

Défis et changements

Leçons à tirer des débâcles financières retentissantes : deux pièges à éviter

Par *Brian Ferguson, CA*
Président, Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance
L'Institut Canadien des Comptables Agréés
Vice-président exécutif et chef des services financiers, EnCana Corporation

Tandis que la crise économique s'éternise, les difficultés que connaissent de grandes entreprises font la une des journaux. Qu'il s'agisse de banques ou de sociétés d'assurances américaines et européennes, d'entreprises des secteurs de l'automobile, de l'immobilier et du détail, les exemples de géants forcés de capituler abondent.

Pendant ce temps, de nombreuses entreprises canadiennes, en particulier des PME, se battent pour survivre à la récession. Peu importe la taille et la sphère d'activité, certains des facteurs ayant vraisemblablement contribué à la débâcle de sociétés autrefois considérées comme «trop grosses pour s'effondrer» s'appliquent également aux petits joueurs sur les marchés agités d'aujourd'hui.

Le présent article illustre deux pièges à éviter, à la lumière des déconfitures récentes :

- secteur des services bancaires et financiers : favoriser la prise de risques excessifs;
- secteur automobile : ne pas anticiper les changements stratégiques nécessaires.

Aucun conseil d'administration ne décide consciemment d'exposer une entreprise à des risques excessifs susceptibles d'avoir des conséquences désastreuses, ou encore de s'accrocher à un modèle visiblement dépassé alors que le monde évolue. Les choses se dégradent plutôt progressivement et généralement sans qu'il y ait prise de conscience explicite. Ce n'est qu'au moment où les investisseurs, la presse financière, les autorités de réglementation ou les tribunaux procèdent à une analyse rétrospective que les problèmes sont identifiés et qu'on se demande, compte tenu de ce que l'on sait alors, comment il se fait que les administrateurs n'ont pas vu le danger.

Les administrateurs avisés sauront tirer des leçons des débâcles financières retentissantes, étudieront la situation dans laquelle se trouve leur entreprise et poseront les bonnes questions afin d'éviter que cette dernière tombe dans les mêmes pièges.

Éviter de favoriser la prise de risques excessifs

La prise de risques excessifs, qu'on croyait jadis être l'apanage des spéculateurs peu scrupuleux mais que l'on sait maintenant être systémique, figure parmi les facteurs qui ont contribué à l'effondrement de divers joueurs sur les marchés financiers mondiaux.

Lorsque le secteur financier tournait à plein régime, des produits et stratégies à haut risque généraient des rendements élevés. Afin de préserver et d'accroître leur part de marché, des institutions n'ont rien fait pour freiner la prise de risques. Certains programmes de rémunération et de primes l'ont plutôt encouragée et récompensée, favorisant une focalisation inappropriée sur les rendements à court terme au détriment de la stabilité à long terme.

Certes, les instruments financiers ont évolué à une vitesse telle qu'ils sont devenus quasi impossibles à gérer. Il semble que les équipes de direction et les conseils d'administration n'aient pas été pleinement conscients des risques auxquels était exposée l'organisation ni des comportements qui étaient encouragés chez leurs employés. Certains conseils d'institutions financières n'ont pas vu que de plus en plus de risques étaient pris, ont omis de remédier à la situation, et ont peut-être négligé de se demander si ces pratiques qui se généralisaient allaient dans le sens des intérêts à long terme de leur organisation.

Les administrateurs peuvent contribuer à parer au danger que représente une culture favorisant la prise de risques excessifs dans le cadre des tâches qui leur incombent dans plusieurs secteurs clés.

Surveillance des risques

L'une des responsabilités les plus importantes du conseil d'administration — qui retient actuellement beaucoup l'attention — est la surveillance des risques. À cet égard, le conseil doit tenir compte de la tolérance au risque de l'organisation; celle-ci comporte deux composantes :

- la propension au risque, soit la volonté de l'organisation de prendre des risques, laquelle influera sur la stratégie;
- la capacité de faire face au risque, c'est-à-dire la capacité de l'organisation de composer avec le risque, compte tenu de la probabilité qu'elle mène à bien ses nouveaux projets et qu'elle se remette des revers.

Une surveillance efficace implique l'établissement de seuils de tolérance au risque qui assurent un équilibre optimal entre les risques et les opportunités. Elle implique aussi que le conseil aidera l'organisation à respecter les seuils établis. Lors de l'approbation de nouveaux projets, les administrateurs doivent se demander si ceux-ci sont compatibles avec la tolérance au risque de l'entreprise. Une augmentation des pratiques non conformes aux seuils établis devrait envoyer un signal d'alarme.

Afin d'exercer une surveillance efficace, les administrateurs doivent bien connaître les risques auxquels est exposée l'organisation, à savoir les risques qui lui sont propres et ceux qui sont liés à son secteur d'activité. Les administrateurs devraient exiger d'être constamment informés sur cette question si cette information ne leur est pas déjà transmise.

Enfin, il peut être avisé de revoir le niveau de tolérance au risque et l'orientation stratégique de l'entreprise pour évaluer s'ils demeurent appropriés dans le contexte économique actuel.

Rémunération des cadres

La surveillance de la rémunération par le conseil est essentielle pour éviter la création d'une culture de prise des risques excessifs. Cette surveillance devrait viser tous les cadres supérieurs, et non seulement les membres de la haute direction, dont le chef de la direction (qui sont tenus de déclarer leur rémunération). La rémunération fait l'objet d'une attention croissante de la part des actionnaires.

La philosophie de rémunération doit établir clairement les principes sur lesquels la rémunération est fondée. Le conseil, par l'entremise de son comité de la rémunération, doit évaluer le lien entre rémunération et rendement et déterminer si le programme de rémunération assure l'alignement des intérêts des cadres supérieurs et ceux de l'entreprise. Le comité doit examiner les régimes de rémunération incitative et les attributions afin de s'assurer qu'ils ne récompensent pas des comportements tels que la prise de risques excessifs et ne mettent pas l'accent sur les résultats à court terme aux dépens de la stabilité à long terme de l'entreprise.

Le ton donné par la direction

Le conseil, « en donnant le ton », influence directement la façon dont l'entreprise traite le risque. Les administrateurs doivent donner l'exemple en agissant avec mesure face au risque lorsqu'ils prennent des décisions stratégiques. Ils doivent faire preuve d'un scepticisme sain et poser à la direction des questions qui remettent en cause les hypothèses utilisées et qui sont focalisées sur les intérêts des propriétaires et des autres parties prenantes clés.

Éviter de ne pas anticiper les changements stratégiques nécessaires

Le secteur automobile en Amérique du Nord a lui aussi vu des géants paralysés pendant la crise en cours. Certains constructeurs se démènent actuellement pour se positionner adéquatement face à l'évolution des conditions du marché. Selon les observateurs, les stratégies et les modèles d'affaires qui ont bien servi ces entreprises pendant des décennies semblent totalement déconnectés de la réalité d'aujourd'hui.

Les constructeurs automobiles ont été touchés par différents facteurs au fil des ans : hausse du prix de l'essence, intensification de la concurrence des constructeurs étrangers et plus grande sensibilité des consommateurs à l'égard des questions environnementales. Ils ont par la suite été durement frappés par l'augmentation du coût des matières premières et la diminution des dépenses de consommation pendant la crise financière.

Les administrateurs ont un rôle de premier plan à jouer pour éviter que l'existence de l'entreprise soit compromise en raison de sa dépendance à un modèle dépassé.

Stratégie

Une grande partie la responsabilité de gérance du conseil d'administration consiste à surveiller la planification stratégique et à approuver la stratégie d'affaires. Il incombe aux administrateurs de définir la vision globale et l'orientation à long terme de l'organisation. Traditionnellement, leur rôle a consisté à « exercer une surveillance et mettre à contribution leur clairvoyance et leur prévoyance ». Les administrateurs mettent à contribution leurs expériences et leur sagesse, non pas pour critiquer les intentions de la direction, mais pour bonifier le processus décisionnel des cadres. Ils peuvent proposer une vision qui aide la direction à identifier les opportunités les plus intéressantes.

L'évaluation des risques stratégiques est essentielle à la surveillance de la stratégie. Les administrateurs doivent absolument comprendre les risques associés à une stratégie donnée, la probabilité que ceux-ci se matérialisent et leur incidence possible. Ces risques doivent être expliqués bien clairement dans le plan stratégique. Les administrateurs ne devraient envisager que les stratégies pour lesquelles les risques connexes sont réputés tolérables compte tenu des avantages potentiels. Le conseil doit aussi avoir l'assurance que l'organisation a mis en place un système de gestion des risques permettant de mesurer les risques connus et d'en faire le suivi, d'estimer leur incidence, d'atténuer la possibilité qu'ils se concrétisent ou leur incidence et d'identifier les dangers naissants.

L'examen périodique de la stratégie et des risques y afférents aidera les administrateurs à obtenir l'assurance que la stratégie d'affaires demeure appropriée compte tenu de la conjoncture du secteur.

Détecter les signaux d'alarme

Les administrateurs doivent maintenir une vigilance constante pour détecter les signes annonciateurs de problèmes. La majorité des défaillances d'entreprise ne sont pas le résultat d'un seul événement catastrophique, mais sont plutôt l'aboutissement d'une suite d'événements mineurs ou d'une série de problèmes persistants. De tels problèmes peuvent affaiblir l'organisation au point qu'elle ne puisse plus faire face à une crise soudaine. Le fait de détecter les signaux d'alarme dès qu'ils se présentent permet au conseil de prendre des mesures correctives avant que les problèmes s'aggravent au point de menacer la viabilité de l'entreprise.

Les signaux d'alarme peuvent provenir des clients, des concurrents, des employés, des investisseurs, des autorités de réglementation ou d'autres sources. Les signaux indiquant que la stratégie ou modèle d'affaires de l'entreprise ne cadre pas avec les réalités actuelles du marché peuvent comprendre les éléments suivants : baisse des ventes, diminution de la part de marchés au profit de concurrents, manque d'innovation ou de diversification des produits, et incapacité de faire face aux changements d'ordre réglementaire ou socioéconomique.

Le conseil peut contribuer à protéger l'entreprise en s'assurant que la direction anticipe les crises potentielles dans son plan stratégique, ses processus de gestion des risques et autres processus, et qu'elle a mis en place des procédures permettant de surveiller la performance et de détecter les signaux annonciateurs.

On peut joindre M. Ferguson et le Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance (CGRG) de l'ICCA à l'adresse rmgb@cica.ca. Les publications du CGRG, à l'intention des administrateurs, sur les risques, la stratégie et d'autres sujets sont disponibles à l'adresse www.cgrc.ca.

Le présent article est reproduit avec l'autorisation de l'Institut des administrateurs de sociétés (www.icd.ca) et est tiré du numéro de juin 2009 de sa publication Director.