

Deuxième édition

Baromètre du Risk Management 2004



En partenariat avec



protivitiSM
Independent Risk Consulting

Sommaire

1. Éditorial	1
2. Synthèse	3
3. Définitions spontanées	8
4. Pratiques et perception des entreprises françaises	9
4.1 Quelles pratiques et politique de gestion des risques	9
4.2 Quels risques les entreprises gèrent-elles ?	10
4.3 Quels sont les cinq risques majeurs aujourd'hui	12
4.4 Quel niveau de risques pour les entreprises et leur secteur	13
4.5 Quel niveau de satisfaction pour les entreprises	15
5. Moyens mis en œuvre	16
5.1 Quels sont les éléments organisationnels de la gestion des risques des entreprises ?	17
5.2 Comment les entreprises françaises identifient-elles et mesurent-elles leurs risques ?	17
5.3 Quelles sont les stratégies de gestion des risques utilisées par les entreprises ?	18
5.4 Quels systèmes de reporting ou de tableaux de bord sont-ils utilisés ?	19
6. Avantages, inconvénients, performance, budget	20
7. Tendances et développements futurs	22
8. Méthodologie	24
Protiviti et le risk management	

1. Éditorial

Nous avons publié en 2003 le premier baromètre du risk management Protiviti, en partenariat avec TNS Sofres. Il dressait un panorama complet des pratiques de gestion des risques à partir d'une étude effectuée auprès de 100 directeurs financiers de grandes entreprises françaises. Il permettait aussi, pour la première fois, de mesurer le niveau de risques des entreprises, reflété dans une batterie d'indicateurs que nous avons créée. Les Protiviti Risk Index (PRI) mesurent, outre le niveau de risques des entreprises (PRI Entreprise), celui de leur secteur d'activité (PRI Secteur), la satisfaction des entreprises concernant leur gestion des risques (PRI Satisfaction) ou encore la performance de celle-ci (PRI Performance).

La création d'un baromètre s'inscrivant dans la durée, nous avons reconduit cette étude en 2004 afin d'analyser l'évolution des pratiques de gestion des risques et de mesurer les variations de nos indicateurs dans le temps. Cette analyse comparative est devenue d'autant plus intéressante que l'année 2003 s'avérait riche en évolutions réglementaires. La Loi de Sécurité Financière (LSF), promulguée en août 2003, devait conduire les entreprises concernées à rendre compte de leurs procédures de contrôle interne (pour en savoir plus, Bulletins Protiviti sur la LSF - <http://www.protiviti.fr>). Comme nous le verrons dans l'analyse des résultats, beaucoup d'entreprises ont saisi l'opportunité de cette loi pour renforcer leur politique de risk management, et réorganiser leur structure de pilotage des risques et des contrôles.

Le baromètre du risk management a pour vocation de répondre aux questions suivantes :

- Quelle évaluation donnent les entreprises de leur niveau de risques ? Sont-elles confiantes ? Existe-t-il un écart entre cette évaluation et leur perception des risques de leur secteur d'activité ?
- Quelles sont les composantes actuelles de la gestion des risques des entreprises ?
- Sont-elles satisfaites de leur dispositif et celui-ci est-il jugé performant ?
- Quelles seront les tendances de la gestion des risques à court terme et à moyen terme ? Et sur quel chemin s'engagent-elles aujourd'hui ?

1. Éditorial

- ... tout en poursuivant l'analyse de notre tableau de bord :
- Fournir des données statistiques détaillées concernant la perception des risques des entreprises et l'état actuel de leur dispositif de gestion.
 - Elaborer des indicateurs de référence (Protiviti Risk Index) qui, dans la durée, permettent de mesurer l'évolution des comportements face aux risques.
 - Étudier les tendances et les commenter et ainsi fournir aux entreprises un éclairage qui alimentera la réflexion des dirigeants sur leurs choix en la matière.

L'actualité et les préoccupations des entreprises en 2004 ont été intégrées dans notre nouvelle édition : la LSF mais aussi les IAS/IFRS et la loi américaine Sarbanes-Oxley, en mesurant l'impact de ces réglementations sur la gestion des risques. Nous avons également enrichi le questionnaire par des critères de mesure de performance de la gestion des risques et ajouté certains risques dans notre tableau de bord.

Enfin, nous avons porté le nombre d'interviewés à un échantillon de 117 directeurs financiers de grandes entreprises françaises cotées et non cotées, représentant les grands secteurs d'activité tout en conservant un questionnaire comportant plus de 40 questions.

Ce baromètre poursuit le chemin entamé en 2003 avec l'objectif de fournir au monde économique une batterie d'indicateurs nationaux et par secteur d'activité, désormais analysés dans le temps et permettant de mesurer les évolutions des pratiques des entreprises face à leurs risques.

Jonathan Burnett

Managing Director
Protiviti

Francis Miard

Managing Director
Protiviti

2. Synthèse

Le baromètre du risk management Protiviti propose pour la deuxième année consécutive un bilan de la gestion des risques dans les grandes entreprises françaises. Il met en perspective les pratiques actuelles et les tendances du risk management au regard de l'évolution récente du cadre législatif et notamment de la LSF. Notre synthèse s'articule autour de trois grands messages et d'un tableau de bord (résultats globaux, par secteur d'activité et par entreprise cotée et non cotée).

Les trois grands messages que les directeurs financiers nous adressent à l'issue du baromètre 2004 sont les suivants :

1. Les Directions générales ont un rôle désormais central dans la création et la mise en œuvre d'une politique de gestion des risques dans les entreprises.

- Près de trois quarts (73,5 %) des entreprises interrogées ont mis en place un dispositif de gestion des risques, et plus de 80 % des sociétés cotées en sont dotées.
- Les Directions générales sont identifiées comme la fonction essentielle dans la gestion des risques, tant en termes de responsabilité que de pilotage et de mise en œuvre.
- La dimension risque vient enrichir la vision des dirigeants en complément des axes stratégiques et opérationnels et devient un élément de management à part entière : 76,7 % des entreprises indiquent l'intégrer directement au sein de leurs activités opérationnelles et stratégiques.
- La gestion des risques est un outil de pilotage opérationnel et d'aide à la décision stratégique. Pour ce faire, les entreprises doivent encore progresser dans la mise en place de tableaux de bord des risques (près d'un quart d'entre elles n'en sont pas dotées) afin de disposer d'indicateurs pertinents.

2. On note un fort développement des fonctions " audit interne " et " risk management " qui sont les armes préférées des entreprises pour maîtriser leurs risques.

- L'audit interne est l'élément clé de la structure organisationnelle de la gestion des risques pour 86 % des entreprises et même 92,3 % des sociétés cotées. Il est aussi la première source d'identification des risques (88,4 %). Plus de deux tiers des entreprises des secteurs Industrie et Banque Assurances ont recours à un risk manager.
- Les procédures de contrôle interne sont considérées par tous les directeurs financiers comme la première réponse aux risques (97,7 %), devant les couvertures d'assurance. Il s'agit de l'impact majeur de la LSF sur la gestion des risques en 2004.

3. Une gestion des risques performante est considérée comme une source de réduction des coûts et, à long terme, comme garante d'un développement mieux maîtrisé de l'entreprise.

- Les directeurs financiers satisfaits identifient une meilleure performance de leur entreprise comme le deuxième motif de satisfaction après une bonne maîtrise de leurs risques.
- Les bénéfices que les Directions générales en retirent sont :
 - Des informations détaillées sur les menaces qui pèsent sur leur entreprise et qu'elles ne cernaient pas distinctement.
 - Un inventaire des risques formalisé et partagé permettant de lancer des actions ou des projets ciblés pour les maîtriser (la cartographie des risques est une méthode répandue, mise en œuvre par 58,1 % des entreprises interrogées).
 - Une appréciation de la sensibilité et de la responsabilisation de leurs principaux managers face aux risques de l'entreprise.

Les Directions générales au cœur de la gestion des risques

2. Synthèse

Tableau de bord général Protiviti

Les cinq risques majeurs en 2004



PRI	2004	2003
PRI Secteur	4,7	5,3
PRI Entreprise	4,2	4,4

Les cinq risques majeurs en 2004

Sur l'échelle de 1 à 10, les risques majeurs sont ceux pour lesquels une évaluation supérieure ou égale à 7 est attribuée par les répondants (en % de la totalité des notations sur le risque considéré).

PRI globaux

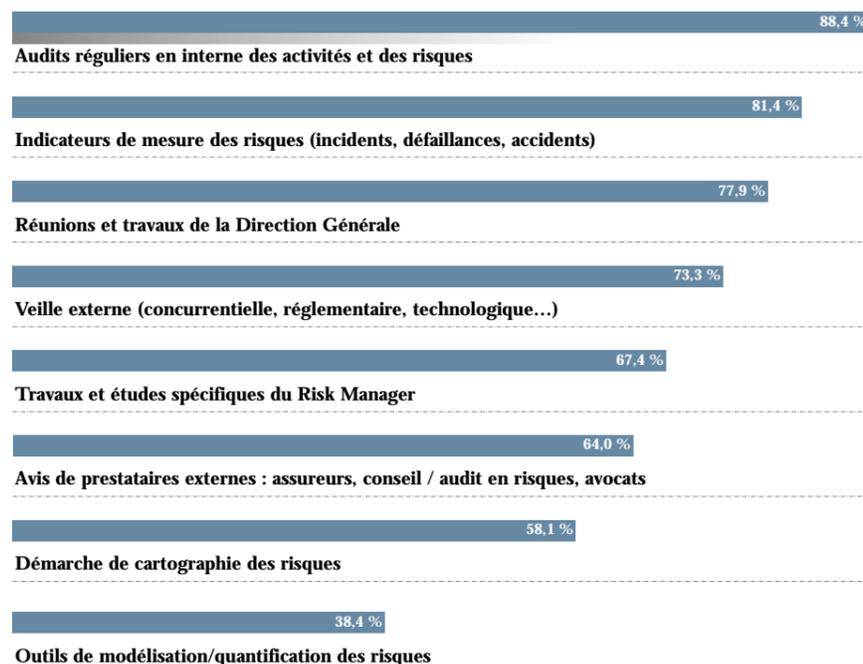
- Sur une échelle de mesure de 1 à 10, 1 indique un niveau de risques très faible alors que 10 indique un niveau de risques très élevé :

- Le PRI Entreprise est relativement stable en 2004 alors que le niveau de risques perçu au niveau du secteur d'activité est en nette diminution par rapport à 2003 (PRI Secteur).

- Ce résultat global masque des évolutions sensibles par secteur d'activité. Le niveau de risques perçu par la plupart des directeurs financiers est en repli sur les deux PRI, sauf pour le secteur des Services qui enregistre des PRI en forte hausse.

- Cette diminution globale peut s'expliquer, d'une part, par le contexte de l'étude 2004 qui était moins incertain et menaçant que celui de 2003 (à l'époque, imminence de la guerre en Irak, reprise économique décevante, perte de confiance des entreprises,...) et, d'autre part, par une meilleure visibilité des directeurs financiers sur les risques, ce qui contribue à réduire leur sentiment d'incertitude.

Moyens utilisés pour identifier et évaluer les risques



PRI Performance : 6,2

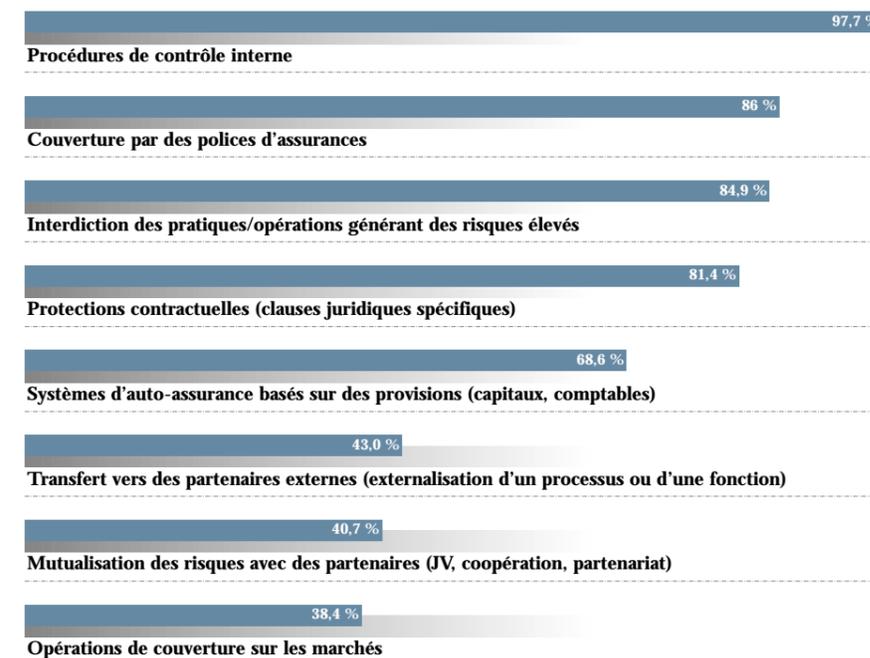
• Sur une échelle de 1 à 10 (de 1 pas du tout performante à 10 très performante), cette valeur assez modérée montre que les entreprises doivent encore faire progresser leur gestion des risques.

• Elle reflète également le niveau d'attente élevé des directeurs financiers qui mesurent cette performance à la lumière des préoccupations actuelles du marché : une meilleure maîtrise des processus et des risques, une plus grande sensibilisation des Directions générales et une réduction des coûts liés aux risques.

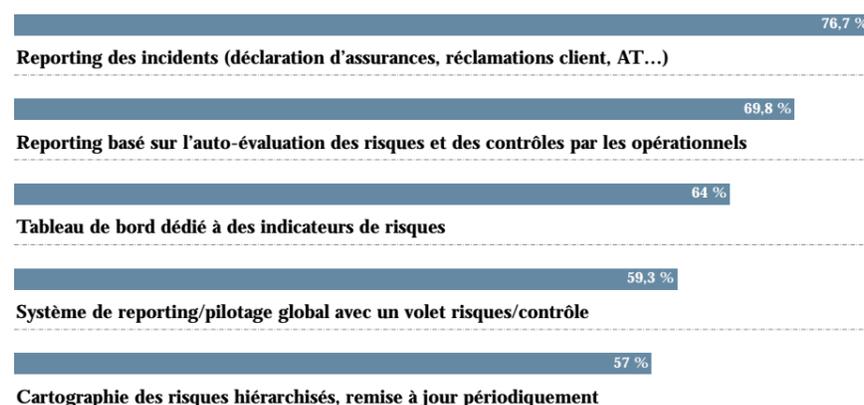
PRI Satisfaction : 6,3

• La satisfaction des directeurs financiers n'est pas encore au rendez-vous. 26,7% des directeurs financiers se déclarent peu ou pas satisfaits. Par ailleurs, on note que les "satisfaits" et les "non satisfaits" convergent dans leur constat des nécessaires améliorations à apporter à leur gestion des risques : ils souhaitent tous un dispositif plus complet, qui couvre plus de risques et qui gagne en maturité.

Stratégies de gestion des risques mises en œuvre par les grandes entreprises



Pratiques de reporting sur les risques



2. Synthèse

Tableau de bord spécifique Protiviti

Par secteur d'activité

Industrie

PRI Secteur		PRI Entreprise		PRI Performance	PRI Satisfaction	Risques Majeurs
2004	2003	2004	2003	2004	2004	
4.5 ↘	5.3	4.3 ↘	4.7	6.1	6.4	1. Insatisfaction client 2. Concurrents 3. Marché et ses évolutions

Banque/Assurance

PRI Secteur		PRI Entreprise		PRI Performance	PRI Satisfaction	Risques Majeurs
2004	2003	2004	2003	2004	2004	
4.5 ↘	5.6	3.8 ↘	4.2	6.6	6.1	1. Systèmes d'information 2. Insatisfaction client 2. Respect des évolutions réglementaires 2. Marchés financiers

Distribution/Commerce

PRI Secteur		PRI Entreprise		PRI Performance	PRI Satisfaction	Risques Majeurs
2004	2003	2004	2003	2004	2004	
4.4 ↘	5.5	4.0 ↘	4.9	5.8	6.5	1. Sécurité informatique 1. Insatisfaction client 3. Systèmes d'information

Services (autres que financiers)

PRI Secteur		PRI Entreprise		PRI Performance	PRI Satisfaction	Risques Majeurs
2004	2003	2004	2003	2004	2004	
5.5 ↗	4.3	4.6 ↗	3.3	5.9	6.1	1. Trésorerie disponible /cash-flow 2. Insatisfaction client 2. Suivi obligations contractuelles

Par société cotée ou non cotée

Cotée

PRI Secteur		PRI Entreprise		PRI Performance	PRI Satisfaction	Risques Majeurs
2004	2003	2004	2003	2004	2004	
4.3 ↘	5.3	3.9 ↘	4.7	6.2	6.2	1. Environnement réglementaire et législatif 2. Insatisfaction client 3. Concurrents

Non cotée

PRI Secteur		PRI Entreprise		PRI Performance	PRI Satisfaction	Risques Majeurs
2004	2003	2004	2003	2004	2004	
5.0 ↘	5.3	4.3 =	4.3	6.1	6.4	1. Insatisfaction client 2. Concurrents 3. Systèmes d'information

Pratiques de gestion des risques

	Entreprises cotées	Entreprises non cotées
Politique de risques formalisée	82.1 %	76.6 %
Fonction audit interne	92.3 %	80.9 %
Fonction de risk management	71.8 %	48.9 %
Cartographie des risques	61.5 %	55.3 %
Procédures de contrôle interne	94.9 %	100.0 %
Protections contractuelles	87.2 %	76.6 %
Transfert des risques vers des prestataires externes	51.3 %	36.2 %
Auto-évaluation des risques et des contrôles	69.2 %	70.2 %

3. Définitions spontanées

Cette première question suscite plusieurs commentaires par rapport à 2003, le taux de reconnaissance spontanée de la gestion des risques s'établissant à 95,7 %, soit un niveau élevé comparable à celui de l'année dernière.

Comment définir le risk management ?

Les directeurs financiers interrogés déclarent spontanément :

- Définir et mettre en place un processus de gestion des risques (61,6 % des citations) :

Près de deux tiers des entreprises interrogées définissent le risk management par un processus ou des actions : identifier, appréhender, anticiper, se couvrir... Plus précisément, les processus spontanément cités sont (plusieurs citations possibles) :

- Identifier et analyser les risques : 22 % (contre 17 % en 2003).
- Mettre en place des actions et des outils : 22 % (contre 11 % en 2003).
- Anticiper et prévenir : 20 % (contre 11 % en 2003).
- Appréhender et gérer globalement les risques : 16 % (contre 19 % en 2003).

22 % des directeurs financiers citent spontanément "mettre en place des actions et des outils" pour gérer leurs risques

On note ainsi une évolution importante vers plus de pragmatisme dans la gestion des risques. En effet, les directeurs financiers insistent nettement cette année sur "identifier et analyser" les risques mais également "mettre en place des actions et des outils". Ils expriment ainsi leurs attentes en termes d'actions et de réponses concrètes à apporter aux risques identifiés.

- Gérer différents risques (52,7 % des citations) :
 - tous les types de risques (22 % contre 8 % en 2003),
 - les risques clients (11 %),
 - les risques d'exploitation (8 %),
 - les risques financiers et économiques (7 %).

Dans la liste qu'ils dressent des risques couverts par leur politique de risk management, "gérer tous les types de risques" apparaît clairement comme la première citation spontanée. La nécessaire transversalité de la gestion des risques est clairement mise en avant par les directeurs financiers.

- Rendre compte sur les risques identifiés (2,7 % des citations) :

La notion de reporting pour "rendre compte" apparaît spontanément mais toujours très marginalement. A ce stade, il semble que la LSF n'ait pas encore induit les effets escomptés par le législateur.

4. Pratiques et perception des entreprises françaises

Nous reprenons ici notre définition du risque utilisée durant les interviews : "Toute incertitude ou tout événement externe ou interne pouvant menacer les activités et les actifs (matériels et immatériels) de l'entreprise et ainsi entraver l'atteinte de ses objectifs et son développement à long terme".

4.1 Quelles pratiques et politique de gestion des risques ?

73,5 % des grandes entreprises françaises interrogées déclarent avoir mis en place une politique de gestion des risques, soit sensiblement le même pourcentage qu'en 2003 avec 70 %. De même, à échantillon d'analyse comparable, des variations relativement limitées apparaissent au sein des secteurs d'activité.

Nous retrouvons donc le même classement sectoriel qu'en 2003. Le secteur Banque Assurance demeure l'activité la plus mature en terme de gestion des risques. Le niveau élevé de risques et de volatilité de ses activités, qui imposent un suivi et un contrôle régulier en respectant des exigences réglementaires précises, explique ce résultat. Le secteur Industrie demeure toujours en retrait. Près d'une entreprise sur trois déclare ne pas avoir de politique de gestion des risques, chiffre élevé compte tenu des risques inhérents aux activités industrielles. Quant au secteur Distribution Commerce, il arrive tout juste à se stabiliser légèrement au dessus de 50 %.

On notera également que :
 - 81 % des entreprises cotées interrogées disposent d'une politique de risk management contre 68 % pour les non cotées.
 - 100 % des entreprises de plus de 1,5 mds d'€ de chiffre d'affaires ont mis en place cette politique, alors que seulement deux tiers de celles de moins 1,5 mds d'€ de CA déclarent en disposer.

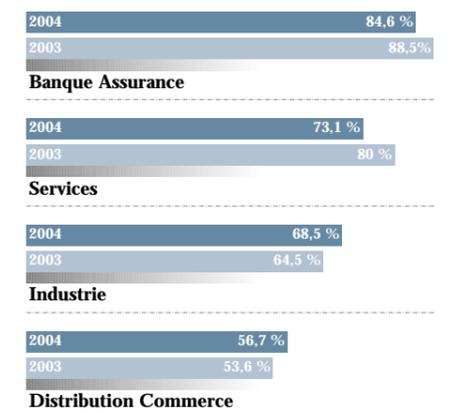
Responsabilité de la politique de gestion des risques

Pour les directeurs financiers interrogés, la responsabilité de cette politique relève principalement de la Direction générale (38 %), des conseils d'administration (15 %) ou des risk managers (15 %). Les risk managers sont surtout cités dans l'Industrie et la Banque Assurance.

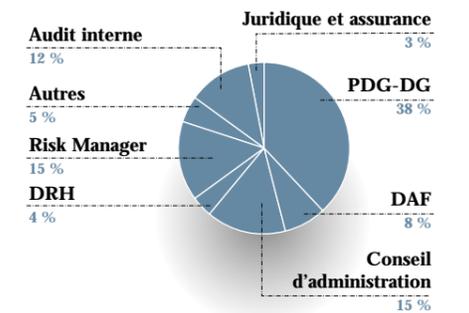
Les fonctions de l'entreprise les plus citées dans la mise en œuvre de la politique de gestion des risques sont avant tout les Directions générales (représentant 22 % du total des citations contre 14 % en 2003), les directions financières (20 %), les risk managers (15 %), et l'audit interne (8 %).

On note donc une évolution dans le positionnement de la politique de gestion des risques par rapport à 2003 puisque les Directions générales sont beaucoup plus citées tant en termes de responsabilité que de mise en œuvre. Elles se retrouvent au cœur du dispositif et en deviennent un acteur essentiel. Quelles qu'en soient les causes (style de management ou sensibilisation des dirigeants suite aux "affaires", découverte progressive des bénéfices en terme de pilotage, craintes liées au durcissement de la législation, pression de leurs actionnaires...), les Directions générales ont adopté le risk management qui leur fournit un regard complémentaire et une nouvelle dimension dans la gestion de l'entreprise.

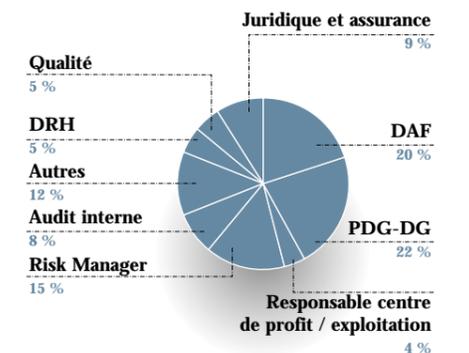
Existence d'une politique de gestion des risques par secteur d'activité



Responsabilité de la politique de gestion des risques



Mise en œuvre de la politique de gestion des risques



4. Pratiques et perception des entreprises françaises

Catégorie de risques gérés



Organisation interne : processus et systèmes



Environnement externe



Information nécessaire pour piloter l'entreprise

4.2 Quels risques les entreprises gèrent-elles ?

Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise doit faire face à trois sources de risques (ou catégorie) :

- les risques externes provenant de l'environnement de l'entreprise comme son marché, ses concurrents, l'environnement réglementaire, les risques aléatoires (catastrophes naturelles, terrorisme, incendie...),
- les risques internes découlant de sa stratégie, de son organisation, de ses opérations, de son management, de ses processus et de ses systèmes d'information,
- les risques liés aux informations nécessaires au pilotage de l'entreprise et sur lesquelles les dirigeants s'appuient pour prendre leurs décisions.

Les directeurs financiers ont évalué le niveau de risques de ces trois grandes catégories sur une échelle comprise entre 1 à 10 (1 indiquant un niveau de risques très faible et 10 un niveau de risques très élevé). Les évaluations supérieures ou égales à 7 constituent un niveau de risques majeurs.

Les risques internes sont considérés comme les plus importants (19,5 % des répondants les évaluent comme majeurs), devant les risques externes (18,7 %) et ceux liés aux informations d'aide à la décision et de pilotage de l'entreprise (13,5 %).

Le classement par catégorie de risques diffère légèrement au niveau sectoriel : l'Industrie positionne nettement en tête les risques externes (majeurs pour 19,6 % des répondants), alors que les entreprises des Services identifient les risques liés aux informations d'aide à la décision comme les plus significatifs (majeurs pour 20,5 %).

Nous avons également questionné les directeurs financiers sur les catégories de risques qui sont actuellement couvertes par leur politique de risk management.

En 2003, la politique de gestion de risques était avant tout centrée sur les processus et l'organisation interne. On note donc un rééquilibrage progressif du périmètre de couverture du risk management en 2004 avec une forte variation sur le périmètre externe. Les risques liés aux informations d'aide à la décision restent les moins systématiquement pris en compte.

On constate également une bonne adéquation entre la perception du niveau de risques par catégorie et le périmètre de couverture : plus la catégorie de risques est perçue comme majeure, plus elle bénéficie d'une politique en place. Nous avons ensuite questionné les directeurs financiers sur la notation qu'ils attribuent à différents risques faisant partie de ces trois grandes catégories.

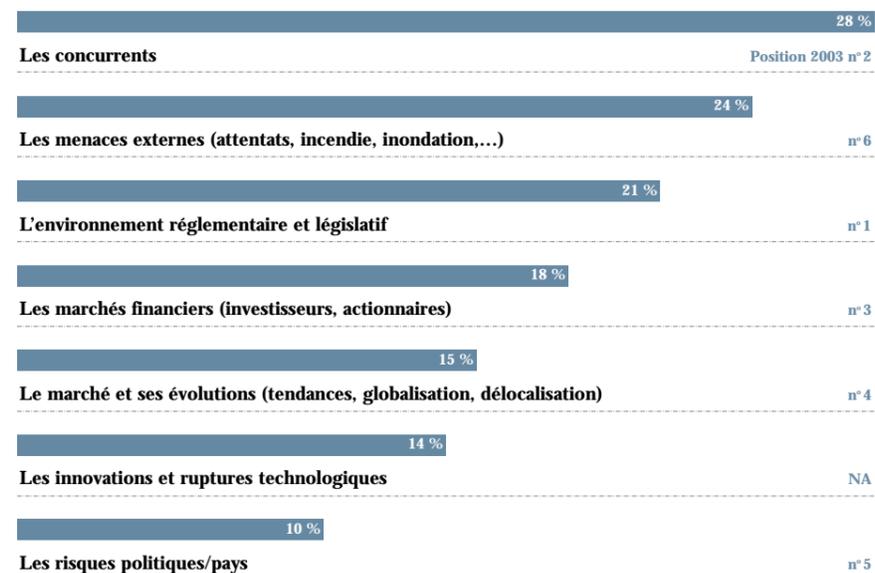
- **Concernant les risques externes :** Toujours évalués selon la même échelle, les risques majeurs identifiés par les grandes entreprises françaises dans cette catégorie concernent leurs concurrents, les menaces externes (catastrophes naturelles, terrorisme, incendie...) et leur environnement réglementaire et législatif.

On note un certain bouleversement du classement par rapport à 2003 puisque les concurrents prennent la première place des préoccupations, qu'apparaissent en 2^e position les menaces externes et que l'environnement réglementaire est relégué en 3^e position. Le marché et ses évolutions rétrogradent en 4^e place.

Le risque pur, de nature catastrophique, prend donc le pas sur le réglementaire et l'économique. Reflet de la perception actuelle des risques, les menaces d'attentats, d'attaques informatiques..., sont évaluées au même niveau par tous les secteurs (contrairement à de fortes disparités d'évaluation constatées sur d'autres risques externes), ce qui, en moyenne, positionne ce risque dans le haut du classement.

Les secteurs Banque Assurance et Industrie sont plus catégoriques sur le risque de concurrence puisque respectivement 35 % et 31% des entreprises l'estiment comme majeur. En revanche, la perception de ce risque est assez différente selon que l'entreprise est non cotée (majeur pour 32 %) ou cotée (majeur pour seulement 23 % des répondants). La visibilité des entreprises cotées sur leur marché et l'effet de taille semblent diminuer les craintes face à la concurrence.

Risques externes



Les systèmes d'information et la sécurité informatique, toujours au centre des préoccupations

Sans surprise, 42 % des entreprises du secteur Banque Assurance considèrent que le risque lié aux marchés financiers est le risque majeur du secteur contre seulement 15 % pour la moyenne des entreprises.

- Concernant les risques internes :

Les risques jugés majeurs dans cette catégorie portent sur l'insatisfaction client, les systèmes d'information, la sécurité informatique, l'image de marque et les ressources humaines.

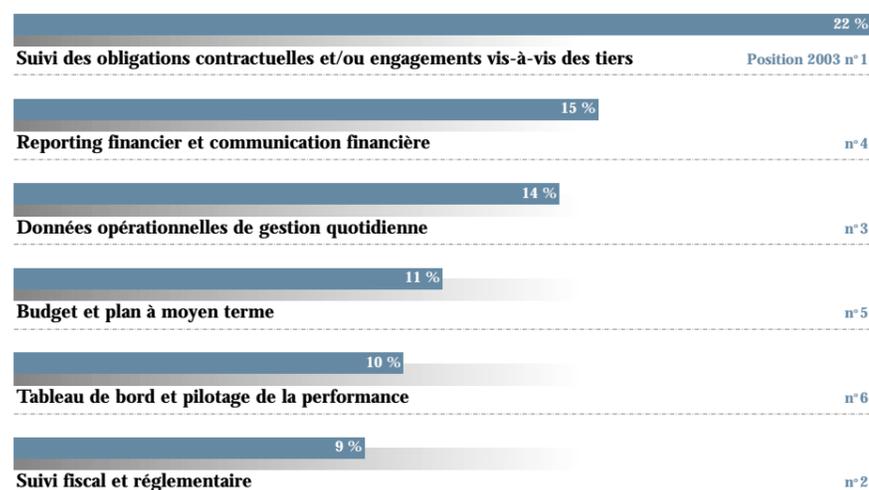
Derrière le risque d'insatisfaction client qui accroît encore sa position de risque le plus important (majeur pour 37 % des répondants contre 33 % en 2003), les problématiques de systèmes d'information (SI) et de sécurité informatique sont au cœur des préoccupations des entreprises. Nous avons scindé cette année les deux thématiques (risques généraux des SI et risque spécifique de sécurité informatique) pour identifier des divergences d'évaluation.

Risques internes



4. Pratiques et perception des entreprises françaises

Risques liés aux informations d'aide à la décision



Mais les deux thèmes sont perçus comme des risques majeurs par plus d'un quart des répondants.

Le secteur Banque Assurance se distingue nettement en identifiant le risque de systèmes d'information comme majeur à hauteur de 46 % des répondants suivi par le risque lié aux évolutions réglementaires (IAS/IFRS, LSF, Bale II...) à hauteur de 42 % et celui lié à la sécurité informatique avec 39 %.

Le second secteur très exposé aux systèmes d'information, la Distribution Commerce, évalue le risque de sécurité informatique comme majeur pour 37 % des répondants.

Compte tenu de ses activités spécifiques, le secteur des Services se distingue, lui, en évaluant comme majeur pour 39 % des entreprises le risque de trésorerie disponible et de cash-flows.

- Concernant les risques liés aux informations d'aide à la décision :

Les directeurs financiers interrogés estiment les risques de suivi des obligations contractuelles et des engagements vis-à-vis des tiers comme

les plus significatifs dans cette catégorie, devant ceux liés au reporting financier et à la communication financière et ceux liés aux données opérationnelles de gestion quotidienne. L'attention portée par les entreprises (et les marchés) à la correcte évaluation des engagements hors bilan dans les états financiers a probablement pesé sur la hiérarchisation des risques de cette troisième catégorie. D'ailleurs, si le secteur Industrie ne l'avait pas évalué comme relativement faible, ce risque demeurerait probablement dans le classement 2004 des cinq risques majeurs toutes catégories confondues.

Seconde évolution notable : nous nous étonnions en 2003 de ne pas trouver le risque lié au reporting financier et à la communication financière plus haut dans le classement. Il remonte en seconde position en 2004 même si, à nouveau, l'Industrie l'évalue encore comme faible. Paradoxalement, nous ne notons pas de différence d'évaluation de ce risque entre entreprises cotées et non cotées, chacune l'évaluant comme majeur pour 15 % des répondants.

Enfin, le risque perçu comme le moins élevé par les directeurs financiers toutes catégories confondues est le risque de suivi fiscal et réglementaire majeur pour 9% des répondants seulement.

4.3 Quels sont les cinq risques majeurs aujourd'hui ?

En 2003, nous avons établi le premier classement des cinq risques identifiés comme les plus significatifs par les entreprises. En 2004, le nouveau classement est le suivant :

Risques majeurs 2004	%	2003
1. Insatisfaction client	37 %	n°1
2. Concurrents	28 %	n°4
3. Systèmes d'information	27 %	n°3
3. Sécurité informatique	27 %	n°3
3. Image de marque et la réputation	27 %	n°7

Arrivent juste après dans le classement, les menaces externes (catastrophes naturelles, terrorisme, incendie...) et le suivi des obligations contractuelles et des engagements.

Les évolutions notables par rapport à 2003 portent sur l'environnement réglementaire qui n'est plus jugé aussi important, probablement car les incertitudes liées aux évolutions réglementaires (LSF, IFRS...) diminuent avec la mise en application progressive de ces réglementations par les entreprises. De même, le marché et ses évolutions n'apparaît plus dans le classement, les menaces sur le redémarrage de l'activité économique étant peut-être moins marquées. Rappelons que le baromètre 2003 avait été conduit dans le contexte d'une guerre en Irak imminente et de statistiques économiques assez mauvaises au niveau international.

On notera l'entrée dans le classement du risque d'image de marque et de réputation, les entreprises étant désormais extrêmement sensibilisées aux impacts générés par les autres catégories de risques sur leur image et à la médiatisation croissante des crises qu'elles traversent.

Le classement 2004 des risques majeurs recentre donc les enjeux sur trois problématiques :

- Le client avec les risques d'insatisfaction, d'une part, et la menace que fait peser la concurrence sur la relation client, d'autre part. Ces deux risques voient d'ailleurs leur notation s'accroître en 2004 dans la plupart des secteurs.

- Le système d'information : sa maîtrise demeure toujours un enjeu majeur et les craintes sur sa protection et son niveau de sécurité persistent.
- L'image de marque et la réputation qui mettent en lumière la crainte de l'impact et des retombées médiatiques pour l'entreprise d'un accident, d'une négligence, d'une mise en cause ou d'une condamnation.

4.4 Quel niveau de risques pour les entreprises et leur secteur ?

L'indice PRI (Protiviti Risk Index) mesure la perception que les grandes entreprises françaises ont du risque :
- de leur secteur d'activité (PRI Secteur),
- de leur propre société (PRI Entreprise).

L'échelle du risque de Protiviti est comprise entre 1 et 10. Une valeur proche de 1 indique un niveau de risques très faible alors qu'une valeur proche de 10 indique un niveau de risques très élevé.

Comme le montre le PRI 2004, les directeurs financiers perçoivent un niveau de risques en retrait par rapport à 2003.

Le PRI 2004 s'établit à :

PRI	2004	2003
PRI Secteur	4,7	5,3
PRI Entreprise	4,2	4,4

On constate une diminution assez notable du PRI en ce qui concerne les risques perçus au niveau du secteur d'activité : PRI Secteur de 4,7 contre 5,3.

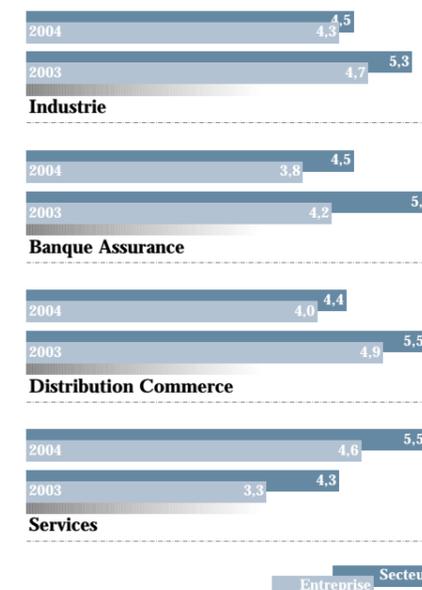
Dans une moindre mesure, le PRI Entreprise évolue aussi dans ce sens mais les analyses statistiques conduites par TNS Sofres tendent à montrer que la diminution du PRI Entreprise est trop limitée pour conclure qu'elle est vraiment remarquable.

La tendance à la diminution du PRI 2004 peut s'expliquer, d'une part, par le contexte de l'étude 2004 qui était moins incertain qu'en 2003 et, d'autre part, par une meilleure visibilité des directeurs financiers sur les risques, ce qui contribue à réduire leur sentiment d'incertitude.

L'écart se réduit nettement entre les PRI Secteur et Entreprise, puisqu'il passe de 0,9 à 0,5 point, même si l'entreprise se considère toujours comme moins à risque que le secteur d'activité dans lequel elle évolue. Concernant les entreprises cotées, le niveau de risques perçu est plus faible tant pour le PRI Entreprise que pour le PRI Secteur. Il est aussi intéressant de noter le changement de perception des entreprises cotées sur le PRI Entreprise entre 2003 et 2004. Il est vrai que 2003 avait été marquée par un nombre important de crises de groupes cotés, crises très médiatisées : dégradation de la trésorerie, perte de contrôle de filiales, alerte sur les résultats...

On constatait en 2003 un PRI plus élevé pour les secteurs Banque Assurance et Distribution Commerce, à l'inverse de celui des Services.

Indice PRI par secteur



Entreprises cotées / non cotées

PRI	2004	2003
PRI Secteur cotées	4,3	5,3
PRI Secteur non cotées	5,0	5,3
PRI Entreprise cotées	3,9	4,7
PRI Entreprise non cotées	4,3	4,3

4. Pratiques et perception des entreprises françaises

Les notations sectorielles sont sensiblement modifiées en 2004 du fait d'une correction importante du secteur des Services puisque le PRI Secteur des Services est, cette année, le plus élevé à 5,5. Dans le même temps, le PRI Entreprise des Services augmente fortement par rapport à une valeur qui semblait anormalement basse en 2003.

Nous avons déterminé ensuite s'il existait une corrélation entre la notation individuelle de chacun des risques et le PRI Entreprise (ces deux évaluations étant effectuées de façon indépendante durant les interviews). L'objectif était de déterminer comment les directeurs financiers construisaient leur perception du risque de leur entreprise : avaient-ils une vision globale de ce PRI ou une vision ciblée liée aux risques de leur domaine de responsabilité ? Cette analyse statistique fournit la cartographie suivante : l'axe horizontal donne la notation moyenne obtenue

par chacun des risques (plus le risque est à droite sur le graphe plus il est élevé) et l'axe vertical fournit le niveau de corrélation entre l'évaluation du risque individuel et sa prise en compte par le directeur financier dans l'évaluation du PRI Entreprise (plus le risque est positionné en haut sur le graphe plus l'évaluation individuelle du risque est corrélée à celle du PRI Entreprise).

On constate que les différents risques se rangent en trois groupes principaux :

- Un groupe de risques jugés peu élevés et dont la contribution au PRI Entreprise est faible (cadran 1 en bas à gauche).
- Un groupe de risques en haut à gauche très corrélés à la perception du risque Entreprise (PRI Entreprise) mais individuellement perçus comme peu élevés (cadran 2).
- Un groupe de risques peu corrélés à la perception du risque Entreprise mais individuellement perçus comme les plus risqués (cadran 3 en bas à droite).

On trouve dans le cadran 2 des risques de nature plutôt interne qu'externe et des risques liés aux informations d'aide à la décision (dont des informations de nature financière). Il s'agit notamment d'items correspondant aux "fondamentaux financiers" de l'entreprise (budget, trésorerie...) tels que les perçoivent les directeurs financiers. Ces risques sont très corrélés à la notation globale du PRI Entreprise. En revanche, le niveau de risques modéré attribué à ces items peut s'expliquer par le fait qu'ils sont précisément dans le périmètre de responsabilité du directeur financier qui a le sentiment de bien les maîtriser. A l'inverse, le cadran 3 contient beaucoup plus de risques de nature externe ou des risques internes liés à la position de l'entreprise sur son marché (image de marque et réputation, satisfaction client). Il s'agit ici de risques qui sont souvent perçus comme moins maîtrisables car plus complexes ou dépendant d'événements difficilement prévisibles. Les directeurs financiers les évaluent individuellement de façon plus élevée, mais ce sont les risques qui, dans leur esprit contribuent le moins au PRI Entreprise.

Les risques informatiques semblent constituer une exception. Bien que se rangeant dans la catégorie des risques de nature purement interne et relativement proche des préoccupations des financiers, ils leur attribuent une note de risques élevée mais ne les intègrent que très peu dans leur perception du PRI Entreprise.

Un quart des entreprises toujours pas satisfaites de leur gestion des risques

4.5 Quel niveau de satisfaction pour les entreprises ?

A partir de ce chapitre, les résultats qui suivent concerneront spécifiquement les 73,5 % des grandes entreprises qui disposent d'un système de gestion des risques.

Ce PRI mesure le degré de satisfaction des entreprises concernant leur dispositif actuel de gestion des risques. L'indice est compris entre 1 et 10 (de "pas du tout satisfait" à "très satisfait").

- Le PRI Satisfaction s'établit pour 2004 à 6,3.

Notre système de mesure a été modifié en 2004 afin de créer un indicateur qui enregistre les évaluations directement sur une échelle de 1 à 10. Il n'est donc pas possible de comparer les résultats avec ceux de 2003. Néanmoins, cette note demeure relativement basse pour un indice de satisfaction dont les moyennes observées sur ce même type d'étude sont généralement supérieures à 7,5.

Le niveau de satisfaction par secteur est assez homogène, la note la plus faible étant attribuée par les secteurs Banque Assurance et Services avec un PRI satisfaction de 6,1.

On note encore cette année que plus d'un quart des directeurs financiers (26,7 %, pourcentage similaire à l'année dernière) se déclarent "être peu satisfaits" ou "pas satisfaits" de leur dispositif de gestion des risques contre seulement 3,5 % de "très satisfaits".

A la question : quels sont les motifs de votre satisfaction concernant le dispositif de risk management de votre entreprise, les réponses spontanées sont nettement plus dispersées qu'en 2003. Les directeurs financiers satisfaits en retirent les bénéfices suivants :

- une bonne maîtrise de leurs risques : 16,4 %,
- une meilleure performance : 9,8 %.

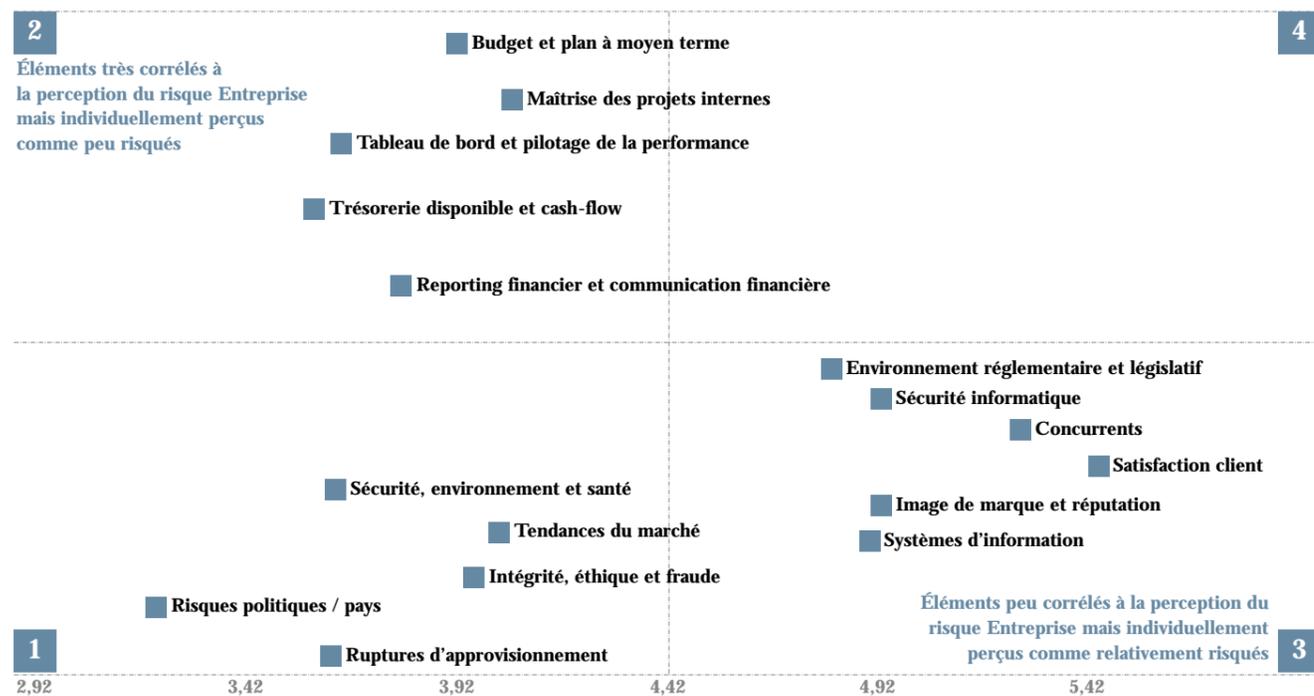
Mais ces "satisfaits" reconnaissent aussi que :

- leur dispositif est encore incomplet : pas suffisamment finalisé, manquant de ressources et d'informations ou ne couvrant pas tous les risques : 21,4 %,
- certains aspects restent à améliorer : 13,1 %.

Pour les non satisfaits, les points les plus remarquables sont :

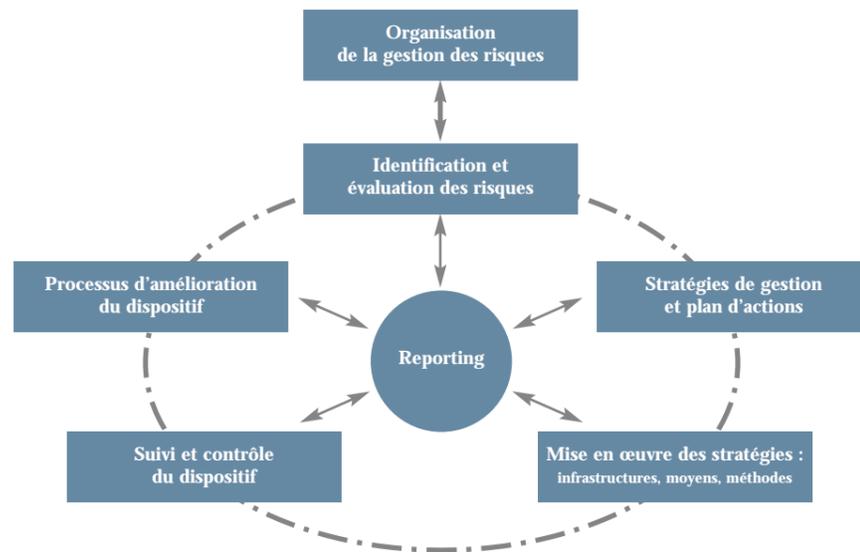
- un dispositif trop récent : 26,1 %,
- un dispositif nécessitant encore des améliorations : 26,1 %.

La nouveauté 2004 de cet indicateur repose sur la convergence d'analyse des satisfaits et des non satisfaits sur les nécessaires améliorations à apporter à leur dispositif actuel de gestion des risques afin qu'il soit plus complet, qu'il couvre plus de risques et qu'il gagne en maturité. Ou, en d'autres termes, un PRI Satisfaction assez faible dans la mesure où l'intégration de la gestion des risques dans la culture et les processus de l'entreprise est encore trop récente et pas encore suffisamment optimisée.



5. Moyens mis en œuvre

La mise en place d'un processus de gestion des risques doit suivre plusieurs étapes que Protiviti a identifiées par une analyse des meilleures pratiques des entreprises. Ce dispositif s'organise ainsi :



Structure de la gestion des risques



Aussi, nous avons souhaité mesurer la pratique des grandes entreprises françaises au vu des différentes étapes de ce processus.

Première constatation : une très large majorité des entreprises disposant d'une politique de gestion des risques déclare avoir mis en œuvre une ou plusieurs de ces étapes.

Seconde constatation : on note une progression des entreprises dans tous les domaines de la gestion des risques. L'amélioration est notamment marquée pour l'organisation générale et la politique formalisée de risk management, avec + 6,6 points par rapport à 2003. Elle concerne aussi les 88,4 % d'entreprises qui ont développé un système d'identification et d'évaluation des risques. Elle concerne dans une moindre mesure les systèmes de reporting sur les risques, bien que ceux-ci constituent l'élément du dispositif le moins répandu. On constate enfin que chacune des étapes d'application de pratiques de gestion des risques gagne en mise en œuvre et donc en maturité.

La percée est très nette mais qu'en est-il de la qualité de ces dispositifs ? Nous pensons qu'il est désormais temps de mesurer la maturité de ces différents éléments sur une échelle reconnue. Dès notre prochaine enquête, nous intégrerons donc une échelle de mesure sur la qualité et la maturité de chacune des grandes étapes de la gestion des risques.

Pour cette année 2004, nous avons affiné notre analyse sur les principaux éléments constitutifs de chacune des étapes de leur gestion des risques.

5.1 Quels sont les éléments organisationnels de la gestion des risques des entreprises ?

Trois composantes essentielles de l'organisation générale de la politique apparaissent clairement : une activité d'audit interne, une politique de risques formalisée et l'intégration de la gestion des risques (procédures, culture...) dans les activités stratégiques et opérationnelles.

L'intégration de la gestion des risques dans les activités stratégiques et opérationnelles devient en 2004 une des trois bonnes pratiques les plus couramment adoptées par les entreprises dans l'organisation générale de leur dispositif de gestion des risques. Il s'agit d'un élément majeur vers le développement d'une culture des risques dans les entreprises françaises. Les dirigeants sont de plus en plus nombreux à prendre en compte le volet risque de chaque décision dans leur processus de management et à l'intégrer dans la gestion au quotidien.

Sans changement par rapport à 2003, l'activité d'audit interne et une politique de risque formalisée demeurent les deux piliers organisationnels du risk management.

Selon la segmentation entreprise cotée / non cotée, le point distinctif le plus marquant concerne l'existence d'une activité d'audit interne : 93 % des sociétés cotées en sont pourvues contre seulement 80 % pour les entreprises non cotées. De même, les administrateurs indépendants sont cités par une société cotée sur deux comme un élément organisationnel de leur dispositif contre seulement par un tiers des entreprises non cotées.

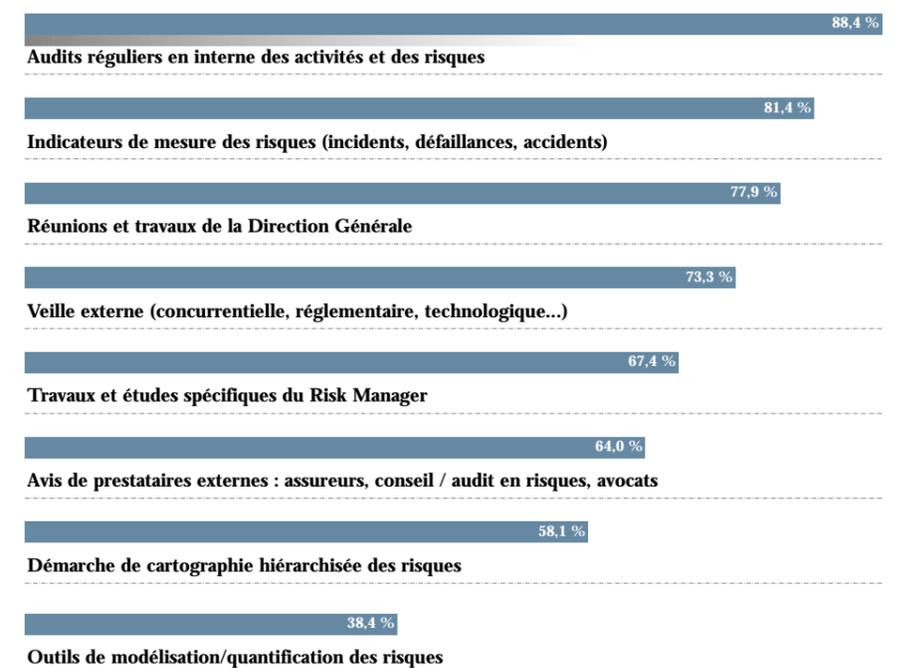
5.2 Comment les entreprises françaises identifient-elles et mesurent-elles leurs risques ?

Les trois approches les plus utilisées pour identifier et évaluer les risques sont : les audits internes, les indicateurs de suivi des défaillances (incidents, accidents, non-qualité...) et les travaux de la Direction générale.

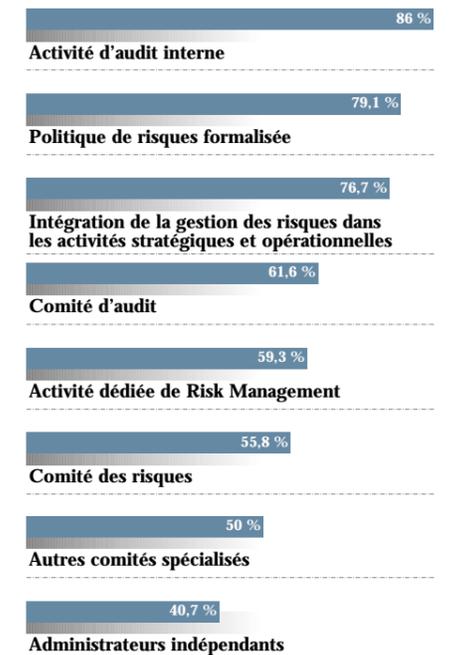
Il apparaît trois évolutions notables par rapport à 2003 :

- La veille concurrentielle, réglementaire, technologique... est identifiée comme une mesure importante de détection de risques externes qui semblent toujours plus difficiles à maîtriser que les risques internes.
- Les avis de prestataires externes spécialisés sont beaucoup plus sollicités qu'en 2003 avec 64 % des répondants contre 41 % en 2003.

Moyens utilisés pour identifier et évaluer les risques

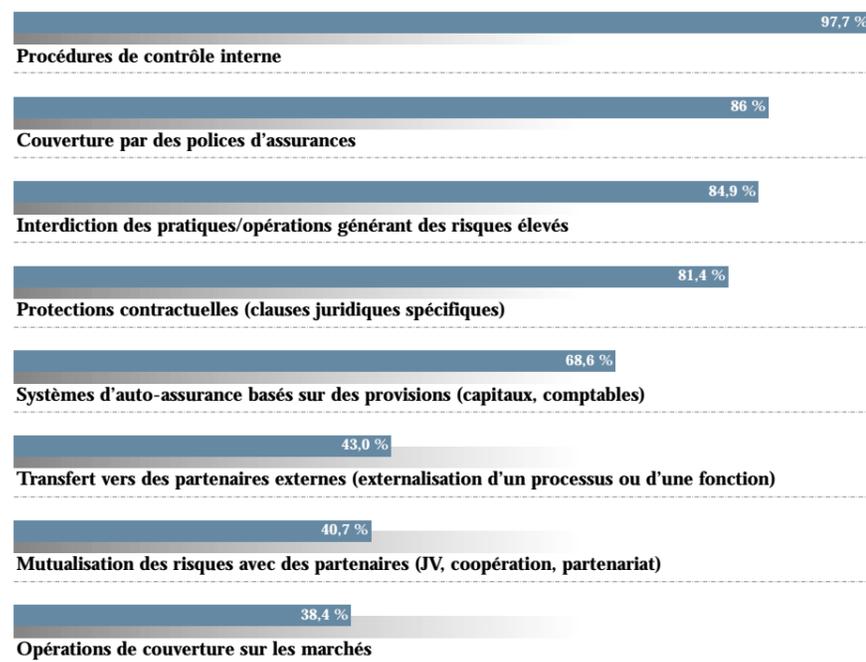


Éléments organisationnels de la politique de gestion des risques



5. Moyens mis en œuvre

Stratégies de gestion des risques mises en œuvre par les grandes entreprises



Les trois stratégies de gestion les plus utilisées par secteur

Pratiques / Secteurs d'activité	Industrie	Banque Assurance	Distribution Commerce	Services
Interdiction des pratiques et opérations risquées	82,1 %	90,9 %		89,5 %
Procédures de contrôle interne	100 %	95,5 %	94,1 %	100 %
Protections contractuelles		81,8 %	82,4 %	
Couverture par des polices d'assurance	92,9 %		94,1 %	84,2 %

Les trois stratégies de gestion les plus utilisées par types d'entreprises

	Entreprises cotées	Entreprises non cotées
Interdiction des pratiques et opérations risquées		85,1 %
Procédures de contrôle interne	100 %	94,9 %
Protections contractuelles	87,2 %	
Couverture par des polices d'assurance	87,2 %	85,1 %

Les projets LSF, IAS/IFRS ou reporting NRE, pour lesquels les entreprises se sont fait accompagner par des prestataires externes sont probablement à l'origine de cette évolution.

- La cartographie des risques est, elle aussi, une méthode qui se développe. Elle gagne 10 points par rapport à l'année dernière. De plus, les divergences de pratiques par secteur constatées en 2003 se sont largement estompées (comme on l'envisageait dans la publication 2003) puisqu'en fonction des secteurs, le taux d'utilisation de cet outil évolue désormais entre 47 % et 64 %. Le principal écart observé au niveau sectoriel concerne les missions et études du risk manager surtout utilisées dans l'Industrie et la Banque Assurance par près de 80 % des entreprises (contre environ 50 % pour les deux autres secteurs).

5.3 Quelles sont les stratégies de gestion des risques utilisées par les entreprises ?

Face aux risques identifiés, les entreprises se dotent de stratégies de gestion qui portent essentiellement sur :

- Les procédures de contrôle interne, considérées par tous les directeurs financiers comme la pratique incontournable pour limiter les risques. La LSF a donc eut un impact significatif sur cette stratégie de gestion.
- La couverture par des polices d'assurance, qui contrairement à 2003, est une stratégie de traitement nettement plus citée. Cette évolution est probablement liée à une certaine normalisation du marché de l'assurance après la crise traversée depuis deux ans.
- L'interdiction de pratiques ou d'opérations risquées pour l'entreprise, lorsque celles-ci excèdent le niveau de tolérance aux risques que l'entreprise s'est fixé.

- Les protections contractuelles (clauses juridiques...), régissant les relations économiques entre les parties et répartissant les risques entre chacune d'elles.

Les opérations de mutualisation des risques ou de transferts vers des tiers demeurent des techniques de gestion de risques moins citées par les directeurs financiers interrogés. Seul le secteur Banque Assurance intègre ces techniques ainsi que celles d'opérations de couverture sur les marchés dans la gestion du risque.

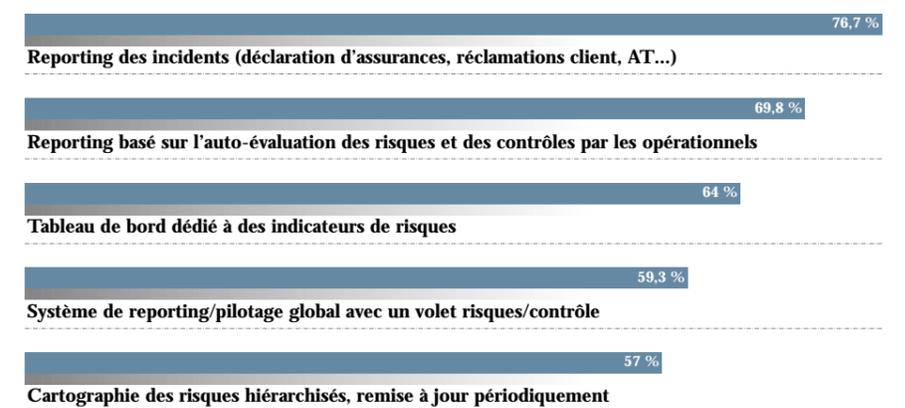
5.4 Quels systèmes de reporting ou de tableaux de bord sont-ils utilisés ?

Comme en 2003, faisons le constat que l'utilisation de différents moyens de reporting est encore limitée. Seul le reporting sur des incidents avérés (déclarations d'assurance, réclamations clients ou accidents du travail) est utilisé par plus de 75 % des entreprises.

Néanmoins, le tableau de bord dédié aux risques et le reporting basé sur une auto-évaluation des risques et des contrôles par les opérationnels sont désormais utilisés par 70 % des répondants. Cette tendance fait échos à notre propos de 2003 sur l'utilité de ce type d'outil pour le pilotage : « si [les entreprises] souhaitent faire progresser leur dispositif de gestion des risques, elles devront probablement y recourir. Le pilotage des risques n'est, en effet, pas envisageable sans indicateur de mesure, d'alerte et de suivi des actions engagées pour les maîtriser. »

L'analyse sectorielle fournit les informations complémentaires suivantes : les réponses les plus disparates concernent le tableau de bord dédié à des indicateurs de risques et le système

Pratiques de reporting sur les risques

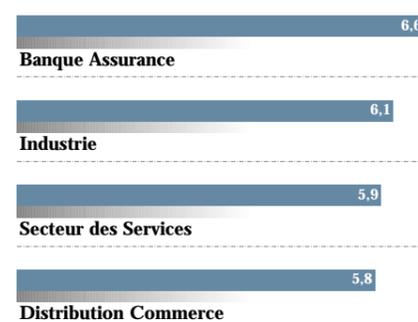


de reporting global intégrant des données sur les risques.

- Nous constatons un très fort taux d'utilisation du tableau de bord sur les risques par le secteur Banque Assurance : 86,4 % contre seulement 52,6 % pour le secteur des Services.
- Le système de reporting global intégrant des données sur les risques n'est cité que par 42,1 % des entreprises des Services contre 67,9 % pour l'Industrie.
- Enfin, le taux d'utilisation des systèmes d'auto-évaluation des risques et des contrôles est désormais supérieur à deux tiers des entreprises interrogées ; sachant que ce taux est atténué par les résultats du secteur Banque Assurance avec seulement 54,5 %.

6. Avantages, inconvénients, performance, budget

PRI Performance par secteur



6.1 Avantages et inconvénients

A la question des avantages que les entreprises tirent de leur dispositif de gestion des risques, les réponses 2004 sont plus diversifiées même si la prévention et l'anticipation des risques demeurent le premier bénéfice :

1. Anticiper et prévenir les risques : 28,2 %
2. Générer un impact positif sur le résultat et les coûts : 18,8 %
3. Sécuriser et favoriser la pérennité de l'entreprise : 18,8 %
4. Identifier et prendre conscience des risques : 17,9 %
5. "Rassurer" les actionnaires, les investisseurs, la Direction générale : 16,3 %
6. Maîtriser et minimiser les risques : 14,5 %
7. Éviter les surprises et les aléas : 14,5 %

Cette liste élaborée à partir de déclarations spontanées des dirigeants financiers met nettement en avant en 2004, les bénéfices financiers ou les économies de coûts que procure une bonne gestion des risques. Les répondants ajoutent aux bénéfices financiers attendus trois autres atouts majeurs :

- Pérenniser : ils voient dans la gestion des risques un facteur important de sécurisation à long terme de l'entreprise face à ces risques. Ils perçoivent que la maîtrise des risques est un bon outil de protection de la valeur de l'entreprise et de son développement à long terme.

26,5 % directeurs financiers considèrent la résistance au changement comme principal frein à la mise en œuvre de la gestion des risques

- Prendre conscience : ils reconnaissent qu'une bonne gestion des risques facilite la diffusion d'une culture des risques au sein de l'entreprise, condition nécessaire à sa mise en œuvre.
- Rassurer : Ils estiment que la transparence et la communication vers les actionnaires et les investisseurs sont facilitées lorsque l'entreprise possède un dispositif de gestion des risques performant. Un quart des entreprises cotées ont identifié spontanément cet élément comme un avantage indéniable.

Quels sont les freins à une bonne gestion des risques ?

Comme en 2003, les coûts constituent la première difficulté rencontrée par les répondants (27,4 %). La crainte de "lourdeurs administratives" (20,5 %) et des problèmes "de ressources ou de compétences" (20,5 %) sont également cités.

Mais on note surtout une évolution marquante en 2004 dans la perception des freins de la gestion des risques : le problème de la résistance au changement, bloquant sa mise en œuvre, est soulevé par 26,5 % des directeurs financiers. Cette crainte est également formulée à travers le sentiment d'une mise en œuvre complexe (9,4 %).

Ces éléments nous semblent révélateurs de la percée progressive du risk management dans l'entreprise. Les directeurs financiers ne listent plus des freins génériques mais soulignent désormais les difficultés concrètes qu'ils rencontrent dans les projets d'amélioration de leur politique de gestion des risques.

6.2 Performance

Pour compléter le panorama des avantages et inconvénients, nous avons créé un indicateur de performance de la fonction de gestion des risques que nous suivrons lui aussi dans le temps. Nous avons demandé aux directeurs financiers de lister les indicateurs de performance de la gestion des risques dans leur entreprise.

Pour ce premier bilan 2004, les trois premiers indicateurs de performance listés par les directeurs financiers sont un meilleur contrôle des processus et des risques, une plus grande sensibilité des dirigeants aux risques et une réduction des coûts du risque. En revanche, la performance n'est pas recherchée du côté de l'amélioration de la valeur actionnariale. En rapprochant cet élément des bénéfices cités précédemment par les directeurs financiers, nous voyons que la gestion des risques est perçue comme un facteur de protection de valeur mais pas comme un outil de création de valeur. Certaines études conduites en Europe par des banques tendent pourtant à démontrer que les entreprises dotées d'une structure robuste de gouvernement d'entreprise et de gestion des risques bénéficient à long terme d'un premium de cours sur le marché boursier.

Nous avons mesuré le niveau d'appréciation de la performance de la gestion des risques (toujours selon la même échelle de 1 à 10, de 1 pas performante du tout à 10 très performante) et créé un PRI Performance.

- Le PRI Performance s'établit à 6,2. Cette valeur assez modérée montre que les entreprises ne sont pas encore totalement satisfaites de la performance de leur risk management. Il s'agit probablement de certains défauts de jeunesse d'un processus qui doit encore gagner en maturité.

Les critères de performance les plus utilisés par les entreprises

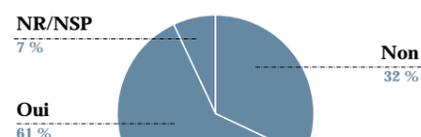


6.3 Budget

Le budget global annuel consacré à la gestion des risques est supérieur à 1 M€ pour 70 % des entreprises. 20 % des entreprises estiment dépenser plus de 10 M€. Ces chiffres sont en augmentation par rapport à 2003 mais il faut les observer avec prudence. Il est difficile pour une entreprise de les appréhender, dans la mesure où la gestion des risques peut s'appuyer sur des moyens très variés dont une partie correspond à des coûts internes dont certains sont difficilement mesurables.

7. Tendances et développements futurs

Création future d'un dispositif de gestion des risques par les entreprises



7.1 Plus d'une entreprise sur deux utilise la technique du " benchmarking "

Le " benchmarking ", c'est-à-dire la comparaison de ses pratiques avec celles d'autres sociétés poursuit son développement d'après les directeurs financiers, qui semblent avoir accru leurs échanges avec le marché. En effet, 53,4 % des répondants échangent avec d'autres groupes sur leurs pratiques de risk management contre 41,4 % en 2003. Le benchmarking est plutôt sectoriel puisque que seulement 17,4 % des entreprises se comparent avec des entreprises d'autres secteurs. Le secteur Industrie est le plus ouvert à l'échange sur son propre secteur (67,9 %) à l'opposé de celui des Services où seulement 36,9 % des entreprises indiquent s'étalonner avec des sociétés du même secteur.

7.2 Que prévoient les entreprises qui ne se sont pas dotées d'un dispositif de gestion des risques ?

- La mise en œuvre d'une gestion des risques ? à quelle échéance ?
Encore un signe de la poussée de la gestion des risques au sein des entreprises. Quand, en 2003, seulement 37 % des entreprises sans risk management envisageaient d'engager des actions pour y remédier, ce pourcentage passe à 61,3 % en 2004. De plus, les deux secteurs les moins structurés en matière de risk management, l'Industrie et la Distribution Commerce, sont ceux qui marquent la volonté la plus forte de se doter d'une politique de risques avec respectivement 71,4 % et 69,2 % d'intentions.

Les entreprises qui envisagent d'implanter un dispositif de gestion des risques veulent agir dans l'année pour 42,1 % d'entre elles et au plus tard dans les deux ans pour 89,5 % (cumulés).

- Sur quelle catégorie de risques ?

Comme pour les entreprises qui disposent déjà d'une gestion des risques, les entreprises qui souhaitent développer la leur dans le futur envisagent :

- de s'attaquer en priorité aux risques internes (liés à l'organisation, aux processus, et aux systèmes) pour 89,5 % des répondants,
- de confier la responsabilité de cette politique à la Direction générale pour 31,6 %.

La divergence majeure avec les entreprises disposant déjà d'une gestion des risques porte sur la prise en compte des risques liés aux informations d'aide à la décision. Pour une très grande majorité des entreprises sans dispositif (84,2 %), ces risques seront pris en compte dans leur future politique contre seulement 72,1 % des entreprises qui ont déjà une gestion des risques.

- Avec une assistance externe ?

63,2 % entreprises interrogées se tourneront vers un prestataire externe pour les aider dans leur démarche. D'après les répondants, il s'agira essentiellement des cabinets de conseil et d'audit spécialisés (75 % des entreprises). Cette évolution est à comparer à celle concernant le recours assez régulier à des prestataires externes quand il s'agit d'identifier et d'évaluer les risques des entreprises (cf. section 5.2).

7.3 Quels chantiers les entreprises devront-elles lancer ?

L'influence sur la gestion des risques des lois et réglementations sur les risques et le contrôle interne (LSF, SOA, Bâle II, NRE) et sur les systèmes comptables (IAS/IFRS) est désormais notable. En 2004, les directeurs financiers considèrent à hauteur de 60 % en moyenne que la LSF, la loi NRE, et les nouvelles normes IAS/IFRS ont une influence sur leur gestion des risques. S'agissant de la LSF pour les entreprises cotées, le pourcentage passe à 68,8 %, sachant que toutes ces entreprises étaient concernées par la loi.

Ce constat nous conduit à quelques pistes de réflexion sur la gestion des risques et son évolution au sein des entreprises en 2004. De plus, nous avons rapproché ces tendances du panorama dressé en 2003 afin de confronter les conclusions à un an d'intervalle.

- L'année 2004 marque un tournant vers une gestion des risques plus simple et pragmatique, signe d'une plus grande maturité mais aussi d'une volonté affirmée de réelle mise en œuvre
Bien plus qu'en 2003, les directeurs financiers ont souligné le besoin de pragmatisme de la gestion des risques, seul garant d'une mise en œuvre efficace. Le processus doit être progressif et s'appuyer sur " des actions et des outils ", prendre en compte la résistance au changement et proposer des solutions simples pour favoriser l'appropriation en interne. Cette conclusion fait échos à celle de 2003 sur la nécessaire amélioration des méthodes d'identification et de stratégie de gestion des risques. A ce titre, les avis de prestataires externes sont beaucoup plus sollicités que dans le passé.

- Les Directions générales sont désormais le maillon central de la gestion des risques et le relais vers les opérationnels

La pression des marchés, du législateur et des actionnaires a largement contribué à cette évolution. Nous nous interrogeons sur la différence entre risk management et management en guise de conclusion en 2003. Le baromètre 2004 tranche en montrant que, désormais, la plupart des Directions générales sont directement impliquées dans le processus. La tendance de fonds sur la progressive prise de conscience des bénéfices d'une bonne gestion des risques par les dirigeants se poursuit et même s'accélère. L'intégration de la gestion des risques dans les activités stratégiques et opérationnelles devrait donc se généraliser dans les années à venir.

- Une gestion des risques performante est considérée comme une source de réduction des coûts et à long terme comme garante d'un développement plus serein de l'entreprise

Spontanément, les directeurs financiers estiment qu'elle contribue à pérenniser la croissance et le développement à long terme de l'entreprise, notamment, en permettant de mieux prévenir et contrôler les risques. A plus court terme, une meilleure performance et une réduction de coûts sont les avantages mis en avant par les directeurs financiers. Néanmoins, du chemin reste à parcourir puisque très peu d'entreprises y voient une source d'amélioration de la valeur actionnariale ou un paramètre à intégrer systématiquement dans les calculs de retour sur investissement.

- Elle devient un vecteur de communication vers les actionnaires et les investisseurs et les sécurise sur la saine gestion de l'entreprise
Nous soulignons en 2003 la « nécessité de rendre compte sur les risques aux actionnaires », et le fait que « l'environnement réglementaire jouerait vraisemblablement un rôle d'accélérateur ». Les risk reportings, encore peu développés dans les entreprises, auront vocation à communiquer sur les performances de la gestion des risques et à " rassurer " les actionnaires sur la qualité et le sérieux du management. Mais, attention à l'effet boomerang d'une communication un peu trop optimiste face à une gestion des risques manquant de substance.

8. Méthodologie

Structure de l'échantillon

Selon le secteur d'activité

	Total
Industrie	30 %
Banque et assurances	22 %
Distribution et commerce	26 %
Autres services	22 %

Selon le chiffre d'affaires (2003)

	Total
De 150 M€ à moins de 300 M€	46 %
De 300 M€ à moins de 760 M€	30 %
De 760 M€ à moins de 1 500 M€	12 %
De 1 500 M€ à moins de 7 600 M€	6 %
Plus de 7 600 M€	6 %

Selon le type d'entreprise (publique ou privée)

	Total
Entreprises cotées	41 %
Entreprises non cotées	59 %

Selon le type de marché où l'entreprise est cotée (plusieurs réponses possibles)

	Total
Le Premier marché (Paris-France)	42 %
Le Second marché (Paris-France)	25 %
Le Nouveau marché (Paris-France)	4 %
NYSE (New York-USA)	25 %
NASDAQ (New York-USA)	2 %
La City (Londres-UK)	4 %
Tokyo (Japon)	2 %
Autres places boursières	12 %
Non réponse	6 %

La base des 117 entreprises interrogées est issue du Top de l'Expansion, avec sélection des entreprises de plus de 150 millions d'euros de chiffre d'affaires, pour les grandes entreprises.

L'étude a été conduite courant mars 2004. Les entretiens réalisés par téléphone sur système CATI (Computer Assisted Telephone Interview), ont été réalisés auprès des Directeurs Financiers de 117 grandes entreprises françaises (chiffre d'affaires supérieur à 150 millions d'euros).

Protiviti et le risk management

Protiviti est le premier cabinet de conseil en gestion des risques de l'entreprise et de ses systèmes d'information, réellement indépendant. Nous proposons un éventail complet de services en gestion des risques et en audit interne.

Gestion globale des risques

Nous assistons nos clients dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur politique de gestion des risques. Nous les aidons à identifier et à analyser les risques qui menacent leurs objectifs et le développement de leur entreprise. Nous analysons leurs dispositifs de prévention et de contrôle et les aidons à définir des stratégies de gestion des risques. Nous apportons des compétences adaptées pour maîtriser leurs risques spécifiques et les aidons à élaborer leur reporting sur les risques. Ainsi nos clients limitent leurs coûts, améliorent leurs performances et sécurisent leurs opérations.

Gestion des risques des systèmes d'information

Nous conseillons nos clients et les aidons à maîtriser les incertitudes liées à la sécurité de leurs systèmes d'information et de leurs applications, à la disponibilité des données, au respect de la confidentialité, aux fraudes informatiques. Que leur maillon faible se situe au niveau du matériel, des systèmes d'exploitation, des applications ou de l'ensemble du réseau, Protiviti aide ses clients à maîtriser leurs systèmes d'information afin que leurs investissements technologiques se traduisent par davantage de résultats et moins de déconvenues.

Services à l'audit interne et aux comités d'audit

Nous proposons un éventail complet de services à l'audit interne fondés sur des compétences spécialisées, une plate-forme technologique et une méthodologie éprouvée. C'est ce qui garantit au management, au comité d'audit et aux départements d'audit interne la rigueur d'analyse, la qualité des travaux et la réelle efficacité de leur dispositif de contrôle interne. Nous travaillons en partenariat avec nos clients pour renforcer les compétences, les méthodologies ou la technologie qui leur font défaut : diagnostics qualité de l'audit interne, réorganisation de cette activité, accompagnement lors de la création de leur audit interne et réalisation d'audits.

Contacts :

Jonathan Burnett

Protiviti
Managing Director
Tél. : 01 42 96 22 77
Fax : 01 42 96 31 63
e-mail : jonathan.burnett@protiviti.fr

Francis Miard

Protiviti
Managing Director
Tél. : 01 42 96 22 77
Fax : 01 42 96 31 63
e-mail : francis.miard@protiviti.fr

Protiviti est le premier cabinet de conseil en audit interne et en gestion des risques de l'entreprise et de ses systèmes d'information, réellement indépendant. Nous aidons nos clients à identifier, à évaluer et à gérer les risques auxquels ils doivent faire face : les risques inhérents à leur secteur d'activité, les risques externes et les risques liés à leur organisation, à leurs processus et à leurs systèmes.

Nous proposons une gamme complète de services dont l'objectif unique est de sécuriser les organisations, d'anticiper les défaillances et de mettre en œuvre un dispositif de contrôle réellement efficace, protecteur de valeur pour votre entreprise.