

## Gestion de la performance ajustée au risque

*Identification et traitement efficaces et rapides des risques*

*L'environnement mondialisé actuel est rempli d'opportunités comme de risques. Pourtant, la plupart des organisations tardent à intégrer le rôle que le risque joue dans leur performance globale. En séparant la gestion du risque de celle de la performance d'entreprise (ou d'affaires), elles s'exposent à des surprises ou restreignent leur chance de profiter de l'aspect positif du risque. Le chef des services financiers (CFO) est dans une position idéale pour encourager la mise en place d'une vue élargie et structurante du risque à l'échelle de l'organisation. L'intégration du risque dans la planification, l'établissement du budget, la présentation de l'information financière et les prévisions peut mener à de meilleures décisions grâce à des plans et à des budgets ajustés au risque.*

Selon une étude menée par IBM en 2008 auprès de plus de 1 200 chefs des services financiers et hauts responsables des finances, 62 % des entreprises sondées ayant un chiffre d'affaires supérieur à 5 milliards de dollars US ont vécu des situations à risques importantes au cours des 3 années précédentes<sup>1</sup>. Presque la moitié d'entre elles (42 %), de leur propre aveu, n'était pas adéquatement préparée à affronter de tels événements.

Le risque existe sous plusieurs formes, à part le risque financier. L'étude IBM révèle que 87 % des risques sont des risques stratégiques, opérationnels, géopolitiques ou liés à l'environnement, à la santé et à la non-conformité à la loi et à la réglementation. Le type de risque le plus souvent évoqué est le *risque stratégique*, qui implique les décisions touchant les marchés, les clients, les produits, les transactions de fusion

et d'acquisition, et d'autres mesures liées au chiffre d'affaires. En deuxième place figurent les *risques géopolitiques et liés à l'environnement et à la santé*.

Toutefois, en ce qui concerne une société ouverte, il semble que tous les risques se concentrent sur le cours de son action à la Bourse. Par conséquent, on peut affirmer que presque tous les risques vont tôt ou tard avoir des répercussions financières. Fait très surprenant, la majorité des organisations ne possèdent aucun plan de gestion du risque.

Sachant que la plupart des entreprises sont en affaires non pas pour gérer le risque mais pour améliorer leur performance, il y a lieu de se demander si une gestion efficace des risques peut avoir une corrélation directe avec une meilleure performance de l'entreprise. La réponse est «oui». L'étude IBM auprès des chefs des services financiers de 2008

a révélé que les entreprises performantes sur le plan financier se distinguent par leur façon de gérer et d'atténuer les risques qui pèsent sur leurs activités<sup>2</sup>.

Le chef des services financiers est dans une position idéale pour définir et gérer le profil de risques de l'entreprise en raison du rôle névralgique qu'il joue sur les plans stratégique et tactique, de sa connaissance profonde des opérations, des données et des programmes d'évaluation et, au bout du compte, de la responsabilité de l'entreprise envers les actionnaires (et les instances de réglementation).

### Le chef des services financiers en tant que chef d'orchestre

Des entreprises qui connaissent le succès commencent à analyser le risque selon une optique plus large et à tirer avantage des outils de gestion de la performance pour gérer le risque afin de bien orchestrer le changement. Selon l'étude IBM auprès des chefs des services financiers, il existe deux sortes de mesures que ces derniers peuvent prendre pour faire comprendre la relation entre les revenus, les bénéfices et le risque :

- *Adopter une vue holistique du risque.*  
Comme les risques existent sous plusieurs formes, les entreprises doivent élargir leur champ d'attention pour les prendre tous en compte, tout en focalisant leur intérêt sur ceux qui ont



© Copyright IBM Corporation, 2008  
© Copyright IBM Canada Ltée, 2009

Services mondiaux IBM  
Route 100  
Somers, NY 10589  
USA

Produit au Canada  
09-10  
Tous droits réservés

IBM et le logo IBM sont des marques de commerce ou des marques déposées d'International Business Machines Corporation aux États-Unis et (ou) dans d'autres pays.

Les autres noms d'entreprise, de produit ou de service appartiennent à leurs détenteurs respectifs. Cette publication peut faire référence à des produits, des programmes ou des services IBM non annoncés dans votre pays. Cela ne signifie pas qu'IBM ait l'intention de les y annoncer.

le plus d'impact et ceux qui surviennent le plus souvent. Elles doivent faire ressortir les risques les plus importants et évaluer les risques internes et externes qui pèsent sur l'ensemble de ses activités et de ses entités.

- *Intégrer le risque dans la planification, le budget, la présentation de l'information financière et les prévisions.* En tenant compte du risque dans les quatre principaux aspects de la gestion de la performance, l'entreprise peut éviter bien des surprises et exploiter les bonnes occasions lorsqu'elles se présentent. Le cadre de gouvernance et le système de gestion doivent inclure les activités suivantes : évaluer un ensemble de risques, appliquer des plans pour gérer les risques identifiés, faire le suivi et mesurer l'efficacité des plans mis en œuvre.

Le CFO peut mettre à profit sa connaissance des opérations de planification, d'établissement du budget et de prévisions pour aider à définir la stratégie de gestion des risques. Il peut aussi recourir à des indicateurs de risque, de même qu'à des indicateurs de performance lorsqu'il évaluera les répercussions du risque sur les facteurs générateurs de valeur pour l'entreprise (voir la figure 1).

Les entreprises font face à des risques susceptibles de détruire comme de créer de la valeur, et une bonne stratégie pour les maîtriser peut faire la différence entre les gagnants et les perdants sur le marché. Nous avons constaté que très souvent les risques sont définis d'une façon trop stricte, qu'ils ne sont pas adéquatement gérés et qu'il y a trop de choses laissées au hasard.

En liant les risques à la performance d'affaires, les entreprises ont tout à gagner, sont en mesure de relever les défis sur leur chemin et de se relever rapidement des situations adverses.

Pour recevoir la version intégrale de cet article, écrivez-nous à [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com).

## Auteurs

Stephen Rogers, chef, Pratique de la gestion financière, Institut IBM de recherche en valeur commerciale

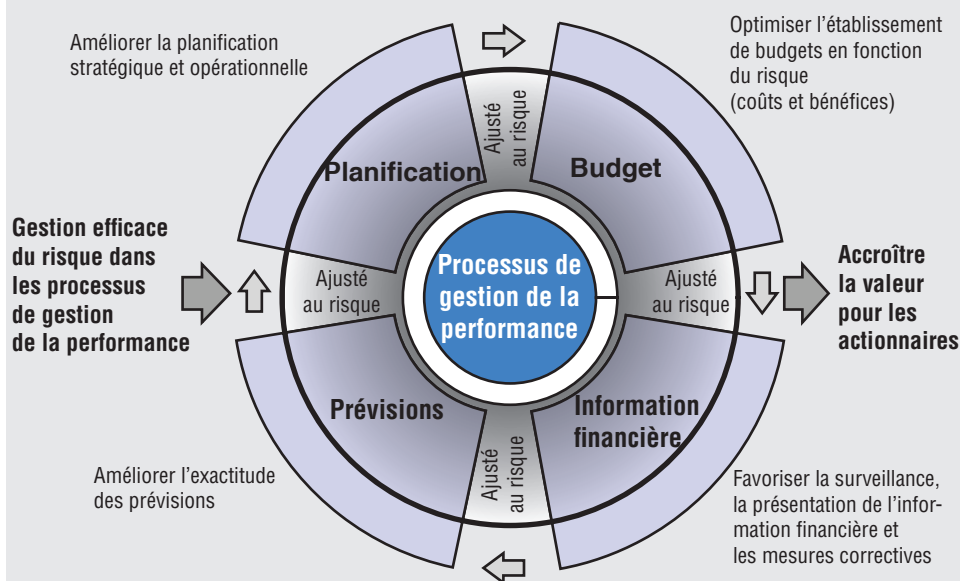
Spencer Lin, associé adjoint, Gestion financière, Services d'affaires mondiaux IBM

Robert Torok, conseiller exécutif, Services d'affaires mondiaux IBM

## Références

1. Rogers, Stephen, Stephen Lukens, Spencer Lin et Edwina Jon. *Balancing risk and performance with an Integrated Finance Organization: The Global CFO Study 2008* IBM Corporation, octobre 2007. <http://www.ibm.com/gbs/cfostudy>.
2. Tel qu'il est défini dans l'étude IBM auprès des chefs des services financiers de 2008, le terme «entreprise performante» désigne une entreprise participante qui a obtenu au minimum la moitié de l'écart type au-dessus de la moyenne des indicateurs financiers sélectionnés. Par conséquent, les entreprises performantes sont celles qui sont dans les 50 % supérieurs de toutes les entreprises ayant participé à l'étude. Les entreprises sous-performantes sont celles qui appartiennent aux 50 % inférieurs de l'échantillon. L'étude s'est penchée sur une partie de l'échantillon, spécifiquement les entreprises pour lesquelles les données financières étaient disponibles dans le domaine public. L'étude a comparé le taux de croissance annuelle composée (TCAC) du chiffre d'affaires et l'appréciation du cours de l'action sur une période de cinq ans. Pour toutes les entreprises examinées, le calcul des taux d'augmentation du prix de l'action a exclu les éléments exceptionnels, et s'est fondé sur la différence entre le cours de l'action de l'entreprise et l'indice pertinent du secteur.

FIGURE 1.  
**Intégrer le risque dans les processus de gestion de la performance liés à la planification, à l'établissement du budget, à la présentation de l'information financière et aux prévisions.**



Source : Institut IBM de recherche en valeur commerciale