

The background of the entire page is a close-up photograph of a hand holding a pair of blue binoculars. The binoculars are the central focus, with their two objective lenses prominently displayed. The lighting is soft and even, highlighting the texture of the hand and the smooth surface of the binoculars. The overall color palette is dominated by shades of blue and white, creating a clean and professional aesthetic.

**DÉPISTAGE ET MAÎTRISE
DES CRISES D'ENTREPRISE**

Aperçu de la pratique
des entreprises suisses

Etude de KPMG Suisse réalisée en collaboration avec
l'Institut de comptabilité et de controlling
(Institut für Rechnungswesen und Controlling)
de l'Université de Zurich

Ont participé à cette étude:

**Institut de comptabilité et de controlling
de l'Université de Zurich**

- Prof. Dr. Conrad Meyer, directeur
- Philipp Schill, maître assistant, dr. sc. éc.
- Stefan Spreiter, assistant, lic. sc. éc.

KPMG

- Reto Benz, expert-comptable dipl., Audit
- Reto Eberle, Dr. oec., expert-comptable dipl., Audit
- Uri Gutermann, Corporate Restructuring
- Thomas Keusch, expert-comptable dipl., Audit
- Jürg Meisterhans, expert-comptable dipl.,
responsable National Market Audit,
membre du Conseil d'administration de KPMG Suisse
- Hans-Ulrich Pfyffer, expert-comptable dipl.,
Certified Internal Auditor,
responsable Management Assurance Services
- Dieter Widmer, expert-comptable dipl.,
responsable Risk Advisory Services,
membre de la Direction générale de KPMG Suisse

Crises d'entreprise

Les devins ont toujours eu beaucoup de succès, surtout au début d'un nouveau siècle. Mais si l'on devait se fier à des prophéties pour dépister les crises au sein des entreprises, il y a gros à parier que les mesures prises seraient fort éloignées de la réalité ou trop tardives. C'est pourquoi il paraît plus judicieux d'aborder le sujet systématiquement. Il faut déterminer en premier lieu comment les entreprises peuvent détecter à temps les menaces potentielles qui les guettent à l'aide de

systèmes d'alarme spécifiques. Si une crise survient malgré tout, il faut alors se demander comment la situation peut être empoignée et maîtrisée.

KPMG Suisse et l'Institut de comptabilité et de controlling de l'Université de Zurich ont donc cherché à savoir en automne 2003 comment les entreprises avaient fait face au phénomène « crise » au cours des cinq dernières années et comment elles essayaient d'identifier à temps les éventuelles crises futures. Assurés de fournir avec la présente étude des informations permettant de gérer efficacement les crises qui frappent les entreprises, les dirigeants doivent réfléchir aux processus en question et pouvoir les ajuster le cas échéant. Les conclusions possibles doivent cependant toujours être adaptées à la

situation spécifique de l'entreprise, faute de quoi le système mis en place ne sera guère plus utile que les prédictions d'un devin. Nous espérons contribuer ainsi au dépistage et à la maîtrise des crises d'entreprise.

Dieter Widmer

Membre de la Direction générale de KPMG Suisse

Prof. Dr. Conrad Meyer

Directeur de l'Institut de comptabilité et de controlling de l'Université de Zurich

Jürg Meisterhans

Membre du Conseil d'administration de KPMG Suisse

Sommaire

	Présentation de l'étude	3
1	Introduction	4
	1.1 Qu'est-ce qu'une «crise»?	5
	1.2 Méthode employée et taux de réponse	6
	1.3 Renseignements sur le sondage	6
2	Dépistage des crises d'entreprise	8
	2.1 Analyse de l'entreprise et de l'environnement	9
	2.2 Sources d'information	14
	2.3 Instruments choisis pour le dépistage	15
	2.3.1 Comité d'audit	15
	2.3.2 Révision interne	18
	2.3.3 Organe de révision externe	20
	2.3.4 Management Information System	22
	2.3.5 Gestion des risques	24
	2.3.6 Balanced scorecard	27
	2.3.7 Evaluation générale des instruments	29
3	Maîtrise des crises d'entreprise	30
	3.1 Entreprises en crise et gouvernance d'entreprise	31
	3.2 Indicateurs pour le dépistage des crises	34
	3.2.1 Crise de rentabilité	35
	3.2.2 Crise de liquidité	40
	3.3 Maîtrise des crises	44
	3.3.1 Mesures de restructuration	44
	3.3.2 Facteurs de succès pour maîtriser une crise	50
4	Résumé	52

Présentation de l'étude

- **L'examen stratégique précoce** constitue la base pour détecter à temps et éviter des situations potentielles de crise. A cet égard se trouve mise en évidence l'importance de divers **facteurs et sources d'information** permettant d'effectuer des contrôles.
Pages 9–14
- Différents instruments, tels que la gestion des risques et la révision interne, peuvent contribuer à éviter les crises d'entreprise en tant que **composantes d'un système d'alarme précoce**. L'évaluation de ces instruments par les entreprises sondées constitue le point central de l'étude.
Pages 15–29
- Le chapitre suivant examine dans quelle mesure les entreprises sondées possèdent une **expérience en matière de crise**. Le point intéressant, ici, est la manière dont ces entreprises évaluent divers comportements parfois considérés comme de la «mauvaise» gouvernance d'entreprise et qui peuvent, par conséquent, être des **facteurs de déclenchement d'une crise d'entreprise**.
Pages 31–33
- Les crises d'entreprise sont notamment la conséquence de mesures insuffisantes ou de leur absence au stade d'une crise stratégique. Elles se manifestent par la détérioration des ratios comptables. Il est montré sur la base de quels **indicateurs** la survenance et l'évolution d'une **crise de rentabilité et de liquidité** peuvent être systématiquement contrôlées.
Pages 34–43
- Lorsqu'une crise est détectée, des mesures d'assainissement spécifiques sont souvent prises. La présente étude donne un aperçu de l'application et de l'évaluation des **mesures** stratégiques et opérationnelles prises dans la pratique pour **maîtriser les crises** et indique des **facteurs clés** pour y parvenir avec succès.
Pages 44–51
- Le **résumé** énumère les conclusions principales de l'étude. Elles peuvent vous être utiles pour venir à bout d'une crise au sein de votre propre entreprise.
Pages 52–54

1. Introduction

Le dépistage et la maîtrise des crises d'entreprise revêtent une importance particulière en cette période de nombreuses faillites et de scandales d'entreprises aux lourdes conséquences. C'est pourquoi la présente étude souhaite attirer l'attention sur les points faibles et dangers de la conduite d'une entreprise, en indiquant aux

managers et aux autres intéressés tels qu'investisseurs, réviseurs et journalistes économiques sur la base de quelles informations les entreprises suisses sont dirigées dans la pratique, comment des écarts par rapport à la stratégie fixée peuvent être détectés à temps et quelles mesures peuvent être prises pour maîtriser les crises.

La présente étude n'a pas pour but de mettre à disposition des «solutions toutes prêtes» ou des directives pour éviter les crises d'entreprise, voire les faillites. Elle

vise plutôt à inciter les dirigeants à se poser des questions sur les processus et structures qui existent dans leur entreprise pour dépister à temps les crises et les maîtriser.

1.1 Qu'est-ce qu'une «crise»?

Il faut entendre par là une phase de discontinuité dans l'évolution d'une entreprise, qui met en danger son existence et se caractérise par son issue incertaine. Selon le temps qui reste jusqu'à la survenance du pire scénario, on distingue trois phases de crise:

■ Crise stratégique

Il s'agit de la première phase d'une crise d'entreprise durant laquelle elle se trouve, le cas échéant, continuellement dans un certain état. Il faut réagir en permanence à des faits prévisibles à moyen et long terme tant dans l'environnement que dans l'entreprise elle-même pour parvenir à réaliser les objectifs à long terme.

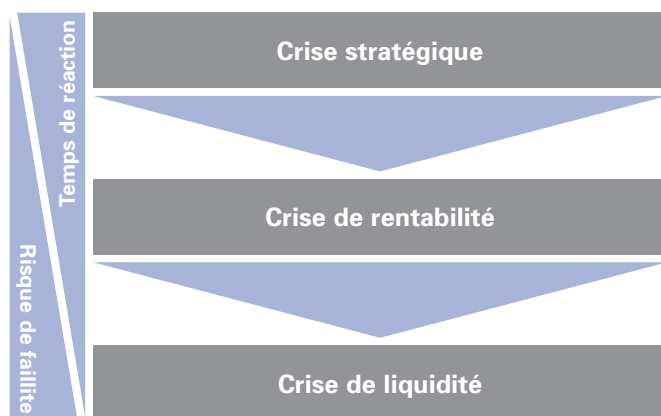
■ Crise de rentabilité

Si l'on ne réagit pas à temps et de manière adéquate à une évolution stratégiquement importante, il en résulte tôt ou tard des conséquences négatives pour la rentabilité et la crise devient manifeste. A ce stade-là, l'entreprise dispose cependant d'encore suffisamment de temps pour s'adapter au changement de situation en prenant des mesures de restructuration ou d'assainissement.

■ Crise de liquidité

Une mauvaise gestion des liquidités ne conduit généralement pas, à elle seule, à la faillite, car une entreprise rentable et stratégiquement bien orientée parvient en principe à assurer son refinancement. Mais si les liquidités ont diminué à un point tel, en raison d'une stratégie erronée et de pertes constantes, que l'entreprise n'arrive plus à s'acquitter de ses paiements même en bénéficiant de crédits relais, on a affaire à une crise de liquidité. Le temps qui reste pour échapper à la faillite jusqu'à l'introduction d'un turnaround est très limité, et la crise est grave.

Phases d'une crise d'entreprise



1.2 Méthode employée et taux de réponse

Les résultats présentés se fondent sur un questionnaire envoyé aux CEO des 500 plus grandes entreprises de Suisse d'après le chiffre d'affaires¹ durant la période septembre/octobre 2003. Le secteur bancaire et celui des assurances ont été volontairement exclus de l'étude, car les données qui les concernent diffèrent fondamentalement pour une grande partie des points traités dans le cadre de l'étude, en raison de leurs caractéristiques spécifiques et de leur situation juridique. Le nombre de questionnaires dépouillés a été de 149, ce qui correspond au taux de réponse relativement élevé de 29,8%.

Les informations recueillies grâce au questionnaire standard sont communiquées ci-dessous et analysées statistiquement. Leur pertinence est aussi examinée. Il est en même temps possible de tirer des conclusions des réponses pour toutes les entreprises visées. Les affirmations ont en principe été testées avec un niveau de confiance de 95% (ou avec une probabilité d'erreur de jusqu'à 5%).²

1.3 Renseignements sur le sondage

- Un total de 149 entreprises provenant de 17 branches ont pris part au sondage, 68% d'entre elles se répartissant en seulement cinq branches. La majorité des entreprises se rattachent au secteur «Biens industriels/technologie/véhicules» (27%). D'autres branches bien représentées sont: «Commerce» (15%), «Approvisionnement en et distribution d'énergie» (11%), «Alimentation et boissons» (8%) ainsi que «Transport/logistique/transports publics» (7%).
- Parmi la totalité des 500 plus grandes entreprises suisses d'après le chiffre d'affaires, celles qui ont participé au sondage présentent des différences notables quant au total du bilan, au chiffre d'affaires et au nombre de collaborateurs. En ce qui concerne le chiffre d'affaires, la répartition du sondage correspond à peu près à la structure des top 500 de la Handelszeitung.
- Seul un petit tiers (32%) des entreprises sont cotées en Bourse, un peu plus de la moitié d'entre elles (54%) étant détenues à 50% ou plus par le public.
- Comme on s'y attendait, le questionnaire n'a pas toujours été rempli par le CEO (participation du CEO dans 55% des cas); mais des membres de la direction y ont très majoritairement contribué (CFO: 26%, responsable du controlling: 9%, responsables de département: 5%, autres membres de la direction: 3%, autres fonctions: 17%).

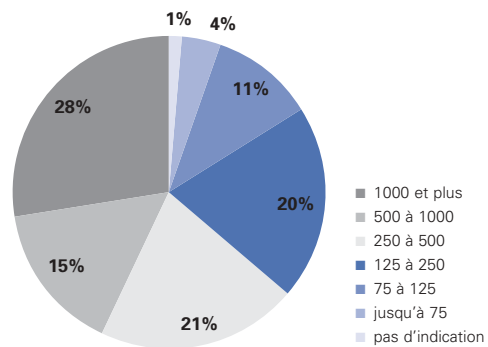
¹ Selon le classement de la Handelszeitung du 18 juin 2003.

² Il a été effectué des tests non paramétriques tels que chi-Quadrat, binominal et Kruskal-Wallis sur la base du niveau d'échelle toujours ordinal ou nominal des réponses. Les relations entre les variables ont été mesurées au moyen de corrélations de rang, la signification étant déterminée à l'aide de Kendalls Tau-b.

Importance des entreprises sondées

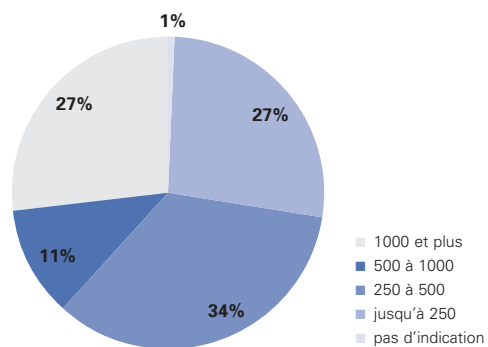
Total du bilan

Quel est le montant actuel du total du bilan de votre entreprise?
(en millions de CHF)



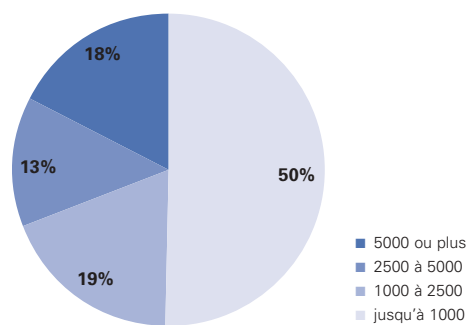
Chiffre d'affaires

Où se situait le chiffre d'affaires de votre entreprise en 2002?
(en millions de CHF)



Collaborateurs

Combien de collaborateurs votre entreprise occupe-t-elle?



2. Dépistage des crises d'entreprise

La planification stratégique, qui comporte inévitablement une grande marge d'incertitude, est aujourd'hui davantage nécessaire qu'auparavant. Les grandes fluctuations et la complexité croissante de l'environnement économique auxquelles les entreprises de nombreuses branches sont confrontées permettent encore tout juste d'évaluer correctement l'évolution des deux à trois années à venir.

C'est pourquoi il importe plus que jamais que la haute direction reconsidère régulièrement d'un oeil critique les hypothèses de la stratégie fixée en fonction de la manière dont évolue l'environnement économique. Il faut systématiquement se préoccuper de l'entreprise et de son environnement économique en se fondant sur ses valeurs et sur le concept stratégique établi. A cet effet, il est recommandé d'institutionnaliser la collecte et la préparation d'informations stratégiques dans le cadre d'un «système d'alarme».

L'objectif de ce dépistage systématique est d'anticiper les opportunités et risques importants externes à l'entreprise, ainsi que ses forces et faiblesses internes, afin de pouvoir procéder à temps, le cas échéant, aux adaptations nécessaires de la stratégie. La règle à cet égard est: sans informations adéquates disponibles au bon moment sous une forme et une qualité appropriées, l'entreprise n'atteindra pas son but.

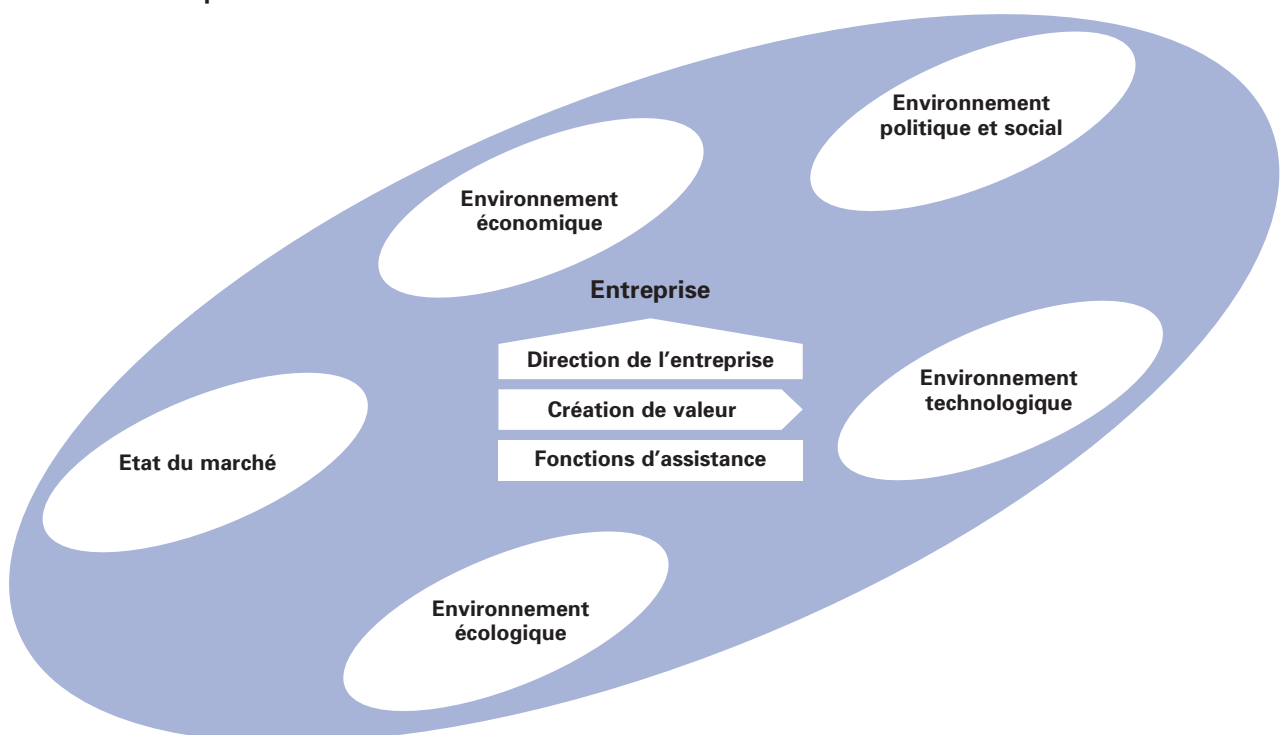
2.1 Analyse de l'entreprise et de son environnement

Une entreprise entretient de nombreuses relations de diverse nature avec son environnement. Elle est constamment influencée par lui et le marque aussi de son empreinte. Ces relations ne sont pas statiques, mais évoluent continuellement. Il incombe donc à l'entreprise de les examiner régulièrement, d'analyser leur évolution et de tenir compte des changements dans ses décisions. Chaque entreprise dispose en outre sur le plan interne d'un grand nombre d'informations qui reflètent son activité et offrent donc la possibilité de détecter des signaux d'alarme internes.

Afin de garantir que le dépistage se fasse de manière systématique, l'entreprise et son environnement devraient être divisés en plusieurs domaines. Pour analyser l'environnement,

il faut d'abord définir ses éléments importants ainsi que des critères d'évaluation appropriés. Le choix doit être guidé par l'obtention des meilleures informations possibles concernant les changements à venir. La délimitation pour l'analyse des champs d'observation internes de l'entreprise correspond généralement à ses fonctions économiques et à sa structure d'organisation. Quant aux critères d'évaluation, ils sont eux aussi spécifiques à chaque entreprise et doivent être déterminés en fonction de l'importance de ses prévisions.

Domaines de l'entreprise et de son environnement



Sont mentionnés ci-dessous, pour les différents domaines, les facteurs qui peuvent être contrôlés dans le cadre du dépistage stratégique:

■ Environnement économique

Une entreprise dépend fortement de l'évolution économique d'un pays et souvent aussi d'influences internationales. Dans le domaine économique, il faut donc suivre l'évolution d'indicateurs globaux tels que

- situation et évolution conjoncturelle
- niveau et évolution des taux d'intérêt
- situation du marché du travail
- inflation/déflation
- variation des taux de change
- politique budgétaire.

■ Environnement politique et social

Les normes et valeurs sociales sont de plus en plus défendues par des organismes spécialisés constitués dans ce but. Les entreprises sont toujours plus considérées comme des entités ayant une responsabilité sociale propre.

Les facteurs qui reflètent l'évolution dans ce domaine sont:

- réglementation et environnement politique
- évolution de la population
- infrastructure
- évolution des valeurs
- système social
- culture

■ Environnement technologique

L'environnement technologique comprend l'état et l'avancement de la technologie. Il faut y inclure toute évolution technique pouvant avoir de l'importance pour l'avenir d'une entreprise. En font partie les aspects suivants:

- innovations en matière de produits
- innovations en matière de processus
- technologie de l'information
- technologie de la communication
- recherche fondamentale

■ Environnement écologique

Dans ce domaine, la rareté des ressources et les atteintes à la nature portées par l'être humain figurent au premier plan. Selon la branche, l'emplacement ou d'autres critères, une entreprise doit se préoccuper plus ou moins des questions suivantes:

- production de matières premières
- pollution (déchets/nuisances)
- protection de l'environnement (lois/organisations)

■ Etat du marché

L'évolution économique générale ne permet pas encore de faire des prévisions sur celle des marchés qui concernent une entreprise. Pour les entreprises, ce qui importe en premier lieu est le marché direct sur lequel agissent les forces suivantes:

- concurrence au sein de la branche
- nouveaux concurrents potentiels
- produits de remplacement
- clients
- fournisseurs

■ Entreprise

Avec la prise de conscience du fait qu'à long terme, les imperfections des marchés n'assuraient pas de protection contre la concurrence, l'idée des compétences clés a commencé à s'imposer au cours des dix dernières années. Ce qui compte finalement, c'est une combinaison unique de compétences, de savoir-faire, de valeurs et de modèles de conception permettant une utilisation optimale des ressources. En établissant et en contrôlant la stratégie, la direction doit donc veiller à l'identification et au développement de compétences spécifiques, irremplaçables et inimitables. Les facteurs qui contribuent au développement durable de ces compétences ne résident pas uniquement dans le domaine de la création de valeur, mais également dans les fonctions d'assistance de l'entreprise et dans sa direction:

- Création de valeur dans l'entreprise:
 - recherche et développement
 - achats
 - production/fourniture de prestations
 - marketing et distribution
- Fonctions d'assistance de l'entreprise:
 - ressources humaines
 - financement
 - investissements
 - gestion des matières et logistique
 - gestion de l'information
- Direction de l'entreprise:
 - politique d'entreprise
 - organisation structurelle et fonctionnelle
 - méthodes de direction
 - structure et développement des cadres
 - culture d'entreprise

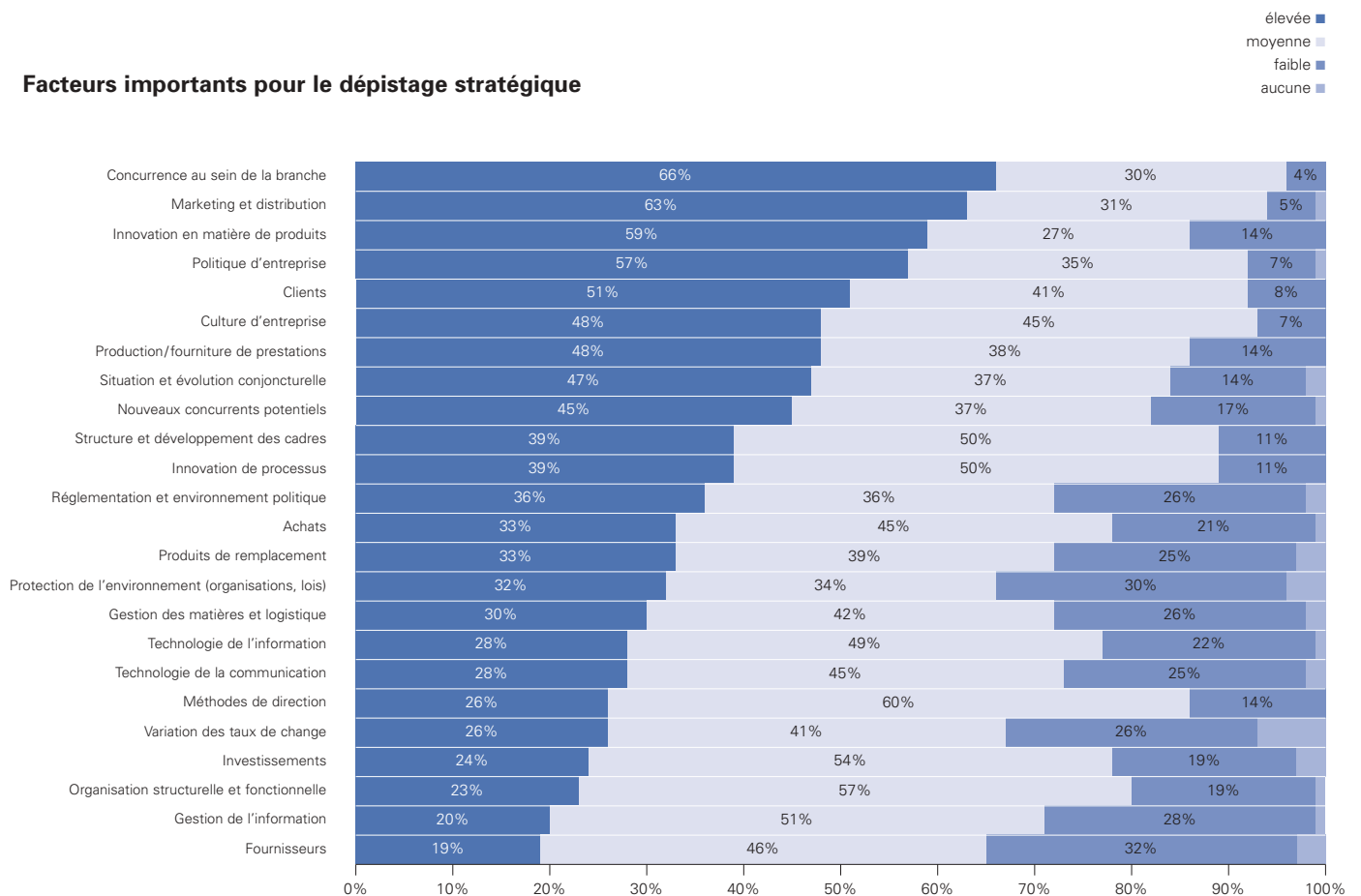
Dans le cadre de la présente étude, il a été demandé aux entreprises l'importance que revêtaient pour elles les facteurs mentionnés en vue du dépistage d'une crise. Les résultats montrent que pour le dépistage stratégique, les facteurs importants sont notamment l'environnement technologique, l'état du marché, la création de valeur dans l'entreprise et la

direction de l'entreprise. Le système social, la recherche fondamentale et la production de matières premières se sont avérés être des facteurs relativement peu importants pour détecter une crise stratégique. Mais il faut toutefois noter que les deux derniers facteurs cités sont fortement dépendants de données spécifiques à la branche.

Résultats principaux «Analyse de l'entreprise et de son environnement»

- Les facteurs des domaines environnement technologique, état du marché, création de valeur dans l'entreprise et direction de l'entreprise sont très importants pour le dépistage stratégique.
- Le contrôle des facteurs «concurrence au sein de la branche», «marketing et distribution», «innovation en matière de produits», «politique d'entreprise» et «clients» est considéré comme très important pour le dépistage stratégique par plus de la moitié des entreprises sondées.

Facteurs importants pour le dépistage stratégique



Résultats principaux «Sources d'information»

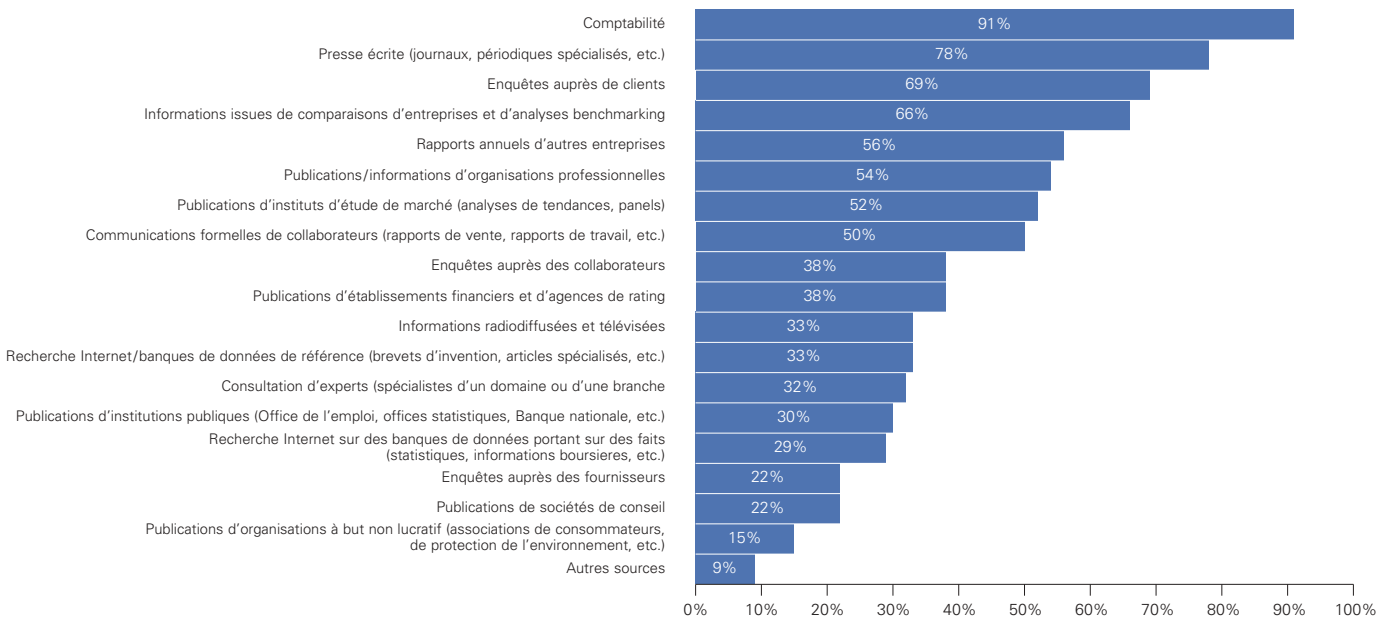
- La comptabilité est la source la plus fréquemment et systématiquement utilisée à des fins de dépistage.
- Il est plutôt fait appel à des enquêtes auprès des clients qu'à des enquêtes auprès des fournisseurs.
- Les sources d'information Internet ne sont systématiquement utilisées que par moins d'un tiers des entreprises sondées.

2.2 Sources d'information

Pour dépister une crise, outre les facteurs critiques de succès, l'entreprise a besoin de sources d'information fiables. Elles doivent être contrôlées et analysées régulièrement et systématiquement. Il est primordial que les sources d'information internes et externes soient actuelles et sûres. Les informations doivent être continuellement actualisées, mais sans que les décideurs soient submergés par un flot de données.

Le tableau ci-dessous présente une liste de sources d'informations à propos desquelles les entreprises sondées devaient dire dans quelle mesure elles les utilisent systématiquement pour dépister une crise stratégique.

Taux d'utilisation de diverses sources d'information pour le dépistage stratégique



2.3 Instruments choisis pour le dépistage

Une entreprise dispose en principe de divers instruments pour procéder au dépistage. C'est pourquoi il a été demandé aux grandes entreprises suisses comment elles évaluaient certains instruments dont il est régulièrement question en rapport avec le contrôle des entreprises. Il s'agit en l'occurrence des instruments suivants:

- comité d'audit
- révision interne
- organe de révision externe
- Management Information System (MIS)
- gestion des risques
- balanced scorecard.

Le présent chapitre a pour objet de montrer l'accueil réservé par les entreprises suisses à ces instruments, ainsi que d'avoir une idée de leur importance pour le dépistage. Les questions ont été posées selon le même modèle pour chaque instrument:

- Il a d'abord été demandé à l'entreprise si elle disposait des instruments en question, à l'exception de l'organe de révision externe et de la gestion des risques, en partant de l'idée qu'elle était tenue de se soumettre à une révision et qu'elle pratiquait au moins dans une certaine mesure la gestion des risques.
- Seules les entreprises qui disposaient des instruments concernés ont ensuite été interrogées sur leur efficacité. A cet effet, les entreprises sondées ont été invitées à se prononcer sur l'efficacité de cinq tâches typiques poursuivies par le biais de ces instruments.

- Toutes les entreprises, c'est-à-dire aussi celles qui ne les utilisaient pas, ont été questionnées sur leur évaluation générale des instruments. Elles devaient pour cela indiquer dans quelle mesure elles considéraient exactes cinq affirmations relatives à ces instruments.
- Enfin, toutes les entreprises ont également été interrogées sur la manière dont elles jugeaient les instruments capables de détecter ou d'éviter une crise.

2.3.1 Comité d'audit

Le comité d'audit est un organe issu du conseil d'administration qui s'occupe de questions de révision et des domaines qui s'y rattachent. Parmi les principales fonctions du comité d'audit figurent la coordination des révisions interne et externe, la communication avec le conseil d'administration ainsi que la fourniture de rapports et de conseils au conseil d'administration. Le comité d'audit remplit donc un rôle de plaque tournante entre le conseil d'administration, la direction et les révisions interne et externe.

En assumant des tâches supplémentaires telles que l'évaluation de transactions qui ne rentrent pas dans le cadre normal de ses activités, le comité d'audit contribue de manière importante au contrôle de l'entreprise. Il peut notamment permettre par son activité une plus grande focalisation sur la gestion des risques ainsi que leur contrôle par le conseil d'administration et les échelons de direction concernés. Les membres du comité d'audit doivent satisfaire à des exigences élevées. Par exemple, au moins quelques-uns d'entre eux doivent disposer de connaissances financières et comptables approfondies.

2.3.1.1 Utilisation d'un comité d'audit

Un peu moins de la moitié des entreprises sondées (42%) disposent d'un comité d'audit. Il est possible d'établir un lien avec les caractéristiques suivantes:

■ Taille de l'entreprise

Plus l'entreprise est grande, c'est-à-dire plus le total de son bilan, son chiffre d'affaires et le nombre de ses collaborateurs sont élevés, plus elle dispose d'un comité d'audit.

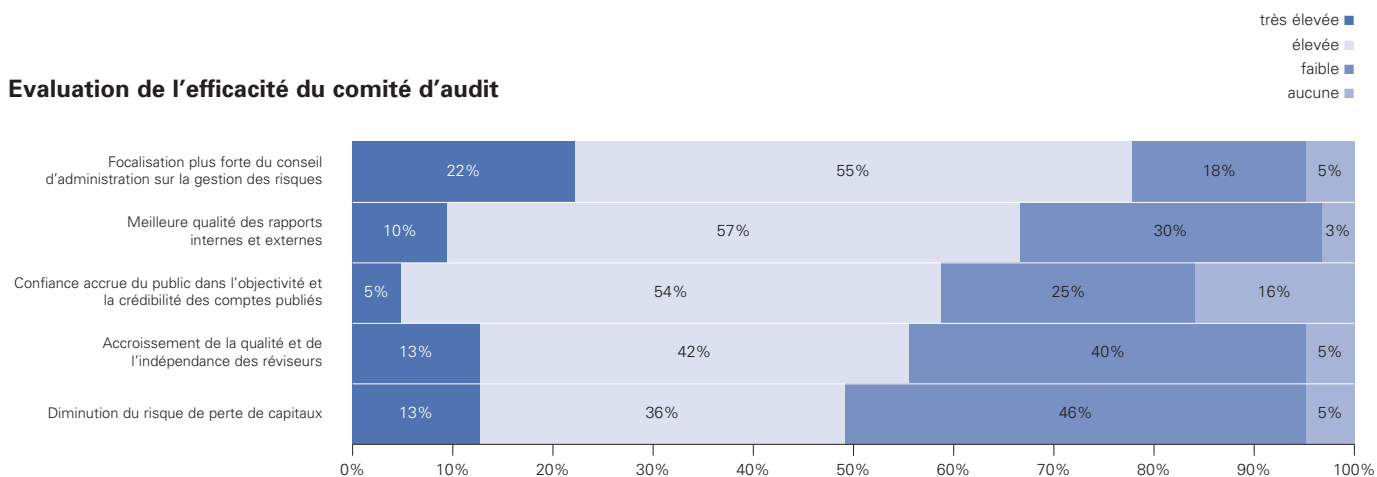
■ Cotation en Bourse

Les entreprises qui sont cotées en Bourse recourent plutôt à un comité d'audit. Les données analysées indiquent aussi que les entreprises avec un important «free float» utilisent plutôt un comité d'audit, mais l'échantillon est trop petit pour permettre de confirmer statistiquement ce lien.

2.3.1.2 Evaluation de l'efficacité du comité d'audit

Les entreprises ont été invitées à évaluer l'efficacité de leur comité d'audit en ce qui concerne cinq de ses tâches typiques. Comme l'indique le tableau ci-dessous, il existe une efficacité plutôt élevée en cas de forte focalisation sur la gestion des risques et aussi, dans une moindre mesure, en cas d'augmentation de la qualité des rapports internes et externes. L'efficacité du comité d'audit pour les autres objectifs est par contre perçue de manière très hétérogène.

Evaluation de l'efficacité du comité d'audit

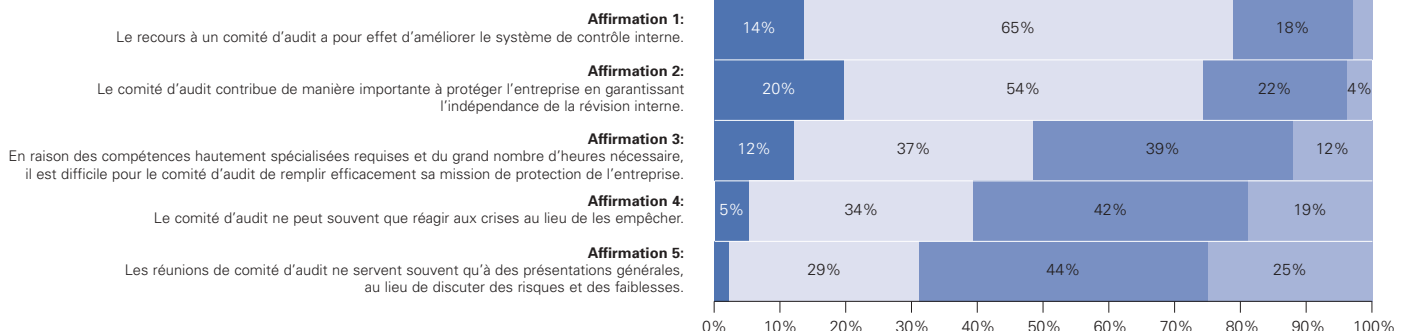


2.3.1.3 Evaluation générale du comité d'audit

Il ressort des informations recueillies que l'attitude générale à l'égard du comité d'audit est plutôt positive. Les entreprises sondées sont en majorité d'avis que le comité d'audit représente une aide importante pour garantir l'indépendance de la révision interne et qu'il contribue à améliorer le système de contrôle interne. Cela concorde avec le fait qu'elles ne pensent pas que le comité d'audit s'occupe trop peu des risques et faiblesses éventuels.

Par contre, leur jugement sur les compétences élevées et le grand nombre d'heures requis de la part des membres du comité d'audit n'est pas clair. On constate cependant que les entreprises qui disposent d'un comité d'audit paraissent avoir une meilleure impression de cet organe. Elles ont en effet plus fortement tendance à considérer les trois dernières affirmations comme peu pertinentes ou inexactes.

Evaluation générale du comité d'audit



2.3.2 Révision interne

La révision interne a pour tâche de fournir des services de révision et de conseil indépendants et objectifs destinés à améliorer les processus de l'entreprise et à créer une plus-value. Elle aide l'entreprise à atteindre ses objectifs en évaluant de manière systématique et ciblée l'efficacité de la gestion des risques, de la gestion et des contrôles ainsi que les processus de direction et de contrôle et en aidant à les améliorer.

Des systèmes de contrôle déficients et les responsabilités peu claires du management sont souvent à l'origine de crises d'entreprise. La révision interne joue un rôle important pour détecter ces anomalies et faire des propositions d'amélioration. La révision interne met aussi de plus en plus fréquemment l'accent sur le contrôle des systèmes de gestion des risques. En tant qu'organe de vérification indépendant des processus, elle doit assister la direction lors de l'examen, de l'évaluation et du développement continu d'une gestion des risques appropriée et efficace avec les instruments de gestion et de contrôle qui s'y rapportent. L'évaluation et l'analyse des risques ainsi que leur gestion deviennent notamment une tâche centrale de la révision interne.

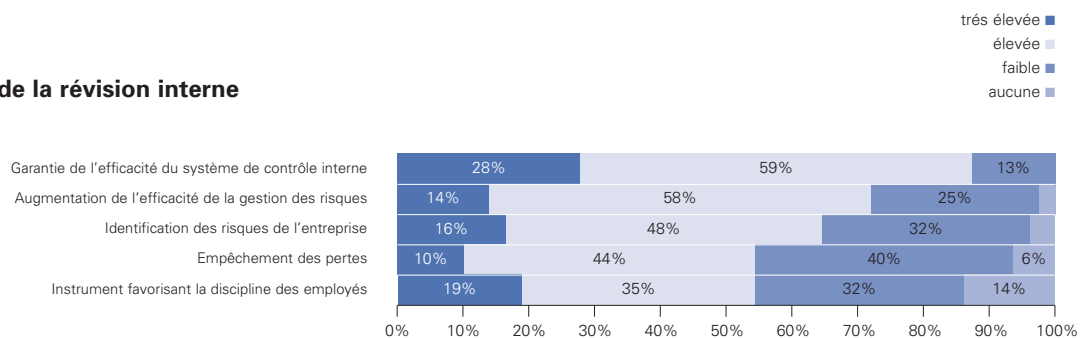
2.3.2.1 Utilisation de la révision interne

Une bonne moitié des entreprises sondées (53%) disposent d'une révision interne, un lien positif ayant pu être constaté entre la taille de l'entreprise et l'existence d'une révision interne.

2.3.2.2 Evaluation de l'efficacité de la révision interne

Comme le montre le graphique, la révision interne est surtout considérée comme efficace pour les trois premiers objectifs. Par contre, il n'a pas été constaté d'opinion unanime pour l'empêchement des pertes et le fait de discipliner les employés.

Evaluation de l'efficacité de la révision interne



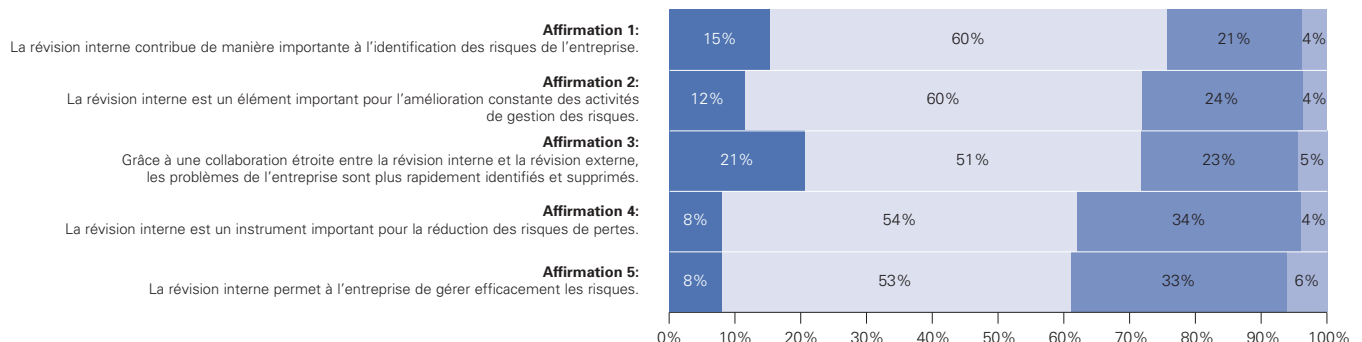
2.3.2.3 Evaluation générale de la révision interne

Le tableau ci-dessous illustre le rôle croissant joué par la révision interne dans le domaine de la gestion des risques. La majorité des entreprises sont convaincues que la révision interne apporte une contribution précieuse au développement et à l'application d'une gestion des risques. Les entreprises sondées qui ne disposent pas d'une révision interne dans leur domaine de responsabilité partagent aussi cette manière de voir.

Est également majoritairement considéré comme exact le fait qu'une collaboration intense entre la révision interne et la révision externe contribue à ce que les problèmes de l'entreprise soient plus rapidement détectés et supprimés. Une coordination judicieuse du travail de ces deux organes – par exemple par le biais d'un comité d'audit – peut donc contribuer à ce que des situations de crise potentielles puissent être détectées à temps et empêchées.

Evaluation générale de la révision interne

absolument vrai ■
généralement vrai ■
généralement faux ■
absolument faux ■



2.3.3 Organe de révision externe

Ces dernières années, l'éventail des services, notamment dans les grandes sociétés d'audit, a englobé des tâches allant au-delà de celles d'un organe de révision légal. Les services complémentaires comprennent des prestations relatives à l'audit telles que le conseil en matière de gestion des risques, le conseil en matière de due diligence, le conseil fiscal ou le conseil en matière de corporate finance. En raison des problèmes survenus récemment aux Etats-Unis et en Europe, ces services complémentaires ont été de plus en plus critiqués, notamment à cause de la présomption d'un conflit d'intérêts entre les activités de conseil et de révision. C'est pourquoi au début de 2003, la SEC, l'autorité américaine de surveillance des Bourses, a édicté une réglementation sur la base de la Loi «Sarbanes-Oxley», dont le but est d'améliorer la présentation des comptes et la gouvernance des entreprises cotées dans les Bourses américaines. Elle mentionne des prestations de conseil qui ne peuvent plus être fournies par un réviseur, ou seulement de manière restrictive. D'autres services sont encore admis avec le consentement du comité d'audit. La SEC exige en outre une rotation du réviseur responsable après 5 ans.

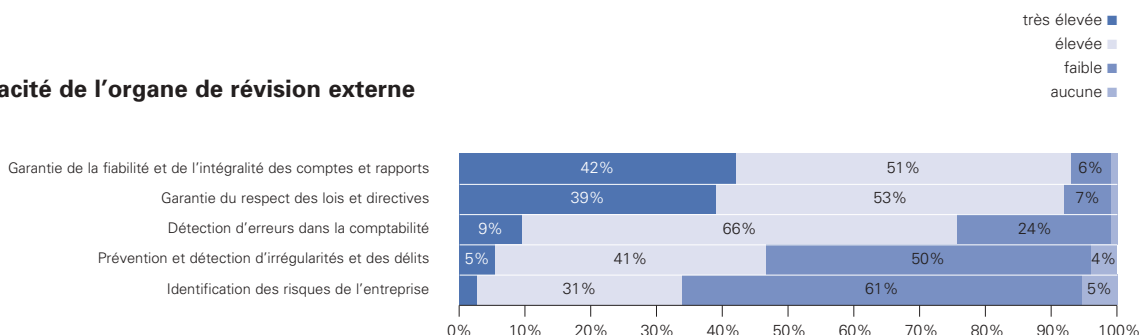
Dans le cadre de la réforme des dispositions du Code des obligations sur la révision, il est prévu d'étendre le contrôle et les rapports de l'organe de révision en ce qui concerne l'évaluation de la pertinence de la gestion des risques et du système de contrôle interne.

Il est également attendu des réviseurs qu'ils agissent davantage comme un «système d'alarme» en contrôlant encore plus d'autres risques que les risques financiers inhérents à leur contrôle statutaire.

2.3.3.1 Evaluation de l'efficacité de l'organe de révision externe

Les résultats du sondage montrent que l'efficacité de l'organe de révision externe est surtout considérée comme élevée dans ses domaines d'activité traditionnels prévus par le législateur. La majorité des entreprises sondées ne sont par contre pas d'avis que la révision externe contribue beaucoup à l'identification des risques d'entreprise. Aucune tendance nette n'a été constatée en relation avec la prévention et la découverte d'irrégularités et d'erreurs.

Evaluation de l'efficacité de l'organe de révision externe



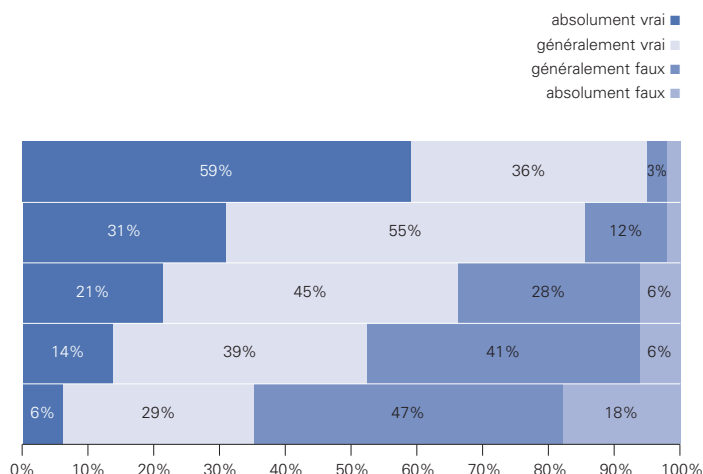
2.3.3.2 Evaluation générale de l'organe de révision externe

L'évaluation générale indique qu'il existe une lacune entre la manière dont l'organe de révision externe est perçu et les attentes à son égard. Comme l'évaluation de l'efficacité de l'organe de révision externe l'a déjà montré, il est surtout considéré comme fort dans l'accomplissement de ses tâches légales. Mais la plupart des entreprises sont d'avis que la révision externe n'est pas en mesure d'empêcher des crises en n'exécutant que son mandat de révision légal. Il est au contraire attendu d'elle qu'elle contribue de manière proactive à dépister et éviter des crises. A cet égard, la continuité au sein de l'équipe de révision est considérée comme un facteur décisif par une grande partie des entreprises.

La majorité des entreprises ne s'attendent pas à ce que la fourniture conjointe de services d'audit et dans d'autres domaines par la même société de révision leur procure une meilleure protection contre les crises. Quant à la question de savoir si la faible efficacité de l'organe de révision externe pour la prévention des crises est due au temps limité disponible pour la vérification des comptes, elle donne lieu à des opinions très hétérogènes.

Evaluation générale de l'organe de révision externe

- Affirmation 1:**
L'organe de révision externe n'est pas en mesure d'empêcher des crises en n'exécutant que son mandat légal.
- Affirmation 2:**
La continuité au sein de l'équipe de révision externe est un facteur décisif, car l'accumulation de connaissances spécifiques à l'entreprise permet de reconnaître plus tôt les signes annonciateurs d'une crise.
- Affirmation 3:**
Le CEO attend de l'organe de révision externe qu'il contribue de manière proactive à détecter et éviter les crises.
- Affirmation 4:**
Le temps limité disponible pour la vérification des comptes conduit à ce que les signes annonciateurs d'une crise ne soient pas identifiés par l'organe de révision externe.
- Affirmation 5:**
Le conseil «fourni par une source unique» (l'organe de révision externe conseille également l'entreprise dans le domaine fiscal, juridique, ainsi qu'en matière de restructuration, etc.) conduit à une meilleure protection contre les crises.



2.3.4 Management Information System

Compte tenu du rythme de l'évolution actuelle dans un environnement complexe et des nombreux marchés sur lesquels les grandes entreprises exercent leur activité, il est important qu'elles puissent fonder leurs décisions sur une base d'information optimale. Un Management Information System (MIS) a pour tâche de collecter des informations pertinentes selon des critères définis en fonction de leur origine et de leur actualité et de les rendre disponibles à des fins d'analyse. Les données ainsi préparées doivent être regroupées en informations spécifiques et organisées selon les échelons de direction. La condition de base à remplir par un MIS est donc la mise à disposition

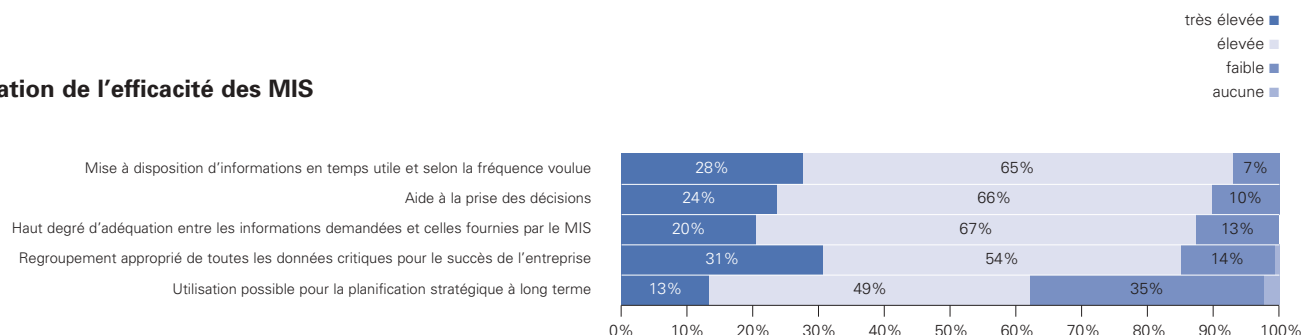
- des informations adéquates (contenu et qualité)
- à la date opportune (moment et fréquence)
- sous la forme appropriée (présentation adaptée aux besoins)
- à l'endroit requis (échelon concerné).

Les sources d'information peuvent être internes et externes ainsi que de nature quantitative et qualitative.

2.3.4.1 Utilisation d'un MIS

Les systèmes informatisés qui recueillent des informations utiles pour la gestion les préparent et les transmettent aux décideurs concernés, sont devenus des instruments d'aide à la direction largement répandus. 86% des entreprises sondées disposent d'un MIS dans leur domaine de responsabilité. Seul un nombre relativement grand d'entreprises de la branche «Approvisionnement en et distribution d'énergie» s'abstiennent d'utiliser un MIS (41%).

Evaluation de l'efficacité des MIS



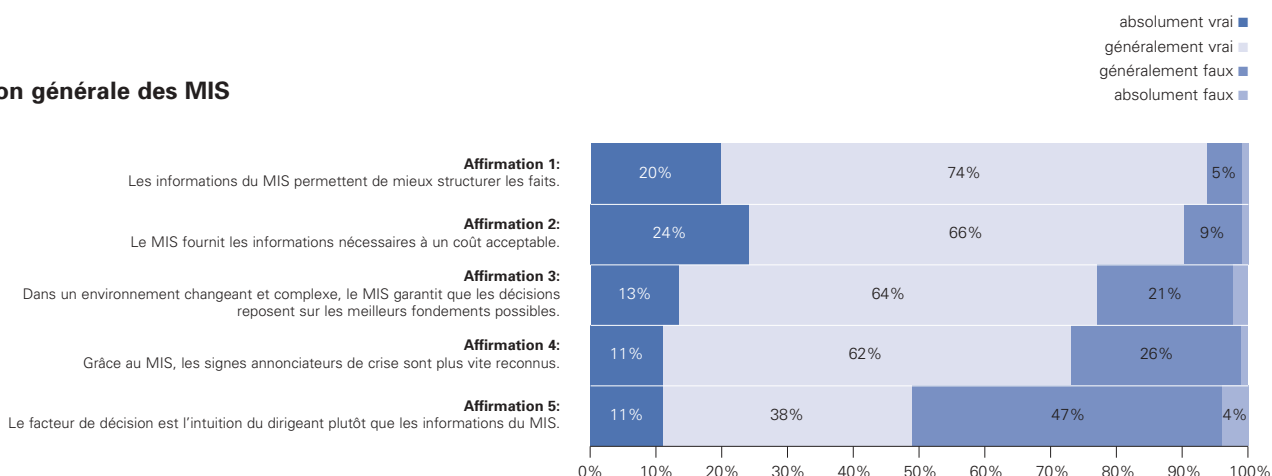
2.3.4.2 Evaluation de l'efficacité des MIS

Bien que les MIS aient donné lieu à maintes railleries, il semble que leur image ait évolué positivement parallèlement aux progrès de la technologie de l'information. Comme il ressort du graphique, les entreprises se déclarent majoritairement satisfaites à très satisfaites de leur MIS.

2.3.4.3 Evaluation générale des MIS

L'évaluation générale des MIS est également très positive, et cela indépendamment du fait que les entreprises en possèdent un ou pas. Seule la question de savoir ce qui provoque en fin de compte le déclenchement des décisions – les informations du MIS ou l'intuition du dirigeant – n'a pas permis de dégager une tendance claire dans un sens ou dans l'autre.

Evaluation générale des MIS



2.3.5 Gestion des risques

La gestion des risques est un instrument qui permet d'identifier, d'évaluer, de maîtriser et de contrôler en permanence les risques qui compromettent de manière déterminante la réalisation des objectifs d'une entreprise. Jouent un rôle important à cet égard les institutions qui s'occupent principalement de la gestion des risques, ainsi que la répartition des responsabilités entre ces institutions. En font par exemple partie la définition des tâches du conseil d'administration ou la création d'une fonction de gestion des risques au sein de l'entreprise.

Une gestion des risques intégrée aide les décideurs à conduire et à développer l'entreprise dans son ensemble, de manière à ce qu'elle puisse être en tout temps sous contrôle en ce qui concerne les risques. Il est notamment tenu systématiquement compte des interactions entre les risques et les contributions aux résultats de tous les produits, secteurs et activités de l'entreprise, afin d'évaluer concrètement et de gérer activement les opportunités et risques de l'ensemble de l'entreprise.

2.3.5.1 Institutionnalisation de la gestion des risques

Un minimum de gestion des risques fait partie intégrante de toute gestion d'entreprise, en ce sens que les décisions sont aussi toujours guidées par des considérations de risque. Cela ne signifie cependant pas que la gestion des risques est ancrée de la même manière dans chaque entreprise.

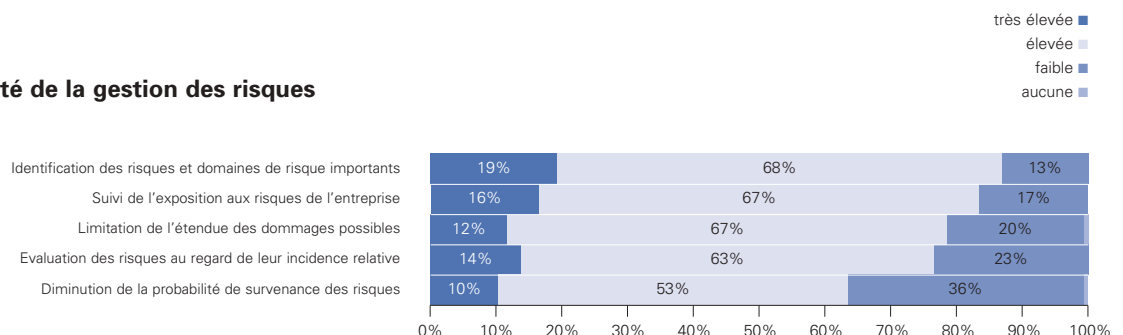
C'est pourquoi il a été demandé aux entreprises dans quelle mesure la gestion des risques était institutionnalisée chez elles. Il est admis que le degré d'institutionnalisation est faible lorsque la gestion des risques est principalement assurée par le conseil d'administration et par la direction, alors qu'une forte institutionnalisation se caractérise par l'existence d'une fonction spécifique et de processus de gestion des risques globaux. Le sondage a révélé que ceci n'est le cas que dans 44% des entreprises. Il n'a pas pu être constaté de lien avec la taille de l'entreprise ni avec sa cotation en Bourse.

2.3.5.2 Evaluation de l'efficacité de la gestion des risques

L'efficacité de la gestion des risques est en principe considérée comme élevée dans tous les secteurs sondés, mais les entreprises où elle est peu institutionnalisée ont tendance à l'estimer faible dans les domaines suivants:

- identification des risques et domaines de risque importants
- évaluation des risques au regard de leur incidence relative
- suivi de l'exposition aux risques de l'entreprise

Evaluation de l'efficacité de la gestion des risques



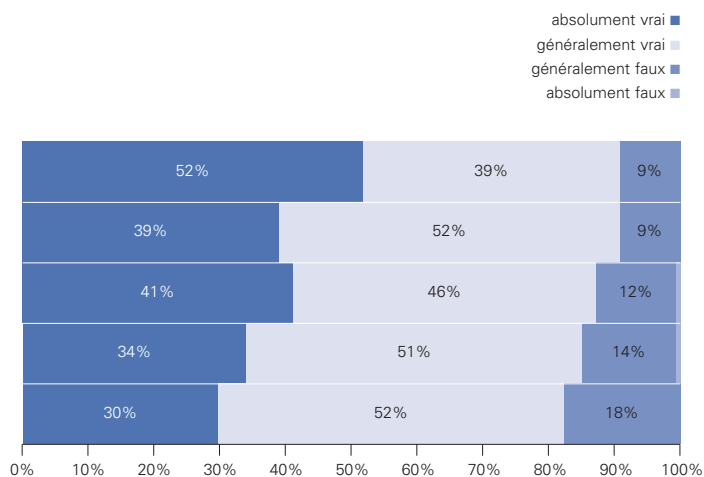
2.3.5.3 Evaluation générale de la gestion des risques

Il ressort de l'évaluation des affirmations que les entreprises confirment la nécessité d'une gestion des risques intégrée. Cette opinion est indépendante du degré d'institutionnalisation de la gestion des risques. On peut toutefois se demander comment les entreprises où la gestion des risques est principalement assumée par le conseil d'administration et par la direction arrivent à une telle conclusion. Comme pour l'organe de révision externe, on peut supposer l'existence d'une lacune entre la manière dont la gestion des

risques est perçue et les attentes à son égard. C'est ainsi, par exemple, que l'efficacité dans le domaine «évaluation des risques au regard de leur incidence relative» est considérée comme faible par près d'un tiers des entreprises où la gestion des risques est peu institutionnalisée, alors que presque 90% de ces entreprises jugent généralement vraie ou absolument vraie l'affirmation selon laquelle seule la prise en compte des interactions des produits, secteurs et activités des entreprises permet une appréciation correcte des risques auxquels elles sont exposées.

Evaluation générale de la gestion des risques

- Affirmation 1:**
Pour prévenir et réduire efficacement les risques, toute l'entreprise devrait être intégrée dans leur processus de gestion.
- Affirmation 2:**
Pour que la gestion des risques soit efficace, il faut que son processus de gestion soit permanent, et non pas périodique (par exemple annuel).
- Affirmation 3:**
Seul une culture sciemment établie en matière de risque sensibilise les employés à l'autocontrôle.
- Affirmation 4:**
Seule la prise en compte des interactions des produits, secteurs et activités de l'entreprise permet d'évaluer correctement les risques auxquels elle est exposée.
- Affirmation 5:**
Une gestion des risques efficace prend aussi systématiquement et régulièrement en compte les risques difficilement ou non quantifiables (par exemple atteinte à la réputation)



2.3.6 Balanced scorecard

Les systèmes d'information traditionnels de la direction se caractérisent principalement par l'absence d'indications concrètes pour la mise en oeuvre de la stratégie, ainsi que par leur orientation unilatérale sur les données financières.

La balanced scorecard est un moyen pour essayer de compenser ces faiblesses. Elle met en relation la stratégie et les activités opérationnelles et établit des liens entre les objectifs financiers et les facteurs de performance.

Le terme «balanced» désigne la conception équilibrée visée par cette approche entre éléments de conduite qualitatifs et quantitatifs, stratégiques et opérationnels ainsi qu'externes et internes. On distingue traditionnellement quatre perspectives: finances, clients, processus de travail ainsi que formation & développement. A noter que la balanced scorecard fournit d'abord un cadre de réflexion, qui peut être modifié si nécessaire. Les différentes perspectives doivent finalement refléter les facteurs critiques de succès de l'entreprise. Des objectifs, directives, mesures et chiffres clés sont définis pour chacune d'elles.

L'interconnexion systématique des perspectives sur les relations de cause à effet des objectifs constitue la base pour communiquer les stratégies et les concrétiser en activités opérationnelles. Les facteurs de performance (indicateurs précoces) sont aussi intégralement reliés aux indicateurs de résultats (indicateurs tardifs).

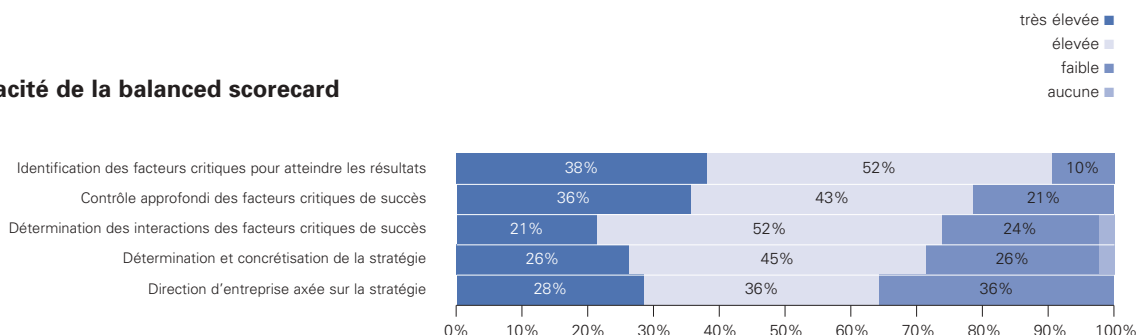
2.3.6.1 Utilisation de la balanced scorecard

Malgré la grande attention qui est consacrée à la balanced scorecard dans les publications actuelles sur le controlling, elle n'est utilisée que par relativement peu d'entreprises. C'est ainsi que seules 28% d'entre elles indiquent y avoir recours, leur taille n'ayant pas d'incidence à cet égard.

2.3.6.2 Evaluation de l'efficacité de la balanced scorecard

Bien que la balanced scorecard soit peu répandue, la plupart des entreprises qui l'utilisent sont satisfaites de son efficacité. Une majeure partie des entreprises considèrent que la balanced scorecard présente une grande efficacité pour les objectifs classiques qui sont poursuivis avec elle.

Evaluation de l'efficacité de la balanced scorecard



Résultats principaux «Instruments choisis pour le dépistage»

- Bien que moins de la moitié des entreprises sondées disposent d'un comité d'audit, leur avis sur cet instrument est généralement positif.
- Le sondage confirme le rôle de plus en plus important assumé par la révision interne dans le domaine de la gestion des risques. Les entreprises sondées sont majoritairement convaincues que la révision interne apporte une précieuse contribution au développement et à la poursuite de la gestion des risques.
- L'organe de révision externe est surtout considéré comme fort dans l'accomplissement de ses tâches légales. Il est cependant attendu de lui qu'il contribue de manière proactive au dépistage et à l'empêchement des crises.
- Presque toutes les entreprises sondées disposent d'un MIS, dont elles sont généralement satisfaites. Cependant, on ne sait pas si, en fin de compte, les dirigeants d'entreprise ne prennent pas leurs décisions en se fondant sur leur intuition plutôt que sur les informations du MIS.

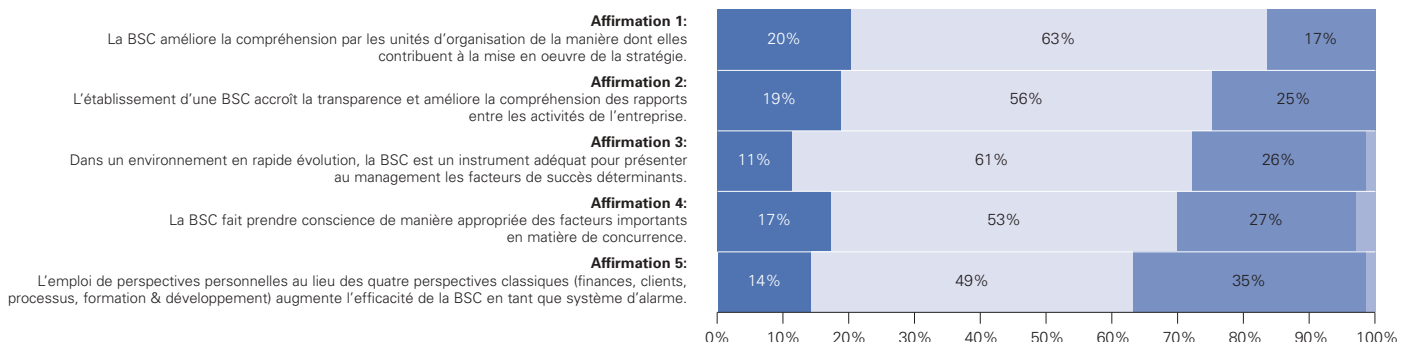
2.3.6.3 Evaluation générale de la balanced scorecard

L'évaluation générale de la balanced scorecard est, elle aussi, positive. Mais en analysant les réponses de plus près, on s'aperçoit que les entreprises qui n'utilisent pas cet instrument approuvent moins fortement les affirmations suivantes:

- Dans un environnement en rapide évolution, la balanced scorecard est un instrument adéquat pour présenter au management les facteurs de succès déterminants.
- La balanced scorecard améliore la compréhension par les unités d'organisation de la manière dont elles contribuent à la mise en oeuvre de la stratégie.
- La balanced scorecard fait prendre conscience de manière appropriée des facteurs importants en matière de concurrence.

C'est intéressant, dans la mesure où ces aspects constituent des arguments classiques en faveur de l'emploi de cet instrument de direction.

Evaluation générale de la balanced scorecard (BSC)



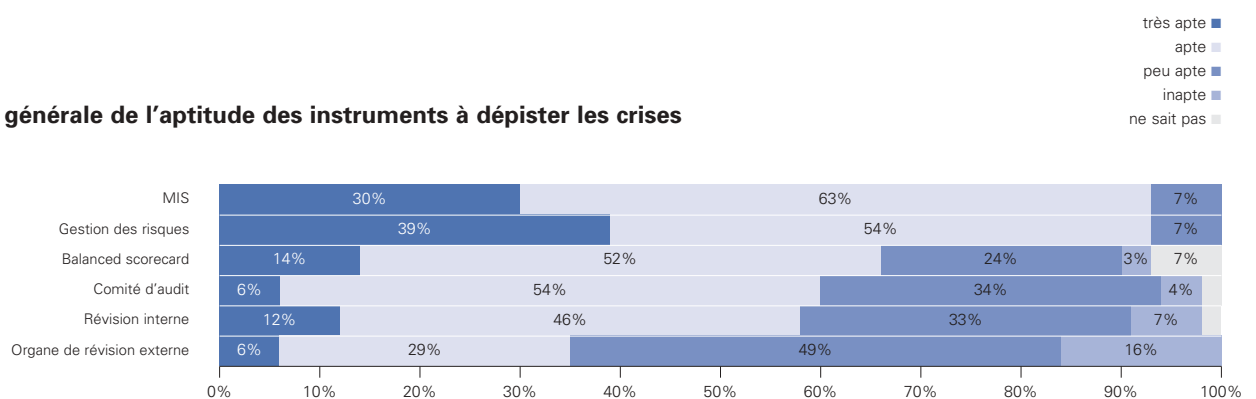
- Chez plus de la moitié des entreprises sondées, la gestion des risques est principalement assumée par le conseil d'administration et par la direction, mais la majorité d'entre elles sont d'avis que toute l'entreprise devrait être intégrée au processus de gestion des risques.
- La balanced scorecard est utilisée par un tiers des entreprises. Celles qui recourent à cet instrument sont convaincues de son efficacité.
- Le MIS et la gestion des risques sont considérés comme adéquats ou très adéquats pour dépister et empêcher les crises. Un peu moins nette, mais toujours positive, est l'opinion sur la balanced scorecard à cet égard. Par contre, les jugements concernant le comité d'audit, la révision interne et l'organe de révision externe sont hétérogènes.

2.3.7 Evaluation générale des instruments

Le tableau ci-dessous montre dans quelle mesure les entreprises sondées considèrent que les six instruments mentionnés sont appropriés pour dépister les crises d'entreprise. Il en ressort que ce sont le MIS et la gestion des risques qui s'y prêtent le mieux. Un peu moins nette, mais toujours favorable, est l'évaluation de la balanced scorecard, les entreprises qui ne l'utilisent pas ayant cependant une opinion moins favorable.

Pour le comité d'audit, la révision interne et l'organe de révision externe, les avis sont plus hétérogènes. En ce qui concerne l'organe de révision externe, on constate de nouveau une contradiction entre les attentes à l'égard des réviseurs et l'évaluation de leur efficacité. Bien que les CEO s'attendent à ce que la révision externe contribue de manière proactive à détecter et éviter les crises, son aptitude à le faire est considérée comme faible par plus de la moitié des entreprises.

Evaluation générale de l'aptitude des instruments à dépister les crises



3. Maîtrise des crises d'entreprise

Des crises stratégiques sont souvent à l'origine de crises d'entreprise manifestes et graves. Le chemin fatal généralement long qui aboutit à une crise commence fréquemment par des stratégies problématiques ne tenant pas correctement compte de l'évolution de l'environnement de l'entreprise et des facteurs critiques de succès. A la longue, des stratégies inadéquates entraînent presque inévitablement une crise de rentabilité, suivie à

plus ou moins long terme par une crise de liquidité, si des contre-mesures ne sont pas prises à temps. Lorsqu'une entreprise ou un secteur subit une crise de rentabilité ou de liquidité, on se demande comment faire pour détecter cette situation et y remédier à temps. Une réponse possible est le recours à des indicateurs de rentabilité et de liquidité servant de symptômes pour déceler des crises manifestes et graves. Ils permettent donc de reconnaître à temps les résultats d'activités d'exploitation erronées, les occasions manquées et les risques majeurs.

Il est examiné ci-dessous de quels signes il faut tenir compte dans le cadre d'une telle « crise de direction », quelles sont les mesures prises par les entreprises en situation de crise et comment leur efficacité est jugée dans la pratique.

Résultats principaux «Entreprises en crise et gouvernance d'entreprise»

- Ces cinq dernières années, près de la moitié des entreprises ont connu une situation de crise.
- La rentabilité au sein d'une branche est jugée faible par les entreprises en crise, alors qu'elles considèrent la pression de la concurrence, la pression sur les coûts et le risque de faillite comme élevés.

3.1 Entreprises en crise et gouvernance d'entreprise

Près de la moitié des entreprises (48 %) ont indiqué qu'elles avaient connu une situation de crise au cours des cinq dernières années. Ce résultat n'a rien de particulièrement étonnant, compte tenu de l'évolution économique mondiale depuis le changement de millénaire, et la moitié épargnée par les crises peut s'estimer heureuse.

La proportion presque égale d'«entreprises en crise» et d'«entreprises résistant aux crises» permet de porter ci-après un jugement différencié sur les questions et réponses:

- Les entreprises en crise considèrent la rentabilité de leur branche comme faible.
- Les pressions de la concurrence et sur les coûts au sein de la branche ainsi que le risque de faillite sont jugés élevés par les entreprises en crise.
- Les entreprises n'ayant pas connu de crise considèrent la «rentabilité» de leur branche comme élevée, mais la «pression de la concurrence», la «pression sur les coûts» et le «risque de faillite» comme faibles.
- Les évaluations portant sur la «croissance du marché» et l'«évolution de la branche» ne permettent pas d'établir des corrélations importantes avec des situations de crise.

A part ces évaluations subjectives, on constate qu'une situation de crise existante ou vécue ne peut pas être mise en rapport avec le total du bilan, le chiffre d'affaires, le nombre de collaborateurs ou la cotation en Bourse des entreprises. Mais un lien apparaît entre les situations de crise et l'évaluation individuelle de l'évolution des entreprises par rapport à la concurrence. Les entreprises en crise jugent rétrospectivement leur propre rentabilité plus faible que celle de leurs concurrents, alors que celles qui ne sont pas en crise considèrent leur rentabilité des cinq dernières années comme supérieure à celle de leurs concurrents.

Une opinion répandue veut que les entreprises qui ne disposent pas d'une gouvernance adéquate sont prédisposées aux crises, raison pour laquelle divers groupes d'intéressés exigent la transparence et un rapport équilibré entre direction et contrôle à l'échelon le plus élevé de l'entreprise. Il faut garantir par des «checks and balances» appropriés entre pouvoir de direction et contrôle que les intérêts des stakeholders sont préservés de manière optimale, tout en maintenant la capacité de décision et l'efficacité de l'entreprise. Cela se fait en établissant et respectant des principes directeurs et règlements destinés à renforcer durablement la confiance des stakeholders à l'égard de la direction de l'entreprise.

Dans ce contexte, il est intéressant de connaître l'avis des entreprises sur divers comportements parfois considérés comme de la «mauvaise» gouvernance, et partant comme les facteurs possibles de déclenchement d'une crise grave.

Pour certains critères, les réponses affirmatives («Grande influence» et «Très grande influence») sont nettement plus nombreuses que les négatives («Aucune influence» et «Faible influence»). Les carences suivantes de la gouvernance sont rendues (co)responsables des crises d'entreprise:

- Attribution inappropriée des fonctions de direction et de contrôle
- Manque de clarté dans l'attribution des compétences de la direction
- Absence ou insuffisance de controlling stratégique
- Manque de connaissances spécialisées du Conseil d'administration (CA)
- Intérêt insuffisant du CA pour la gestion des risques
- Contrôles financiers insuffisants par le CA
- Composition déséquilibrée du CA
- Manque d'indépendance des membres du CA
- Domination de certains membres de la direction
- Fonctions de président du CA et de CEO exercées par la même personne sans dispositif de contrôle spécial (par exemple lead director)

Résultats principaux «Critères de gouvernance»

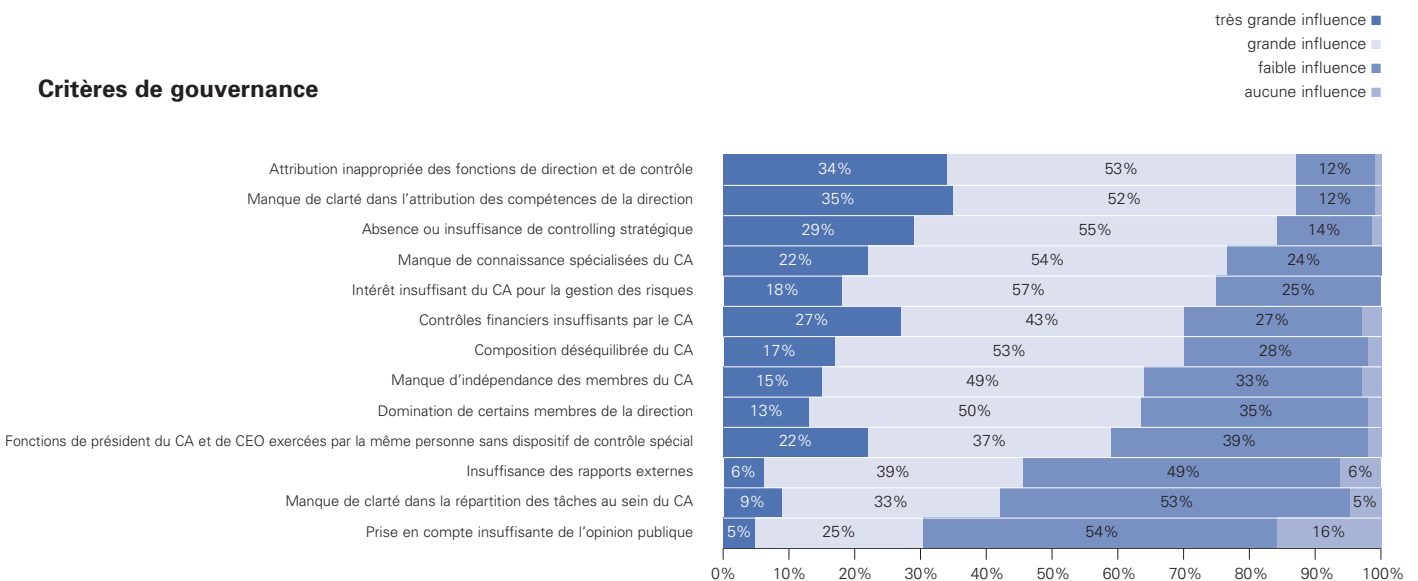
- Les avis concernant de nombreux critères de «mauvaise» gouvernance attestent qu'ils peuvent avoir une influence sur le déclenchement d'une crise grave au sein d'une entreprise.
- Les entreprises sont largement d'accord sur l'importance de la «bonne» gouvernance. La répartition des tâches au sein du CA et les rapports externes donnent cependant lieu à des opinions divergentes.
- La prise en compte insuffisante de l'opinion publique ne constitue pas un facteur de déclenchement d'une crise d'entreprise.

Par contre, la «Prise en compte insuffisante de l'opinion publique» (par exemple articles négatifs dans la presse) est clairement considérée comme peu importante pour le déclenchement d'une crise. Cela peut notamment s'expliquer par le fait que souvent, les médias ne parlent de la situation d'une entreprise que lorsqu'une crise est déjà survenue. Le public n'est donc informé qu'après le déclenchement objectif de la crise, ce qui fait que sa prise en considération insuffisante ne peut pas non plus être considérée comme la cause d'une crise.

Les critères «Manque de clarté dans la répartition des tâches du CA» et «Insuffisance des rapports externes» ne donnent pas lieu à des opinions claires. En particulier pour ce dernier critère, on peut utiliser le même argument que pour la prise en compte insuffisante de l'opinion publique, à savoir que des rapports externes insuffisants ne représentent pas une cause directe de crise, mais l'occultent parfois. Cela peut certes contribuer à renforcer une crise, mais pas forcément à la déclencher. Des liens de causalité entre le «Manque de clarté dans la répartition des tâches au sein du CA» et le déclenchement d'une crise sont peu clairs, et par conséquent de nature spéculative.

On constate en outre que les réponses des entreprises qui ont connu une crise ne diffèrent pas notablement de celles des autres entreprises. Il semble donc qu'il existe un large consensus à propos de l'importance de la «bonne» gouvernance.

Critères de gouvernance



3.2 Indicateurs pour le dépistage des crises

Les crises d'entreprise graves sont notamment la conséquence de l'insuffisance ou de l'inexistence de contre-mesures au stade d'une crise stratégique. Elles se manifestent par la détérioration des ratios comptables. Il est examiné dans le présent chapitre sur la base de quels indicateurs la surveillance et l'évolution d'une crise de rentabilité et d'une crise de liquidité au sein d'une entreprise peuvent être systématiquement surveillées.

Le but d'une analyse des ratios est d'obtenir une idée aussi complète que possible du patrimoine, de la situation financière et des résultats d'une entreprise. Les ratios financiers y contribuent grandement, en ce sens qu'ils ramènent l'abondance des informations disponibles à quelques grandeurs mesurables choisies. En tant que grandeurs agrégées, elles

servent à présenter des liens économiques complexes, permettant de reconnaître rapidement des tendances, des facteurs spéciaux et des anomalies.

L'analyse des ratios peut être utilisée à diverses fins. Des ratios spécifiques peuvent être employés pour détecter une crise de rentabilité (chapitre 3.2.1.) et des ratios de solvabilité pour déceler une crise de liquidité (chapitre 3.2.2.). Divers ratios ont été indiqués aux entreprises, la question importante étant alors de savoir lesquels la direction utilise régulièrement (par exemple dans le cadre du rapport permanent) comme indicateurs pour dépister des situations de crise. Il a été recherché des ratios fournissant de nombreuses informations en rapport avec la détection des crises, en évitant le plus possible les redondances.

3.2.1 Crise de rentabilité

A ce stade-là, la crise se manifeste par la détérioration des ratios du bilan dans la comptabilité. Le rendement diminue, mais il reste encore largement assez de liquidités. A l'extérieur, la crise de rentabilité n'est souvent guère remarquée. Si l'on ne réussit pas à redresser la barre à ce stade, la crise de rentabilité aboutit à une crise de liquidité. Il s'agit donc de la dernière chance à saisir pour apporter des corrections.

3.2.1.1 Rentabilité

Les ratios de rentabilité sont des points de repère importants pour évaluer la rentabilité opérationnelle d'une entreprise. Ils permettent d'analyser si une entreprise continuera à réaliser durablement un bénéfice et à maintenir la croissance de son rendement ou si elle est menacée par des pertes. Le principe de base du calcul du rendement est simple. Un montant de bénéfice est mis en rapport avec le capital investi ou le chiffre d'affaires réalisé. Mais dans la pratique, il existe des approches très différentes quant au bénéfice à prendre en compte (par exemple bénéfice net, bénéfice d'exploitation, bénéfice brut) et au capital à choisir comme base de référence (par exemple fonds propres, ensemble du capital, capital affecté à l'exploitation) ainsi qu'aux intérêts à appliquer (avant ou après déduction des intérêts sur les fonds étrangers ou les fonds propres). Compte tenu des variantes existantes, il a été défini différents ratios de rendement pour évaluer les entreprises. La question qui se posait était celle de savoir quels ratios mentionnés devaient être utilisés pour détecter une crise.

Indicateurs de rentabilité

88% Marge Ebi/Ebit/Ebitda

60% Marge bénéficiaire brute/avec majoration

52% Rendement du chiffre d'affaires

51% Rendement des fonds propres/de l'ensemble du capital

26% Economic Value Added (EVA)/
Market Value Added (MVA)

Le tableau ci-dessus montre que les mesures classiques de la rentabilité sont utilisées par plus de la moitié des entreprises pour détecter une crise de rentabilité. La vedette est tenue par la «marge Ebi, Ebit ou Ebitda», qui est prise en considération par quelque 88 % des entreprises. Des mesures modernes d'accroissement de la valeur comme l'«EVA» et la «MVA» sont beaucoup plus rarement employées.

3.2.1.2 Risque opérationnel

Il est examiné à l'aide de ratios du risque opérationnel dans quelle mesure l'activité d'exploitation atteint ses objectifs. Ils permettent d'analyser le respect ou dépassement des objectifs budgétisés, des grandeurs axées sur le marché (chiffre d'affaires et part de marché), des grandeurs relatives au bénéfice (brut) et des ratios sur les débiteurs et les stocks.

Indicateurs de risque opérationnel

- 76% Réalisation du budget
- 60% Marge contributive (par client, produit, etc.)
- 58% Part de marché
- 56% Chiffre d'affaires (par client, produit, région, etc.)
- 54% Bénéfice net
- 46% Entrée/portefeuille de commandes
- 43% Rotation/durée moyenne du crédit clients
- 40% Rotation/durée moyenne des stocks

Cinq des ratios mentionnés sont utilisés par la majorité des entreprises, la première priorité étant clairement attribuée aux objectifs budgétaires avec environ 76 % de toutes les réponses. Le fait de ne pas atteindre le budget est manifestement considéré dans la pratique comme le principal indicateur pour la détection d'une menace de crise. Les grandeurs concernant le marché et le bénéfice se suivent de très près, alors que les ratios sur les débiteurs et les stocks sont moins fréquemment employés.

3.2.1.3 Structure financière

La répartition du passif en fonds étrangers et fonds propres ainsi que les flux de trésorerie qui s'y rapportent (intérêts, dividendes, apports et remboursements de capitaux) donnent un aperçu de la structure financière d'une entreprise. Le lien à cet égard est le suivant: plus la part de fonds étrangers est élevée, plus le rendement des fonds propres augmente, mais seulement si les investissements financés par des fonds étrangers produisent effectivement un rendement supérieur aux frais financiers. Il faut également tenir compte du fait que le risque des fournisseurs de fonds propres s'accroît avec l'augmentation de l'endettement. En cas de financement très important par des fonds étrangers, notamment, les risques de pertes et de faillite progressent rapidement. En procédant à une évaluation de la structure du capital, il faut donc toujours se préoccuper du rapport risque/rendement.

Indicateurs de structure financière

69% Degré d'autofinancement

58% Taux d'endettement

57% Structure du financement

26% Couverture des intérêts

26% Rotation/durée moyenne du crédit fournisseurs

14% Montant des engagements hors bilan

Le «degré d'autofinancement», le «taux d'endettement» et la «structure du financement» sont utilisés par plus de la moitié des entreprises. La couverture dynamique des intérêts, les ratios sur la gestion des fournisseurs et une analyse des engagements hors bilan (qui contribuent relativement fréquemment au déclenchement d'une crise) ne sont par contre utilisés que par au maximum 26% des entreprises. Ces ratios ne jouent donc visiblement qu'un rôle secondaire dans la pratique.

3.2.1.4 Evaluation par le marché des capitaux

Les sociétés cotées en Bourse sont constamment surveillées par le marché des capitaux. Pour étayer les décisions qu'ils prennent en rapport avec leur portefeuille, les investisseurs exigent des informations sur le profil risque/rendement des possibilités d'investissement disponibles. Le fait que l'on reconnaisse aux cours d'actions observables une valeur informative élevée – même si elle est incomplète – en fait un critère de comparaison idéal, car objectif, pour la détermination de ratios relatifs au marché des capitaux. En combinant une grandeur comptable et le cours boursier, on espère avoir une idée des perspectives d'avenir d'une entreprise, évaluée par les forces neutres du marché. Il est possible d'en tirer une appréciation relative de la rentabilité opérationnelle (dans le temps ou dans le cadre d'une comparaison sectorielle). Il a été demandé à toutes les entreprises – même non cotées en Bourse – quels étaient ceux parmi les indicateurs mentionnés relatifs au marché des capitaux qu'elles utilisaient pour détecter une crise de rentabilité.

Indicateurs pour l'évaluation par le marché des capitaux

- 32% Rapport cours/bénéfice/cours/cash-flow (54% des cotées; 21% des non cotées)
- 23% Bénéfice par action (52% des cotées; 9% des non cotées)
- 17% Rendement du dividende/du bénéfice (23% des cotées; 15% des non cotées)
- 15% Prévisions des analystes (33 % des cotées; 7% des non cotées)
- 1% Bêta de l'action (2% des cotées; 0% des non cotées)

Les deux ratios «rapport cours/bénéfice ou rapport cours/cash-flow» et «bénéfice par action» sont utilisés par plus de 54% et 52% des 48 entreprises cotées en Bourse. Etonnamment, un certain nombre d'entreprises non cotées en Bourse déclarent avoir également recours à ces ratios. Leurs actions sont apparemment aussi cotées – même s'il ne s'agit pas d'une cotation officielle –, ce qui fait que leur cours est disponible et que les ratios peuvent être calculés. La même explication peut être invoquée pour les «prévisions des analystes», plus rarement utilisées dans l'ensemble. Le «bêta de l'action» ne joue pas de rôle important pour la détection d'une crise de rentabilité. En revanche, le «rendement du dividende ou du bénéfice» est plus fréquemment utilisé (notamment aussi par des entreprises non cotées en Bourse). Mais les résultats montrent bien que, dans l'ensemble, les indicateurs relatifs au marché des capitaux sont plus rarement pris en considération que les autres ratios dans la pratique.

Résultats principaux «Indicateurs pour le dépistage des crises – crise de rentabilité»

- Les indicateurs relatifs à la «rentabilité» revêtent une grande importance pour le dépistage d'une crise de rentabilité.
- Le domaine du «risque opérationnel» offre également de nombreux points de repère pour évaluer une crise de rentabilité.
- Dans le domaine «structure financière», seuls des ratios spécifiques sont jugés importants pour déceler une crise.
- Les ratios relatifs au marché des capitaux sont plus rarement utilisés, même par les entreprises cotées en Bourse.
- Les ratios vedettes pour le dépistage d'une crise de rentabilité sont la «marge Ebi/Ebit/Ebitda», la «réalisation du budget», le «degré d'autofinancement», la «marge bénéficiaire brute/avec majoration» et la «marge contributive».
- Les entreprises qui ont connu une crise font beaucoup plus appel à la marge contributive et surtout à l'état des commandes que les autres entreprises.

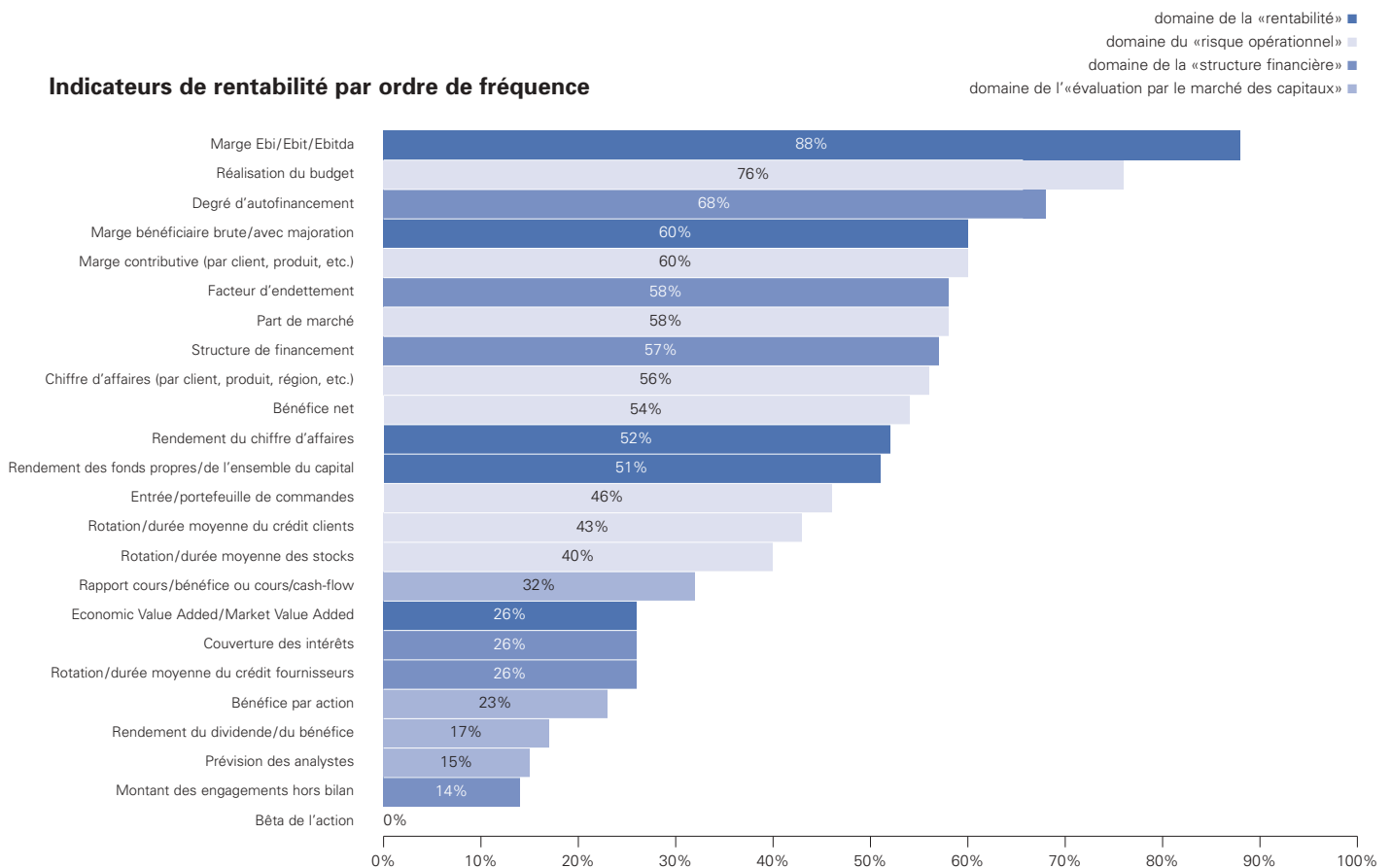
3.2.1.5 Evaluation générale

Après avoir examiné les ratios classés par domaines, il s'agit de savoir quels sont les indicateurs les plus fréquemment utilisés pour détecter une crise de rentabilité.

La répartition par fréquence des ratios examinés montre que les indicateurs «Marge Ebi/Ebit/Ebitda», «Réalisation du budget», «Degré d'autofinancement», «Marge bénéficiaire brute/avec majoration» et «Marge contributive» ont été cités beaucoup plus souvent. Ces cinq ratios vedettes proviennent des domaines «Rentabilité», «Risque opérationnel» et «Structure financière».

La «marge contributive» et l'«entrée/portefeuille de commandes» sont nettement plus souvent utilisées par les entreprises ayant connu une crise que par les autres. L'importance de l'état des commandes ne doit donc pas être sous-estimée.

Indicateurs de rentabilité par ordre de fréquence



3.2.2 Crise de liquidité

La capacité d'une entreprise de s'acquitter en tout temps de ses obligations de paiement arrivées à échéance est considérée comme une condition de base importante, dont le non-respect peut compromettre sérieusement son existence. Les détenteurs de créances financières à court terme et les fournisseurs ont particulièrement intérêt à surveiller constamment leurs liquidités.

Lorsqu'une entreprise en est au stade d'une crise de liquidité, son comportement en matière de paiement se modifie, les retards s'accumulent. Si des mesures d'assainissement appropriées permettent d'éliminer les causes de ses déficiences, elle a des chances de s'en sortir. Autrement, la crise de liquidité aboutit pour elle à l'incapacité d'assumer ses paiements et d'agir. Il en résulte en même temps une cause de faillite ou, au minimum, de fermeture d'un secteur. Il est donc important de contrôler en tout temps les liquidités.

Mais pour pouvoir dépister à temps une crise de liquidité, il ne suffit pas de ne connaître que l'état des avoirs en caisse.

3.2.2.1 Liquidités

A l'aide de ce concept statique, il est examiné dans quelle mesure l'état des avoirs disponibles momentanés permet de faire face aux obligations de paiement à court terme. A cet effet, il est par exemple examiné l'état des réserves en espèces, le volume des fonds assimilés à des liquidités ainsi que le montant des limites de crédit disponibles. Une comparaison horizontale des postes de l'actif ayant une incidence sur les liquidités avec les dettes à court terme peut aussi fournir des indications sur une crise de liquidité. Il est donc intéressant de savoir lesquels des indicateurs mentionnés sont utilisés par les entreprises pour détecter une crise.

Indicateurs de liquidité

61% Coefficients de liquidité (cash/quick/current ratio)

56% Montant des limites de crédit disponibles

48% Montant des réserves de liquidités

Près de la moitié des entreprises sondées examinent régulièrement au moins l'un des indicateurs mentionnés pour pouvoir découvrir à temps une crise de liquidité. Les plus utilisés sont ceux avec lesquels il est établi une relation directe entre les liquidités et les dettes à court terme à régler. Comme les autres indicateurs ne sont guère moins utilisés, la haute importance générale accordée à ce domaine pour déceler une crise mérite d'être soulignée.

3.2.2.2 Solvabilité

Si les liquidités sont insuffisantes, des crédits relais peuvent rendre service. Mais pour les obtenir, il faut que l'entreprise soit digne de confiance et capable de régler ses futures dettes. Pour savoir si ces conditions sont remplies, il est procédé à un examen de solvabilité. Une entreprise dispose, là aussi, de diverses possibilités pour contrôler son propre crédit. En font par exemple partie le nombre de poursuites ou de rappels et l'exigence de sûretés sur l'entreprise par les bailleurs de fonds.

Indicateurs de solvabilité

43% Respect des covenants

28% Nombre de rappels/poursuites

17% Obtention de fonds uniquement contre des sûretés sur l'entreprise

11% Exigence de l'engagement de la responsabilité personnelle du chef d'entreprise pour l'octroi d'un crédit

Aucun des indicateurs mentionnés n'est utilisé par une majorité d'entreprises. Le plus fréquent est le «respect des covenants». Cela s'explique certainement par le fait que leur non-respect peut entraîner rapidement une diminution des liquidités.

3.2.2.3 Flux de trésorerie

Pour les indicateurs relatifs aux flux de trésorerie, la question centrale est de savoir si l'utilisation du capital d'exploitation entraîne la fourniture d'une contribution pour les engagements de liquidités futurs. C'est surtout le cash-flow qui revêt une grande importance en rapport avec ce concept, puisqu'il sert de critère pour mesurer l'apport par l'entreprise de liquidités résultant de l'activité d'exploitation.

Indicateurs de flux de trésorerie

78% Free cash-flow

70% Cash-flow opérationnel

10% Cash burn rate

Il n'est plus pensable, pour dépister une crise de liquidité, de se passer de nouveaux ratios tels que le «free cash-flow» et – juste après lui – le «cash-flow opérationnel». Pour ce dernier, il est analysé les entrées et sorties de fonds effectives d'une période concernant le fonds de «liquidités» provenant du chiffre d'affaires, tandis que pour le free cash-flow, il est successivement déduit les investissements dans l'actif circulant net et dans l'actif net immobilisé. Le free cash-flow sert à régler les montants dus aux créanciers, le solde étant à la disposition des propriétaires de l'entreprise. Pour les entreprises qui ne prennent en considération que le free cash-flow, le cash-flow opérationnel ne représente qu'une grandeur intermédiaire.

Des ratios modernes relatifs à une période, comme le «cash burn rate» dynamique (pour l'analyse des liquidités et fonds assimilés à des liquidités actuellement disponibles destinés à couvrir les frais d'exploitation courants), ne sont par contre guère utilisés. A part ce ratio mentionné à titre d'exemple, d'autres, comme le «cash-flow ratio» ou l'«emploi de liquidités», ne paraissent pas très courants dans la pratique.

3.2.2.4 Garanties

Si une entreprise ne parvient plus par elle-même à s'acquitter de ses engagements, des tiers peuvent éventuellement se porter garants de ses dettes ou du moins faire en sorte qu'elle ne devienne pas insolvable. Des garanties et cautionnements dans ce sens peuvent être donnés dans le cadre du groupe ou obtenus de tiers (y compris l'Etat). Pour dépasser une crise de liquidité, une entreprise a la possibilité d'examiner si des tiers disposent de telles créances conditionnelles et comment leur état évolue.

Indicateurs de garanties

40% Garanties/cautionnements externes à l'entreprise

30% Garanties de paiement internes au groupe

9% Aides publiques/garanties contre les risques à l'exportation

7% Garanties contre le risque d'insolvabilité

L'analyse des garanties est peu répandue dans la pratique. Seuls 40% des entreprises se préoccupent de garanties et cautionnements externes, tandis que 30% utilisent les garanties de paiement internes comme indicateur pour une crise de liquidité. Les aides publiques, garanties contre les risques à l'exportation et garanties contre le risque d'insolvabilité ne semblent pas jouer un rôle important.

Résultats principaux «Indicateurs pour le dépistage des crises – crise de liquidité»

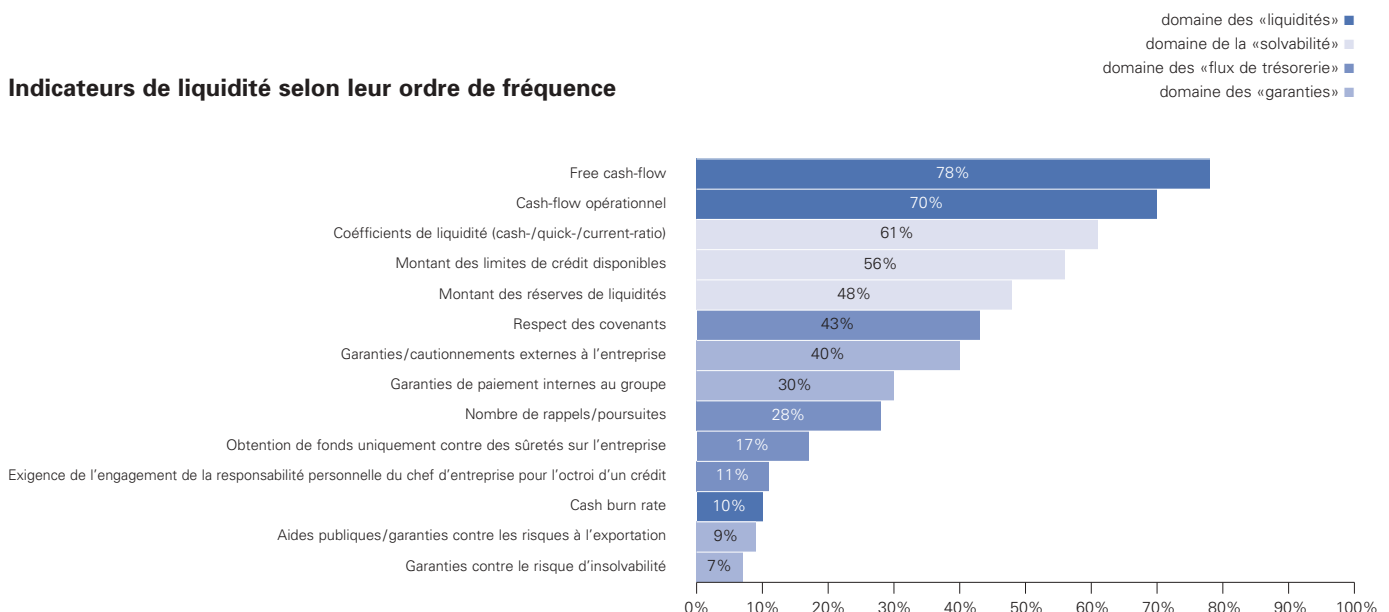
- Non seulement la surveillance permanente des coefficients de liquidité, mais encore d'autres indicateurs (comme le montant des limites de crédit disponibles) sont importants pour dépister à temps une crise de liquidité.
- Les indicateurs de solvabilité sont plus rarement pris en considération, mais il est accordé une certaine importance au respect des covenants.
- Des indicateurs reconnus du domaine des flux de trésorerie sont fréquemment utilisés pour dépister une crise de liquidité.
- Les indicateurs pour l'évaluation des garanties ne sont employés que par une minorité, mais les garanties et cautionnements externes à l'entreprise revêtent une certaine importance pour quelques entreprises.
- Le «free cash-flow», le «cash-flow opérationnel» et les «coefficients de liquidité» sont les ratios vedettes pour dépister une crise de liquidité.
- Les entreprises qui n'ont pas connu de crise sous-estiment l'importance du montant des limites de crédit disponibles et du respect des covenants.

3.2.2.5 Evaluation générale

Le «free cash-flow», le «cash-flow opérationnel» et les «coefficients de liquidité» font partie des ratios vedettes pour dépister une crise de liquidité. Sont ainsi en particulier représentés dans le groupe vedette des ratios relatifs à l'état et à l'évolution de la liquidité.

Des différences systématiques peuvent être constatées entre les entreprises qui ont connu une crise et les autres pour le «montant des limites de crédit disponibles» et le «respect des covenants». Les entreprises qui n'ont pas connu de crise sous-estiment nettement l'importance de ces indicateurs.

Indicateurs de liquidité selon leur ordre de fréquence



3.3 Maîtrise des crises

Lorsque survient une crise de rentabilité ou de liquidité, la marge de manœuvre qui subsiste est presque toujours très étroite. Il n'est souvent plus possible de réaliser le turnaround nécessaire dans le cadre de la gestion habituelle. Il devient indispensable de gérer activement la crise et toutes ses conséquences désagréables pour les stakeholders (clients, fournisseurs, bailleurs de fonds, cadres, collaborateurs etc.). Indépendamment de l'intensité d'une crise, on rencontre fréquemment dans la pratique quelques mesures d'assainissement destinées à maîtriser une crise stratégique. En outre, selon la cause de la crise, il faut prendre des mesures adaptées à la situation dans le domaine opérationnel. Le présent chapitre traite de la fréquence et de l'évaluation des mesures stratégiques et opérationnelles prises dans la pratique pour maîtriser les crises et indique des facteurs clés possibles pour y parvenir avec succès.

3.3.1 Mesures de restructuration

Il a été demandé aux 71 «entreprises ayant connu une crise» lesquelles des mesures mentionnées elles avaient utilisées concrètement pour maîtriser la crise et – en cas de réponse positive – si le but de l'assainissement visé avait été atteint. Pour évaluer l'effet des mesures, une échelle comportant les cinq critères «très défavorable», «défavorable», «pas d'effet», «favorable» et «très favorable» était à disposition. L'analyse des réponses en fonction de leur fréquence et de l'efficacité indiquée a permis de constater quel a été le succès des mesures d'assainissement dans la pratique tant pour des mesures isolées que pour des groupes de mesures.

3.3.1.1 Mesures applicables au personnel

Pour ces mesures, il a été mentionné plusieurs options possibles, utilisables séparément ou parallèlement.

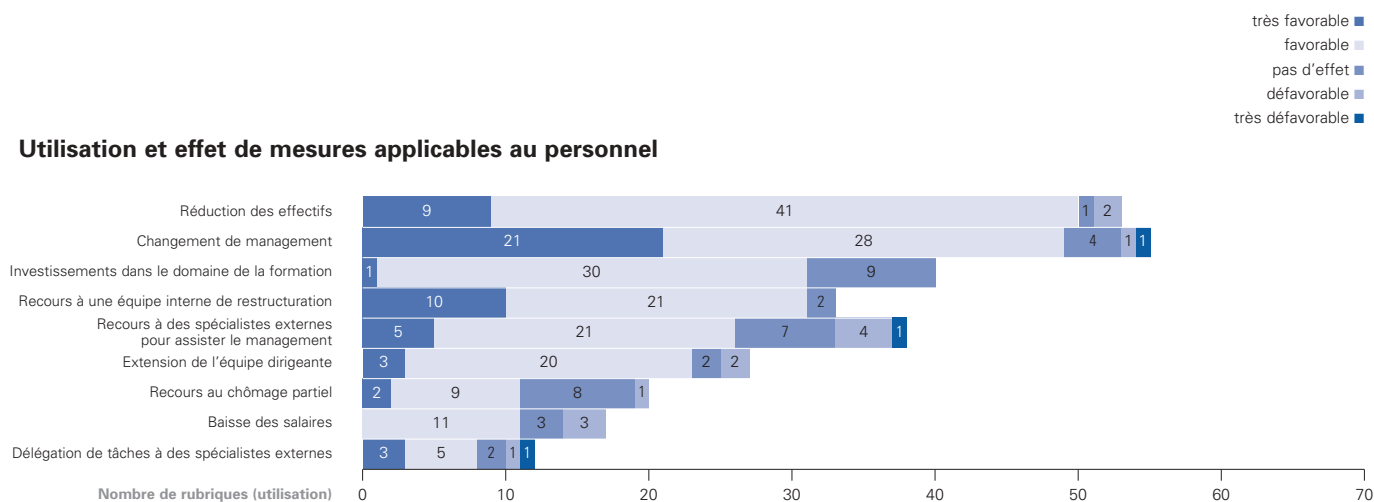
Le « changement de management » et la « réduction des effectifs » ont été les mesures les plus fréquentes prises par les entreprises ayant connu une crise. Près de la moitié d'entre elles ont pratiqué des investissements dans le domaine de la formation et fait appel à des spécialistes externes pour assister le management. Elles ont parfois recouru à une équipe interne de restructuration. Par contre, l'extension de l'équipe dirigeante, la délégation de tâches à des spécialistes externes (par exemple conseillers d'entreprise)

et – à titre d'alternative à la réduction des effectifs – les baisses de salaire ou le chômage partiel ont été utilisés relativement rarement.

L'effet de ces mesures a été jugé très favorable pour le changement de management, l'extension de l'équipe dirigeante, les investissements dans le domaine de la formation, la réduction des effectifs et le recours à une équipe interne de restructuration, de même que le recours à des spécialistes externes pour assister le management.

Par contre, la simple délégation de tâches à des spécialistes externes, le chômage partiel et les baisses de salaire n'ont pas eu un effet très net.

Utilisation et effet de mesures applicables au personnel



3.3.1.2 Réorientation des activités de l'entreprise

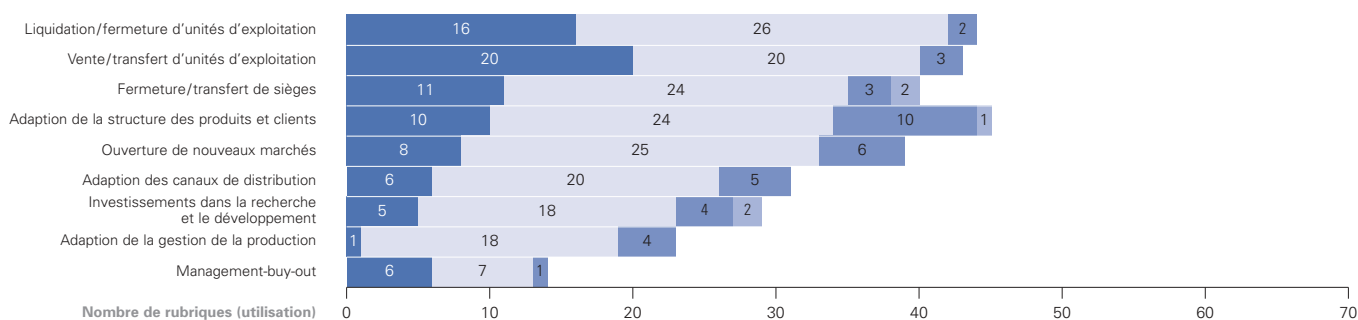
A ce propos, il a été demandé aux entreprises quelles mesures elles avaient prises pour maîtriser la crise et comment elles jugeaient après coup leur effet par rapport à l'objectif d'assainissement visé.

Dans un nombre de cas supérieur à la moyenne, il a été tenté de réaliser un turnaround en adaptant la structure des produits et clients. La liquidation ou fermeture d'une unité d'exploitation en crise est entrée en ligne de compte dans un nombre de cas pratiquement aussi élevé. A titre d'alternative, une vente ou un transfert d'unités d'exploitation a été proposé dans près de 60 % des entreprises. Des sièges ont été fermés ou transférés ou, au sens d'une stratégie dynamique, de nouveaux marchés ont été ouverts, des canaux de distribution optimisés et des investissements dans la recherche et le développement effectués tout aussi souvent. L'adaptation de la gestion de la production ou l'option d'un management buy-out ont par contre revêtu une importance moins grande.

Lors de l'examen de l'effet des mesures utilisées, les évaluations favorables et très favorables sont toujours majoritaires. Pour des mesures telles que l'adaptation de la structure des produits et clients et l'ouverture de nouveaux marchés, le nombre relativement élevé de réponses neutres est toutefois frappant. Si l'on fait abstraction de ces réponses, l'effet de restructuration le plus durable peut être obtenu par des mesures telles que la liquidation (ou fermeture) ou la vente (ou le transfert) d'une unité d'exploitation.

très favorable ■
favorable ■
pas d'effet ■
défavorable ■
très défavorable ■

Utilisation et effet des mesures de réorientation des activités de l'entreprise



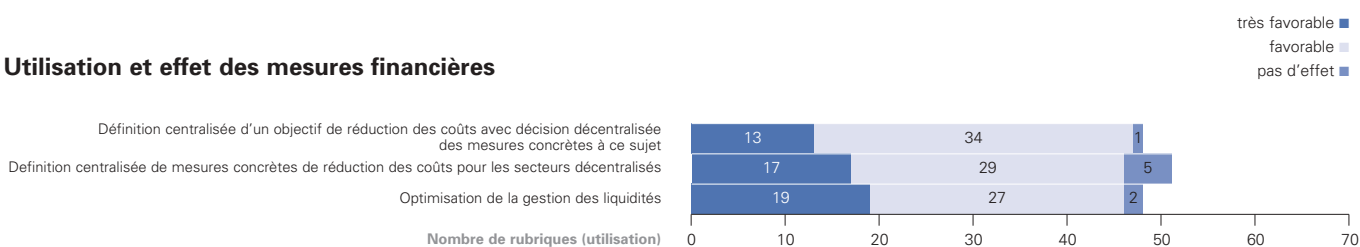
3.3.1.3 Mesures financières

En plus des mesures opérationnelles, la restructuration d'une entreprise ou d'un secteur en crise implique généralement aussi des mesures d'assainissement financières. Prioritaires à cet égard sont la liquidité et les programmes de réduction des coûts.

Tant l'optimisation de la gestion des liquidités que la définition centralisée d'objectifs de réduction des coûts (avec décision décentralisée des mesures) et la décision de mesures concrètes de réduction des coûts ont été utilisées par bien plus que la moitié des entreprises comme mesures financières pour maîtriser une crise. L'effet de ces mesures

a aussi toujours été considéré comme favorable. Il ne se dégage pas d'ordre de préférence clair pour ces mesures. L'évaluation favorable par un petit nombre d'entreprises de la définition centralisée des mesures de réduction des coûts indique éventuellement que justement en situation de crise, il ne faut pas négliger d'y associer les échelons de direction subséquents.

Utilisation et effet des mesures financières



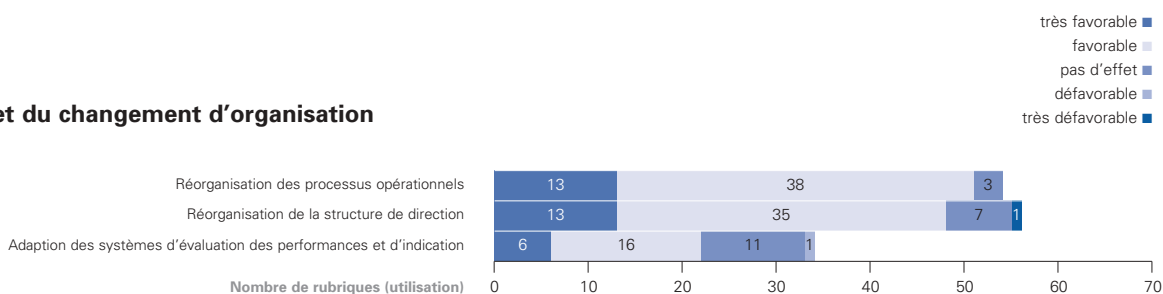
3.3.1.4 Changement d'organisation

La restructuration d'une entreprise en crise entraîne souvent aussi un changement d'organisation. Des adaptations peuvent s'avérer nécessaires tant pour l'organisation hiérarchique que pour la structure de fonctionnement. Il est souvent judicieux d'adapter également les systèmes d'évaluation des performances et d'incitation.

Une réorganisation de la structure de direction et des processus opérationnels s'imposait clairement pour plus de la moitié des entreprises en crise, l'effet des adaptations nécessaires étant aussi jugé majoritairement positif pour atteindre le but de l'assainissement.

Seule environ la moitié des entreprises a adapté son système d'évaluation des performances et d'incitation à la nouvelle situation dans le cadre du changement d'organisation. On ne constate pas d'effet clairement positif résultant de cette adaptation pour ces entreprises.

Utilisation et effet du changement d'organisation



Résultats principaux «Mesures de restructuration»

- En situation de crise, les mesures applicables au personnel «changement de management» et «réduction des effectifs» sont prises dans un nombre de cas supérieur à la moyenne et jugées favorables.
- Lors de la réorganisation de l'entreprise, l'effet de restructuration le plus durable peut être obtenu par la liquidation ou la vente d'une unité d'exploitation.
- Les mesures de réduction des coûts et une gestion stricte des liquidités sont les mesures financières prioritaires pour maîtriser une crise d'entreprise.
- L'adaptation de la structure de direction et la réorganisation des processus opérationnels sont souvent indispensables pour venir à bout d'une crise. Ces mesures ont un effet positif sur l'objectif de restructuration.
- La communication d'un concept d'assainissement doit être faite franchement et honnêtement aux collaborateurs, aux banques et aux actionnaires, afin de contribuer positivement à la maîtrise de la crise.

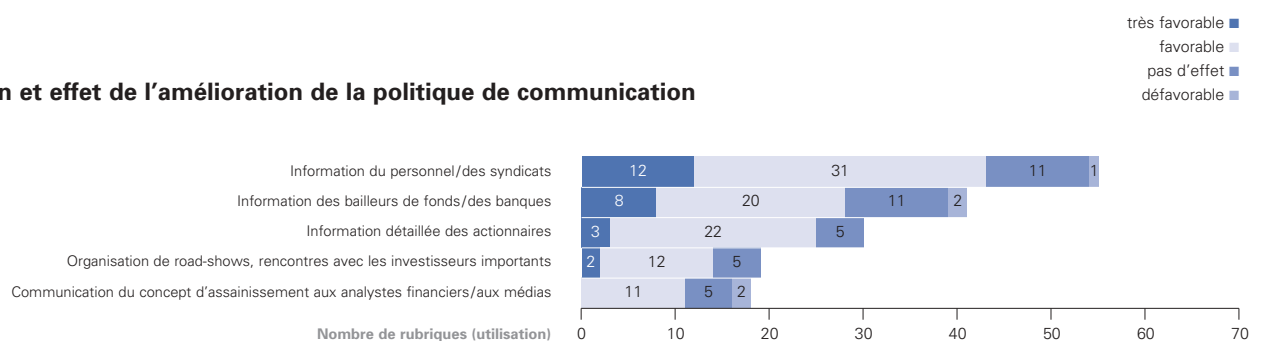
3.3.1.5 Amélioration de la politique de communication

Si des mesures de restructuration appropriées sont mises en oeuvre dans le cadre d'une crise, il faut aussi les communiquer aux autres stakeholders (actionnaires, collaborateurs, banques, etc.).

Lors d'une situation de crise, l'information du personnel (et des syndicats) est considérée comme très importante et celle des banques et autres bailleurs de fonds comme légèrement moins importante (bien que cette mesure ait aussi été prise par 60 % des entreprises en crise). Près de la moitié des entreprises ont renseigné en détail leurs actionnaires sur la situation de crise. Des efforts pour maîtriser la crise par des road shows et rencontres avec les investisseurs ou en communiquant le concept d'assainissement aux médias ou aux analystes financiers n'ont par contre été entrepris que par un nombre d'entreprises clairement inférieur à la moyenne.

L'évaluation de l'effet des mesures de communication est d'autre part très disparate: outre des réponses neutres, il ne faut pas ignorer quelques avis défavorables (par exemple à propos des analystes financiers et des médias ainsi que des bailleurs de fonds et des banques), ce qui n'aboutit pas à une évaluation très positive de la mesure, en tout cas pour la communication du concept d'assainissement aux analystes financiers et aux médias. L'organisation de road shows et de rencontres avec les investisseurs n'est pas non plus jugée très positive.

Utilisation et effet de l'amélioration de la politique de communication



3.3.2 Facteurs de succès pour maîtriser une crise

Parmi une liste de possibilités et afin d'identifier les facteurs de succès importants pour maîtriser une crise, il a été demandé à toutes les entreprises quels étaient ceux qui leur paraissaient particulièrement pertinents. Ces facteurs ont été analysés séparément à des fins de restructuration spécifiques.

■ Renforcement de la confiance

La confiance des groupes de stakeholders dans une entreprise est d'une importance déterminante. L'accroissement de la pression de la concurrence et une stratégie dépassée font vite perdre aux investisseurs, aux banques et aux autres stakeholders leur confiance dans le management et dans le potentiel futur de l'entreprise. Dans ce contexte, une restructuration vise à restaurer cette confiance. Pour cela, il faut généralement établir une stratégie de communication cohérente axée sur les investisseurs et qui soit comprise par le marché.

Un nombre d'entreprises supérieur à la moyenne sont d'avis qu'il faut d'abord gagner la confiance des principaux stakeholders, si l'on veut l'accroître dans l'ensemble de l'entreprise. Pour cela, il faut présenter un solide plan de restructuration. La moitié des sondés considère en outre comme un facteur clé le fait de pouvoir aussi fournir à l'avenir les résultats communiqués.

■ Amélioration des performances

Les entreprises aux performances médiocres ont la possibilité de les améliorer rapidement en accroissant leurs résultats et leur cash-flow. Dans le cadre d'une stratégie de restructuration générale, il faut analyser comment une entreprise crée de la valeur et comment il est possible d'améliorer son efficacité pour restaurer les performances. Un nombre d'entreprises supérieur à la moyenne a jugé décisive une amélioration des résultats à court terme vérifiable et durable ainsi qu'un rendement plus élevé et un cash-flow plus stable. Ces facteurs clés sont suivis par la stratégie dynamique pouvant résulter d'une réorientation de toute l'entreprise sur ses compétences clés. Le recentrage de l'entreprise sur des activités créatrices de valeur est également considéré comme important. En résumé, l'amélioration des performances exige une concentration de l'entreprise sur ses compétences clés et sur des activités créatrices de valeur.

Résultats principaux «Facteurs de succès pour maîtriser une crise»

- Le renforcement de la confiance des principaux stakeholders est un facteur clé pour maîtriser une crise. Il exige notamment un solide plan de restructuration.
- Pour améliorer les performances, il faut obtenir des résultats tangibles tels qu'un rendement plus élevé et un cash-flow stable. Pour cela, l'entreprise doit se concentrer sur ses compétences clés et des activités créatrices de valeur.
- Si un refinancement de l'entreprise est nécessaire, le renforcement de la confiance des bailleurs de fonds dans le management ainsi que des informations détaillées sur l'entreprise et son potentiel sont primordiales.
- Pour améliorer les liquidités, leur gestion systématique et leur contrôle strict ainsi qu'une utilisation efficace de l'actif circulant sont indispensables.

■ Réfinancement

Si le financement d'une entreprise est compromis, il est souvent difficile de négocier avec les bailleurs de fonds – notamment pour les entreprises qui sont de plus en plus mises sous pression par leurs créanciers financiers. La gestion professionnelle du processus de refinancement permet de regagner la confiance des investisseurs. Créanciers et investisseurs doivent en tout temps être informés de manière transparente à propos du refinancement. Face à une situation complexe lors de laquelle plusieurs bailleurs de fonds sont concernés, la communication entre les fournisseurs de fonds étrangers, les investisseurs, l'entreprise et les autres stakeholders est décisive pour une bonne gestion du refinancement.

A cet égard, les entreprises ont clairement identifié deux éléments comme facteurs clés: pour le refinancement, il faut accorder la première priorité au renforcement de la confiance des bailleurs de fonds dans le management. De plus, il faut publier des informations détaillées sur l'entreprise et son potentiel.

■ Amélioration des liquidités

Une gestion efficace des liquidités est importante pour toute entreprise. Mais elle devient décisive lorsque la situation est tendue en matière de liquidités et/ou que la rentabilité est insuffisante. Il est indispensable pour les entreprises en crise d'établir un état de la gestion des liquidités. Ce n'est que lorsque les flux de paiement sont connus que des mesures adéquates peuvent être prises. Les entreprises qui ne disposent que de fonds limités doivent donc s'assurer qu'ils sont employés de manière ciblée.

La première priorité des entreprises pour optimiser leurs liquidités est une gestion systématique et efficace de leurs disponibilités et de l'actif circulant. Des contrôles stricts des liquidités constituent un autre facteur clé.

4. Résumé

La présente étude sur le dépistage et la maîtrise des crises d'entreprise a permis de confirmer un certain nombre de résultats attendus et d'en révéler de nouveaux. Sur les 500 entreprises visées, 149 ont retourné le questionnaire relatif à leurs mesures concernant le dépistage à temps d'une crise potentielle et leur comportement pour maîtriser une crise vécue, fournissant ainsi de précieux renseignements. Parmi les plus importants figurent les suivants:

■ Analyse de l'entreprise et de son environnement

Pour dépister à temps une crise d'entreprise, il est nécessaire de surveiller systématiquement l'évolution dans différents domaines. Il s'est avéré que **l'environnement technologique, l'état du marché, la création de valeur par l'entreprise** et la **direction de l'entreprise** font l'objet d'un suivi particulier. En tant que facteurs importants apparaissent surtout la concurrence au sein de la branche, l'innovation en matière de produits, le comportement des clients et la propre politique d'entreprise.

■ Sources d'information

Les données les plus systématiquement recueillies pour dépister une crise au sein d'une entreprise sont tirées de sa propre **comptabilité** et de la **presse écrite**. Les **sondages auprès de clients** peuvent également fournir des renseignements utiles. Internet est par contre relativement peu utilisé comme source d'information pour obtenir des renseignements sur les menaces éventuelles.

■ Instruments pour dépister à temps les crises d'entreprise
Différents instruments s'avèrent utiles pour dépister à temps les crises d'entreprise. Le MIS et la gestion des risques s'y prêtent particulièrement bien, des organes de surveillance tels que le comité d'audit ainsi que les révisions interne et externe pouvant jouer un rôle de soutien à cet égard. Les possibilités de la balanced scorecard sont par contre (encore) relativement peu souvent utilisées, bien que cet instrument soit lui aussi évalué positivement.

Le **Management Information System (MIS)** est entre-temps devenu un instrument d'aide à la direction largement répandu. Les entreprises sont majoritairement satisfaites à très satisfaites de l'efficacité de leur MIS, mais il n'existe pas d'avis uniforme quant à la question de savoir si la prise des décisions par les dirigeants d'entreprise est davantage due aux informations du MIS qu'à leur intuition.

Dans beaucoup d'entreprises, la **gestion des risques** est principalement assumée par le conseil d'administration et la direction, ce qui signifie qu'il n'existe pas de domaine propre à cette fonction ni de processus applicable à toute l'entreprise, bien que la majorité des avis soit favorable à l'intégration de l'ensemble de l'entreprise dans le processus de gestion des risques. C'est pourquoi les entreprises où la gestion des risques n'est que peu institutionnalisée ont plutôt tendance à considérer son efficacité comme faible dans certains domaines.

Le **comité d'audit** est considéré comme une aide importante pour garantir l'indépendance de la révision interne et contribue à l'amélioration du système de contrôle interne. Les entreprises lui attribuent surtout une grande efficacité par la meilleure focalisation du conseil d'administration sur la gestion des risques et par l'augmentation de la qualité des rapports internes et externes. On peut constater que les entreprises qui disposent d'un comité d'audit ont tendance à avoir une meilleure impression de cet organe.

Le rôle de plus en plus important joué par la **révision interne** dans le domaine de la gestion des risques est confirmé. Les entreprises sont majoritairement convaincues qu'elle contribue de manière importante au développement et au suivi de la gestion des risques. Une collaboration étroite entre la révision interne et la révision externe permet en outre de détecter et d'éliminer plus rapidement les problèmes de l'entreprise.

Il semble qu'il y ait une lacune à combler en matière d'attente en ce qui concerne l'activité de l'**organe de révision externe**, car bien qu'elles considèrent comme son principal point fort l'exécution de ses tâches légales, la plupart des entreprises sont d'avis qu'il n'est pas en mesure d'éviter des crises en ne remplissant que son mandat légal. Il est au contraire attendu de lui qu'il contribue de manière proactive au dépistage et à l'empêchement des crises. Dans le cadre de la réforme des dispositions du Code des obligations sur la révision, il est prévu d'étendre le contrôle et les rapports de l'organe de révision en ce qui concerne l'évaluation de la pertinence de la gestion des risques et du système de contrôle interne. La continuité au sein de l'équipe de révision est considérée comme un facteur important.

La **balanced scorecard** est utilisée par relativement peu d'entreprises, mais celles qui recourent à cet instrument sont majoritairement satisfaites de son efficacité.

■ Entreprises en crise

En Suisse, de nombreuses entreprises ont connu une **situation de crise** au cours des cinq dernières années. Cette période s'est caractérisée par une faible rentabilité et un rendement relativement bas, tandis que se manifestait une forte pression de la concurrence et sur les coûts et que le risque de faillite était considéré comme élevé.

■ Gouvernance d'entreprise

Il est reconnu qu'une «mauvaise» gouvernance peut influencer négativement une crise d'entreprise ou même la déclencher. En font partie des aspects tels que l'absence ou l'insuffisance de controlling stratégique, l'insuffisance des contrôles financiers par le conseil d'administration ou son manque d'intérêt pour la gestion des risques. Comme les réponses d'entreprises ayant connu une crise ne diffèrent pas beaucoup de celles des autres, il semble qu'il existe un **large consensus au sujet de la «bonne» gouvernance**. Le seul point controversé est celui de savoir si une répartition peu claire des tâches au sein du conseil d'administration ou des rapports externes insuffisants peuvent également contribuer à déclencher une crise d'entreprise.

■ Indicateurs pour le dépistage d'une crise de rentabilité

Si l'on veut dépister une telle crise, il est nécessaire de disposer d'**indicateurs pour contrôler la rentabilité et l'activité opérationnelle**. En font notamment partie la «marge Ebi/Ebit/Ebitda», la «réalisation du budget», le «degré d'autofinancement» et la «marge bénéficiaire brute/avec majoration». Il ne faut pas négliger l'importance de la «marge contributive» ni l'«état des commandes».

- Indicateurs pour le dépistage d'une crise de liquidité
Pour dépister à temps une crise de liquidité, il faut examiner les **ratios relatifs à l'état et aux flux de trésorerie**. A cet égard, le «free cash-flow», le «cash-flow opérationnel» et les «coefficients de liquidité» revêtent une importance primordiale, mais le montant des limites de crédit disponibles et le respect des covenants sont aussi déterminants.
- Mesures de restructuration
Pour **maîtriser durablement une crise**, il est fréquemment procédé au changement du management et à une réduction des effectifs. La liquidation ou la vente de secteurs d'activité entiers est aussi considérée comme une option possible. Des mesures de réduction des coûts et une gestion stricte des liquidités sont en outre indispensables. La réorganisation s'accompagne par ailleurs d'une adaptation de la structure de direction et des processus opérationnels. Enfin, le concept d'assainissement doit être communiqué franchement et honnêtement au personnel, aux banques et aux actionnaires.
- Facteurs de succès pour maîtriser une crise
Regagner et renforcer la **confiance** des différents stakeholders constitue le principal facteur de succès pour maîtriser une crise. Pour cela, il faut disposer d'un solide plan de restructuration. Pour améliorer la **performance**, il est nécessaire de se concentrer sur ses compétences clés et sur des activités créatrices de valeur, ce qui permet d'obtenir un rendement plus élevé et un cash-flow plus stable. D'autre part, si un **refinancement** est nécessaire, il faut gagner la confiance des bailleurs de fonds en leur donnant des informations détaillées sur le projet de restructuration et sur le potentiel de l'entreprise. Enfin, la gestion systématique des disponibilités et l'utilisation efficace de l'actif circulant sont indispensables pour améliorer la **situation de la trésorerie**. Ces mesures doivent être accompagnées par des contrôles stricts des liquidités.

**Si vous avez des questions au sujet de la présente étude
ou si vous souhaitez obtenir un entretien, veuillez vous
adresser à votre siège KPMG local ou à:**

Stéphane Gard, associé, expert-comptable dipl.,
Tél. 026 347 49 20, sgard@kpmg.com

Beat Doerig, associé, expert-comptable dipl.,
Tél. 022 704 15 32, bdoerig@kpmg.com

Nous mettons tout en oeuvre pour traiter et restituer des informations qui soient les plus actualisées possibles. Néanmoins, nous déclinons toute responsabilité quant à l'exactitude et à l'actualité des renseignements et interprétations qu'elles contiennent. Veuillez également noter que les développements figurant dans cette publication sont de nature générale. Par conséquent, nous vous recommandons de ne pas prendre des dispositions se basant uniquement sur les interprétations fournies par ces informations et ne se fondant pas sur une vérification rigoureuse de la situation en la matière.

Nos conseillers se tiennent à votre entière disposition pour tout renseignement complémentaire.

Editeur:
KPMG Fides Management SA
Badenerstrasse 172
Case postale, 8026 Zurich
Tél. 01 249 31 31
Fax 01 249 23 19
www.kpmg.ch
kpmgpublications@kpmg.ch

© 2004 KPMG Holding, the Swiss member firm of KPMG International, a Swiss cooperative.
All rights reserved. Printed in Switzerland.

