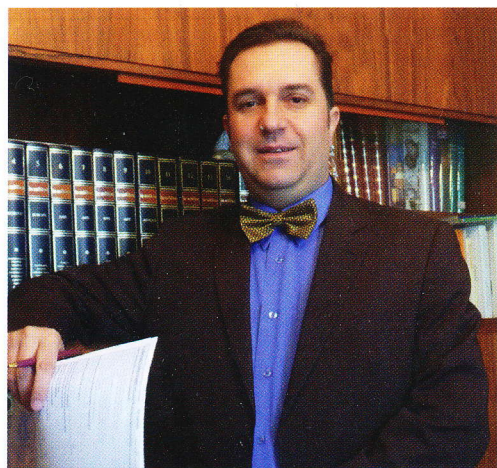


Le métier de DAF : gérer les risques dans un monde incertain



Par **François Longin**, Professeur de finance à l'**ESSEC**

Le métier de DAF

Le DAF, Directeur administratif et financier, est un poste qui regroupe un certain nombre de fonctions support de l'entreprise : le financement de l'entreprise, la gestion des ressources humaines, la communication (financière), les affaires juridiques, la gestion des systèmes d'information, la sécurité de l'entreprise...

Au-delà de la gestion au jour le jour, le DAF est associé à la stratégie de l'entreprise. Pour les opérations de croissance externe par exemple, il joue un rôle important au niveau financier pour analyser les dossiers (évaluation des entreprises, quantification des synergies dégagées) et trouver les moyens de financer les entreprises rachetées (augmentation de capital, émission d'obligations, crédit bancaire) mais aussi au niveau opérationnel pour intégrer les entreprises rachetées. Le DAF est aussi moteur sur des sujets transversaux comme la création de valeur, la conduite du changement technologique ou encore le développement durable. De nos jours, certains DAF commencent à travailler sur les problématiques d'exploitation des données de l'entreprise (big data).

Typiquement, on trouvera le poste de DAF dans les petites et moyennes entreprises (PME) alors que dans les grandes entreprises, vue la spécialisation demandée, les activités seront réparties sur plusieurs postes (directeur financier, directeur juridique, directeur des ressources humaines, etc.).

Les risques : un process d'entreprise

Rappelons la définition opérationnelle du risque : un aléa sur un événement futur qui peut avoir un impact sur l'entreprise (ses flux de trésorerie et au final sa valeur). Citons par exemple la variation aléatoire des cours de change qui aura un impact sur les décaissements ou encaissements futurs libellés dans une devise étrangère. Au fil du temps et des « accidents », la gestion des risques a fait beaucoup de progrès en entreprise ; elle s'est formalisée avec des process : détection des facteurs de risque, quantification des facteurs de risques et analyse de l'impact des risques sur l'entreprise (cartographie des risques) et gestion des risques (changement du profil de risque de l'entreprise, utilisation d'instruments de couverture comme les produits dérivés pour couvrir les risques financiers ou de contrats d'assurance pour couvrir certains risques opérationnels).

Risque et incertitude

Dans son livre *Risk uncertainty and profit* (1921), Frank Knight fait la différence entre le risque et l'incertitude. La modélisation d'un aléa implique de définir les différents événements possibles et leurs probabilités associées (distribution statistique). Le risque est quantifiable, soit calculable, soit estimable à partir de données historiques et d'un modèle économétrique. Il est alors possible d'associer une probabilité à chaque événement. L'incertitude, quant à elle, n'est pas quantifiable. Et il n'est pas possible d'associer une probabilité aux événements.

Complexité des risques

Le monde dans lequel les entreprises évoluent est complexe. Citons deux sources de complexité : les risques cachés et la structure des risques.

Un risque caché est un risque auquel l'entreprise n'est pas soumise directement. Une entreprise française peut avoir tous ses flux libellés dans sa monnaie de référence et être tout de même soumise à un risque de change ; c'est le cas si certains de ses concurrents sont étrangers. Citons l'exemple historique du secteur français de la chaussure qui, dans les années 80, subissait régulièrement les dévaluations de la lire italienne.

La structure des risques concerne la relation entre les facteurs de risques. Cette relation est mesurée par la corrélation entre les variables ou plus généralement par une fonction de dépendance (copule). La stabilité de la structure des risques est aussi un point important. Sur les marchés financiers par exemple, on observe une instabilité de la corrélation, avec des périodes de dé-corrélation et de re-corrélation (voir l'article Extreme correlation de Longin et Solnik publié dans Journal of Finance en 2001).

DAF et risques de l'entreprise : simple gestionnaire ou super héros

Qu'est-ce qui fera la différence entre un DAF simple gestionnaire et un DAF super-héros ? Ce sera la façon dont il saura naviguer dans un monde incertain au-delà des risques quotidiens mesurables et aussi appréhender la complexité de la structure des risques du monde. Souvent plus un art qu'une science...

SimTrade



François Longin est professeur de finance à l'ESSEC depuis 1994 où il enseigne la finance d'entreprises et la finance de marchés. François Longin participe au projet SimTrade, outil pédagogique pour comprendre les marchés financiers et apprendre à intervenir sur les marchés.