

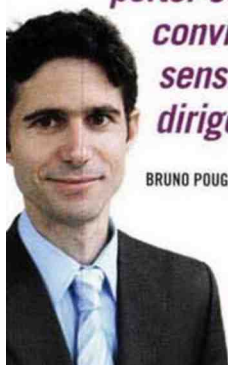
GESTION DES RISQUES

Maîtrise des risques financiers : un puissant levier d'amélioration du pilotage de l'entreprise

Liquidités, volatilité des taux de change, financement, protection des données, contreparties, fraude, intégration des acquisitions, placements, délais de paiement, géopolitique... Les risques auxquels est confronté un Daf sont légion. Il doit absolument mener des analyses précises de ces risques afin de les transformer en opportunités d'amélioration du pilotage global.

« Au sein des PME et des ETI, le Daf est le premier rempart face aux risques financiers. Il doit donc absolument porter cette conviction et sensibiliser ses dirigeants »

BRUNO POUGET, ASSOCIÉ CHEZ MAZARS



« La gestion des risques est devenue un véritable outil opérationnel qui nous permet de mobiliser les équipes, affirme Aymeric Le Chatelier, CFO du groupe pharmaceutique Ipsen (voir encadré page 54). Le pilotage des risques, notamment celui des risques financiers, est un vrai levier d'amélioration. » Si Ipsen semble bien organisée en la matière, il est loin d'en être de même pour l'ensemble des entreprises françaises. « Globalement, il existe un déficit important de la politique de prévention des risques financiers. Souvent, la prise de conscience se fait par l'intermédiaire d'un événement extérieur (par exemple, levée de fonds, entrée en Bourse...) ou d'un partenaire de l'entreprise qui pointe du doigt ce sujet, remarque Marc Biasibetti, associé responsable middle market pour Mazars. Pourtant, ces politiques créent de la maîtrise et, donc, de nouveaux leviers d'action et de gestion. »

UNE DÉMARCHÉ EN TROIS TEMPS

Les entreprises doivent donc prendre conscience des enjeux et mettre en œuvre une politique structurée de management de leurs risques financiers. En d'autres termes, fermer les yeux en espérant que cela se passe comme on l'espère est tout sauf une bonne

idée! Une démarche en trois étapes semble pertinente. Tout d'abord, le diagnostic d'exposition. Si certains risques financiers sont communs à toutes les entreprises, d'autres sont plus spécifiques. À chacun d'en faire un état des lieux précis et complet. Ensuite, la priorisation de ces risques: quels sont ceux contre lesquels l'entreprise doit absolument se prémunir? Enfin, la mise en place des actions nécessaires: internes, grâce par exemple, à des process plus sécurisés, ou externes via des assurances. « Il est évident qu'il est impossible de se couvrir à 100% contre tout. Il y a forcément des risques résiduels, mais cela ne veut pas dire qu'il faut rester passifs! Le plus important est de savoir ce que l'on est prêt, et capable, d'assumer », poursuit le spécialiste des ETI pour Mazars. Selon lui, le Daf doit être proactif sur le sujet: « Le sujet repose principalement sur ses épaules. Il doit absolument sortir de son bureau et des discussions avec ses conseils habituels, pour échanger avec ses pairs, avec des associations spécialisées ». Bruno Pouget, associé, lui aussi, pour Mazars, abonde dans le même sens: « Au sein des PME et des ETI, le Daf est le premier rempart face aux risques financiers. Il doit donc absolument porter cette conviction et sensibiliser ses dirigeants. Ils le remercieront quand ils comprendront les opportunités d'amélioration du pilotage de l'entreprise que cela engendre ».

DES RISQUES FINANCIERS CLASSIQUES...

« En termes de risques, il est certain qu'une très lourde responsabilité pèse sur les épaules du Daf », reconnaît Jean-François Cottin, expert-comptable associé au sein de Fidéliance. « Le Daf est garant de l'équilibre financier de la structure au sein de laquelle il exerce, de sa sécurité et de sa stabilité. S'il



n'anticipe pas un assèchement de la trésorerie, il met en péril son entreprise. Idem s'il fait une mauvaise lecture des grands indicateurs, alerte-t-il. Il doit avoir une vision globale, fine et actualisée en permanence de l'ensemble des situations à risques auxquelles peut être confrontée son entreprise. C'est le B.A.-BA, mais on peut le perdre de vue quand on est dans l'opérationnel.

Parmi les risques financiers les plus courants, figurent ceux liés aux liquidités, à la volatilité des taux de change, au financement, à la protection des données, aux contreparties, à la fraude, aux acquisitions, aux placements... Le Français Bertrand Sarrere est le CFO de l'ETI franco-suisse Pancosma, spécialisée dans la nutrition animale. Le risque numéro 1 qu'il doit prendre en compte concerne les taux de change. « *Nous travaillons avec une dizaine de devises différentes à la vente et aux achats. Pour couvrir la variation de change à moindre risque, nous distribuons nos produits via notre propre réseau dans la devise du pays et nous gérons le risque de change ensuite, précise-t-il. En parallèle, nous échangeons en permanence avec les acheteurs de l'entreprise afin de prescrire les achats dans une des monnaies utilisées pour lesquelles nous avons des excédents et de limiter, ainsi, au maximum les risques liés aux transactions.* »

Édouard Ravinet est le directeur financier du groupe PSB Industries (2 000 salariés, 15 sites industriels, 275 M€ de chiffre d'affaires en 2018), positionné sur l'injection, l'assemblage et la décoration de pièces plastiques pour le luxe, l'aéronautique, l'automobile et la santé. Lui aussi se trouve confronté à un risque majeur lié aux devises : « *Nous avons à gérer des risques de change locaux et*

un risque de conversion de nos états financiers consolidés. Voilà pourquoi, malgré notre taille modeste, nous nous sommes dotés, il y a cinq ans, d'un trésorier groupe. Une partie significative de son travail consiste à nous couvrir. Nous ne pouvons pas nous couvrir à 100%, mais nous atténuons le risque au maximum. ». Édouard Ravinet se montre aussi très attentif au risque de contreparties : « *Nous avons eu de mauvaises expériences dans le passé.* ». Depuis trois ans, des règles de contrôle des encours clients ont été mises en place, avec des limites précises. Les délais de paiement sont également scrutés à la loupe.

... ET DES RISQUES ÉMERGENTS

Parallèlement à ces risques classiques, émergent désormais d'autres facteurs de danger, moins connus. Le risque géopolitique est l'un d'eux. « *Les ETI sont de plus en plus internationalisées, elles sont donc forcément de plus* »

« Il existe un déficit important de la politique de prévention des risques financiers. Souvent, la prise de conscience se fait par l'intermédiaire d'un événement extérieur »

MARC BIASIBETTI, ASSOCIÉ RESPONSABLE MIDDLE MARKET POUR MAZARS



Q FOCUS

L'AMRAE MET À DISPOSITION DES ENTREPRISES UN OUTIL D'AUTO-DIAGNOSTIC

L'Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise (AMRAE), en partenariat avec le Medef Deux-Sèvres, publie un guide méthodologique sur le thème : *PME et ETI : la gestion des risques est aussi pour vous !* Il est accompagné d'une application en ligne d'auto-diagnostic et de cartographie des

risques. En trois heures, le dirigeant et ses conseils répondent à une cinquantaine de questions qui leur permettent de balayer l'ensemble des familles de risques (stratégiques, financiers, opérationnels, sécurité/cyber, gestion de crise, réglementation et risques ressources humaines).

►► en plus exposées, commente Bruno Pouget, de Mazars. *Quand les États-Unis décident de réintroduire des droits de douane, par exemple, cela peut avoir un impact fort pour elles.* Or, les ETI ne disposent pas systématiquement d'expertises internes en géopolitique... Caroline Allouët, responsable du pôle performance opérationnelle pour BM & A, pointe un autre sujet d'actualité: le renforcement des sanctions prévues dans le cadre de la réglementation encadrant les délais de paiement: « *Les seuils ont été rehaussés de*

375000 à 2 millions d'euros, et même 4 millions en cas de récidive. Les Daf doivent surveiller ce sujet, car les montants en jeu sont aujourd'hui significatifs ». Et d'expliquer que certains de ses clients ont été sanctionnés, car dans l'incapacité de respecter les délais de paiement du fait de process trop complexes. En matière de prévention des risques financiers, comme dans la plupart des sujets de l'entreprise, l'anticipation paie. Une politique réfléchie et construite permet d'éviter les écueils les plus dangereux. ● STÉPHANIE GALLO



TÉMOIGNAGE

AYMERIC LE CHATELIER, CFO groupe d'Ipsen

« Comment Ipsen se prémunit contre 7 risques financiers majeurs »

Ipsen est un laboratoire familial coté en Bourse. Avec 5700 salariés, nous réalisons un chiffre d'affaires de plus de 2 Mds€ avec, à la fois, des médicaments de spécialité (87% de nos activités) et des médicaments de santé familiale (13%). La notion de risque est étudiée depuis très longtemps chez Ipsen, de manière transversale, avec une cartographie précise mise à jour tous les ans. Chaque division établit la sienne. Le tout est consolidé par une équipe de risk management. Nous avons identifié 7 risques financiers cette année.

1. LE RISQUE DE CONTREPARTIE

C'est un risque classique: un client qui ne paierait pas. Il figure au rang 3 de nos priorités. Pourquoi? Parce qu'il s'agit du risque le plus facilement assurable. Il provient essentiellement de pays émergents, comme la Chine ou la Russie, pour lesquels nous mettons en place des politiques ciblées d'assurance-crédit.

2. LE RISQUE DE CHANGE

Nous y sommes très exposés, car la France ne représente que 15% de notre

chiffre d'affaires. Nous surveillons donc de très près l'évolution des devises et nous nous couvrons avec la trésorerie adéquate. Chaque année amène son lot d'épisodes difficiles en la matière: dernièrement, la dévaluation de la livre turque en septembre 2018 ou celle du rouble sur les trois dernières années. J'ai demandé expressément aux équipes de nous alerter quand ils signent un contrat dans une devise considérée comme volatile.

3. LE RISQUE DE DISCLOSURE

Nous sommes cotés en Bourse. Il faut donc absolument veiller à ce que des informations confidentielles ne fuient pas avant les dates prévues. Les équipes financières sont parfaitement briefées à ce sujet, car, ayant accès à tous les fichiers, elles sont les plus exposées.

4. LE RISQUE DE RETARD DE PUBLICATION DES ÉTATS FINANCIERS

Il est très lié à celui de la cybersécurité. Certaines entreprises ont subi des attaques de ce type et ont failli ne pas pouvoir publier leurs comptes à temps. Ce serait extrêmement dommageable dans notre relation avec les

investisseurs. Ce risque est un gros sujet, sur lequel nous travaillons spécifiquement cette année. Nous avons même simulé des attaques.

5. LE RISQUE DE FRAUDE

C'est un risque plutôt classique. Tous les ans, nous avons une demi-douzaine de tentatives (fraude au président, notamment) et quelques dizaines de milliers d'euros de pertes au maximum. Nous avons récemment pris une assurance pour couvrir ce risque.

6. LE RISQUE FISCAL

Étant présents dans plusieurs pays, nous y sommes attentifs, car le risque lié au prix de transfert est important.

7. LE RISQUE "ACQUISITIONS"

Ce risque a émergé récemment, puisque Ipsen a réalisé, depuis 2016, plusieurs opérations importantes de croissance externe. Depuis mon arrivée, il y a quatre ans, j'ai structuré un service M&A au sein de la division financière. Il participe à la valorisation et à la négociation des acquisitions, et s'assure que l'ensemble des éléments financiers sont bien considérés (financements, comptabilité, fiscalité, valorisation, assurance...).