

Troisième édition

# Baromètre du Risk Management 2005



En partenariat avec



protiviti<sup>SM</sup>  
Independent Risk Consulting

Business Risk

Technology Risk

Internal Audit

# Sommaire

<b>1. Éditorial</b>	<b>1</b>
<b>2. Synthèse</b>	<b>2</b>
<b>3. Définitions spontanées</b>	<b>8</b>
<b>4. Pratiques et perception des entreprises françaises</b>	<b>10</b>
4.1 Mise en œuvre d'une politique de gestion des risques par les entreprises françaises	10
4.2 Quels risques les entreprises gèrent-elles ?	11
4.3 Quels sont les cinq risques majeurs aujourd'hui	15
4.4 Quel niveau de risques pour les entreprises et leur secteur	15
<b>5. Moyens mis en œuvre</b>	<b>17</b>
5.1 Quels sont les éléments organisationnels de la gestion des risques des entreprises ?	18
5.2 Comment les entreprises identifient-elles et mesurent-elles leurs risques ?	19
5.3 Quelles sont les stratégies de gestion des risques utilisées par les entreprises ?	19
5.4 Quels sont les systèmes de reporting ou de tableaux de bord utilisés ?	21
<b>6. Avantages, inconvénients, performance, budget</b>	<b>22</b>
6.1 Avantages et inconvénients de la gestion des risques	22
6.2 Satisfaction concernant la gestion des risques	23
6.3 Performance de la gestion des risques	24
6.4 Budgets	25
<b>7. Tendances et développements futurs</b>	<b>26</b>
7.1 Benchmarking : les entreprises se recentrent sur leur secteur d'activité	26
7.2 Que prévoient les entreprises qui ne se sont pas dotées d'un dispositif de gestion des risques ?	26
7.3 Influence actuelle des projets LSF et IFRS	27
<b>8. Méthodologie</b>	<b>28</b>
<b>Protiviti et le risk management</b>	

# 1. Éditorial

Depuis 2003, Protiviti, en partenariat avec TNS Sofres, publie le Baromètre du Risk Management. Il dresse un panorama complet des pratiques de gestion des risques des grandes entreprises françaises à partir d'une étude effectuée auprès de 100 directeurs financiers. Il vise également à mesurer dans la durée le niveau de risques perçus par les entreprises à partir d'une série d'Index suivi dans le temps :

- Niveau de risques des entreprises (PRI Entreprise)
- Niveau de risques sectoriels (PRI Secteur)
- Niveau de satisfaction et de performance du dispositif de gestion des risques (PRI Satisfaction - PRI Performance)

Outil unique de mesure régulière des tendances du risk management dans les grandes entreprises françaises, il permet de suivre et d'analyser les évolutions et sert de référence pour benchmarker les pratiques et le niveau de risques avec ceux de sa propre entreprise. Par ailleurs, il fournit le regard du directeur financier sur la gestion des risques plutôt que celui des spécialistes du domaine dans l'entreprise : risk manager, auditeur interne, juriste ou responsable de sécurité.

Le Baromètre du Risk Management permet notamment de répondre aux questions suivantes :

- Quelle évaluation les entreprises donnent-elles de leur niveau de risques ? Quel est leur degré de confiance ? 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 performant ?
- Quelles seront les tendances de la gestion des risques à court terme et à moyen terme ? Et sur quel chemin s'engagent les entreprises aujourd'hui ?

Le Baromètre présente une analyse des pratiques, une réflexion sur les tendances et un tableau de bord global et par secteur d'activité présentant : niveau de risques, risques majeurs, performance, stratégies de gestion...

En 2005, tout en approfondissant les thématiques traitées en 2004, nous avons complété certaines questions : création d'une fonction contrôle interne dans les entreprises, mesure de nouveaux risques (maîtrise des projets internes)... afin d'enrichir encore l'analyse qualitative et quantitative.

Le Baromètre du Risk Management 2005 poursuit le chemin entamé en 2003 avec toujours ce même objectif de fournir au monde économique une batterie d'indicateurs nationaux et par secteur d'activité permettant de mesurer les évolutions des pratiques des entreprises face à leurs risques. Il sera également très prochainement enrichi des résultats de nos études similaires conduites en Europe (Angleterre et Italie) afin d'étendre encore le périmètre de *benchmarking*.

Jonathan Burnett  
Managing Director  
Protiviti

Francis Miard  
Managing Director  
Protiviti

## 2. Synthèse

Les directeurs financiers interrogés nous adressent quatre grands messages démontrant l'évolution des pratiques et de la perception de la gestion des risques dans les grandes entreprises françaises.

### 1. La gestion des risques est désormais l'affaire de tous.

Les directeurs financiers attribuent un rôle précis à chacun des acteurs de l'entreprise.

- **Les directions générales**, tout d'abord. Jouant toujours un rôle moteur et central en terme de responsabilité de la politique de gestion des risques (31%), elles sont également mises à contribution de façon plus concrète lors de "réunions et travaux de direction générale" afin d'identifier et d'évaluer les risques : 79% en 2005 contre 70% en 2003.
- **Les opérationnels** sont désormais, eux aussi, plus impliqués. Les directeurs financiers considèrent que "l'intégration de la gestion des risques (culture, procédures...) dans les activités stratégiques et opérationnelles" constituent le socle de leur politique (77,8%).

Les opérationnels sont également de plus en plus sollicités directement sur la maîtrise de leurs risques : l'auto-évaluation par les opérationnels des risques et des contrôles est, en 2005, la démarche la plus utilisée pour reporter sur les risques : 75% des directeurs financiers en 2005 (contre 63% en 2003).

- **La fonction "contrôle interne"** devient un des éléments organisationnels majeurs de la gestion des risques pour 72,2% des directeurs financiers interrogés.
- **L'audit interne** demeure la première fonction citée, pour 83,3% des directeurs financiers, dans le processus d'identification et d'évaluation des risques. Les activités d'audit sont également un élément organisationnel clé de la politique de gestion des risques (70,8 % des entreprises).
- **Des instances de gouvernance** comme les comités d'audit et les administrateurs indépendants sont de plus en plus identifiées par les directeurs financiers comme des structures importantes dans leur politique : 64% des citations en 2005 pour la première et 42% pour la seconde (contre 27% en 2003 pour les administrateurs indépendants).

L'auto-évaluation par les opérationnels est la démarche la plus utilisée pour reporter sur les risques en 2005

---

## 2. Les outils de reporting et les tableaux de bord dédiés aux risques sont en fort développement.

Les directeurs financiers considèrent que le pilotage des risques et l'amélioration de leur contrôle passe par des outils dédiés. Après la percée de la cartographie de risques en 2004, désormais réalisées par 60% des grandes entreprises françaises, la mise en place de tableaux de bord et de suivi s'accroît.

- La mise en place de tableaux de bord et/ou de systèmes de reporting sur les risques concerne désormais 83% des entreprises interrogées contre 73% en 2003.
- Le reporting basé sur un système d'auto-évaluation des risques et des contrôles devient en 2005 la démarche la plus utilisée (75% contre 63% en 2003).
- Les indicateurs de mesure des risques spécifiques (incidents, défaillances, non qualité...) se sont fortement développés à 82% en 2005 contre 74% en 2003.
- La mise en place de tableaux de bord spécifiquement dédiés à des indicateurs de risques voit un fort développement en passant de 61% en 2003 à 74% en 2005.
- D'après les directeurs financiers, l'objectif de ces reportings est de permettre une " identification accélérée des risques " qui constituent le premier critère de performance attribué à une gestion des risques efficiente (94,6% des directeurs financiers en 2005)

## 3. La gestion des risques s'étend à la maîtrise de l'information pour la prise de décision.

- Alors que la gestion des risques était avant tout centrée sur les risques internes, l'élément majeur de 2005 est l'intégration de plus en plus systématique des risques liés à l'information pour la prise de décision dans son périmètre : 81,9% en 2005 contre seulement 64,3% en 2003.
- 20% des directeurs financiers estiment que le risque " reporting financier et communication financière " est majeur. Ils n'étaient que 13% deux ans auparavant.
- En revanche, les risques de nature externe, qui demeurent une préoccupation majeure des entreprises (3 des 5 risques majeurs 2005 sont des risques externes) n'ont pas fait l'objet de la même attention en 2005 : stagnation du pourcentage d'entreprises les intégrant dans leur politique, veille externe nettement moins utilisée qu'en 2004 pour identifier les risques et seulement 46,7% des entreprises voulant se doter d'une gestion des risques la feront porter sur les risques externes. Certains y verront une conséquence logique : les risques les moins " gérés " sont les plus critiques ; d'autres, un paradoxe de la gestion des risques : les risques les plus critiques sont un peu " oubliés ". Leur meilleure prise en compte pourrait constituer une tendance de développement pour l'année à venir.

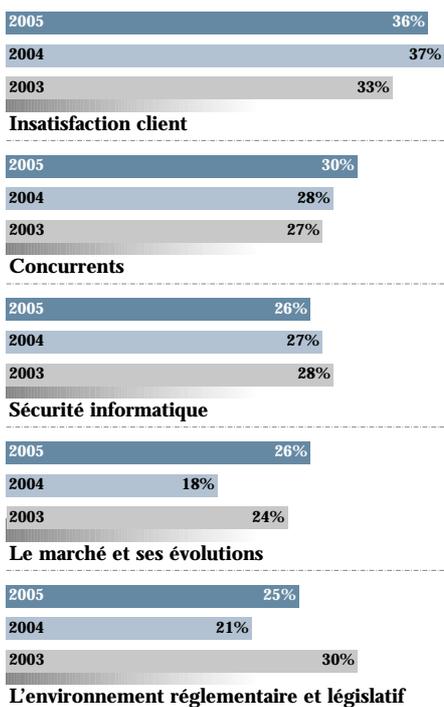
## 4. L'écart se creuse entre sociétés cotées et sociétés non cotées.

- 81% des sociétés cotées contre 64% des non cotées ont mis en œuvre une politique de gestion des risques. 87,5% des sociétés cotées qui n'en sont pas dotées veulent en développer une dans les deux années qui viennent contre seulement 38% pour les sociétés non cotées.
- 82,4% des entreprises cotées considèrent la fonction ou le département " contrôle interne " comme un élément important de leur dispositif contre 65% des sociétés non cotées.
- Les comités d'audit sont intégrés à la politique de gestion des risques pour 76,5% des sociétés cotées contre 54% des non cotées et les administrateurs indépendants pour 59% des entreprises cotées contre 24% des non cotées.
- Les sociétés cotées ont, enfin, davantage tendance à externaliser leurs risques auprès de prestataires externes que les sociétés non cotées (58,8% contre 45,9%).

## 2. Synthèse

### Tableau de bord général Protiviti

#### Les cinq risques majeurs en 2004



#### Les cinq risques majeurs en 2005

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 directeurs financiers (en % de la totalité des notations sur le risque considéré).

#### PRI globaux

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

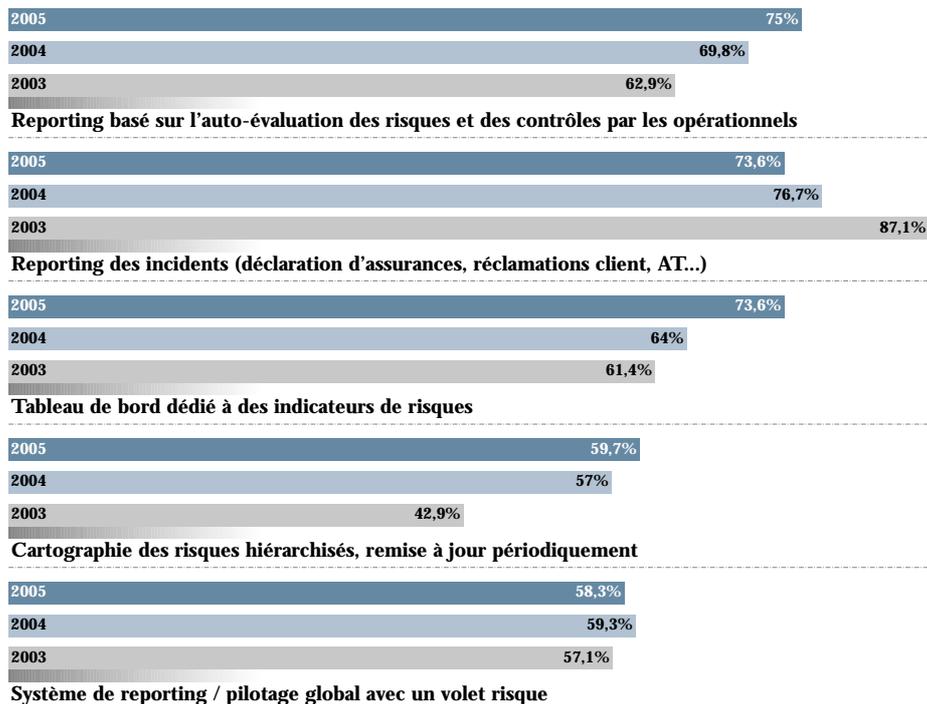
PRI	2005	2004	2003
PRI Secteur	4,8	4,7	5,3
PRI Entreprise	4,2	4,2	4,4

Comme le montre les PRI Secteur et Entreprise, les directeurs financiers perçoivent un niveau de risques stable par rapport à 2004 et sensiblement inférieur à 2003.

Le constat d'une perception d'un niveau de risques de son secteur d'activité systématiquement supérieur à celui de sa propre entreprise demeure. En terme de différences entre les entreprises cotées et non cotées, les points suivants peuvent être soulignés:

- Concernant les entreprises cotées, on peut constater une augmentation significative des deux PRI Secteur et PRI Entreprise, respectivement de 0,5 et 0,6 point. Plusieurs explications peuvent être avancées à commencer par une correction puisque les PRI des sociétés cotées avaient sensiblement diminué en 2004 dans un contexte économique plus favorable de l'époque.

#### Pratiques de reporting sur les risques



La seconde raison est à rechercher dans la pression montante des marchés et des actionnaires concernant une meilleure gouvernance et un meilleur contrôle interne qui en réaction génère un effet de risques perçus accru au niveau de son entreprise en cas de défaillance.

### PRI Performance : 6,3

Mesuré sur une échelle de 1 à 10 (de 1 pas du tout performante à 10 très performante). Cette valeur très moyenne montre que les entreprises doivent encore nettement améliorer la performance de leur gestion des risques.

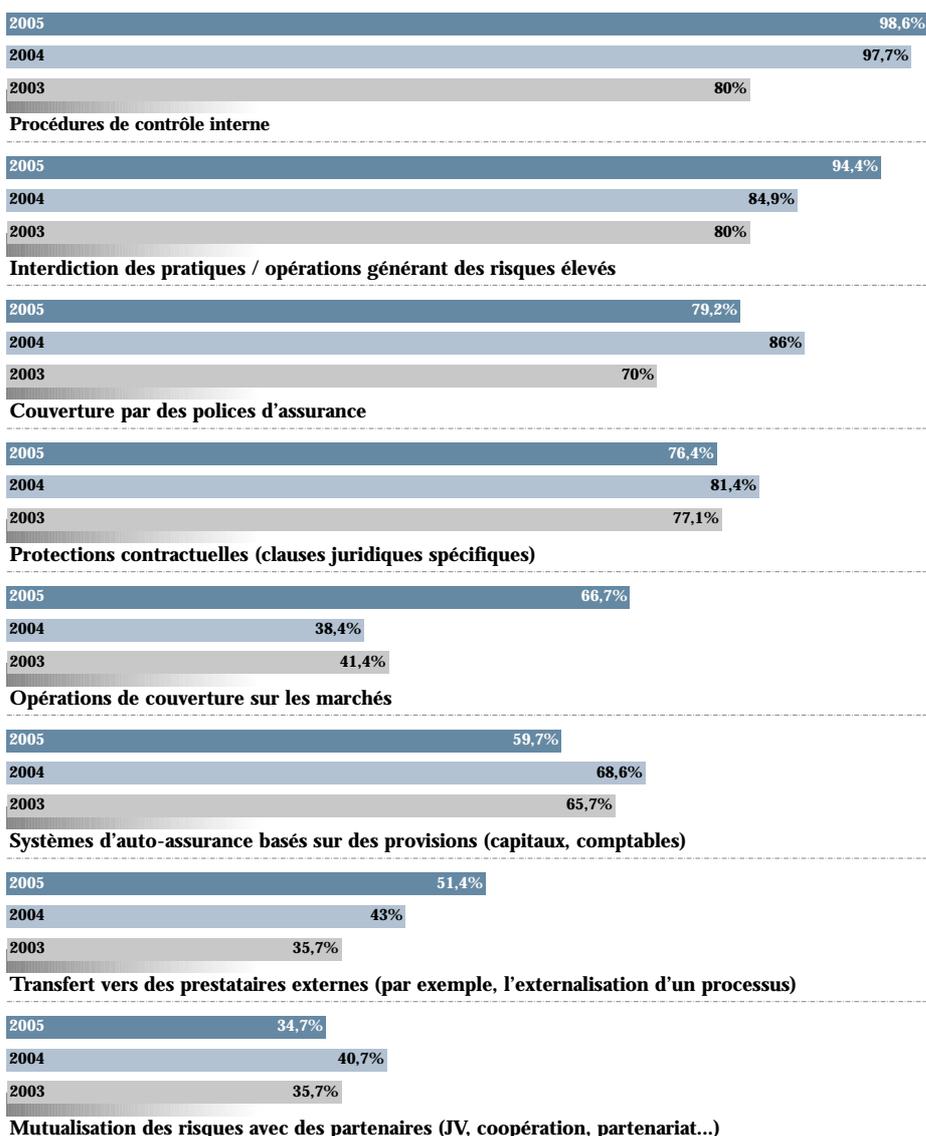
En 2005, 51,4% des entreprises déclarent s'être dotées d'un système d'évaluation de leur gestion des risques. Dans un environnement où les entreprises commencent réellement à organiser et à professionnaliser leur gestion dans le domaine, ce taux est déjà élevé. Il devrait s'accroître dans les années à venir car seule une évaluation régulière de la qualité de leur dispositif permettra de progresser.

### PRI Satisfaction : 6,3

Le niveau de satisfaction est stable par rapport à 2004. Plus de deux tiers des directeurs financiers interrogés sont satisfaits de leur politique de gestion de risques. Le nombre de directeurs financiers très satisfaits (évaluation de 9 et 10) augmente légèrement de 2004 à 2005, en passant de 3,5% à 5,6%.

A l'inverse, 28% des directeurs financiers ne sont pas satisfaits des résultats de leur politique de gestion de risques. Le PRI Satisfaction oscille entre 5,7 et 7 selon les classifications retenues (secteurs d'activité, cotée, non cotée, niveau de chiffre d'affaires...).

## Stratégies de gestion utilisées par les entreprises



## 2. Synthèse

### Tableau de bord spécifique Protiviti

#### Par secteur d'activité

##### Industrie

PRI Secteur			PRI Entreprise			PRI Performance		PRI Satisfaction		Risques Majeurs
2005	2004	2003	2005	2004	2003	2005	2004	2005	2004	
4,9 ↗	4,5	5,3	4,9 ↗	4,3	4,7	6,1 =	6,1	6,1 ↘	6,4	1. Marché et ses évolutions 43,3% 2. Insatisfaction client 40% 3. Sécurité informatique 40%

##### Banque/Assurance

PRI Secteur			PRI Entreprise			PRI Performance		PRI Satisfaction		Risques Majeurs
2005	2004	2003	2005	2004	2003	2005	2004	2005	2004	
5,5 ↗	4,5	5,6	4,5 ↗	3,8	4,2	6,3 ↘	6,6	6,4 ↗	6,1	1. Ressources humaines 43,5% 2. Respect des évolutions réglementaires 39,1% 3. Marchés financiers 34,8% 3. Environnement réglementaire et législatif 34,8%

##### Distribution/Commerce

PRI Secteur			PRI Entreprise			PRI Performance		PRI Satisfaction		Risques Majeurs
2005	2004	2003	2005	2004	2003	2005	2004	2005	2004	
4,3 ↘	4,4	5,5	3,6 ↘	4,0	4,9	6,1 ↗	5,8	5,9 ↘	6,5	1. Insatisfaction client 38,5% 2. Rupture d'approvisionnement 30,8% 2. Rupture de production 30,8%

##### Services (autres que financiers)

PRI Secteur			PRI Entreprise			PRI Performance		PRI Satisfaction		Risques Majeurs
2005	2004	2003	2005	2004	2003	2005	2004	2005	2004	
4,6 ↘	5,5	4,3	3,7 ↘	4,6	3,3	6,8 ↗	5,9	6,7 ↗	6,1	1. Insatisfaction client 31,8% 1. Marché et ses évolutions 31,8% 1. Concurrents 31,8%

## Par société cotée ou non cotée

### Cotée

PRI Secteur			PRI Entreprise			PRI Performance		PRI Satisfaction		Risques Majeurs
2005	2004	2003	2005	2004	2003	2005	2004	2005	2004	
4,8 ↗	4,3	5,3	4,5 ↗	3,9	4,7	6,2 =	6,2	6,3 ↗	6,2	1. Marché et ses évolutions 38,1% 2. Concurrents 33,3% 3. Insatisfaction client 31%

### Non cotée

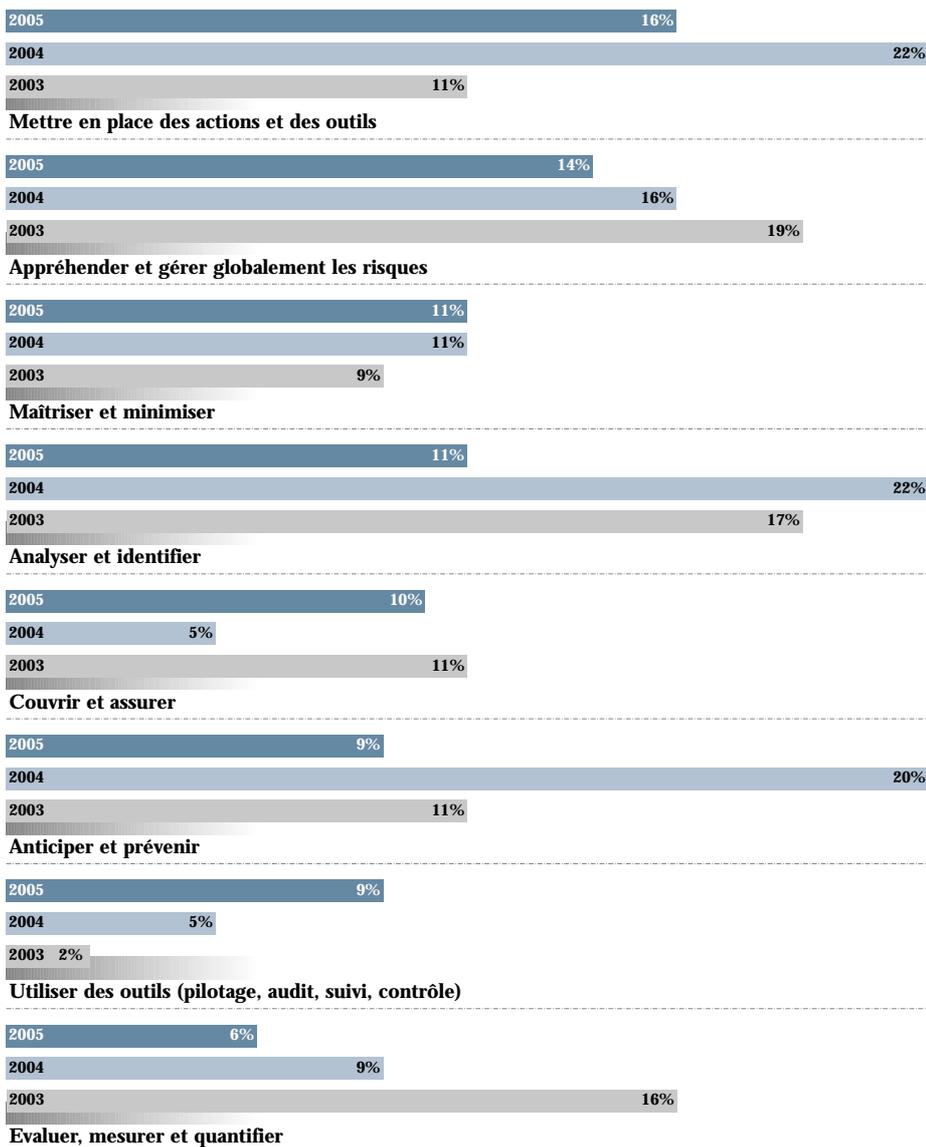
PRI Secteur			PRI Entreprise			PRI Performance		PRI Satisfaction		Risques Majeurs
2005	2004	2003	2005	2004	2003	2005	2004	2005	2004	
4,8 ↘	5,0	5,3	4,0 ↘	4,3	4,3	6,5 ↗	6,1	6,4 =	6,4	1. Insatisfaction client 37,9% 2. Environnement réglementaire et législatif 29,3% 3. Concurrents 27,6%

## Pratiques de gestion des risques

	Entreprises cotées		Entreprises non cotées	
	2004	2005	2004	2005
Département ou fonction de contrôle interne	NA	82,4%	NA	64,9%
Politique de risques formalisée	82,1%	73,5%	76,6%	75,7%
Fonction audit interne	92,3%	70,3%	80,9%	70,6%
Fonction de risk management	71,8%	55,9%	48,9%	51,4%
Cartographie des risques	61,5%	55,9%	55,3%	62,2%
Procédures de contrôle interne	94,9%	100%	100%	97,3%
Interdiction des pratiques à risques élevés	84,6%	94,1%	85,1%	94,6%
Protections contractuelles	87,2%	79,4%	76,6%	73%
Transfert des risques vers des prestataires externes	51,3%	53,1%	36,2%	55%
Auto-évaluation des risques et des contrôles	69,2%	76,5%	70,2%	73%

### 3. Définitions spontanées

#### Actions associées à la gestion des risques



Nous débutons notre baromètre comme chaque année par la mesure du niveau de connaissance “ spontanée ” qu’ont les directeurs financiers de la gestion des risques. Ce niveau de connaissance, historiquement élevé, est désormais très proche de 100% et atteint même 100% pour les directeurs financiers des entreprises cotées.

#### Un processus de gestion des risques

Spontanément, 56% des entreprises définissent la gestion des risques par un processus ou des actions : identifier les risques, les appréhender, les anticiper, se couvrir contre des risques.

Les processus le plus souvent cités sur les trois dernières années sont récapitulés dans le tableau ci-contre (plusieurs citations possibles).

Depuis 2004, on constate que les directeurs financiers expriment leurs attentes en termes d’actions concrètes. En 2005, deux autres évolutions sont à notre avis intéressantes :

- L’émergence d’un besoin d’outils de pilotage afin de mieux gérer les risques, qui est désormais spontanément cité par 9% des directeurs financiers : pilotage, audit, suivi, contrôle.
- La diminution progressive sur les trois ans des citations relatives à une gestion globale des risques, concept probablement jugé trop général par les directeurs financiers et pas suffisamment précis et pragmatique. En revanche, d’après les directeurs financiers, la gestion des risques doit intégrer tous les types de risques, mais en les gérant de façon différenciée.

## Gérer différents différents types de risques.

Spontanément, 61% des directeurs financiers citent des risques qui sont prioritaires à leurs yeux. Le tableau ci-contre rend compte des principaux risques à appréhender selon les directeurs financiers.

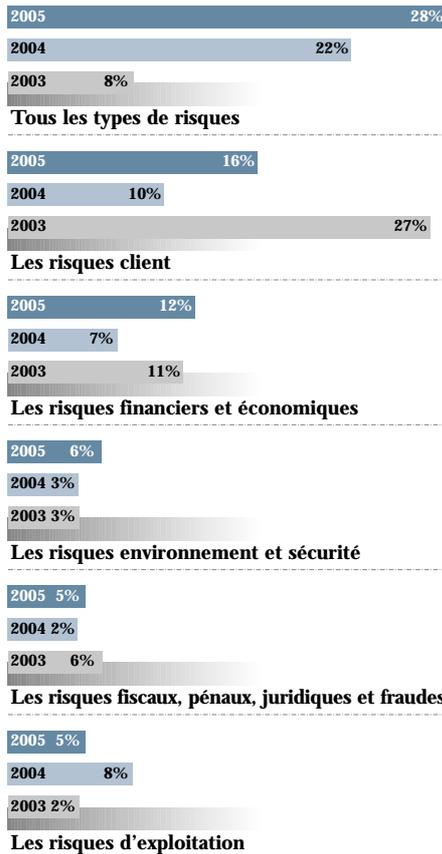
Dans la liste que les directeurs financiers dressent des risques pris en compte dans leur politique de gestion des risques, “ gérer tous les types de risques ” se détache nettement comme la première citation spontanée et c’est encore plus marqué dans les entreprises cotées : 33,3% des directeurs financiers contre 22,8% pour les entreprises non cotées. Le risque client et les risques financiers et économiques arrivent en deuxième et troisième positions dans les préoccupations des directeurs financiers interrogés.

D’un point de vue sectoriel, la vision des directeurs financiers peut parfois diverger :

- La gestion de tous les types de risques est très majoritairement citée dans l’Industrie (40%) contre seulement 18,2% dans le secteur des Services non financiers.
- Le secteur Distribution Commerce privilégie la gestion du risque client à 28% contre 4,3% pour le secteur Banque Assurance.
- L’environnement et la sécurité sont cités par 10% des directeurs financiers du secteur Industrie contre aucune citation dans le secteur Banque Assurance.

Les entreprises citent donc naturellement des risques inhérents à leur secteur d’activité et nous retrouverons cette catégorisation sectorielle dans l’analyse détaillée des risques des entreprises dans la section suivante.

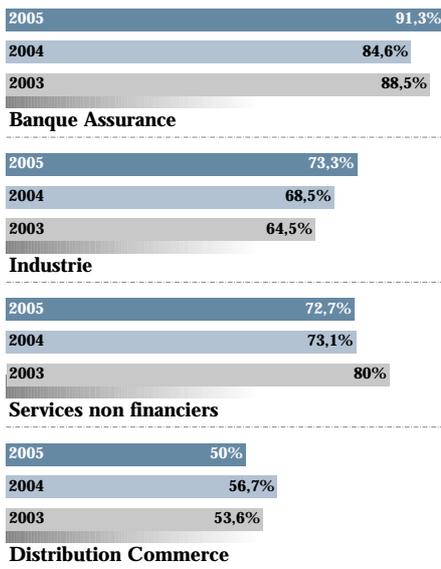
## Risques couverts par la gestion des risques



33% des directeurs financiers des entreprises cotées indiquent qu’il faut gérer tous les types de risques

# 4. Pratiques et perception des entreprises françaises

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



L'ensemble des entretiens a été réalisé en utilisant la définition du risque suivante : *“ Toute incertitude ou tout évènement 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 Mise en œuvre d'une politique de gestion des risques par les entreprises françaises

71,3% des entreprises interrogées déclarent avoir mis en place une politique de gestion des risques, soit sensiblement le même pourcentage qu'en 2003 et en 2004.

On constate donc que, malgré la forte pression des acteurs économiques pour une meilleure maîtrise des risques, le taux de mise en œuvre ne s'accroît pas année après année. La barre des trois-quarts des entreprises françaises disposant d'une politique de gestion des risques n'est pas atteinte en 2005. En revanche les pratiques se spécialisent et se professionnalisent.

Les résultats par secteur d'activité sont les suivants :

- Le secteur Banque Assurance demeure l'activité la plus mature en termes de gestion de risques. Le niveau élevé de risques et de volatilité des activités bancaires impose un suivi et un contrôle réguliers et le respect d'exigences réglementaires précises.
- Le secteur Industrie arrive cette année en seconde position et enregistre une progression significative par rapport à 2004 (+5 points) et à 2003 (+10 points).

- Le secteur des Services non financiers présente des résultats stables par rapport à 2004 et le secteur Distribution Commerce se stabilise tout juste au niveau d'une entreprise sur deux seulement.

Parallèlement, il est intéressant de noter que la mise en œuvre d'une politique de gestion des risques est nettement plus fréquente dans les sociétés cotées, avec un taux de 81%, que dans les sociétés non cotées avec un taux de 64%.

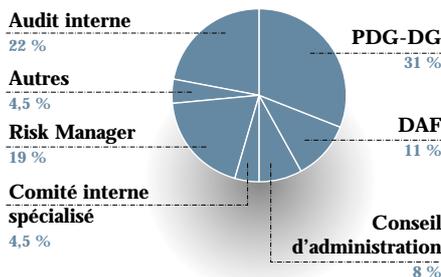
### Responsabilité de la politique de gestion des risques

La responsabilité de la gestion des risques échoit avant tout à la direction générale pour environ 31% des entreprises. Puis, viennent les deux fonctions d'audit interne et de Risk Manager qui représentent respectivement 22% et 19% des entreprises. On notera que la fonction audit interne fait une percée puisqu'elle double quasiment avec 22% en 2005 contre 12% en 2004. Les autres fonctions sont plus marginalement identifiées comme étant en charge de la gestion des risques.

D'un point de vue sectoriel, il est intéressant de noter les écarts suivants :

- 25% des entreprises de Services confient la gestion du risque à leur direction financière contre aucune dans le secteur Banque Assurance.
- Le secteur Industrie privilégie l'audit interne pour 32% des directeurs financiers devant le Risk Manager (27%) et la direction générale (23%).

## Responsabilité de la politique de gestion des risques



## 4/5 des entreprises intègrent désormais les risques liés à l'information pour la prise de décision dans leur politique

### 4.2

#### Quels risques les entreprises gèrent-elles ?

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

- Les **risques externes** provenant de l'environnement de l'entreprise comme son marché, ses concurrents, l'environnement réglementaire, les risques catastrophiques (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 de 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 dit majeur.

En moyenne, les risques internes sont considérés comme les plus critiques (19,5% des répondants les évaluent comme majeurs), devant les risques externes (17,5% en 2005 contre 22% en 2003) et ceux liés aux informations d'aide à la décision (16%). En dehors des risques externes, les résultats sont stables d'une année sur l'autre.

Face à cette criticité du risque, nous avons interrogé les directeurs financiers afin de déterminer si ces catégories de risques étaient prises en compte dans leur politique de gestion des risques et s'il existait par conséquent une bonne adéquation entre criticité du risque et mise en place d'une gestion des risques ?

De manière nette, de 2003 à 2005, le périmètre de la politique de gestion des risques tend à devenir de plus en plus étendu, l'adéquation entre risques et politique de gestion s'améliorant. Les risques liés à l'information pour la prise de décision sont de plus en plus intégrés dans le périmètre, évoluant ainsi sur la période de 2/3 à 4/5 des entreprises. Cette accélération est probablement soutenue par la nécessaire sécurisation de l'information financière et de sa communication compte tenu des exigences de la Loi de Sécurité Financière (LSF) et, pour certaines entreprises, de la loi américaine Sarbanes Oxley.

Si nous interrogeons plus précisément les directeurs financiers sur la nature des risques appartenant à chacune de ces trois catégories, nous obtenons les résultats suivants :

#### Les risques externes

Les risques majeurs identifiés par les grandes entreprises françaises dans cette catégorie concernent dans l'ordre de criticité :

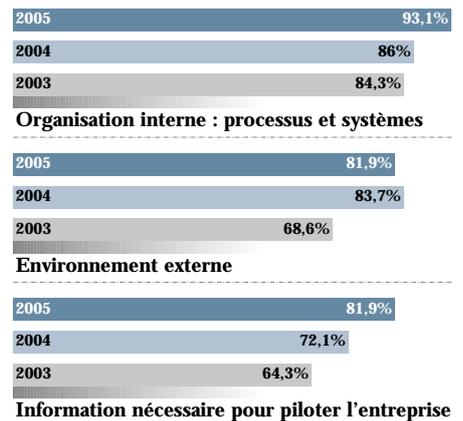
- les concurrents,
- le marché et ses évolutions (tendances, globalisation, délocalisation),
- l'environnement réglementaire et législatif.

Ces trois risques demeurent globalement au premier rang des préoccupations des directeurs financiers depuis trois ans.

En terme d'analyse sectorielle :

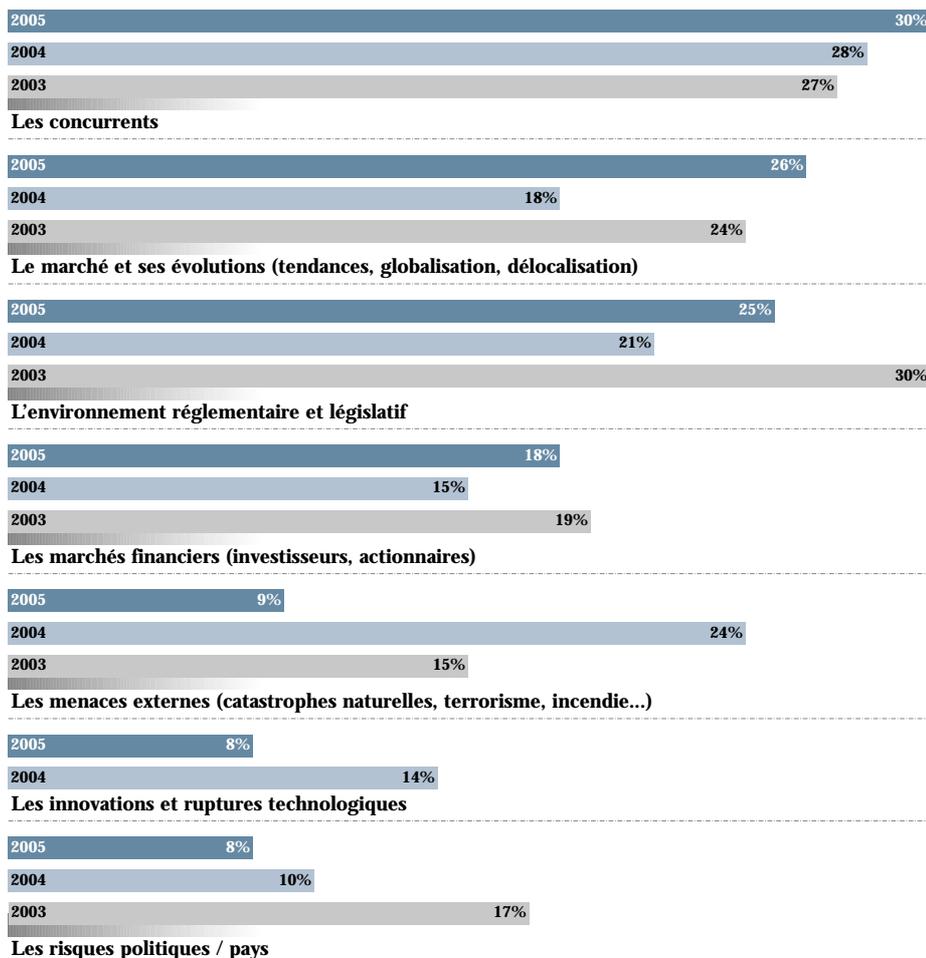
- Le risque de concurrence est majeur pour 37% des directeurs financiers du secteur Industrie.
- C'est encore l'Industrie, avec 43% des directeurs financiers, qui place les tendances du marché en tête des risques externes les plus significatifs

#### Catégorie de risques gérés



## 4. Pratiques et perception des entreprises françaises

### Risques externes



alors qu'aucun directeur financier du secteur Banque Assurance n'estime que ce risque est majeur.

- La progression du risque lié à l'environnement réglementaire et législatif est principalement issue du secteur Banque Assurance où il est estimé comme majeur par 35% des directeurs financiers.

- Sans surprise, il existe une grande disparité sectorielle sur le risque lié aux marchés financiers qui est majeur pour 35% des directeurs financiers Banque Assurance contre seulement 10% dans l'Industrie et 4% dans la Distribution Commerce.

- Tous risques confondus, les directeurs financiers du secteur Commerce Distribution sont systématiquement les moins nombreux à considérer que les risques externes sont majeurs.

Les directeurs financiers des sociétés cotées ont une appréciation plus critique des différents risques externes auxquelles leur entreprise est exposée : 19% les évaluent comme majeur contre 16% pour les sociétés non cotées.

Enfin, aux yeux des directeurs financiers, les innovations et ruptures technologiques et les risques politiques ne constituent pas véritablement des risques critiques.

### Les risques internes (organisation, processus, management...)

Les risques majeurs identifiés par les grandes entreprises françaises dans cette catégorie concernent :

- l'insatisfaction client,
- la sécurité informatique,
- l'image de marque et la réputation,
- les ressources humaines (rétention, motivation, développement).

Le risque d'insatisfaction client reste à la première place, depuis 3 ans, des préoccupations majeures des directeurs

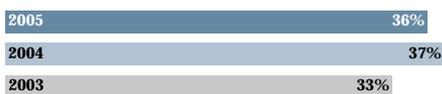
financiers dans tous les secteurs d'activité sauf dans le secteur Banque Assurance. La sécurité informatique et l'image de marque demeurent en tête des risques internes les plus préoccupants sont évalués assez différemment au niveau sectoriel.

Les problématiques liées aux systèmes d'information autres que la sécurité informatique sont, elles, en retrait en 2005.

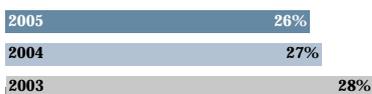
Certains risques apparaissent très nettement comme spécifiques à certains secteurs d'activité et font naître des écarts significatifs non décelables dans les tableaux de synthèse :

- La sécurité informatique est majeure pour 40% des répondants dans l'Industrie contre 17% seulement dans le secteur Banque Assurance.
- Les ressources humaines apparaissent comme le premier risque pour 43% des directeurs financiers du secteur Banque Assurance contre 8% pour l'activité Distribution Commerce.
- Les ruptures d'approvisionnement sont considérées comme des risques majeurs à 33% dans l'Industrie et la Distribution Commerce contre 4% pour l'activité Banque Assurance et les ruptures de production sont majeures à plus de 30% au niveau de la Distribution Commerce contre 9% pour l'activité Banque Assurance.
- Les risques financiers sont majeurs pour 35% des directeurs financiers du secteur Banque Assurance contre 9% pour le secteur des Services.
- La mise en conformité avec les évolutions réglementaires (IAS/IFRS, LSF, Bale II, SOA...) représentent un risque majeur pour 39% des directeurs financiers du secteur Banque Assurance contre 8% pour le secteur Commerce Distribution.
- Le secteur Banque Assurance se distingue à nouveau des autres en percevant à 22% un risque majeur sur

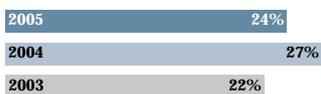
## Risques internes



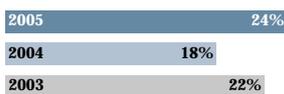
### La satisfaction client



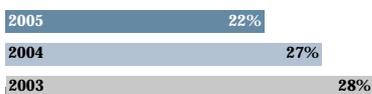
### La sécurité informatique



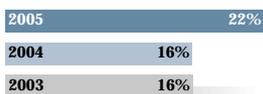
### L'image de marque et la réputation



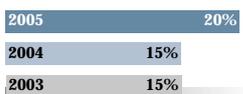
### Les ressources humaines



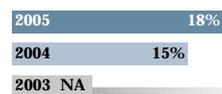
### Les systèmes d'information



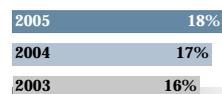
### Les ruptures d'approvisionnement



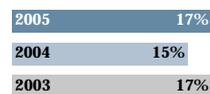
### Les ruptures de production ou de livraison



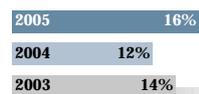
### Le respect des évolutions réglementaires



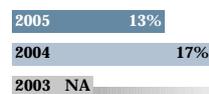
### L'intégrité, l'éthique et la fraude



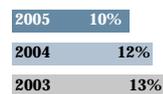
### Les risques financiers : taux, crédit, devises...



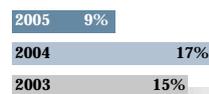
### La sécurité, l'environnement et la santé



### La gestion de crise / continuité des opérations



### La maîtrise des projets internes



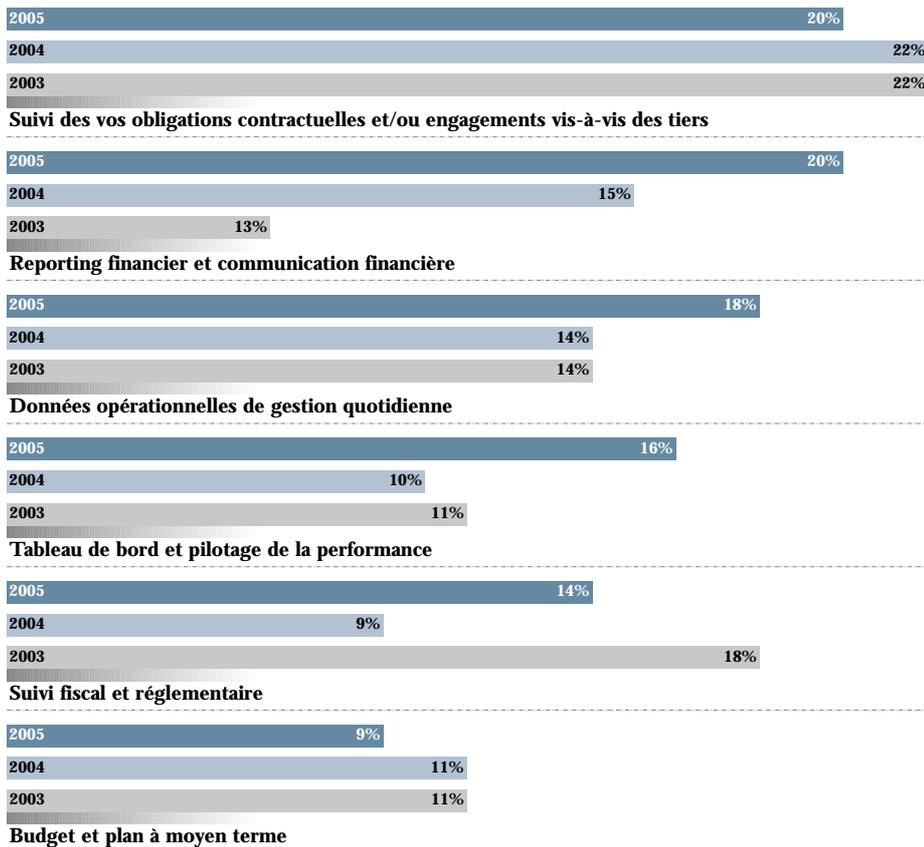
### La trésorerie disponible et les cash-flow

le thème de la gestion des crises et de la continuité des opérations, contre 4% pour le secteur Distribution Commerce.

L'analyse globale au niveau sectorielle nous apprend que Banque Assurance et Industrie sont les deux secteurs qui génèrent systématiquement des écarts contrastés dans leur évaluation de la criticité des risques internes. Les différences d'évaluation sont moins marquées dans le secteur Distribution Commerce et encore plus neutres dans les Services non financiers.

# 4. Pratiques et perception des entreprises françaises

## Risques liés aux informations d'aide à la décision



### Les risques provenant de l'information utilisée pour la prise de décision

La tendance de 2004 est confirmée en 2005. Les directeurs financiers interrogés estiment que les risques critiques sont les suivants :

- Suivi des obligations contractuelles et des engagements vis-à-vis des tiers,
- Reporting financier et communication financière,
- Données opérationnelles de gestion quotidienne.

On constate depuis trois ans une prise de conscience accrue des directeurs financiers vis-à-vis de la catégorie des risques liés à la maîtrise des informations d'aide à la décision. Ces risques sont de plus en plus perçus

comme majeurs et à l'exception des risques liés au budget et plan à moyen terme, le niveau de risque majeur augmente significativement pour tous ces risques.

Le risque lié au reporting et à la communication financière est perçu comme premier risque ex-æquo alors qu'il était second l'année passée à 7 points du premier. Sa criticité est en hausse depuis trois ans probablement compte tenu des attentes du marché sur une plus grande fiabilité des données financières. Plus surprenant, il est perçu de façon similaire que l'entreprise soit cotée ou non.

Les différences en terme de perception des risques sont moins significatives d'un secteur à l'autre. On peut néanmoins souligner les points suivants :

- Le processus budgétaire est deux fois moins critique pour le secteur Banque Assurance que pour les trois autres secteurs analysés (4% contre environ 10% en moyenne pour les 3 autres secteurs).
- Le suivi fiscal apparaît critique pour le secteur Banque Assurance (22%) et à un degré moindre pour le secteur Industrie (17%). En revanche, moins de 10% des directeurs financiers des activités Distribution Commerce et Services non financiers considèrent ce risque comme majeur.

Les différences apparaissent davantage lorsque l'on distingue les entreprises cotées des entreprises non cotées :

- Sur la problématique des données opérationnelles de gestion quotidienne, la perception majeure du risque va du simple au double selon que l'entreprise est cotée ou non : 24% pour les entreprises cotées contre 12% pour les entreprises non cotées.
- Le risque lié au budget et au plan à moyen terme est perçu comme majeur par seulement 5% des directeurs

financiers des entreprises cotées contre 12% pour les entreprises non cotées.

- Il en va de même pour le pilotage de la performance qui est aujourd'hui moins un risque pour les entreprises cotées qui maîtrisent peut être mieux ce processus (12% des directeurs financiers perçoivent ce risque comme majeur) que pour les entreprises non cotées (19% des directeurs financiers perçoivent ce risque comme majeur).

### 4.3 Quels sont les cinq risques majeurs aujourd'hui ?

Comme en 2004, l'insatisfaction client, la concurrence et la sécurité informatique constituent le trio de tête des préoccupations des directeurs financiers, tous secteurs d'activité confondus.

Derrière les trois risques majeurs, des changements apparaissent par rapport au classement de l'année précédente. Nous notons deux entrées :

- Le risque relatif au marché et à ses évolutions (tendances, globalisation, délocalisation). Il occupait la cinquième place en 2003 dans les préoccupations des directeurs financiers.
- L'environnement réglementaire et législatif, qui lui était numéro 2 en 2003.

En revanche, l'image de marque et la réputation ainsi que les systèmes d'information sortent de la liste des cinq risques majeurs.

Nous obtenons cette année un classement composé d'une majorité de risques externes (3 sur 5) alors que nous avons constaté une majorité de risques internes en 2004 (4 sur 5). Pour l'expliquer, nous pouvons avancer l'hypothèse que les entreprises s'étant plutôt attelées à rendre plus robuste leur contrôle interne depuis deux ans, les risques externes ont pu être délaissés.

Nous notons également un accroissement général de la criticité de certains risques : en 2005, sur la totalité des 27 risques évalués dans les différentes catégories, 12 d'entre eux ont été évalués comme majeurs (7 ou plus sur l'échelle de 1 à 10) par au moins 20% des directeurs financiers, contre 10 seulement en 2004.

### 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.

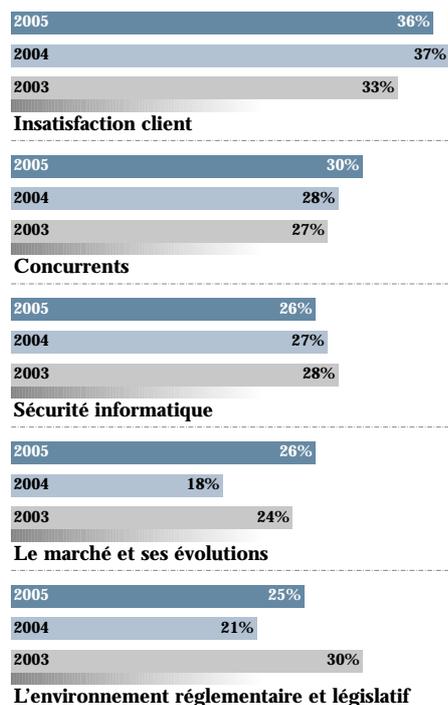
Comme le montre les PRI Secteur et Entreprise, les directeurs financiers perçoivent un niveau de risques stable par rapport à 2004 et sensiblement inférieur à 2003.

Le PRI 2005 s'établit donc à :

PRI	2005	2004	2003
PRI Secteur	4,8	4,7	5,3
PRI Entreprise	4,2	4,2	4,4

Le constat d'une perception d'un niveau de risques de son secteur d'activité systématiquement supérieur à celui de sa propre entreprise demeure. Cette stabilité apparente masque des évolutions sensibles par secteur ou pour les sociétés cotées.

### Les cinq risques majeurs en 2004

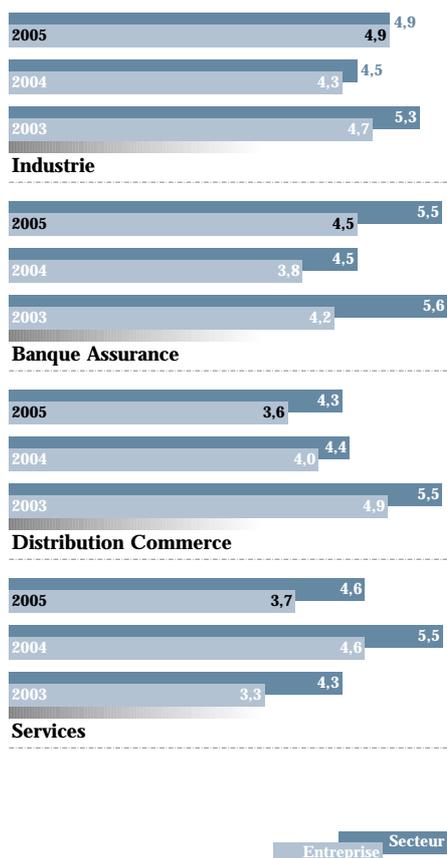


### Entreprises cotées / non cotées

PRI	2005	2004	2003
PRI Secteur / cotées	4,8	4,3	5,3
PRI Secteur / non cotées	4,8	5,0	5,3
PRI Entreprise / cotées	4,5	3,9	4,7
PRI Entreprise / non cotées	4,0	4,3	4,3

## 4. Pratiques et perception des entreprises françaises

### Indice PRI par secteur d'activité



Les points suivants peuvent être soulignés pour les entreprises cotées :

- On peut constater une augmentation significative des deux PRI Secteur et PRI Entreprise, respectivement de 0,5 et 0,6 point. Plusieurs explications peuvent être avancées à commencer par une correction puisque les PRI des sociétés cotées avaient sensiblement diminué en 2004 dans un contexte économique plus favorable de l'époque. La seconde raison est à rechercher dans la pression montante des marchés et des actionnaires concernant une meilleure gouvernance et un meilleur contrôle interne qui en réaction génère un effet de risques perçus accru au niveau de son entreprise en cas de défaillance.
- La tendance est complètement inverse pour les entreprises non cotées dont les PRI Secteur et Entreprise diminuent légèrement respectivement de 0,2 et 0,3. Nous pouvons également souligner la diminution continue depuis trois ans du PRI Secteur des entreprises non cotées.

L'évolution de l'année 2005 fait apparaître deux groupes de secteurs d'activité :

- Les secteurs d'activité Industrie et Banque Assurance voient croître leurs PRI Secteur et Entreprise de façon significative (jusqu'à 1 point de plus entre 2004 et 2005 pour le PRI Secteur de Banque Assurance qui retrouve ainsi son niveau de 2003). Il est à noter que l'Industrie est le seul secteur où le PRI Secteur n'est pas structurellement supérieur au PRI Entreprise.
- Les secteurs Distribution Commerce et Services suivent la tendance inverse : les PRI Secteur et Entreprise enregistrent des baisses significatives en particulier sur le secteur des Services : - 0,9 point pour les PRI Entreprise et Secteur.

Comme l'année dernière, nous avons déterminé 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 des directeurs financiers).

Les trois risques individuels les plus corrélés à l'évaluation globale du PRI Entreprise sont :

- La maîtrise des projets internes,
- Le suivi des obligations contractuelles avec les tiers,
- Le respect des évolutions réglementaires (IAS/IFRS, LSF, Bale II, SOA...).

Dans le classement des 5 risques majeurs pour 2005, les plus corrélés avec le PRI Entreprise sont :

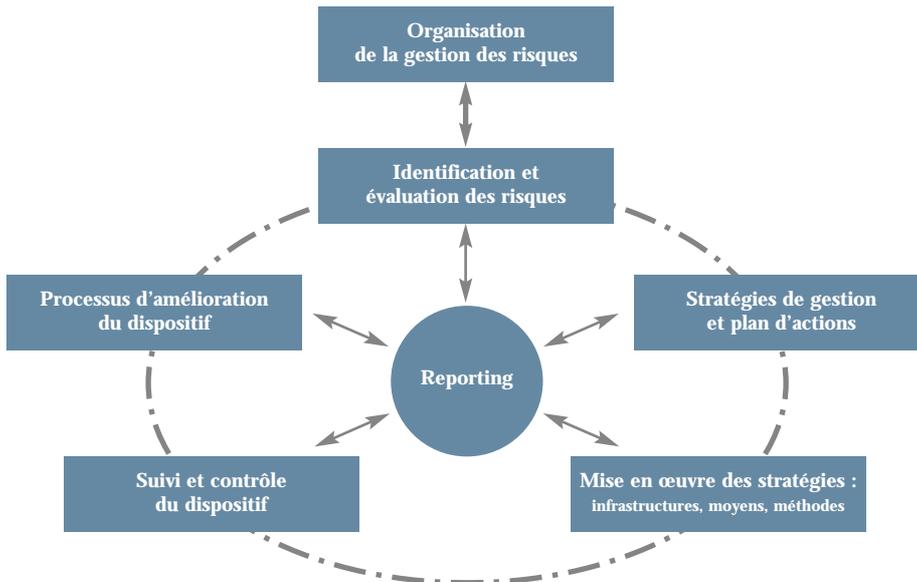
- Les concurrents (risque majeur n°2),
- La sécurité informatique (risque majeur n°3),
- L'environnement réglementaire et législatif (risque majeur n°5).

L'insatisfaction client toujours identifié comme le premier risque majeur depuis 3 ans est lui assez faiblement corrélé avec l'évaluation du PRI Entreprise.

Enfin, on constate que ce sont avant tout les risques internes et ceux liés à l'information qui sont le plus liés au PRI Entreprise, puisque sur les 10 risques les plus corrélés au PRI Entreprise, seul un provient de la catégorie des risques externes. Ce qui est assez paradoxale puisque 3 des 5 risques jugés comme les plus critiques individuellement en 2005 sont des risques de nature externe !

## 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 :



Comme les années précédentes, nous avons souhaité mesurer la pratique des grandes entreprises françaises, au vu des différentes étapes de ce processus. Une très large majorité des entreprises ayant mis en place une politique de gestion des risques déclare avoir mis en œuvre une ou plusieurs de ces étapes.

Premier point notable cette année, le taux de mise en œuvre de chacune de ces étapes est toujours supérieur à 80%. La hausse la plus sensible concerne les tableaux de bord et les systèmes de reporting sur les risques. Il restait jusqu'alors le dispositif le moins répandu. En 2005, il est clairement arrimé à la gestion des risques avec un taux de mise en œuvre de 83,3% devant l'organisation générale de la gestion des risques. Le dispositif d'audit des risques enregistre également une progression significative de 8,9 points par rapport à 2004.

Paradoxalement, le seul domaine qui enregistre un retrait par rapport à 2004 est l'organisation générale d'une politique de gestion des risques, qui correspond à l'étape initiale du processus. Même s'il faut rester prudent sur la recherche d'explications de variations de quelques points uniquement, on peut avancer l'hypothèse suivante : les entreprises travaillent actuellement à la meilleure structuration de ce cadre général et ont donc tendance à moins considérer qu'elles sont correctement organisées sur cet élément structurant du dispositif. Par ailleurs, elles privilégient encore les actions concrètes : identifier les risques, mettre en œuvre des actions de contrôles avant de s'atteler à l'étape organisationnelle.

### Structure de la gestion des risques

2005	81,9%
2004	87,2%
2003	80,6%
<b>Organisation générale et/ou politique formalisée</b>	
2005	88,9%
2004	88,4%
2003	81,4%
<b>Systèmes d'identification et d'évaluation des risques</b>	
2005	88,9%
2004	80,2%
2003	80,2%
<b>Dispositif d'audit des risques</b>	
2005	87,5%
2004	87,2%
2003	81,8%
<b>Stratégies de gestion ou de contrôle adaptées à chacun des risques</b>	
2005	83,3%
2004	75,6%
2003	72,8%
<b>Tableaux de bord et/ou système de reporting sur les risques</b>	

## 5. Moyens mis en œuvre

### Éléments organisationnels de la politique de gestion des risques

2005 77,8%

2004 76,7%

2003 NA

### Intégration de la gestion des risques dans les activités stratégiques et opérationnelles

2005 73,6%

2004 79,1%

2003 65,7%

### Politique de risques formalisée

2005 72,2%

2004 NA

2003 NA

### Département ou fonction dédié au contrôle interne

2005 70,8%

2004 86%

2003 80%

### Activité d'audit interne

2005 63,9%

2004 61,6%

2003 NA

### Comité d'audit

2005 55,6%

2004 55,8%

2003 57,1%

### Comité des risques

2005 52,8%

2004 59,3%

2003 48,6%

### Activité dédiée de Risk Management

2005 41,7%

2004 40,7%

2003 27,1%

### Administrateurs indépendants

### 5.1

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

D'après les directeurs financiers, trois composantes organisationnelles constituent le socle du dispositif de gestion des risques :

- L'intégration de la gestion des risques (procédures, culture...) dans les activités stratégiques et opérationnelles,
- Une politique de risque formalisée,
- Un département ou une fonction dédié au contrôle interne.

Nous pouvons dresser plusieurs constats.

Premier constat : l'intégration de la gestion des risques (procédure, culture...) dans les activités stratégiques et opérationnelles de l'entreprise est encore en hausse dans les réponses des directeurs financiers et se positionne désormais comme le premier élément de leur gestion des risques. Cette tendance de fonds renforce la conviction que la gestion des risques concerne l'ensemble des domaines et des acteurs de l'entreprise et n'est pas uniquement l'affaire de quelques-uns. Comme nous le pressentions en 2004, la culture du risque s'accroît en France et les dirigeants sont de plus en plus nombreux à prendre en compte le " volet risque " dans leur processus de management et à l'intégrer dans leur mode de gestion quotidien.

Second constat : nous avons ajouté dans le questionnaire de l'étude 2005 un élément relatif à la création d'une fonction dédiée au contrôle interne. Cette fonction relativement nouvelle dans les entreprises a visiblement immédiatement reçu un écho très favorable puisque 72,2% des directeurs financiers l'identifient comme un élément de leur structure organisationnelle.

Troisième constat : l'audit interne comme élément organisationnel de la gestion des risques est moins cité (71%). Cependant, ce retrait apparent est à modérer car l'introduction de la fonction contrôle interne a probablement eu un effet de report des citations relatives à l'audit interne. Nous constatons d'ailleurs que 89% des directeurs financiers continuent de considérer qu'un dispositif d'audit (des risques) est un élément clé de leur gestion des risques.

Quatrième constat : certains autres éléments organisationnels cités enregistrent une diminution importante par rapport à 2004 et notamment la fonction de risk manager (-6,5 points) et la politique de risques formalisée (-5,5 points de 2004 à 2005).

L'analyse sectorielle permet d'identifier plus précisément les causes de cette diminution :

Le retrait de la fonction risk management est lié aux secteurs Industrie (de 64,3% à 54,5%) et à celui des Services non financiers (de 52,6% à 43,8%). La diminution de la politique formalisée est due aux secteurs Industrie (de 78,6% à 68,2%) et au secteur Banque Assurance (de 81,8% à 71,4%).

La lecture des résultats selon le critère coté/non coté fait apparaître des écarts significatifs sur les trois composantes suivantes :

- L'existence d'un département ou d'une fonction contrôle interne est désormais clé pour les entreprises cotées : 82,4% de leurs directeurs financiers pour seulement 64,9% dans les sociétés non cotées.
- La mise en place d'un comité d'audit est souvent citée par les entreprises cotées : 76,5% contre seulement 54,1% des entreprises non cotées.

• Les administrateurs indépendants sont cités par 58,8% des entreprises cotées interrogées contre seulement 24,3% des entreprises non cotées.

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

Les trois approches les plus utilisées pour identifier et évaluer les risques demeurent :

- Les audits internes,
- Les indicateurs de suivi des défaillances (incidents, accidents, non-qualité...),
- Les travaux de la direction générale.

L'audit interne est toujours considéré comme le meilleur outil d'identification et d'évaluation des risques. Les indicateurs de risques demeurent le second outil le plus utilisé pour identifier ses risques. Enfin, on constate que dans 4 entreprises sur 5 désormais l'identification et l'évaluation des risques reposent sur une implication directe de la direction générale à travers ses travaux et réunions sur cette thématique.

On constate en 2005 certaines variations par rapport à 2004 :

- La diminution la plus remarquable concerne la veille externe qui perd 10,8 points entre 2004 et 2005. Même s'il existe des divergences sectorielles significatives sur cet instrument d'identification des risques (cf. infra), ce retrait s'observe alors que justement cette année les directeurs financiers semblent plus soucieux de leurs risques externes.
- La démarche de cartographie hiérarchisée des risques est désormais utilisée par 60% des entreprises mais on notera des différences sectorielles importantes (cf. infra).

Par secteur, nous pouvons souligner :

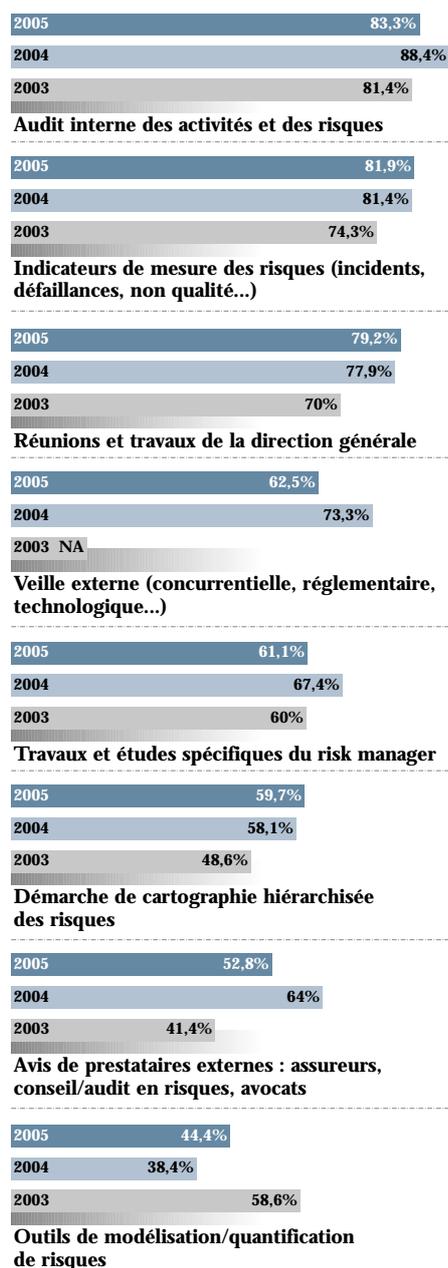
- La cartographie hiérarchisée des risques est une pratique privilégiée à 76,2% dans le secteur Banque Assurance et à 60% dans l'Industrie, contre seulement 38,5% dans le secteur Distribution Commerce.
- La prise en compte de l'avis de prestataires externes est une pratique généralisée à 72,7% dans l'Industrie et à 62,5% dans les Services contre seulement 33,3% dans le secteur Banque Assurance.
- Les outils de modélisation et de quantification du risque sont utilisés à 61,9% dans le secteur Banque Assurance contre une moyenne de 37% dans les trois autres secteurs d'activité.
- Enfin, la veille externe est utilisée dans tous les secteurs d'activité avec une moyenne légèrement inférieure à 70% à l'exception du secteur Distribution Commerce où cet élément de mesure du risque est utilisé uniquement par 38,5% des entreprises interrogées.

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

Les quatre premiers éléments de stratégie en 2005 sont :

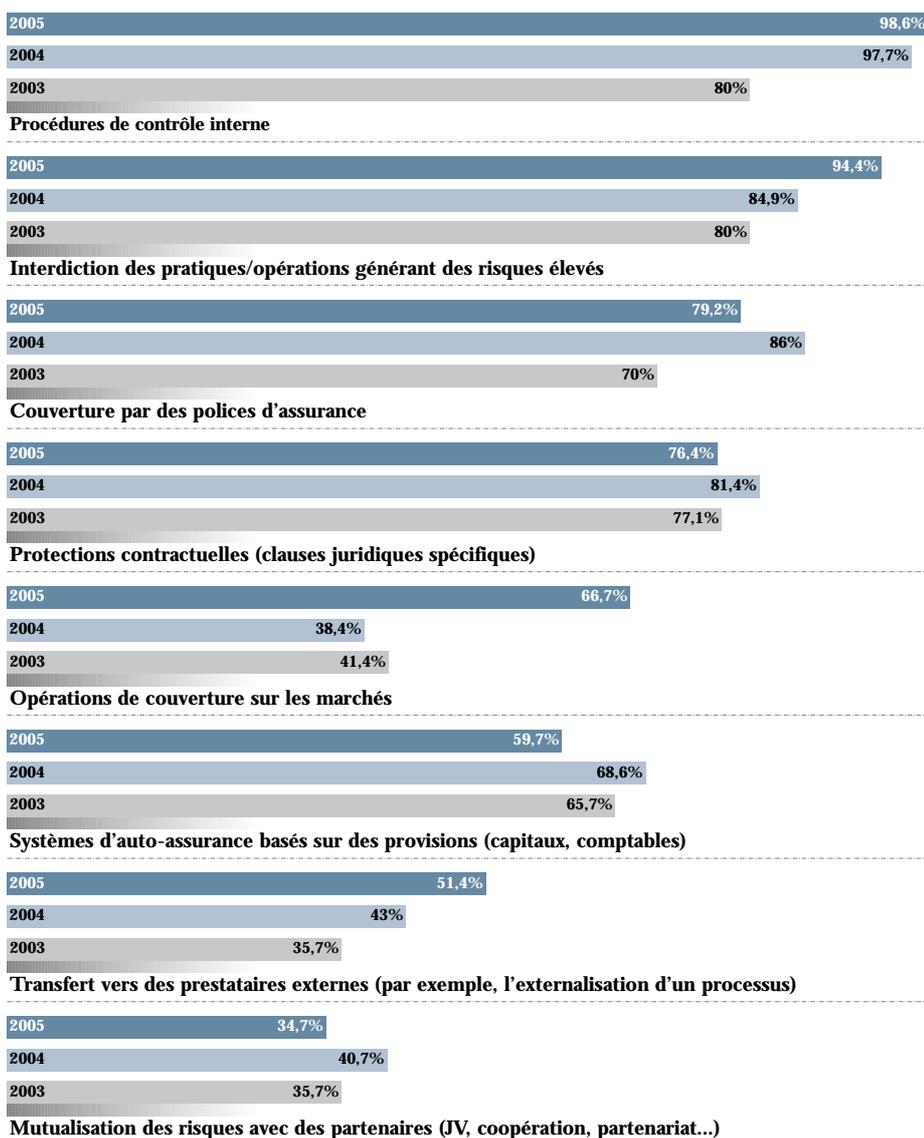
- Les **procédures de contrôle interne**, considérées par tous les directeurs financiers comme la pratique incontournable pour limiter les risques. L'impact LSF / SOA et l'environnement général lié à la gouvernance sont ici très marqués et on approche un taux de 100% de citations.
- **L'interdiction de pratiques ou d'opérations risquées** pour l'entreprise, lorsque celles-ci excèdent le niveau de tolérance aux risques que l'entreprise s'est fixée, est en 2005 un élément cité par 95% des directeurs financiers et gagne ainsi 10 points.

## Processus d'identification et d'évaluation



## 5. Moyens mis en œuvre

### Stratégies de gestion utilisées par les entreprises



### Les trois stratégies de gestion les plus utilisées par secteur / cotées - non cotées

Pratiques / Secteurs d'activité	Industrie	Banque Assurance	Distribution Commerce	Services	Cotées	Non cotées
<b>Procédures de contrôle interne</b>	100%	100%	92,3%	100%	100%	97,3%
<b>Interdiction des pratiques et opérations risquées</b>	95,2%	95,5%	84,6%	100%	94,1%	94,6%
<b>Protections contractuelles</b>	81%			81,3%	79,4%	
<b>Couverture par des polices d'assurance</b>			92,3%			81,1%
<b>Opérations de couverture sur les marchés</b>		86,4%				

- La **couverture par des polices d'assurance**, malgré un certain recul, demeure un outil de base des stratégies de gestion des risques.

- Les **protections contractuelles (clauses juridiques...)**, régissant les relations économiques entre les parties et répartissant les risques entre chacune d'elles reste une pratique très citée notamment dans les secteurs de l'Industrie et des Services.

Par rapport à l'année 2004, on peut constater quelques évolutions dans les stratégies de gestion utilisées par les entreprises :

- Les opérations de couverture sur les marchés sont citées par deux fois plus de directeurs financiers d'une année sur l'autre. Cette hausse significative est générée principalement par les secteurs Industries à 86,4% et le secteur Banque Assurance à 76,2% (historiquement un secteur utilisant ce type d'outils). Par ailleurs, nous constatons que plus le chiffre d'affaires des entreprises est élevé (et donc plus leur activité tend à être internationale et multidevises), plus les instruments de couverture prennent de l'importance.

- Les stratégies de transfert vers des prestataires externes sont en forte augmentation et notamment l'externalisation qui est désormais un procédé de plus en plus utilisé par les entreprises pour transférer et limiter les risques qui ne sont pas au cœur de leur métier. On verra que c'est encore plus accentué pour les sociétés cotées.

- Les stratégies de transfert vers des prestataires externes sont en forte augmentation et notamment l'externalisation qui est désormais un procédé de plus en plus utilisé par les entreprises pour transférer et limiter les risques qui ne sont pas au cœur de leur métier. On verra que c'est encore plus accentué pour les sociétés cotées.

- En revanche, les systèmes d'auto-assurance basés sur les provisions enregistrent une forte diminution (-8,9 points) entre 2004 et 2005. Cette diminution est principalement due au secteur Industrie.

Les sociétés cotées se distinguent sur les pratiques suivantes :

- Elles ont plus tendance à transférer des processus ou des fonctions vers leurs prestataires externes : 58,8%

contre 45,9% pour les sociétés non cotées.

- Elles mutualisent davantage la gestion de certains risques avec des partenaires : 38,2% contre 29,7% pour les sociétés non cotées.
- Elles font moins appel à des systèmes d'auto-assurance basée sur des provisions : 50% contre 67,6% pour les sociétés non cotées.

## 5.4

### Quels sont les systèmes de reporting ou tableaux de bord utilisés ?

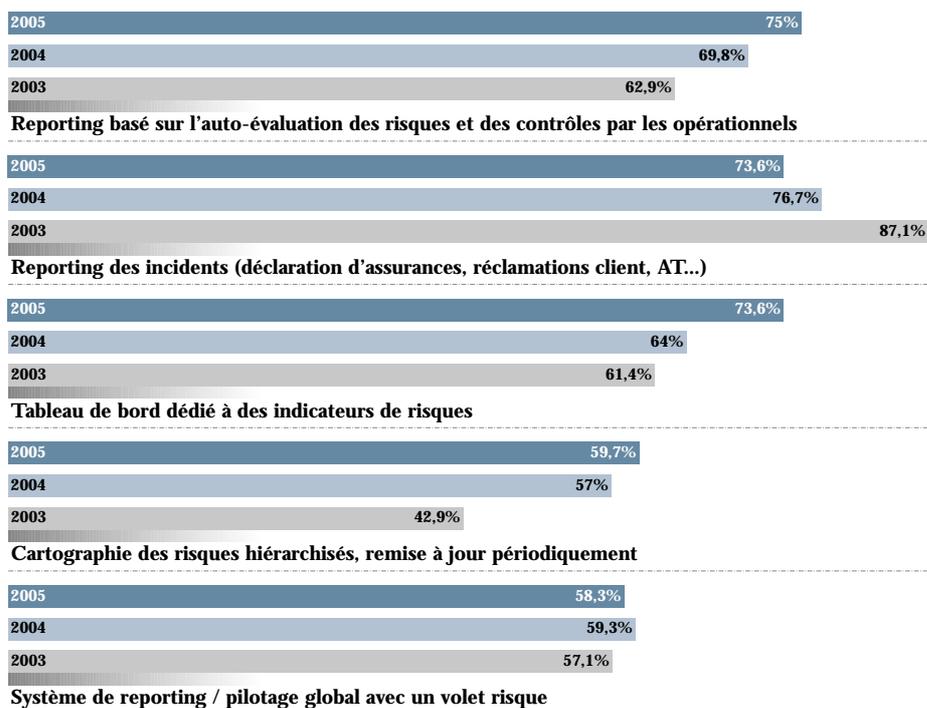
Encore moyennement répandue lors des baromètres 2003 et 2004, l'utilisation de systèmes de reporting sur les risques enregistre une montée en puissance significative en 2005. Trois systèmes de reporting se généralisent et atteignent des taux avoisinant 75% en 2005 :

- Le reporting basé sur l'auto-évaluation des risques et des contrôles qui progresse de 5 points conformément à la tendance qui s'était amorcée en 2004. Il devient le système de reporting et de suivi le plus utilisé par les directeurs financiers interrogés.
- Le reporting des incidents ou accidents (déclaration d'assurances, réclamations client, AT...) qui enregistre néanmoins une diminution continue depuis 2003 (-13,5 points)
- Le tableau de bord dédié à des indicateurs de risques qui recueille beaucoup plus d'adhésion en 2005 avec plus 10 points d'une année sur l'autre et une croissance continue depuis 2003.

L'analyse sectorielle met en évidence des réponses relativement homogènes entre les secteurs.

Le secteur Banque Assurance est celui qui a le plus fort degré d'utilisation des différents types de reporting. L'explication tient notamment à la nécessité réglementaire de " reporter "

### Pratiques de reporting sur les risques



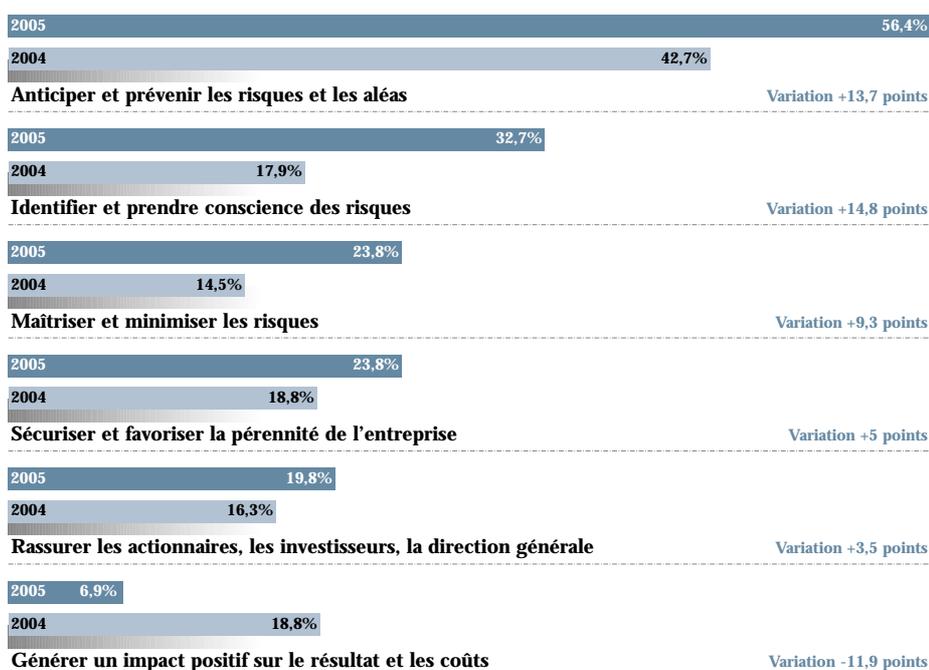
sur le niveau de risques et de valoriser financièrement l'impact potentiel qu'ils peuvent induire. Cette pratique est d'ailleurs à notre avis une bonne piste de " benchmarking " car la valorisation financière des risques est très peu pratiquée dans les autres secteurs.

Les écarts sectoriels les plus significatifs interviennent dans les domaines suivants :

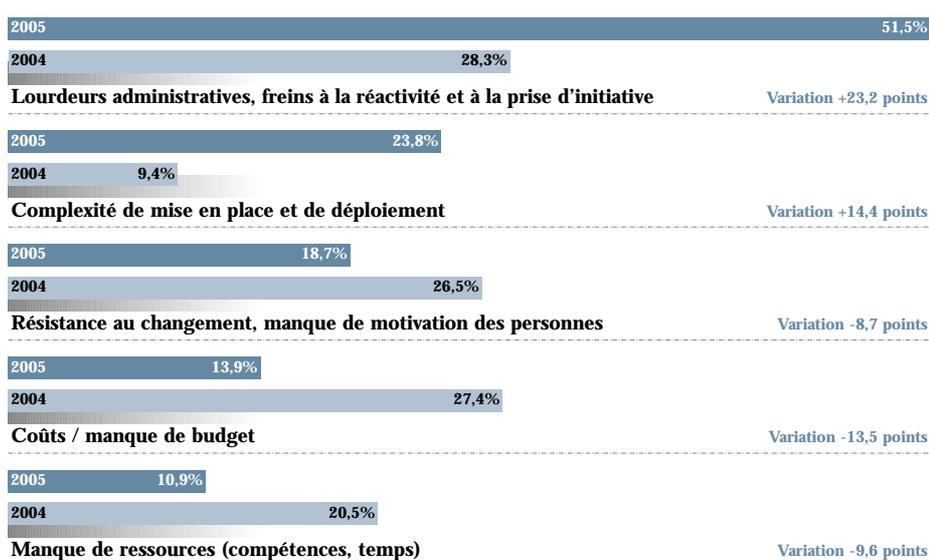
- Le système de reporting global avec un volet risque est utilisé à 75% dans les Services non financiers, à 67% dans le secteur Banque Assurance contre 31% dans le secteur Distribution Commerce.
- La mise à jour régulière d'une cartographie des risques comme outil de reporting est citée dans 71,4% des directeurs financiers du secteur Banque Assurance contre seulement 53,8% dans le secteur Distribution Commerce.

## 6. Avantages, inconvénients, performance, budget

### Avantages de la gestion des risques



### Quels sont les freins à une bonne gestion des risques ?



### 6.1

#### Avantages et inconvénients de la gestion des risques

A la question des avantages que les entreprises tirent de leur dispositif de gestion des risques, les principaux bénéfices sont présentés dans le tableau ci-contre (réponses spontanées).

On constate tout d'abord un accroissement généralisé du nombre de citations des principaux bénéfices d'une gestion des risques efficiente ce qui constitue un point très positif. L'anticipation et la prévention des risques sont mises en avant par plus de la moitié des directeurs financiers interrogés. L'identification et le renforcement de la prise de conscience de risques par le management constituent le deuxième avantage cité et gagnent 15 points à 32,7%.

En revanche, l'impact positif de la gestion des risques sur les résultats et les coûts reculent de presque 12 points en 2005. On peut expliquer ce résultat en avançant les hypothèses suivantes :

- L'absence de corrélation directe perçue entre la gestion du risque et la baisse des coûts.
- Les difficultés qu'ont les directeurs financiers interrogés pour apprécier l'impact de leur gestion des risques sur la maîtrise des coûts.

#### Quels sont les freins à une bonne gestion des risques ?

L'analyse effectuée à partir des réponses collectées en 2004 mettait en exergue une prise de conscience par les directeurs financiers des difficultés " terrains " associées à la gestion des risques.

Cette tendance est renforcée en 2005 : le premier frein perçu à la mise en place d'une stratégie de risques est lié au risque de " lourdeur administrative "

engendrée par la mise en place d'une politique de gestion de risques et les freins que cela génère sur la réactivité et la prise d'initiative. Ce risque de pesanteur administrative est renforcé par les freins liés à la complexité relative au déploiement (23,8%) et à la résistance au changement (17,8%).

Certains écarts apparaissent entre les différents secteurs d'activité ou les entreprises cotées / non cotées :

- La complexité liée à la mise en œuvre est citée à 33,3% dans le secteur Industrie contre seulement 11,5% dans le secteur Distribution Commerce.
- Un tiers des sociétés cotées identifient des difficultés liées à la complexité de mise en place et le déploiement contre seulement 17,2% des sociétés non cotées.

## 6.2 Satisfation concernant la gestion des risques

En complément des bénéfices attendus et des inconvénients perçus d'un processus de gestion des risques, nous demandons aux directeurs financiers d'évaluer la qualité de leur dispositif à travers le PRI Satisfaction. Cet indice 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 2005 à 6,3.

Le niveau de satisfaction est stable par rapport à 2004. Plus de deux tiers des directeurs financiers interrogés sont satisfaits de leur politique de gestion des risques. Le nombre de directeurs financiers très satisfaits (évaluation de 9 et 10) augmente légèrement de 2004 à 2005, en passant de 3,5% à 5,6%. A l'inverse, 28% des directeurs financiers ne sont pas satisfaits des résultats de

leur politique de gestion des risques.

Le PRI Satisfaction oscille autour de valeurs comprises entre 5,7 et 7 selon les axes d'analyse retenus (secteurs d'activité, cotée/non cotée, niveau de chiffre d'affaires...).

Par secteur, le niveau de satisfaction est assez homogène, la moyenne la plus faible étant attribuée par le secteur d'activités Distribution Commerce à 5,9. On peut constater néanmoins quelques tendances spécifiques aux secteurs d'activités :

- Les " moins satisfaits " sont les directeurs financiers des secteurs d'activité Industrie et Distribution Commerce, deux secteurs où du chemin reste à parcourir.
- Les " plus satisfaits " sont, de loin, les directeurs financiers des secteurs Banque Assurance et Services.

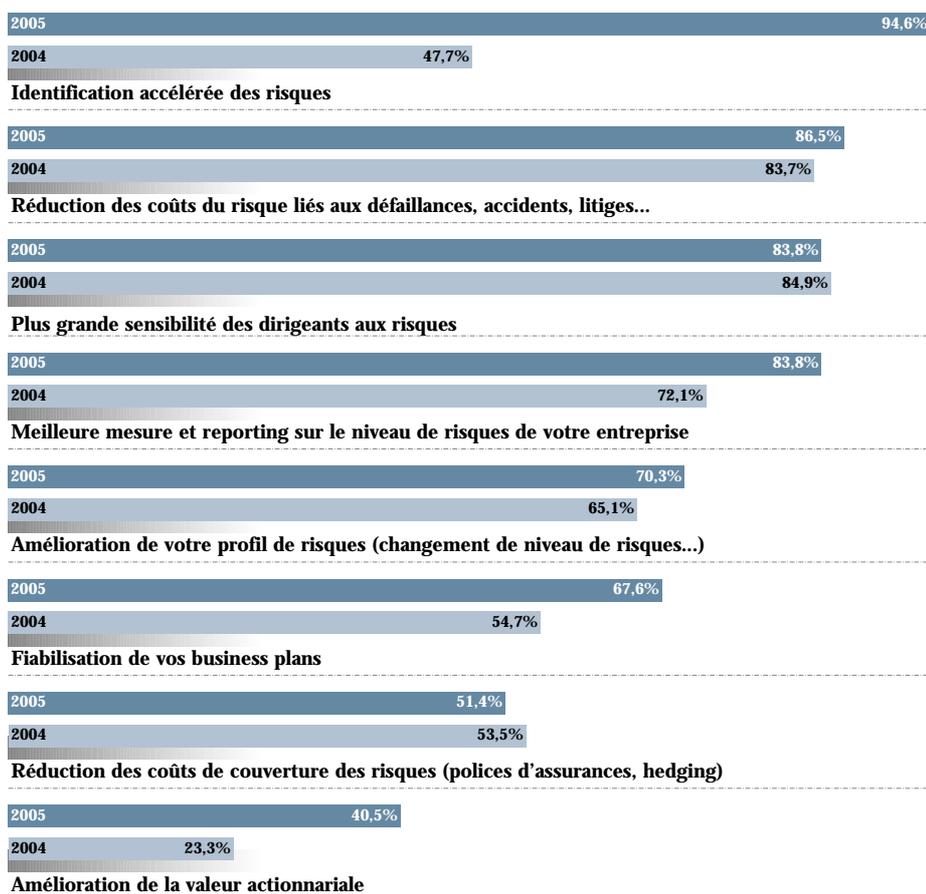
Notons que les directeurs financiers du secteur Banque Assurance sont ceux qui expérimentent depuis plus longtemps un processus mature de gestion des risques.

Plus de deux tiers des directeurs financiers interrogés sont satisfaits de leur politique de gestion des risques

---

## 6. Avantages, inconvénients, performance, budget

### Les critères de performance les plus utilisés par les entreprises



### 6.3

#### Performance de la gestion des risques

Nous avons d'abord demandé aux directeurs financiers s'ils avaient mis en oeuvre un système d'évaluation de leur dispositif, puis quels indicateurs ils utilisaient pour mesurer la performance de leur gestion des risques et enfin quelle était leur évaluation de cette performance sur une échelle de 1 à 10 (de 1 pas performante du tout à 10 très performante) à travers le PRI Performance.

En 2005, 51,4% des entreprises déclarent s'être dotées d'un système d'évaluation de leur gestion des risques. Dans un environnement où les entreprises commencent réellement à organiser et à professionnaliser leur gestion dans le domaine, ce taux est déjà élevé. Il devrait augmenter dans les années à venir car seule une évaluation régulière de la qualité de leur dispositif permettra de progresser.

La hiérarchisation des critères de performance faite par les entreprises (tableau ci-contre) porte sur :

- La rapidité : une identification accélérée des risques est le critère clé de performance avec un taux de citation proche de 100%. La première caractéristique d'une gestion des risques efficace sera donc sa capacité à identifier beaucoup plus rapidement les risques actuels ou émergents afin de pouvoir les gérer à temps.
- Les bénéfices financiers attendus de cette rapidité grâce à une diminution du coût du risque c'est-à-dire de son impact et de ses conséquences financières lorsque le risque se transforme en défaillance avérée.
- L'amélioration de la culture du risque au sein de l'entreprise en commençant par celle de la direction générale.

- La qualité du reporting et des indicateurs de suivi des risques. Les attentes en terme de reporting sur les risques deviennent progressivement plus fortes. C'est à notre avis une condition essentielle de l'amélioration du pilotage des risques et un élément incontournable pour progresser dans le domaine à moyen terme.

En parallèle, il est intéressant de constater qu'un nombre croissant de directeurs financiers citent l'amélioration de la valeur actionnariale dans les critères de performance d'une bonne gestion des risques. C'est la deuxième plus forte progression avec +17,2 points entre 2004 et 2005.

Après avoir identifié les critères de mesure de performance les directeurs financiers ont évalué le niveau de performance de leur gestion des risques.

Le PRI Performance s'établit à 6,3 en 2005 contre 6,2 en 2004.

Trois constats principaux peuvent être dressés :

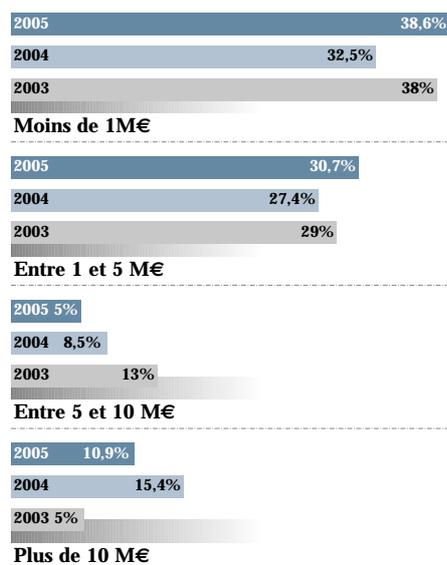
- Le secteur des Services gagne presque un point entre 2004 et 2005.
- Le secteur Banque Assurance est le seul dont le niveau perçu de performance diminue par rapport à l'évaluation réalisée en 2004 avec - 0,3 point.
- Les entreprises cotées sont sensiblement plus sévères avec leur performance avec un PRI Performance de 6,2 contre 6,5 pour les non cotées.

## 6.4 Budgets

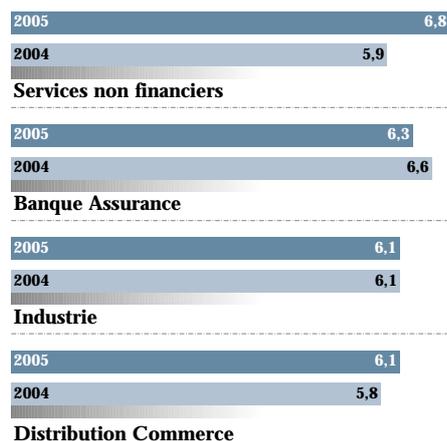
Nous avons reconduit notre analyse 2004 sur les budgets consacrés par les entreprises à leur politique de gestion des risques. Environ 15% des entreprises interrogées n'ont pas souhaité communiquer leur budget. Comme l'an passé, nous attirons votre attention sur le fait que ces budgets sont difficiles à appréhender dans la mesure où la gestion des risques s'appuie sur des moyens variés, internes et externes, à tous les niveaux de l'entreprise et sont donc difficilement quantifiables.

Par rapport à 2004, la tendance montre une certaine contraction des budgets. Le nombre d'entreprises consacrant plus de 10 M€ à leur politique de gestion des risques diminue de 4,5 points par rapport à 2004.

## Budget

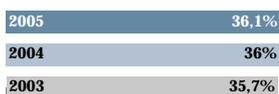


## PRI Performance par secteur

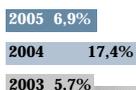


# 7. Tendances et développements futurs

## Benchmarking

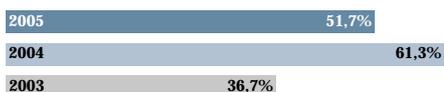


### Oui avec des entreprises de mon secteur

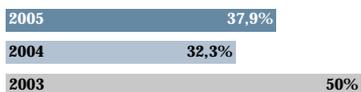


### Oui avec des entreprises d'autres secteurs

## Mise en œuvre d'une gestion des risques envisagée



### Oui



### Non

## 7.1

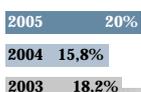
### Benchmarking : les entreprises se recentrent sur leur secteur d'activité

L'utilisation du benchmarking, la comparaison de ses pratiques avec celles d'autres sociétés, est en retrait par rapport à 2004 avec une diminution de 10 points en 2005.

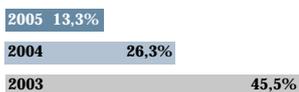
Seuls 43% des directeurs financiers interrogés déclarent utiliser le benchmarking contre 53,4% en 2004. Les entreprises françaises ne semblent pas être de grandes adeptes de cette technique de management.

Néanmoins, le benchmarking intra-secteur est une pratique qui reste stable en 2005. C'est le secteur Banque Assurance qui est le plus ouvert sur son secteur avec 42,3% de réponses positives contre 15,4% pour le secteur Distribution Commerce.

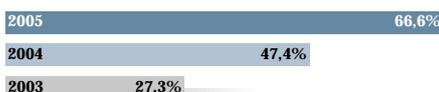
## Délai de mise en œuvre d'une gestion des risques



### Dans moins de 6 mois



### Entre 6 mois et 1 an



### Entre 1 an et 2 ans

## 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 ? A quelle échéance ?

Comme l'an passé, nous avons interrogé les directeurs financiers des entreprises n'ayant pas mis en place une politique de gestion des risques, soit 29 entreprises en 2005. Seulement 51,7% des entreprises concernées déclarent vouloir se doter d'une politique (contre 61,3% en 2004).

Le secteur des Services (66,7%) est en tête des secteurs souhaitant mettre en place une politique de gestion des risques, devant l'Industrie et le secteur Banque Assurance (50%), soit l'ordre inverse du classement des secteurs disposant déjà d'une gestion des risques.

Il est à noter que 87,5% des entreprises cotées dépourvues de politique de gestion des risques souhaitent en mettre une en place contre 38,1% des entreprises non cotées. Il existe donc une certaine pression des marchés poussant à développer une gestion des risques.

Les entreprises qui envisagent d'implanter un dispositif de gestion des risques veulent agir dans les 6 mois pour 20% d'entre elles, dans l'année pour 13,3% et dans un délai de deux ans pour 66,6% d'entre elles. La volonté est toujours affichée mais les délais s'allongent par rapport à 2004.

### Sur quelle catégorie de risques ?

Comme pour les entreprises qui disposent déjà d'une gestion des risques, les entreprises qui souhaitent développer la leur envisagent de s'attaquer en priorité aux risques internes (liés à l'organisation, aux processus, et aux systèmes) pour 93,3% des directeurs financiers. Arrivent ensuite les risques liés à l'information nécessaire pour piloter l'entreprise puis, avec moins d'une citation sur deux, les risques externes.

### 7.3 Influence actuelle des projets LSF et IFRS

L'influence sur la gestion des risques des lois et réglementations liées au contrôle (LSF, SOA, Bâle II, NRE) et aux systèmes comptables (IAS/IFRS) est confirmée en 2005. Par ordre d'impact on note que 64% des directeurs financiers considèrent que les nouvelles normes IAS/IFRS ont une influence sur leur gestion des risques, 60% d'entre eux ont le même jugement sur la LSF et 58% sur la loi NRE. 39% des directeurs financiers considèrent même que la loi Sarbanes-Oxley a eu une influence (probablement indirecte pour certains d'entre eux).

D'un point de vue sectoriel, il est intéressant de noter que :

- 87% des directeurs financiers du secteur Banque Assurance considèrent que les normes IFRS ont un impact sur leur gestion des risques contre seulement 42,3% pour le secteur Distribution Commerce.
- La gestion de risques du secteur des Services est la plus " impactée " à la fois par la LSF (77,3%) et par la loi NRE (72,3%).

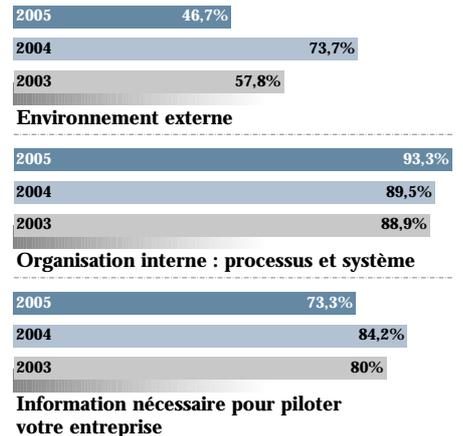
Compte tenu de ces projets en cours dans les entreprises pour se conformer à ces nouvelles réglementations mais aussi pour faire évoluer leur organisation ou leur système, nous avons interrogé les directeurs financiers sur le niveau de risques de leurs projets internes sur une échelle de 1 à 10 (1= aucun risque, 10 = risque majeur).

Le niveau de risque sur les projets internes mesuré pour la première fois en 2005 s'établit à 4,4. Il est légèrement plus élevé que le PRI Entreprise à 4,2.

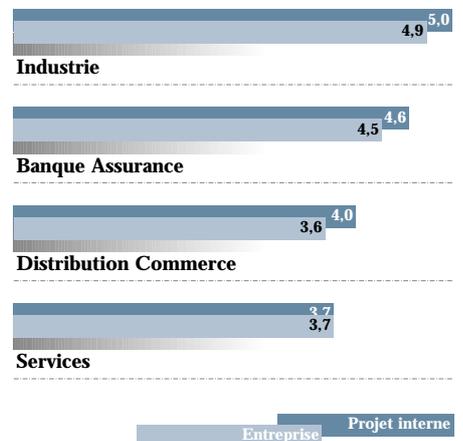
D'un point de vue sectoriel, le tableau ci-contre rend compte de la différence entre la perception du risque sur les projets internes et la perception relative à l'ensemble de l'entreprise : PRI Entreprise

- Le seul écart significatif du risque projet par rapport au PRI Entreprise est constaté dans le secteur Distribution Commerce qui estime son risque projet nettement plus élevé que son risque global.
- 30% des directeurs financiers du secteur Industrie perçoivent les projets internes comme un risque majeur (évaluation supérieure ou égale à 7).
- Les sociétés cotées voient un niveau de risque projet plus élevé que celui des sociétés non cotées : respectivement 21,4% et 12,1% des directeurs financiers ayant une évaluation supérieure ou égale à 7.

### Quelle gestion des risques envisagée ?



### Risques des projets internes



## 8. Méthodologie

### Structure de l'échantillon

#### Selon le secteur d'activité

	Total
Industrie	29,7 %
Banque Assurance	22,8 %
Distribution Commerce	25,7 %
Services non financiers	21,8 %

#### Selon le chiffre d'affaires (2003)

	Total
De 150 M€ à moins de 300 M€	45,5 %
De 300 M€ à moins de 760 M€	30,8 %
De 760 M€ à moins de 1 500 M€	10,9 %
De 1 500 M€ à moins de 7 600 M€	6,9 %
Plus de 7 600 M€	5,9 %

#### Entreprises cotées / non cotées

	Total
Entreprises cotées	41,6 %
Entreprises non cotées	57,4 %

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

	Total
Le Premier marché (Paris-France)	52,4 %
Le Second marché (Paris-France)	9,5 %
Le Nouveau marché (Paris-France)	4,8 %
NYSE (New York-USA)	16,7 %
NASDAQ (New York-USA)	4,8 %
La City (Londres-UK)	4,8 %
Autres places boursières	12 %
Non réponse	9,5 %

La base des 100 entreprises interrogées a été sélectionnée à partir des entreprises de plus de 150 millions d'euros de chiffre d'affaires, avec une répartition sectorielle et un suivi des sociétés cotées et non cotées.

L'étude a été conduite courant mars 2005. Les entretiens réalisés par téléphone sur système CATI (Computer Assisted Telephone Interview), ont été réalisés auprès des directeurs financiers de ces grandes entreprises.

# 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 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 ceux de leurs projets de reporting financier 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.