation à la personne présente

La formation par séminaires intra-entreprises. Destinée à préparer la mise en place d'une structure ad-hoc dans l'entreprise, destinée à la mise en place, destinée à la formation des équipes devant opérer dans les structures ad-hoc.

Elle est généralement facturée au forfait sur devis.

La prestation de type étude :

Couvre les études dont une entreprise a besoin dans son approche stratégique.

Typiquement:

Diagnostics: Etats des risques, Procédures de mesure d'exposition aux risques, Solutions de couverture.

Audit des risques et des méthodologies de prise en compte des risques

Modélisation du risque

Conception de modèles d'analyse et de suivi de risques.

Analyse des signaux du marché par la Cognitique Financière

Conception et mise en place de modèles de protection contre la hausse des prix des matières premières.

Ces prestations sont généralement facturées au forfait sur devis.

La prestation continue : Elle correspond à un besoin permanent. Elle recouvre souvent des activités complémentaires à la gestion des risques comme par exemple des besoins d'information en matière d'intelligence économique soit des services de veille permanente, soit encore des services de cognitique financière accès sur un secteur ou des concurrents, soit encore des services de cognitique financière destinés à vérifier l'impact de la communication de l'entreprise sur les marchés financiers.

La tarification se fait sur la base d'un abonnement.

La prestation de mise en place. C'est à la fois un service d'ingénierie et de formation.

Elle est facturée au forfait sur devis

La prestation d'accompagnement : Prestation spécifique tout au long de la mise en place d'un processus de mise en place d'une gestion de risque globale.

Cette prestation est facturée au forfait et sur devis.

CLAMOTT & PARTNERS CONSULTING

- **ANALYSE DU RISQUE**
- **MODELISATION DU RISQUE**
- **GESTION GLOBALE
DU RISQUE**
- **INTELLIGENCE FINANCIERE**
- **COGNITIQUE FINANCIERE**

CLAMOTT & PARTNERS CONSULTING

TEL : 0147 66 50 58

FAX : 01 42 27 19 22

risk@protexarms.com