

Quatrième édition

# Baromètre du Risk Management 2006



En partenariat avec



**protiviti**<sup>®</sup>  
Independent Risk Consulting

Know Risk. Know Reward.

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>6</b>
<b>4. Pratique et perception des entreprises françaises</b>	<b>8</b>
4.1 Qui est responsable de la gestion des risques dans l'entreprise ?	8
4.2 Qui est en charge de la mise en œuvre de la gestion des risques ?	9
4.3 Qui réalise le reporting sur la gestion des risques ?	10
4.4 Quels risques les entreprises gèrent-elles ?	10
4.5 Quels sont les cinq risques majeurs aujourd'hui ?	15
4.6 Quel est le niveau d'appétit du risque des entreprises françaises ?	17
4.7 Comment les directeurs financiers estiment l'efficacité de leur gestion des risques ?	18
4.8 Quel niveau de risque pour les entreprises et leur secteur ?	18
<b>5. Moyens mis en œuvre</b>	<b>22</b>
5.1 Quels sont les principaux éléments organisationnels de la gestion des risques des entreprises ?	22
5.2 Comment les entreprises identifient-elles et mesurent-elles leurs risques ?	24
5.3 Quelles sont les stratégies de gestion des risques utilisées par les entreprises ?	25
5.4 Quels sont les outils de reporting sur le risque utilisés par les entreprises ?	27
<b>6. Avantages, inconvénients, performance, budget</b>	<b>29</b>
6.1 Avantages et inconvénients de la gestion des risques	29
6.2 Satisfaction concernant la gestion des risques	30
6.3 Performance de la gestion des risques	30
6.4 Budget	31
<b>7. Méthodologie</b>	<b>32</b>
<b>Protiviti et le risk management</b>	

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 99 directeurs financiers. Il vise également à évaluer le niveau de risques perçus par les entreprises à partir d'une série d'Index qui sont mesurés chaque année :

- 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)
- Niveau d'appétence pour le risque (PRI Appétence)

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 comparer les pratiques et le niveau de risques de sa propre entreprise. Il fournit le regard du directeur financier et permet de bénéficier d'une vision transverse et globale des pratiques en place dans chaque entreprise.

Le Baromètre du Risk Management répond aux questions suivantes :

- Comment les entreprises évaluent-elles leur niveau de risques ? Existe-t-il un écart entre cette évaluation et la 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 et moyen termes ?

Le Baromètre reprend une analyse des pratiques et fournit un tableau de bord global et par secteur d'activité.

En 2006, tout en approfondissant l'analyse des thématiques lancées en 2005, nous avons complété certaines questions afin d'enrichir les analyses qualitative et quantitative : appétence pour le risque, fonctions dans l'entreprise en charge de la gestion des risques, de sa mise en œuvre et de son reporting. Nous avons aussi tracé les tendances que nous avons pu mesurer tout au long de ces quatre années d'étude, afin d'apporter une vision que nous espérons la plus claire et pragmatique de ce qu'est et de ce que deviendra la gestion des risques dans les grandes entreprises françaises, cotées et non cotées.

Le Baromètre Risk Management 2006 poursuit donc le chemin entamé en 2003, avec le même objectif de fournir au monde économique une batterie d'indicateurs nationaux et par secteur d'activité. Il sera également très prochainement enrichi des résultats de nos études similaires conduites en Europe (Angleterre, Italie, Pays-Bas et Allemagne), et dans le monde (Etats-Unis, Japon, Chine, Australie et Canada), afin d'étendre le périmètre de « benchmarking ».

Francis Miard  
Managing Director

Jonathan Burnett  
Managing Director

## 2. Synthèse

Avec désormais quatre années de recul, nous avons cette année dessiné les contours et le profil type de l'entreprise qui aurait mis en place l'ensemble des bonnes pratiques de gestion des risques des entreprises, telles que les décrivent les directeurs financiers dans le Baromètre du Risk Management. Cette entreprise type s'organiserait autour de six bonnes pratiques structurant efficacement son organisation de gestion des risques.

### 1 • Une politique de gestion des risques écrite et communiquée

Les directeurs financiers considèrent très importante l'existence d'une politique de gestion des risques formalisée (83%). D'après eux, le premier responsable de cette politique doit être le PDG pour 36% des directeurs financiers, ou son Comité de Direction (20%). Un langage commun doit être défini dans cette politique (79%) et l'impulsion doit être donnée au plus haut niveau l'entreprise pour garantir une gestion des risques efficace.

### 2 • Un processus de gestion des risques proche des opérations

L'intégration de la gestion des risques dans les activités stratégiques de l'entreprise est, pour 85% des directeurs financiers, une nécessité. Si l'impulsion est bien donnée par le PDG, l'entreprise doit aussi se doter d'un processus de gestion qui comporte des phases d'identification et d'analyse des risques, de détermination de stratégies de gestion et d'actions et enfin de reporting pour assurer un pilotage efficace. Pour fonctionner, la mise en œuvre doit être adaptée pour et faite par les opérationnels. 46% des directeurs financiers citent les Responsables d'entités ou les opérationnels comme responsables de cette mise en œuvre.

Les risques majeurs identifiés en 2006 deviennent eux-mêmes plus opérationnels et proches des activités avec par exemple le risque de « ruptures dans la chaîne d'approvisionnement », 4<sup>e</sup> risque cité en termes de gravité pour les risques internes. De même, « l'environnement réglementaire et les réglementations sectorielles » et les « risques liés aux systèmes d'information » sont respectivement premier et troisième du classement des cinq risques majeurs 2006.

### 3 • Une organisation définie au sein de l'entreprise et des rôles et responsabilités explicites

#### Des responsabilités définies et communiquées

D'après les directeurs financiers, l'entreprise type doit avoir établi des « rôles et des responsabilités explicites » (86%). Ces responsabilités sont essentiellement attribuées à la Direction Générale pour la définition de la politique, aux Responsables d'entités ou aux opérationnels pour sa mise en œuvre et à des fonctions spécialisées pour le reporting sur les risques.

#### Des fonctions en charge de thématiques spécifiques

Un département d'audit interne indépendant, acteur de la bonne gouvernance. Trois quart des directeurs financiers insistent sur l'importance de l'audit interne. Le principe d'instance objective et indépendante, intervenant là où les risques les plus significatifs ont été identifiés et mesurant l'efficacité des stratégies de gestion déployées, participe de la bonne gouvernance. Parallèlement, le Baromètre confirme l'apparition de la fonction contrôle interne (67%) qui s'est progressivement développée ces deux dernières années. Elle contribue ainsi à améliorer le contrôle interne et à favoriser le partage des meilleures pratiques dans l'entreprise.

Des risk managers, notamment dans les métiers de l'Industrie et de la Banque, complètent le dispositif organisationnel, sur des actions spécifiques et des stratégies de gestion ciblées.

#### 4 • Un reporting pour surveiller et anticiper sur les risques

##### Responsabilité de reporting

Le reporting incombe à différents acteurs en fonction de la nature des risques : les fonctions de DAF, de Risk Manager et d'Auditeur Interne représentent à elles trois 64% des fonctions citées pour ce reporting.

##### Type de reporting

Un processus de reporting et de surveillance des risques est un atout indispensable pour 87% des directeurs financiers. Il est également intéressant de constater que la pratique la plus répandue depuis 4 ans, à savoir le reporting sur des incidents/défaillances, est également la seule ayant une tendance baissière. Cette diminution se réalise notamment au profit du reporting basé sur l'auto-évaluation des risques et des contrôles par les opérationnels. On constate un mouvement notable allant d'un reporting passif sur les défaillances avérées, vers un reporting plus proactif sur le niveau de maîtrise des risques par les opérationnels.

#### 5 • Des méthodologies ciblées d'analyse et de gestion des risques

##### Dresser un inventaire des risques a priori plutôt qu'a posteriori

Deux méthodes d'analyse et d'évaluation des risques a priori se développent d'après les directeurs financiers : la démarche de cartographie des risques, démarche qui connaît l'expansion la plus forte depuis 4 ans. Les réunions et travaux de la Direction générale consacrés aux risques, avec 74%, constituent aussi un principe d'anticipation efficace et consacre l'ancrage de la gestion des risques au plus haut niveau de l'entreprise.

##### Développer des procédures de contrôle interne ciblées

Parmi toutes les stratégies de gestion des risques possibles, la mise en place de procédures de contrôle interne constitue la stratégie la plus usitée par les grandes entreprises françaises pour 89% des directeurs financiers. Elle connaît un réel développement notamment auprès des entreprises cotées (96% contre 80% en 2003). Il est vrai que la *Loi de Sécurité Financière* et, pour certaines entreprises, le *Sarbanes-Oxley Act*, ont eu un impact notable sur le développement du contrôle interne dans les entreprises.

##### Définir des stratégies ciblées en fonction de la nature du risque

Chaque secteur économique adopte, en fonction de ses risques, des stratégies spécifiques qui sont présentées plus en détail dans le Baromètre. Pour le contrôle interne, il s'agit d'adapter les contrôles aux risques des opérationnels mais aussi de limiter les contrôles jugés inutiles.

#### 6 • Un système d'information et des données qui supportent le pilotage et le reporting

##### Un système d'information pour mesurer et suivre les risques

Que ce soit dans le cadre d'un système d'auto-évaluation des risques et des contrôles par les opérationnels (68%) ou d'un tableau de bord périodique d'indicateurs de risques (61%), un système d'information et un outil technologique sont généralement déployés pour assurer une meilleure fiabilité du reporting.

##### Des données produites par les opérationnels pour les reportings

Les opérationnels sont impliqués dans la production des données reprises dans les reportings car chacun, à son niveau, intervient en tant que source première de l'information

(contribution à hauteur de 43% pour les Responsables d'entités ou les opérationnels). L'audit interne joue également un rôle très important, par exemple via ses audits qui détectent des risques insuffisamment maîtrisés (73%).

Ainsi structurée, l'entreprise pourrait, d'après les directeurs financiers, mieux faire face à ses risques. D'après eux (citations spontanées), elle en tirera des bénéfices en termes d'identification rapide des risques (40%), de meilleure mesure et information (30%), d'accroissement de la sensibilité aux risques (26%) et d'amélioration de la performance des activités (20%). Pour structurer ce dispositif type, des écueils devront être évités : éviter « des lourdeurs administratives » contraignantes (37%) par la mise en place d'une organisation efficace, souple et ciblée sur les risques majeurs ; maîtriser « la complexité de mise en œuvre » (22%) en disposant de compétences adéquates internes ou externes pour appliquer la politique et enfin considérer que, comme d'autres processus, que celui-ci a aussi un coût afin de gérer le risque de « manque de budgets » (21%).

Comme vous le verrez à la lecture des résultats détaillés, l'aversion aux risques des entreprises françaises nous paraît assez élevée alors que paradoxalement une première série de mesures ont été prises depuis quatre ans afin d'améliorer leur gestion. Si, à terme, ces mesures s'avèrent efficaces, nous devrions logiquement constater dans les années qui viennent un appétit aux risques croissant, pour des entreprises de mieux en mieux armées pour prendre des risques, certes mesurés, mais indispensables pour accroître leur valeur dans la durée.

## 2. Synthèse

### Tableau de bord spécifique Protiviti

#### Par secteur d'activité

##### Industrie

PRI Secteur				PRI Entreprise				PRI Performance			PRI Satisfaction			Risques Majeurs
2006	2005	2004	2003	2006	2005	2004	2003	2006	2005	2004	2006	2005	2004	
4,3	↘ 4,9	4,5	5,3	3,9	↘ 4,9	4,3	4,7	6,0	↘ 6,1	6,1	5,9	↘ 6,1	6,4	1. Insatisfaction client (23%) 2. Ruptures d'approvisionnement (22%) 3. Sécurité, environnement, santé (21%)

##### Banque Assurance

PRI Secteur				PRI Entreprise				PRI Performance			PRI Satisfaction			Risques Majeurs
2006	2005	2004	2003	2006	2005	2004	2003	2006	2005	2004	2006	2005	2004	
5,4	↘ 5,5	4,5	5,6	4,7	↗ 4,5	3,8	4,2	7,0	↗ 6,3	6,6	6,2	↘ 6,4	6,1	1. Environnement réglementaire et réglementations sectorielles (51%) 2. Continuité des opérations et gestion de crise (40%) 3. Marchés financiers (34%) / Risques financiers (34%)

##### Distribution Commerce

PRI Secteur				PRI Entreprise				PRI Performance			PRI Satisfaction			Risques Majeurs
2006	2005	2004	2003	2006	2005	2004	2003	2006	2005	2004	2006	2005	2004	
4,3	= 4,3	4,4	5,5	4,0	↗ 3,6	4,0	4,9	6,0	↘ 6,1	5,8	5,9	= 5,9	6,5	1. Système d'information (43%) 2. Ruptures d'approvisionnement (39%) 3. Ruptures de production ou de livraison (36%)

##### Services (autres que financiers)

PRI Secteur				PRI Entreprise				PRI Performance			PRI Satisfaction			Risques Majeurs
2006	2005	2004	2003	2006	2005	2004	2003	2006	2005	2004	2006	2005	2004	
5,5	↗ 4,6	5,5	4,3	4,5	↗ 3,7	4,6	3,3	6,3	↘ 6,8	5,9	6,5	↘ 6,7	6,1	1. Insatisfaction client (44%) 2. Image de marque et réputation (31%) 3. Concurrents (29%)

## Par société cotée ou non cotée

### Cotées

PRI Secteur				PRI Entreprise				PRI Performance			PRI Satisfaction			Risques Majeurs
2006	2005	2004	2003	2006	2005	2004	2003	2006	2005	2004	2006	2005	2004	
4,7	↘ 4,8	4,3	5,3	4,4	↘ 4,5	3,9	4,7	6,4	↗ 6,2	6,2	6,2	↘ 6,3	6,2	1. Environnement réglementaire et réglementations sectorielles (40%) 2. Système d'information (32%) 3. Environnement juridique (29%)

### Non cotées

PRI Secteur				PRI Entreprise				PRI Performance			PRI Satisfaction			Risques Majeurs
2006	2005	2004	2003	2006	2005	2004	2003	2006	2005	2004	2006	2005	2004	
4,8	= 4,8	5,0	5,3	4,1	↗ 4,0	4,3	4,3	6,2	↘ 6,5	6,1	6,0	↘ 6,4	6,4	1. Concurrents (28%) 2. Insatisfaction client (27%) 3. Environnement réglementaire et réglementations sectorielles (25%)

## Pratiques de gestion des risques

	Entreprises cotées		Entreprises non cotées	
	2006	2005	2006	2005
Département ou fonction de contrôle interne	70%	82%	66%	65%
Politique de risques formalisée	56%	73%	50%	76%
Fonction Audit Interne	84%	70%	66%	71%
Fonction de risk management	55%	56%	58%	51%
Cartographie des risques formalisée	64%	56%	50%	62%
Procédures de contrôle interne	96%	100%	84%	97%
Interdiction des pratiques à risques élevés	84%	94%	84%	95%
Protections contractuelles avec les tiers	81%	79%	58%	73%
Transfert des risques vers des prestataires externes	34%	53%	52%	55%
Auto-évaluation des risques et des contrôles	64%	76%	62%	73%

### 3. Définitions spontanées

Comme chaque année, nous débutons notre Baromètre par la mesure du niveau de connaissance « spontanée » qu'ont les directeurs financiers de la gestion des risques. Leur description spontanée repose sur les processus et sur les familles de risques qui leur semblent prioritaires.

#### Un processus et des modalités de gestion des risques

Spontanément, les entreprises définissent la gestion des risques soit par un processus : « maîtriser et minimiser les risques », « appréhender et gérer globalement », soit par des actions précises : « identifier », « analyser », « mettre en place des outils »...

Les processus ou les actions les plus souvent cités sur les quatre dernières années sont récapitulés dans le tableau n°1.

#### Tendances depuis 4 ans

(tableau n° 1 bis)

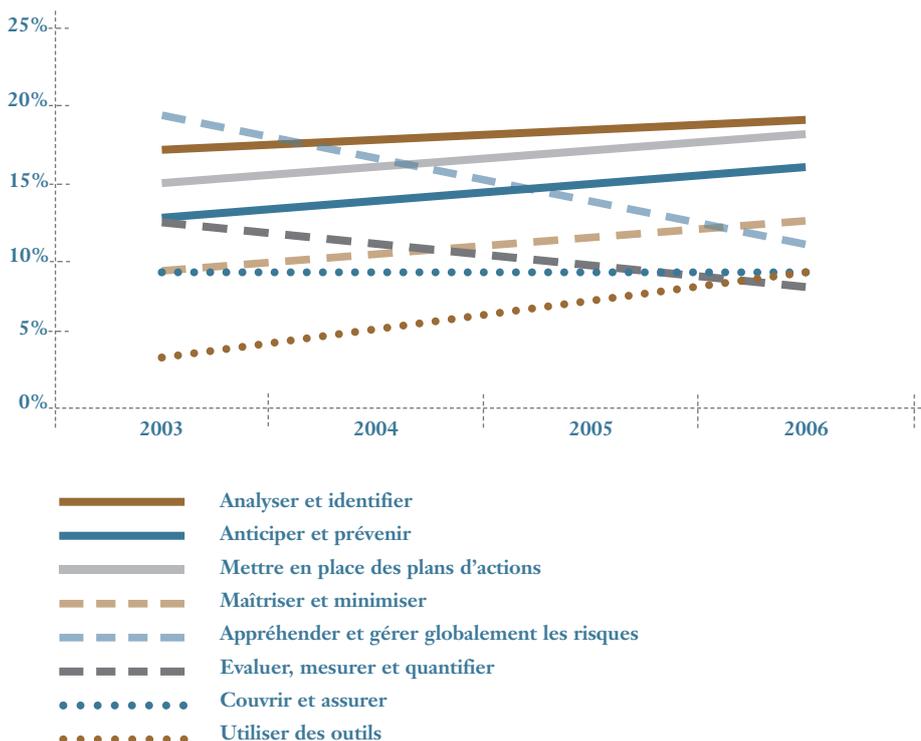
On note depuis quatre ans une proportion croissante de citations spontanées liées à des actions plutôt qu'à des modalités de gestion : analyser et identifier les risques, mettre en place des actions, utiliser des outils de pilotage. C'est la première manifestation d'un besoin ressenti par les directeurs financiers d'aborder en priorité la gestion des risques avec pragmatisme, plutôt que d'en embrasser toutes ses composantes.

On constate également, depuis quatre ans, la diminution progressive des citations relatives à une approche globale des risques, pratique que les directeurs financiers jugent difficile à appliquer. En revanche, comme nous allons le voir, la gestion des risques couvre, selon eux, de nombreux types de risques, qui doivent être gérés de façon différenciée.

Tableau n° 1

Actions associées à la gestion des risques	2006	2005	2004	2003
Analyser et identifier	22%	11%	22%	17%
Anticiper et prévenir	18%	9%	20%	11%
Mettre en place des plans d'actions	17%	16%	22%	11%
Maîtriser et minimiser	13%	11%	11%	9%
Appréhender et gérer globalement les risques	11%	14%	16%	19%
Evaluer, mesurer et quantifier	11%	6%	9%	16%
Couvrir et assurer	10%	10%	5%	11%
Utiliser des outils (pilotage, audit, suivi, contrôle)	7%	9%	5%	2%

Tableau n° 1 bis



## Gérer différentes natures de risques

Le tableau n°2 rend compte des principaux risques spontanément cités par les directeurs financiers.

Dans cette liste, on note que les risques client, les risques financiers et économiques et les risques humains se détachent nettement, ces derniers enregistrant la plus forte progression.

### Analyse sectorielle

Le risque financier et économique est principalement cité dans le secteur des Services non financiers (34%).

Le secteur Distribution Commerce privilégie le risque client (34% des citations) tandis qu'il n'est pas cité par le secteur Banque Assurance.

Le risque humain est majoritairement cité par les directeurs financiers du secteur des Services non financiers (20%).

Les entreprises citent donc spontanément des risques inhérents à leur secteur d'activité. Nous retrouverons cette catégorisation sectorielle dans l'analyse détaillée des risques des entreprises.

Tableau n° 2

Risques couverts par la gestion des risques	2006	2005	2004	2003
Les risques client	17%	16%	10%	27%
Les risques financiers et économiques	16%	12%	7%	11%
Les risques humains (sociaux, RH, management)	16%	4%	2%	8%
Les risques d'exploitation	8%	5%	8%	2%
Tous les types de risques	7%	28%	22%	8%
L'environnement et la sécurité	6%	6%	3%	3%

## 4. Pratique et perception des entreprises françaises

Nous débutons notre analyse cette année par un zoom sur les fonctions qui, dans l'entreprise, sont en charge de la gestion des risques : qui en est le responsable, qui est en charge de la mettre en œuvre et qui reporte sur la gestion des risques ? Cette approche par fonction nous semble importante, car sans responsabilités clairement identifiées au sein de l'entreprise, nous sommes convaincus que la gestion des risques ne pourra pas progresser.

En terme de définition du risque, comme les années passées, nous avons réalisé ce Baromètre en retenant la définition suivante : 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

#### Qui est responsable de la gestion des risques dans l'entreprise ?

(tableau n° 3)

Le premier responsable de la gestion des risques dans l'entreprise est le PDG ou son Comité de Direction, pour 56% des directeurs financiers interrogés.

Le Conseil d'Administration ou un comité spécialisé émanant de celui-ci (le comité des risques) est une instance moins citée en terme de responsabilité de la gestion des risques, gestion qui demeure une responsabilité très imbriquée avec les activités, les métiers et les opérations de l'entreprise.

Plus surprenant, l'Audit Interne est cité comme un responsable possible (12% des citations), ce qui pose la question de la perception du rôle de la fonction d'Audit Interne par certains directeurs financiers. En effet, une responsabilité de l'Audit Interne sur ce processus se ferait au détriment de son indépendance et limiterait fortement sa capacité à auditer le dispositif.

Tableau n° 3

Responsable	Responsabilité première	Responsabilité secondaire
PDG	36%	16%
Comité de Direction	20%	17%
Comité des risques émanant du Conseil d'Administration	17%	8%
Auditeur Interne	12%	13%
Risk Manager	7%	8%
Responsables d'entités ou opérationnels	5%	14%
DAF	3%	22%
NSP/NR	-	2%

La fonction de Risk Manager en tant que responsable de la gestion des risques est très peu citée par les directeurs financiers. Nous verrons par la suite si elle est identifiée dans la mise en œuvre de la gestion des risques au sein de l'entreprise.

### Analyse sectorielle

Le secteur Banque Assurance se distingue nettement compte tenu de ses spécificités réglementaires et de ses activités : le PDG est identifié comme premier responsable à hauteur de 47%, alors que le Comité de Direction n'est pas du tout cité.

Le secteur des Services non financiers attribue la responsabilité de la gestion des risques à sa Direction Générale (PDG ou Comité de Direction) pour 66% des répondants, soit 10 points de plus que la moyenne tous secteurs confondus.

Il apparaît 11 points de différence entre les sociétés non cotées, qui attribuent cette responsabilité à leur Direction Générale (PDG ou Comité de Direction) pour 61% des répondants, contre seulement 50% pour les sociétés cotées.

## 4.2

### Qui est en charge de la mise en œuvre de la gestion des risques ?

(tableau n° 4)

Le PDG est en charge de la mise en œuvre de la gestion des risques pour 24% des entreprises. En revanche, si l'on combine premier et second niveau de responsabilité de mise en œuvre, ce sont alors, avant tout, les Responsables d'entités ou les opérationnels qui sont les premiers concernés par la mise en œuvre (46% des citations). Les directeurs financiers ont donc une vision d'une gestion des risques proche des opérationnels qui sont en charge des activités et des risques qui en découlent.

Tableau n° 4

Mise en œuvre	Responsabilité première	Responsabilité secondaire
PDG	24%	10%
Responsables d'entités ou opérationnels	17%	29%
Comité de Direction	17%	21%
DAF	14%	16%
Risk Manager	12%	1%
Audit interne	9%	11%
Comité des risques émanant du Conseil d'Administration	6%	9%
NSP/NR	1%	3%

La Direction Financière (DAF) s'attribue un certain rôle dans la mise en œuvre avec 14% de citations.

Le Risk Manager, avec 12% de citations, est peu identifié comme acteur de la mise en œuvre de la gestion des risques. On verra que les directeurs financiers lui attribuent un rôle plus important dans le reporting sur les risques.

### Analyse sectorielle

Les entreprises des Services non financiers confient la mise en œuvre à leur DAF (26%), tandis qu'aucune entreprise du secteur Banque Assurance ne leur délègue.

Les entreprises cotées affectent la responsabilité de mise en œuvre aux Responsables d'entités ou opérationnels pour 23% d'entre eux, contre 12% pour les entreprises non cotées.

## 4. Pratique et perception des entreprises françaises

### 4.3

#### Qui réalise le reporting sur la gestion des risques ?

(tableau n° 5)

Les DAF sont les premiers acteurs du reporting sur la gestion des risques. Viennent ensuite l'Audit Interne et le Risk Manager, deux fonctions spécialisées du domaine. Ces trois fonctions portent, à elles seules, l'essentiel du rôle de reporting.

En second niveau, ce sont les Responsables d'entités ou les opérationnels qui sont les plus cités. Ceci s'explique car ce sont souvent eux qui sont à la source des informations liées aux défaillances des activités ou des processus sur le terrain.

#### Analyse sectorielle

La fonction de Risk Manager a un rôle clé sur le reporting de la gestion des risques notamment dans les secteurs Banque Assurance et Industrie, avec respectivement 34% et 29% de citations en premier responsable.

L'Audit Interne est cité par 29% des directeurs financiers du secteur Banque Assurance et par 25% de ceux du secteur Distribution Commerce.

Le DAF est en charge du reporting principalement dans le secteur des Services non financiers (38%), alors qu'il n'est pas du tout cité par le secteur Banque Assurance.

Dans les sociétés cotées, on s'appuie principalement sur le DAF et le Risk Manager en terme de reporting : 46% de citations cumulées sur les deux fonctions, contre 40% dans les non cotées, qui recourent plus souvent à l'Audit Interne (26% des citations).

### 4.4

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

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

- **Les risques externes** qui proviennent de l'environnement de l'entreprise, comme son marché, ses concurrents, l'environnement réglementaire, les risques catastrophiques...
- **Les risques internes** qui découlent de la stratégie de l'entreprise, de son organisation, de ses opérations, de son management, de ses processus et de ses systèmes d'information.

Tableau n° 5

Reporting	Responsabilité première	Responsabilité seconde
DAF	24%	18%
Audit Interne	21%	3%
Risk Manager	19%	2%
Responsables d'entités ou opérationnels	10%	33%
Comité des risques émanant du Conseil d'Administration	9%	3%
Comité de Direction	8%	10%
PDG	6%	10%
NSP/NR	3%	21%

- Les risques liés aux informations nécessaires au pilotage de l'entreprise et sur lesquelles les dirigeants s'appuient pour prendre leurs décisions.

Nous avons d'abord demandé aux directeurs financiers si leur gestion des risques couvrait effectivement ces trois catégories, puis nous leur avons demandé d'évaluer un certain nombre de risques spécifiques (tableau n° 6).

### Tendances depuis 4 ans

(tableau n° 7)

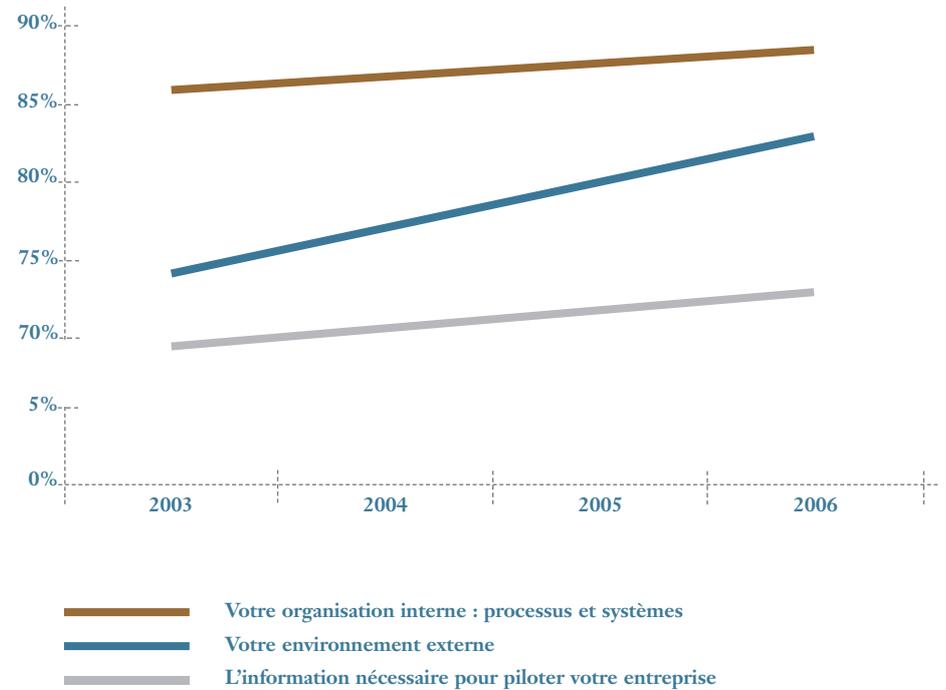
Depuis 4 ans, la gestion des risques couvre chacune des grandes catégories de façon stable et avec la même hiérarchie. Les risques internes sont les plus souvent inclus dans le périmètre de gestion des risques. On peut penser que les entreprises gèrent prioritairement les risques sur lesquels elles peuvent facilement agir. Les risques externes sont, eux, un peu moins traités. Les risques liés à l'information nécessaires pour piloter l'entreprise ne sont cités qu'en troisième position. Cela provient certainement de la difficulté des entreprises à appréhender cette catégorie de risques, sur laquelle nous reviendrons par la suite.

Nous avons ensuite demandé aux directeurs financiers d'évaluer le niveau de risques de chaque catégorie, 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.

Tableau n° 6

Catégorie de risques gérés	2006	2005	2004	2003
Votre organisation interne : processus et systèmes	84%	93%	86%	84%
Votre environnement externe	79%	82%	84%	69%
L'information nécessaire pour piloter votre entreprise	66%	82%	72%	64%

Tableau n° 7



## 4. Pratique et perception des entreprises françaises

### Les risques externes

(tableau n° 8)

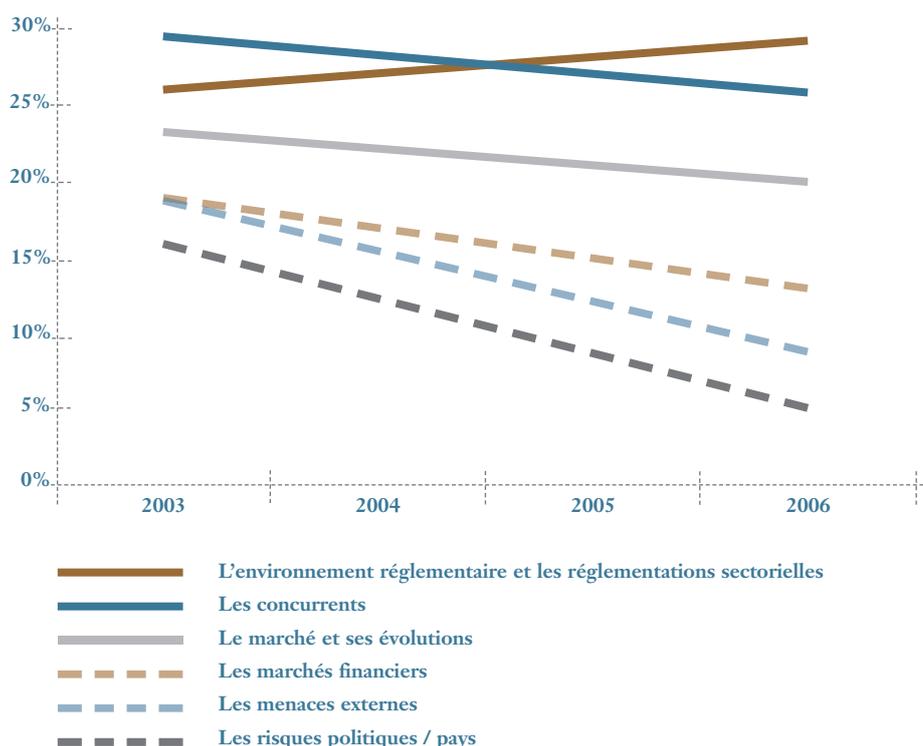
Les risques externes majeurs identifiés par les grandes entreprises françaises en 2006 concernant, dans l'ordre de criticité :

- L'environnement réglementaire et les réglementations sectorielles
- Les concurrents
- L'environnement juridique

Tableau n° 8

Risques externes	2006	2005	2004	2003
L'environnement réglementaire et les réglementations sectorielles	32%	25%	21%	30%
Les concurrents	23%	30%	28%	27%
L'environnement juridique	20%	-	-	-
Le marché et ses évolutions (tendances, globalisation, délocalisation)	18%	26%	18%	24%
Les marchés financiers (investisseurs, actionnaires)	12%	18%	15%	19%
Les innovations et ruptures technologiques	10%	8%	14%	-
Les menaces externes (catastrophes naturelles, terrorisme, incendie...)	9%	9%	24%	15%
Les risques politiques / pays	6%	8%	10%	17%

Tableau n° 9



### Tendances depuis 4 ans

(tableau n° 9)

Depuis 4 ans, la criticité de tous les risques externes a une tendance baissière, excepté le risque lié à l'environnement réglementaire et aux réglementations sectorielles. Depuis 2002, elles se sont fortement renforcées, notamment dans le domaine du contrôle interne, avec *la Loi de Sécurité financière, Sarbanes Oxley Act, Bale II, les IFRS*. Nous verrons par la suite comment les directeurs financiers jugent l'impact de ces réglementations sur leur gestion des risques.

### Analyse spécifique

15% des entreprises qui disposent d'une fonction d'Audit Interne jugent les risques externes comme majeurs, contre 19% pour les entreprises qui n'ont pas de département Audit Interne.

Les entreprises ayant mis en place une cartographie des risques évaluent les risques externes comme moins critiques (15%) que les entreprises qui n'ont pas mis en place un tel processus (18%).

Pour les entreprises cotées, le niveau des risques perçus est élevé, puisque 20% évaluent les risques externes comme étant majeurs, contre 14% pour les entreprises non cotées. Cette différence s'explique notamment par le niveau de criticité très élevé (40%) des risques liés à l'environnement réglementaire pour les entreprises cotées.

### Analyse sectorielle

Le classement des secteurs évaluant les risques externes comme majeurs est le suivant :

1. Banque Assurance 25%
2. Services non financiers 19%
3. Distribution Commerce 14%
4. Industrie 10%

## Les risques internes : organisation, processus, management

(tableau n° 10)

Les risques internes majeurs identifiés en 2006 par les grandes entreprises françaises concernent :

- L'insatisfaction client
- Les systèmes d'information et la sécurité informatique
- L'image de marque et la réputation

## Tendances depuis 4 ans

(tableau n° 11)

Depuis 4 ans, la hiérarchie des risques internes les plus critiques reste inchangée. Toutefois, on constate que la criticité de ces risques est en baisse tandis que d'autres risques apparaissent de plus en plus critiques selon les directeurs financiers : les ruptures d'approvisionnement, les ruptures de production ou de livraison, la trésorerie disponible et les cash-flows. Cette tendance fait apparaître des risques plus opérationnels, moins génériques, qui deviennent tout aussi majeurs. Ils sont également plus aisément identifiables et gérables.

## Analyse spécifique

Les entreprises qui ont un département d'Audit Interne notent un niveau de criticité des risques internes deux fois moins grand (13%) que les entreprises qui n'en ont pas (26%).

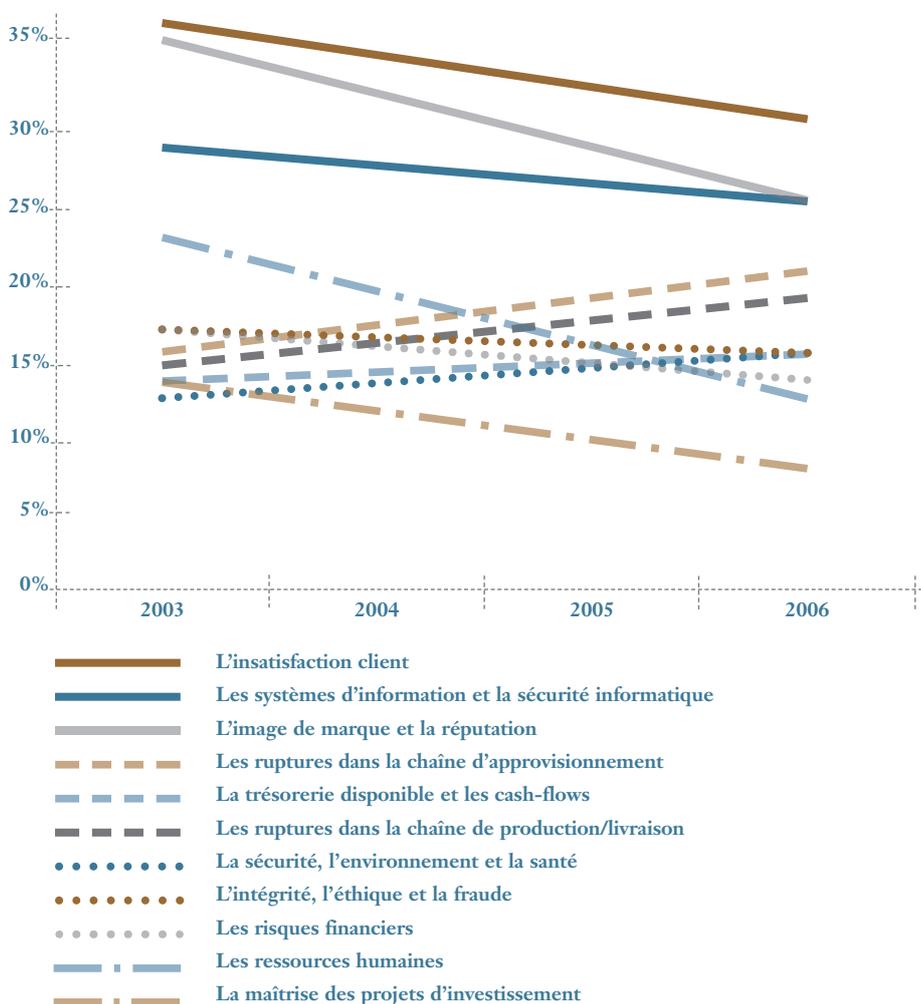
Les entreprises ayant une cartographie des risques ont une évaluation des risques internes pratiquement deux fois inférieure à celles qui n'ont pas mis en place cette cartographie (14% contre 26%).

Pour les entreprises cotées, le niveau des risques perçus est assez élevé, puisque 19% déclarent les risques internes comme majeurs, contre 16% pour les entreprises non cotées.

Tableau n° 10

Risques internes	2006	2005	2004	2003
L'insatisfaction client	28%	36%	37%	33%
Les systèmes d'information et la sécurité informatique	27%	26%	27%	28%
L'image de marque et la réputation	22%	24%	27%	22%
Les ruptures dans la chaîne d'approvisionnement	20%	22%	16%	16%
La trésorerie disponible et les cash-flows	19%	9%	17%	15%
Les ruptures dans la chaîne de production/livraison	18%	20%	15%	15%
La sécurité, l'environnement et la santé	16%	16%	12%	14%
La continuité des opérations / la gestion de crise	16%	13%	17%	-
La mise en conformité réglementaire (IAS/IFRS, LSF, Bale II, SOA...)	14%	18%	15%	-
L'intégrité, l'éthique et la fraude	14%	18%	17%	16%
Les risques financiers (taux, crédit, devises...)	13%	17%	15%	17%
Les ressources humaines (recrutement, rétention, motivation...)	8%	24%	18%	22%
La maîtrise des projets d'investissement (technologie, industriel, innovation, R&D...)	7%	10%	12%	13%

Tableau n° 11



## 4. Pratique et perception des entreprises françaises

Il existe de fortes disparités de perception des risques internes entre les entreprises cotées et non cotées, notamment pour les quatre risques suivants :

Risques internes	Cotées	Non cotées
Les systèmes d'information et la sécurité informatique	32%	23%
La mise en conformité réglementaire (LSF, IFRS...)	24%	7%
La sécurité, l'environnement, la santé	21%	12%
L'intégrité, l'éthique et la fraude	19%	11%

### Analyse sectorielle

Le classement des secteurs évaluant les risques internes comme majeurs est le suivant :

1. Distribution Commerce	23%
2. Services non financiers	17%
3. Banque Assurance	16%
4. Industrie	13%

### Les risques provenant de l'information utilisée pour la prise de décision (tableau n°12)

Les risques majeurs identifiés par les directeurs financiers en 2006 dans cette catégorie sont, par ordre de criticité :

- Le suivi des obligations contractuelles et des engagements vis-à-vis des tiers
- Le budget et les données opérationnelles de gestion quotidienne
- Les tableaux de bord de pilotage de la performance

### Tendances depuis 4 ans (tableau n° 13)

Depuis 4 ans, la criticité de tous les risques liés aux informations d'aide à la décision diminue, sauf celles des risques liés aux tableaux de bord et aux indicateurs de performance. On pourrait en déduire que les entreprises maîtrisent de mieux en mieux ces risques. Il est vrai que beaucoup d'entreprises, notamment cotées, ont fourni des efforts significatifs depuis deux ou trois ans, notamment sur les risques liés au reporting financier.

### Analyse spécifique

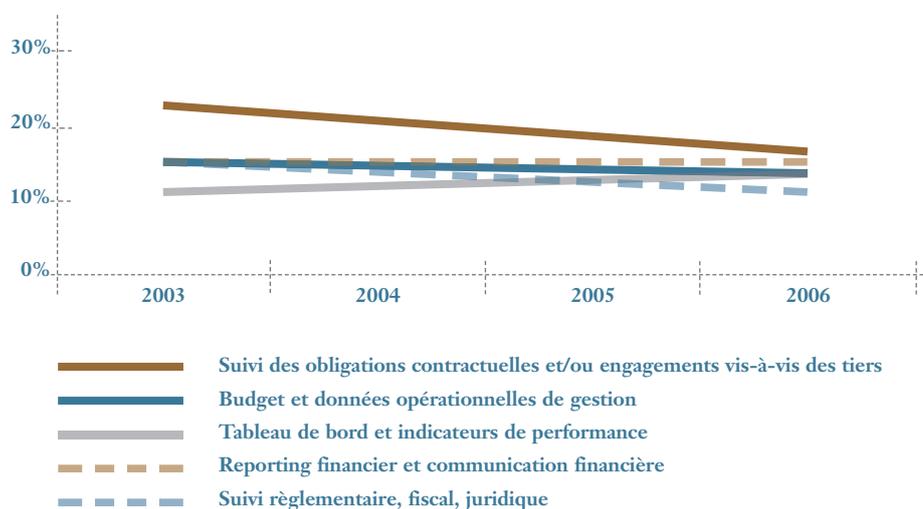
Seulement 10% des entreprises ayant un département d'Audit Interne jugent les risques liés aux informations d'aide à la décision comme étant majeurs, contre 15% pour les entreprises qui n'en disposent pas.

Les entreprises ayant mis en place une cartographie des risques ont une évaluation des risques liés à l'information pour la prise de décision nettement inférieure (11%) à celles qui n'ont pas mis en place un tel processus (24%).

Tableau n° 12

Risques liés aux informations d'aide à la décision	2006	2005	2004	2003
Suivi des obligations contractuelles et/ou engagements vis-à-vis des tiers	16%	20%	22%	22%
Budget et données opérationnelles de gestion	12%	18%	14%	14%
Tableau de bord et indicateurs de performance	12%	16%	10%	11%
Reporting financier et communication financière	11%	20%	15%	13%
Suivi réglementaire, fiscal et juridique	11%	14%	9%	18%

Tableau n° 13



## Analyse sectorielle

Le classement des secteurs évaluant les risques liés aux informations d'aide à la décision comme majeurs est le suivant :

1. Distribution Commerce	24%
2. Banque Assurance	9%
2. Services non financiers	9%
4. Industrie	7%

Dans cette catégorie de risques, le secteur Distribution Commerce se distingue nettement avec une évaluation très élevée. Elle porte notamment sur les risques de suivi des engagements avec les tiers (34% en risque majeur) et ceux liés aux budgets et données opérationnelles de gestion (25%).

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

(tableau n° 14)

Pour la première fois depuis la création du Baromètre du Risk Management, le risque d'insatisfaction client n'apparaît pas comme le premier risque des entreprises françaises. Il est supplanté par le **risque lié à l'environnement réglementaire**. La pression dans ce domaine est très fortement ressentie.

## Tendances depuis 4 ans

(tableau n° 15)

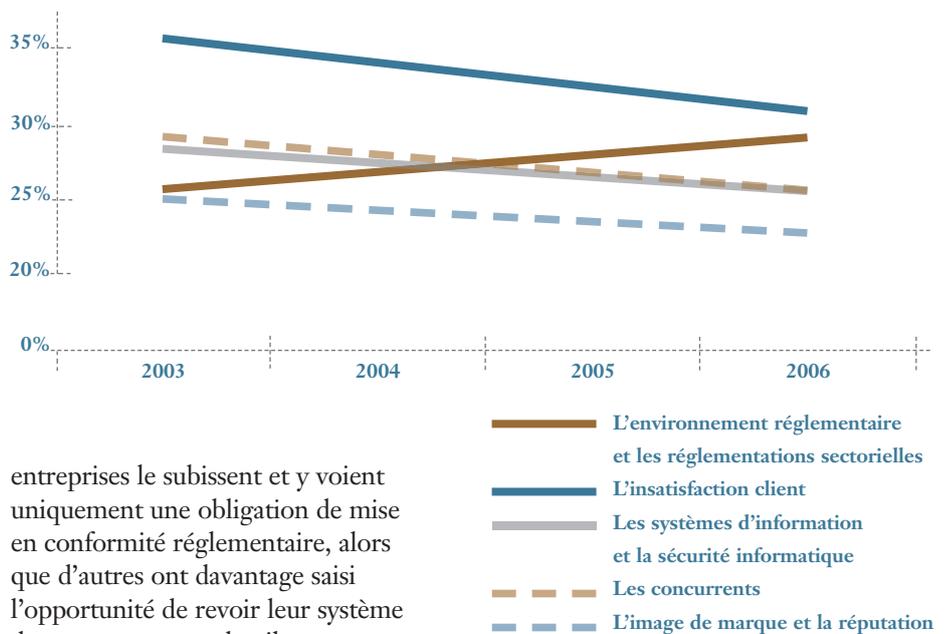
Depuis 4 ans, la criticité des risques majeurs diminue, excepté pour les risques liés à l'environnement réglementaire et aux réglementations sectorielles.

L'explication de cette diminution générale réside probablement dans une meilleure compréhension des risques et une meilleure capacité d'analyse de leur impact sur l'activité de l'entreprise. L'environnement réglementaire et les réglementations sectorielles constituent un risque plus important, notamment pour les entreprises cotées. Face à ce risque, les attitudes des entreprises sont variées : certaines

Tableau n° 14

Risques majeurs	2006	2005	2004	2003
1. L'environnement réglementaire et les réglementations sectorielles	32%	25%	21%	30%
2. L'insatisfaction client	28%	36%	37%	33%
3. Les systèmes d'information et la sécurité informatique	27%	26%	27%	28%
4. Les concurrents	23%	30%	28%	27%
5. L'image de marque et la réputation	22%	24%	28%	22%

Tableau n° 15



entreprises le subissent et y voient uniquement une obligation de mise en conformité réglementaire, alors que d'autres ont davantage saisi l'opportunité de revoir leur système de gouvernance et de pilotage.

## Environnement réglementaire et réglementations sectorielles

### Analyse spécifique

Les entreprises qui ont un département d'Audit Interne notent un niveau de criticité de l'environnement réglementaire légèrement supérieur (32%) aux entreprises qui n'ont pas mis en place une telle fonction (28%).

Les entreprises ayant mis en place une cartographie des risques ont une évaluation des risques liés à l'environnement réglementaire très fortement inférieure (29%) à celles qui n'ont pas mis en place un tel processus (50%).

## 4. Pratique et perception des entreprises françaises

Concernant les entreprises cotées et non cotées, la différence est très importante avec une criticité très élevée pour les entreprises cotées (40%) par rapport aux non cotées (25%).

Cette différence retrace la pression réglementaire qui pèse sur les entreprises cotées et les risques auxquels elles sont exposées en cas de non-conformité aux réglementations, notamment financières.

### Analyse sectorielle

La criticité du risque environnement réglementaire par secteur est la suivante :

1. Banque Assurance	51%
2. Distribution Commerce	35%
3. Services non financiers	28%
4. Industrie	17%

### Insatisfaction client

#### Analyse spécifique

Les entreprises n'ayant pas de département d'Audit Interne jugent l'insatisfaction client comme un risque majeur à 39%, ce qui est bien supérieur aux 23% des entreprises qui ont une fonction d'Audit Interne.

Les entreprises ayant mis en place une cartographie des risques ont une évaluation des risques liés à l'insatisfaction client très nettement inférieure à celles qui n'ont pas mis en place un tel processus (21% contre 60%). Cet écart est notamment lié au secteur Banque Assurance qui juge rarement majeur ce risque et qui est généralement utilisateur d'une cartographie des risques.

#### Analyse sectorielle

La criticité du risque insatisfaction client par secteur est la suivante :

1. Services non financiers	44%
2. Distribution Commerce	37%
3. Industrie	23%
4. Banque Assurance	7%

### Systèmes d'information et sécurité informatique

#### Analyse spécifique

Les entreprises qui ont mis en place un département d'Audit Interne notent un niveau de criticité du risque lié aux systèmes d'information et sécurité informatique très inférieur (21%) aux entreprises qui n'ont pas mis en place une telle fonction (37%). Cette différence peut s'expliquer par le fait que les départements d'Audit Interne commencent à développer des compétences internes ou externes en audit informatique, amenant les entreprises à mieux appréhender ces risques.

Les entreprises ayant mis en place une cartographie des risques ont une évaluation des risques liés aux systèmes d'information fortement inférieure (26%) à celles qui n'ont pas mis en place un tel processus (37%).

Les entreprises cotées sont beaucoup plus sensibles à ce risque que les sociétés non cotées (32% contre 23%).

#### Analyse sectorielle

La criticité du risque systèmes d'information et sécurité informatique par secteur est la suivante :

1. Distribution Commerce	43%
2. Banque Assurance	31%
3. Industrie	20%
4. Services non financiers	14%

### Concurrents

#### Analyse spécifique

Les entreprises qui ont mis en place un département d'Audit Interne notent un niveau de criticité du risque lié aux concurrents plus de trois fois inférieur aux entreprises qui n'ont pas mis en place une telle fonction (15% contre 47%). Pour les entreprises cotées, le niveau de risque perçu est pratiquement deux fois moins élevé que pour les entreprises non cotées (15% contre 28%).

### Analyse sectorielle

La criticité du risque concurrence par secteur est la suivante :

1. Banque Assurance	31%
2. Services non financiers	29%
3. Distribution Commerce	20%
4. Industrie	14%

### Image de marque et réputation

#### Analyse spécifique

Les entreprises qui ont un département d'Audit Interne notent un niveau de criticité du risque lié à l'image de marque et à la réputation plus de deux fois et demi inférieur (15%) aux entreprises qui n'ont pas mis en place une telle fonction (37%). Lorsqu'on parle d'image de marque et de réputation, on a tendance à penser à l'impact externe sur l'image de l'entreprise, et pas nécessairement au processus interne consistant à préserver l'image de marque et la réputation, processus auditable et qui peut faire l'objet de mesures d'amélioration et de sécurisation.

Les entreprises ayant mis en place une cartographie des risques ont une évaluation des risques liés à l'image de marque et à la réputation plus de trois fois inférieure (15%) à celles qui n'ont pas mis en place un tel processus (54%). Cet écart est notamment lié au secteur Banque Assurance qui juge rarement majeur ce risque et qui est généralement utilisateur d'une cartographie des risques.

Pour les entreprises cotées, le niveau des risques perçus est pratiquement deux fois moins élevé (15%) que pour les entreprises non cotées (28%).

### Analyse sectorielle

La criticité du risque image de marque et réputation par secteur est la suivante :

1. Distribution Commerce	34%
2. Services non financiers	31%
3. Industrie	17%
4. Banque Assurance	7%

## 4.6

### Quel est le niveau d'appétence au risque des entreprises françaises ?

Nouvel axe de recherche du Baromètre 2006, nous avons mesuré l'appétence au risque des entreprises françaises en fonction de leur secteur, de leur taille ou de leur dispositif de gestion des risques. Ce profil de prise de risques donne naissance à un nouvel index : le PRI Appétence (toujours noté de 1 à 10, 1 représentant une très faible appétence, 10 représentant une très forte appétence). L'objectif est de pouvoir affiner notre analyse des risques et des stratégies de gestion, tout en utilisant l'approche du COSO II ERM. En effet, ce référentiel, qui développe plus largement les étapes liées à la phase d'analyse et d'évaluation des risques avec notamment un repérage des événements et aléas susceptibles d'affecter l'entreprise, mesure le risque au regard de l'appétence de l'entreprise et de son niveau de tolérance aux risques. Il est alors possible de définir plus précisément et pertinemment des stratégies de gestion adaptées à chaque situation en fonction de ce niveau d'appétence.

**Le PRI Appétence 2006 s'élève à 4,0.**

Seules 9% des entreprises indiquent avoir un niveau de prise de risques supérieur ou égal à 7, niveau représentant une appétence au risque élevée. En comparaison, 39% des entreprises évaluent leur seuil d'appétence à un niveau inférieur ou égal à 3, soit une appétence faible à la prise de risques.

Le tableau PRI Appétence par secteur est le suivant :

Secteur	PRI Appétence
Banque Assurance	4,6
Industrie	4,0
Services non financiers	3,8
Distribution Commerce	3,7

## 4. Pratique et perception des entreprises françaises

### Analyse sectorielle

Le secteur Banque Assurance est le secteur où la propension à la prise de risques est la plus forte avec un PRI appétence de 4,6, alors que le secteur Distribution Commerce est beaucoup moins enclin à prendre des risques avec un PRI Appétence de 3,7.

On trouve les avis les plus divergents dans le secteur des Services non financiers avec le plus grand nombre de répondants ayant une aversion au risque (49% évaluent leur niveau d'appétence à 3 ou moins) mais aussi le plus grand nombre de répondants qui sont prêts à en prendre beaucoup (16% ont un niveau supérieur ou égal à 7).

Le niveau d'appétence au risque est nettement plus élevé dans les entreprises cotées que dans les sociétés non cotées : PRI Appétence de 4,4 contre 3,7.

Nous avons mesuré la corrélation entre appétence au risque et maturité de l'organisation en terme de gestion des risques. Devrions-nous nous attendre à ce qu'une organisation qui a mis en œuvre les principaux éléments d'une gestion de risques dispose d'une plus grande appétence au risque ?

A cette question, la réponse du Baromètre 2006 est surprenante. Systématiquement, l'appétence au risque est moins élevée dans les entreprises qui ont mis en place les principaux dispositifs de gestion de risque (existence d'une politique de risque, présence d'un département d'audit, processus organisé d'évaluation de risques, outil de reporting...).

Nous étudierons dans le prochain Baromètre l'évolution de cette réponse. Actuellement on peut considérer que les entreprises qui ont structuré leur gestion des risques sont dans une phase de prise de connaissance de la diversité de leurs risques et corrélativement

réduisent leur appétence.

La seconde phase devrait être un accroissement de l'appétence lorsque le dispositif de gestion des risques sera bien en place et maîtrisé.

### 4.7

#### Comment les directeurs financiers estiment l'efficacité de leur gestion des risques ?

Face à cette nouvelle mesure de prise de risques de l'entreprise, nous avons posé la question de l'efficacité de l'entreprise à identifier et gérer ses risques majeurs. La réponse des directeurs financiers a été très positive puisque 70% des répondants jugent leur entreprise assez efficace, voire très efficace (20%). Ce niveau perçu est très similaire d'une entreprise à l'autre, quelque soit sa taille, son secteur ou sa cotation ou non sur un marché.

Seule différence notable, celle du secteur Distribution Commerce pour lequel 18% des directeurs financiers jugent leur gestion des risques peu efficace.

On voit donc se dessiner un paysage où les directeurs financiers jugent leur dispositif actuel comme efficace, mais dans un contexte de prise de risques un peu frileux.

### 4.8

#### Quel niveau de risque pour les entreprises et leur secteur ?

L'indice PRI (Protiviti Risk Index) mesure la perception du risque par les grandes entreprises françaises :

- 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 risque très faible, alors qu'une valeur

proche de 10 indique un niveau de risque très élevé.

Le PRI 2006 s'établit à :

PRI	2006	2005	2004	2003
PRI Secteur	4,8	4,8	4,7	5,3
PRI Entreprise	4,2	4,2	4,2	4,4

### Tendances depuis 4 ans

(tableau n° 16)

Au cours des quatre dernières années, le PRI Secteur a diminué plus rapidement que le PRI Entreprise. Ainsi, même si le risque sectoriel est toujours supérieur au risque entreprise, l'écart diminue. On peut émettre l'hypothèse que cette réduction de l'écart est due à l'éloignement des contextes de crise par rapport aux études réalisées en 2003 et 2004 (11 septembre, situations de guerres, faible croissance économique de la zone euro...).

#### PRI Secteur

##### Analyse spécifique

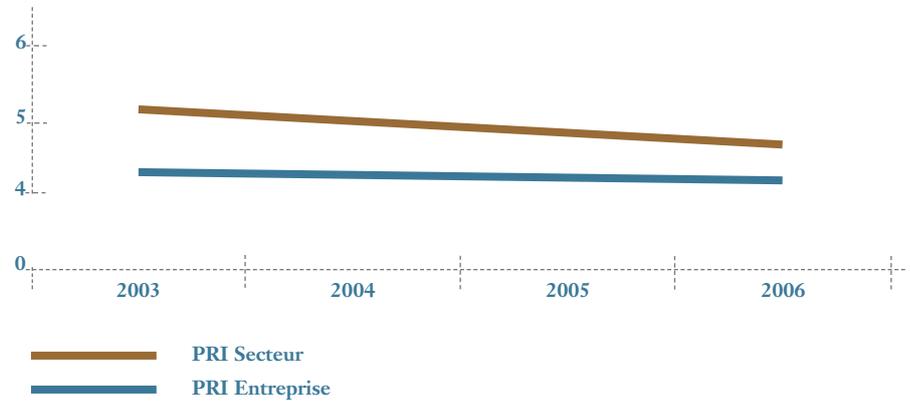
Le niveau de risque estimé du Secteur est nettement inférieur dans les entreprises qui disposent d'un département d'Audit Interne (4,5) que dans celles qui n'en ont pas (5,6).

Le niveau de risque Secteur est nettement inférieur dans les entreprises qui ont mis en place une cartographie des risques (4,5) par rapport à celles qui n'ont pas mis en place une telle pratique (5,2).

Le niveau de risque Secteur est sensiblement équivalent pour les entreprises cotées (4,7) ou non cotées (4,8).

La présence d'une fonction Audit Interne et la réalisation d'une cartographie des risques formalisée rassurent les directeurs financiers dans leur perception des risques sectoriels. Le déploiement d'outils de gestion des risques en interne a donc un impact sur la confiance des directeurs financiers vis-à-vis des risques externes.

Tableau n° 16



#### Analyse sectorielle

Le tableau des PRI Secteur 2006 est le suivant :

Secteur	PRI Secteur
Services non financiers	5,5
Banque Assurance	5,4
Distribution Commerce	4,3
Industrie	4,3

Deux secteurs, Services non financiers et Banque Assurance, se distinguent en terme de niveau de risque sectoriel, mais pour des raisons différentes.

Pour le premier, il s'agit probablement de la nature de son activité assez volatile et de la visibilité commerciale parfois limitée, alors que pour le second, c'est la source même de l'activité et l'ensemble des réglementations qui l'entourent qui sont à l'origine des risques.

#### PRI Entreprise

##### Analyse spécifique

Le niveau de risque Entreprise est inférieur dans les entreprises qui ont mis en place un département d'Audit Interne (4,1) que dans celles qui n'en ont pas (4,6).

Le niveau de risque Entreprise est sensiblement inférieur dans les entreprises qui ont mis en place une cartographie

des risques (4,0) que dans celles qui n'ont pas mis en place une telle pratique (4,7).

Le niveau de risque Entreprise est légèrement supérieur pour les entreprises cotées que pour les entreprises non cotées (4,4 contre 4,1).

#### Analyse sectorielle

Le tableau des PRI Entreprise 2006 est le suivant :

Secteur	PRI Entreprise	PRI Appétence
Banque Assurance	4,7	4,6
Services non financiers	4,5	3,8
Distribution Commerce	4,0	3,7
Industrie	3,9	4,0

En comparant le PRI Entreprise et le PRI Appétence, on constate que l'Industrie se distingue des autres secteurs en présentant une appétence supérieure à l'évaluation de son niveau de risque. Les Services non financiers jugent, eux, le niveau de risque de leur entreprise élevé (PRI de 4,5) et ont une appétence au risque très limitée.

## 4. Pratique et perception des entreprises françaises

Tableau n° 17

Entreprises cotées / non cotées	2006	2005	2004	2003
PRI Secteur cotées	4,7	4,8	4,3	5,3
PRI Secteur non cotées	4,8	4,8	5,0	5,3
PRI Entreprise cotées	4,4	4,5	3,9	4,7
PRI Entreprise non cotées	4,1	4,0	4,3	4,3

Tableau n° 18

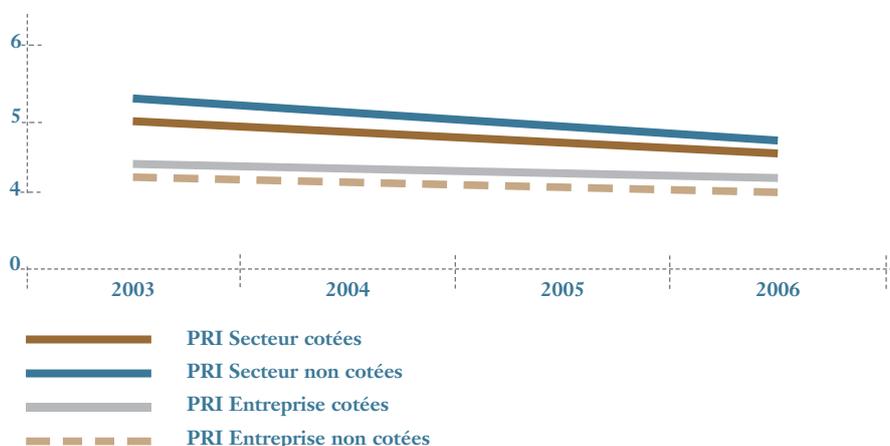
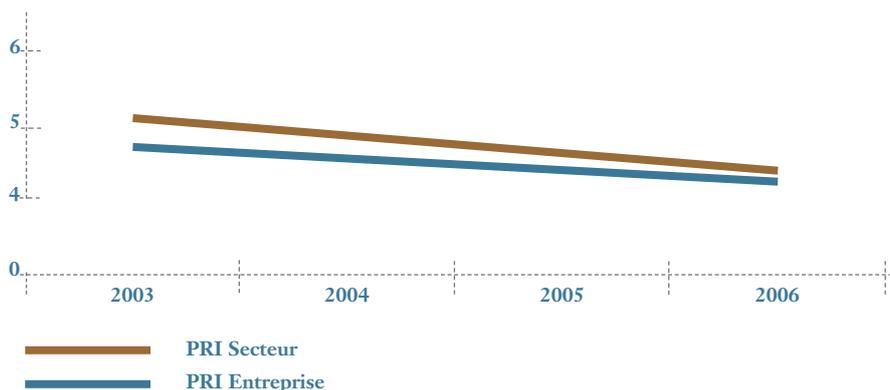


Tableau n° 19

PRI sectoriels 2006 / 2005 / 2004 / 2003

	Industrie		Banque Assurance		Distribution Commerce		Services	
	Secteur	Entreprise	Secteur	Entreprise	Secteur	Entreprise	Secteur	Entreprise
2006	4,3	3,9	5,4	4,7	4,3	4,0	5,5	4,5
2005	4,9	4,9	5,5	4,5	4,3	3,6	4,6	3,7
2004	4,5	4,3	4,5	3,8	4,4	4,0	5,5	4,6
2003	5,3	4,7	5,6	4,2	5,5	4,9	4,3	3,3

Tableau n° 20 : Industrie



### Analyse des PRI sociétés cotées et non cotées

(tableaux n° 17 et 18)

#### Tendances depuis 4 ans

Il est intéressant de noter que pour les entreprises cotées, le PRI Secteur a davantage varié que pour les entreprises non cotées. Ceci peut s'expliquer par la nécessaire prise en compte de l'environnement réglementaire assez évolutif et la mise en conformité qu'il implique dans les sociétés cotées.

### Analyse des PRI Secteur et PRI Entreprise par secteur

(tableau n° 19)

#### Industrie

(tableau n° 20)

#### Tendances depuis 4 ans

Au niveau des entreprises du secteur Industrie, on observe un rapprochement entre la perception des risques sectoriels et la perception des risques entreprise. La diminution suit la tendance globale reflétée depuis 4 ans auprès des grandes entreprises.

#### Banque Assurance

(tableau n° 21)

#### Tendances depuis 4 ans

Au niveau des entreprises du secteur Banque Assurance, la tendance est à la hausse. Les risques perçus dans ce secteur sont de plus en plus importants. L'augmentation globale des PRI depuis quatre ans est tirée par une forte augmentation des risques majeurs liés à l'environnement réglementaire et aux réglementations sectorielles d'après 51% des directeurs financiers du secteur.

#### Distribution Commerce

(tableau n° 22)

#### Tendances depuis 4 ans

En ce qui concerne le secteur Distribution Commerce, le PRI Secteur et le PRI Entreprise diminuent depuis 4 ans. Dans ce secteur, les principaux risques perçus sont des risques internes.

## Services non financiers

(tableau n° 23)

### Tendances depuis 4 ans

Dans le secteur des Services non financiers, le PRI Secteur et le PRI Entreprise augmentent depuis 4 ans. Cette augmentation est en partie due à la hausse de la criticité du risque lié à l'insatisfaction clients (44% des directeurs financiers cette année).

On constate également que ces deux PRI augmentent au même rythme, signifiant que les entreprises continuent de penser que leur niveau de risque reste inférieur au reste des concurrents.

## Corrélation

### Risques/PRI Entreprise

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). Les cinq risques individuellement les plus corrélés à l'évaluation globale du PRI Entreprise sont complètement renouvelés par rapport à 2005.

Les risques individuels les plus corrélés cette année sont :

- L'environnement réglementaire et les réglementations sectorielles
- Les marchés financiers
- L'intégrité, l'éthique et la fraude
- Les risques financiers : taux, devises, crédits
- La trésorerie disponible et les cash-flows

Si, loin devant tous les autres, les risques liés à l'environnement réglementaire et aux réglementations sectorielles arrivent à la première place cette année, on notera que la plupart des autres risques sont liés aux risques financiers, périmètre de prédilection du directeur financier.

Tableau n° 21 : Banque Assurance

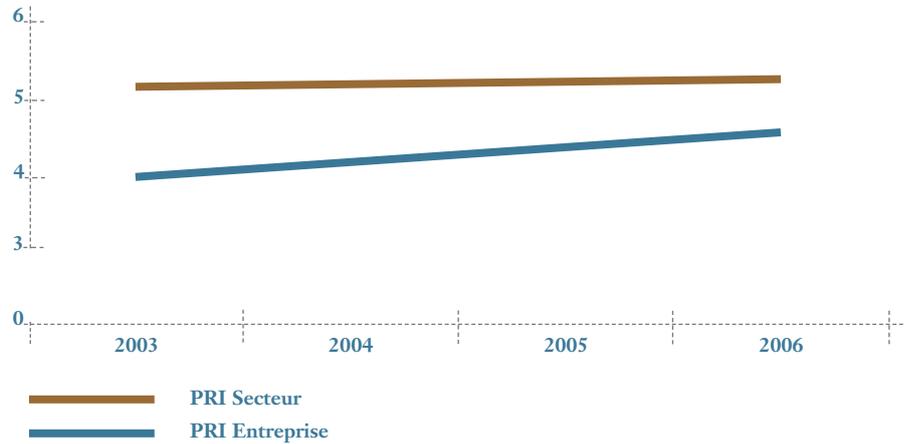


Tableau n° 22 : Distribution Commerce

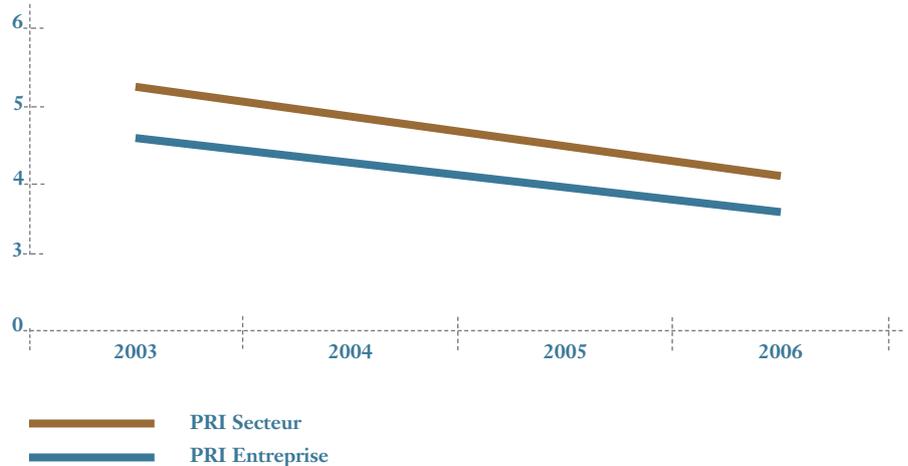
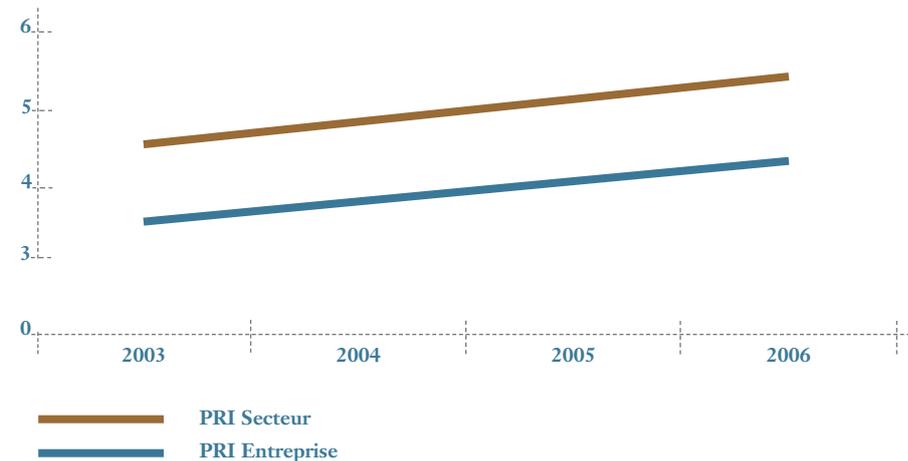
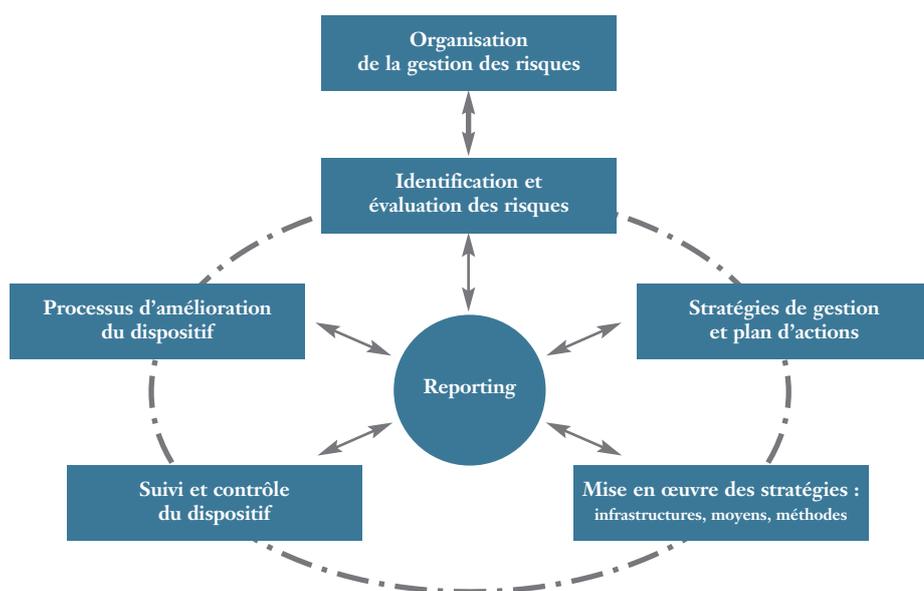


Tableau n° 23 : Services non financiers



## 5. Moyens mis en œuvre

La mise en place d'un processus de gestion des risques doit suivre plusieurs étapes qui sont représentées dans le schéma ci-dessous :



Comme les années précédentes, nous avons souhaité mesurer la pratique des grandes entreprises françaises vis-à-vis des différentes étapes de ce processus.

Les éléments organisationnels du dispositif de gestion des risques ont été complétés par rapport à l'année dernière, afin de refléter les bonnes pratiques organisationnelles issues de notre expérience.

Nous avons également complété cette analyse avec un questionnaire spécifique sur le niveau de mise en œuvre de chacun des éléments organisationnels du dispositif. Est-il :

- déployé dans toute l'entreprise ?
- déployé dans certains domaines ou secteurs de l'entreprise ?
- pas du tout déployé ?

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

(tableau n° 24)

D'après les directeurs financiers, quatre éléments organisationnels constituent le socle du dispositif de gestion des risques (plus de 80% de citations considérant le fait que chaque élément soit complètement ou partiellement déployé) :

- Un processus de reporting et de surveillance sur les risques (87%)
- Des rôles et responsabilités explicites de gestion des risques (86%)
- L'intégration de la gestion des risques dans les activités stratégiques de l'entreprise (85%)
- Une politique de risques formalisée (83%)

Tableau n° 24

Éléments organisationnels de la gestion des risques

	2006			2005	2004	2003
	Totalement déployé	Partiellement déployé	Total			
Un processus de reporting et de surveillance sur les risques	36%	51%	87%	83%	76%	73%
Des rôles et responsabilités explicites	27%	59%	86%	-	-	-
L'intégration de la gestion des risques dans les activités stratégiques	36%	49%	85%	78%	77%	-
Une politique de risques formalisée	41%	42%	83%	74%	79%	66%
Un langage commun sur les risques au sein de l'entreprise	36%	43%	79%	-	-	-
Un processus formalisé d'évaluation des risques	32%	45%	77%	89%	88%	81%
Un département d'Audit Interne	45%	29%	74%	71%	86%	80%
Une activité ou une fonction de Risk Management	36%	21%	57%	53%	59%	49%
Un comité de la Direction Générale en charge des risques	28%	28%	56%	-	-	-
Un comité des risques émanant du Conseil d'Administration	20%	18%	38%	56%	56%	57%

Le premier élément clé du dispositif cité par les directeurs financiers est l'existence d'un processus de reporting et de surveillance des risques. La très grande majorité des entreprises déclare en disposer (87%). Il s'agit d'un élément incontournable de la gestion des risques, car sans système de surveillance ni de reporting, il est impossible d'identifier les risques et de s'assurer qu'ils sont bien maîtrisés. Nous verrons dans la suite du Baromètre quels sont les outils utilisés par les entreprises pour effectuer cette surveillance et ce reporting.

Le second élément cité est la définition des rôles et responsabilités en terme de gestion des risques au sein de l'organisation (86% de citations). C'est un autre constat, selon nous, très important, qui exprime le besoin de disposer d'une gestion des risques prise en charge par des acteurs clairement définis au sein de l'entreprise. Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, de nombreuses fonctions peuvent être impliquées à différents niveaux du dispositif. Il est donc fondamental de clarifier l'organisation retenue et de communiquer sur cette organisation.

L'intégration de la gestion des risques dans les activités stratégiques de l'entreprise constitue le troisième élément organisationnel (85% des citations). Il confirme le constat fait dans le chapitre précédent relatif au rôle central des Directions Générales dans ce domaine. Il renforce le lien que les directeurs financiers interrogés font entre définition de la stratégie au niveau des Directions Générales et risques : les risques inhérents à une stratégie choisie (en fonction de l'appétit du risque de l'entreprise) et les risques d'échouer dans la mise en œuvre de cette stratégie.

Enfin, les directeurs financiers indiquent que ce dispositif doit être formalisé dans une politique de gestion des risques, afin de pouvoir être communiqué et expliqué à l'ensemble des acteurs de l'entreprise (83% de citations).

Les départements d'Audit Interne constituent toujours une des pierres angulaires de la gestion des risques avec 74% de citations tous secteurs confondus (ce chiffre allant jusqu'à 90% dans l'Industrie). En revanche, seules 61% des entreprises Distribution Commerce indiquent en disposer.

Près de 90% des sociétés cotées déclarent avoir mis en place un processus formel d'évaluation des risques, mais seulement 30% d'entre elles l'ont déployé dans toute leur entreprise. Nous reviendrons sur ce point plus en détail dans la section suivante, en identifiant les méthodes que les entreprises utilisent pour identifier et évaluer leurs risques.

### **Analyse sectorielle**

Plus du quart des entreprises des secteurs Distribution Commerce et Services non financiers n'ont pas formalisé de politique de gestion des risques, alors que plus des trois quart des entreprises Banque Assurance indiquent l'avoir déployé dans toute l'entreprise.

20% des entreprises du secteur Services non financiers n'ont pas du tout déployé de processus de surveillance et de reporting sur les risques. C'est également le cas pour 12% des entreprises du secteur Distribution Commerce.

## 5. Moyens mis en œuvre

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

(tableau n° 25)

Les trois approches les plus utilisées pour identifier et évaluer les risques sont en 2006 :

- Reporting des défaillances et base d'incidents (79%)
- Réunions et travaux de la Direction Générale (74%)
- Audit Interne des activités (73%)

### Tendances depuis 4 ans

(tableau n° 26)

Depuis 4 ans, les trois principaux outils utilisés par les entreprises pour identifier et mesurer leurs risques n'ont pas varié. Cependant, sur les quatre ans, deux autres tendances se dégagent :

- Une augmentation du recours aux cartographies pour identifier et évaluer les risques, même si en 2006 le chiffre est légèrement inférieur à 2005.
- Une quasi stagnation de l'utilisation d'outils de modélisation et de quantification des risques.

### Analyse spécifique

Nous avons concentré notre analyse spécifique sur quelques dispositifs d'identification et d'évaluation des risques.

#### Reporting des défaillances et base d'incidents

81% des entreprises disposant d'un département d'Audit Interne utilisent ce reporting, contre 71% pour celles qui n'en disposent pas.

Les entreprises ayant mis en place une cartographie des risques l'utilisent pour 81% d'entre elles, contre seulement 62% pour les entreprises n'ayant pas de cartographie formalisée.

Cet outil est plus utilisé par les entreprises non cotées (83%) que par les sociétés cotées (73%).

Par secteur, le taux d'utilisation d'un reporting des défaillances est le suivant :

Secteur	Mise en œuvre
Banque Assurance	93%
Services non financiers	80%
Industrie	76%
Distribution Commerce	70%

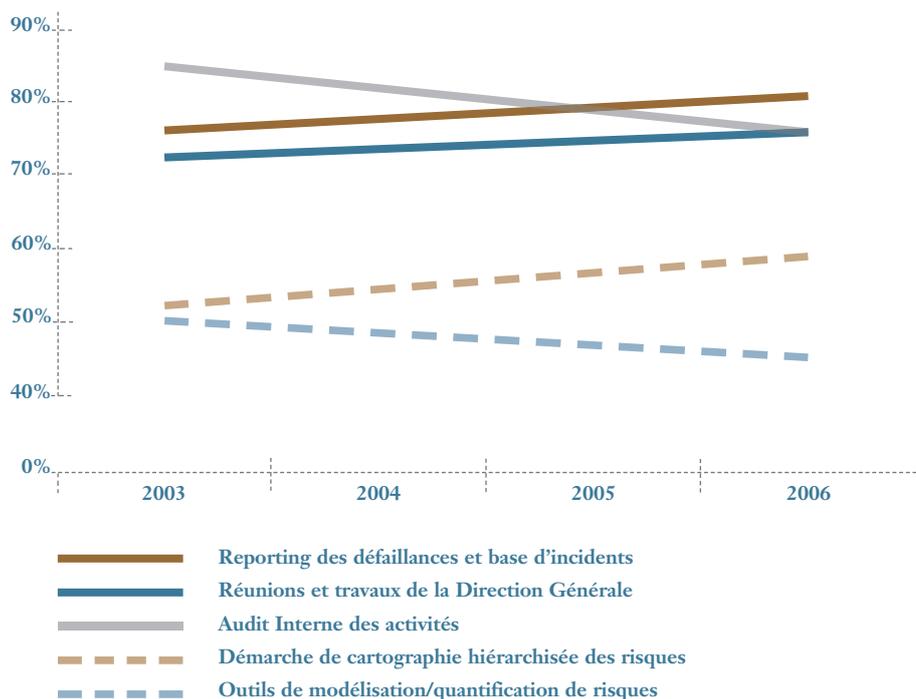
#### Réunions et travaux de la Direction Générale

Cette démarche est plus utilisée par les entreprises ayant mis en place une cartographie des risques (75%) que par les autres entreprises (seulement 63%).

Tableau n° 25

Processus d'identification et d'évaluation	2006	2005	2004	2003
Reporting des défaillances et base d'incidents (incidents, défaillances, non qualité...)	79%	82%	81%	74%
Réunions et travaux de la Direction Générale (consacrés aux risques)	74%	79%	78%	70%
Audit Interne des activités	73%	83%	88%	81%
Démarche de cartographie hiérarchisée des risques	56%	60%	58%	49%
Outils de modélisation/quantification de risques	52%	44%	38%	59%

Tableau n° 26



D'ailleurs, certaines entreprises planifient une ou plusieurs réunions du Comité de Direction, consacrées aux risques et à la réalisation d'une cartographie.

Les réunions et travaux de la Direction Générale sont mis en œuvre par secteur, comme suit :

Secteur	Mise en œuvre
Banque Assurance	82%
Distribution Commerce	77%
Services non financiers	76%
Industrie	64%

#### Audit Interne des activités

Les entreprises cotées, dans leur très grande majorité, utilisent les audits internes comme source d'identification des risques (84%), contre seulement 66% des entreprises non cotées.

Le classement des secteurs qui recourent le plus aux audits internes pour évaluer leurs risques est le suivant :

Secteur	Mise en œuvre
Banque Assurance	80%
Services non financiers	74%
Distribution Commerce	75%
Industrie	67%

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

(tableau n° 27)

Les trois premières stratégies utilisées par les entreprises en 2006 sont les suivantes :

- **Les procédures de contrôle interne** sont considérées comme la pratique incontournable pour limiter les risques. L'impact LSF / SOA et l'environnement général lié à la gouvernance sont ici très marqués avec un taux moyen de 89% de citations.
- **L'interdiction de pratiques ou d'opérations jugées trop risquées pour l'entreprise** lorsque celles-ci

Tableau n° 27

Stratégies de gestion utilisées par les entreprises	2006	2005	2004	2003
Procédures de contrôle interne	89%	99%	98%	80%
Interdiction des pratiques/opérations générant des risques élevés	84%	94%	85%	80%
Couverture par des polices d'assurance	71%	79%	86%	70%
Protections contractuelles (clauses juridiques spécifiques)	67%	76%	81%	77%
Opérations de couverture sur les marchés	59%	67%	38%	41%
Systèmes d'auto-assurance basés sur des provisions (capitaux, comptables)	52%	60%	69%	66%
Transfert vers des prestataires externes (par exemple, l'externalisation d'un processus)	45%	51%	43%	36%
Mutualisation des risques avec des partenaires (JV, coopération, partenariat...)	28%	35%	41%	36%

excèdent le niveau de tolérance aux risques que l'entreprise s'est fixé. Elle est citée par 84% des directeurs financiers.

- **La couverture par des polices d'assurance**, malgré un certain recul, demeure un outil de base de gestion des risques pour 71% des directeurs financiers.

Par ailleurs, l'influence sur la gestion des risques des lois et réglementations liées au contrôle interne (LSF, SOA, Bâle II, NRE) et aux systèmes comptables (IAS/IFRS) est confirmée en 2006. Par ordre d'impact, on note que 72% des directeurs financiers considèrent que les normes IFRS ont une influence sur la gestion des risques, 42% d'entre eux ont le même jugement sur la LSF.

## 5. Moyens mis en œuvre

### Les trois stratégies de gestion les plus utilisées par secteur

Pratique / Secteur	Banque Assurance	Industrie	Distribution Commerce	Services	Cotées	Non cotées
Procédures de contrôle interne	80%	88%	91%	97%	96%	84%
Interdiction des pratiques et opérations risquées	89%	67%	88%	97%	84%	84%
Protections contractuelles	-	-	-	79%	88%	59%
Couverture par des polices d'assurance	-	91%	74%	-	-	-
Opérations de couverture sur les marchés	93%	-	-	-	-	-

#### Tendances depuis 4 ans

Depuis 4 ans, les **procédures de contrôle interne** constituent la stratégie la plus usitée par les entreprises, largement en tête devant les autres. Afin d'accompagner cette tendance, de plus en plus d'entreprises créent une Direction du contrôle interne qui se développe parallèlement et indépendamment de la fonction Audit Interne.

Comme en 2005, nous avons questionné les entreprises sur la création de cette Direction du contrôle interne. En 2006, le taux de citation a légèrement diminué (67% contre 72% en 2005).

Par secteur, la Direction du contrôle interne est citée par :

Secteur	%
Banque Assurance	80%
Services non financiers	77%
Industrie	63%
Distribution Commerce	54%

Deux autres stratégies de gestion des risques connaissent une augmentation prononcée depuis 4 ans :

- **Les opérations de couverture sur les marchés** (de loin la stratégie la plus utilisée par le secteur Banque Assurance).
- **L'externalisation vers des prestataires externes.**

En revanche, les protections contractuelles, les systèmes d'auto-assurance et la mutualisation des risques avec des partenaires sont un peu moins utilisés pour gérer les risques.

#### Analyse spécifique

##### Procédures de contrôle interne

97% des entreprises qui ont un département d'Audit Interne utilisent ces dispositifs de contrôle interne, contre seulement 65% pour les entreprises qui n'en ont pas.

La tendance est la même entre les entreprises ayant mis en place une cartographie des risques (97%) et celles qui n'en ont pas (81%).

Les procédures de contrôle interne sont plus utilisées par les entreprises cotées (96%) que par les entreprises non cotées (84%).

L'utilisation du contrôle interne comme stratégie de gestion des risques selon les secteurs s'établit comme suit :

Secteur	%
Services non financiers	97%
Distribution Commerce	91%
Industrie	88%
Banque Assurance	80%

##### Interdiction des pratiques générant des risques élevés

L'interdiction des pratiques générant des risques élevés n'est pas impactée par le fait que l'entreprise ait mis ou non en place un département d'Audit Interne (respectivement 83% et 84%). En revanche, 96% des entreprises n'ayant pas mis en place une cartographie des risques interdisent les pratiques générant des risques élevés, contre 80% pour celles qui utilisent une cartographie.

L'interdiction des pratiques générant des risques élevés comme stratégie de gestion des risques selon les secteurs s'établit comme suit :

Secteur	%
Services non financiers	97%
Banque Assurance	89%
Distribution Commerce	88%
Industrie	67%

#### Couverture par des polices d'assurance

Ces couvertures d'assurance sont plus utilisées dans les entreprises ayant un Audit Interne (75%) que dans les autres entreprises (60%).

Les polices d'assurance comme stratégie de gestion des risques selon les secteurs, s'établit comme suit :

Secteur	%
Industrie	91%
Distribution Commerce	74%
Services non financiers	63%
Banque Assurance	49%

## 5.4

### Quels sont les outils de reporting sur le risque utilisés par les entreprises ?

(tableau n° 28)

Les trois principaux outils de reporting utilisés sont :

- Le reporting des incidents (déclaration d'assurances, réclamations client, AT...)
- L'auto-évaluation par les opérationnels des risques et des contrôles
- Les tableaux de bord d'indicateurs de risques

#### Tendances depuis 4 ans

(tableau n° 29)

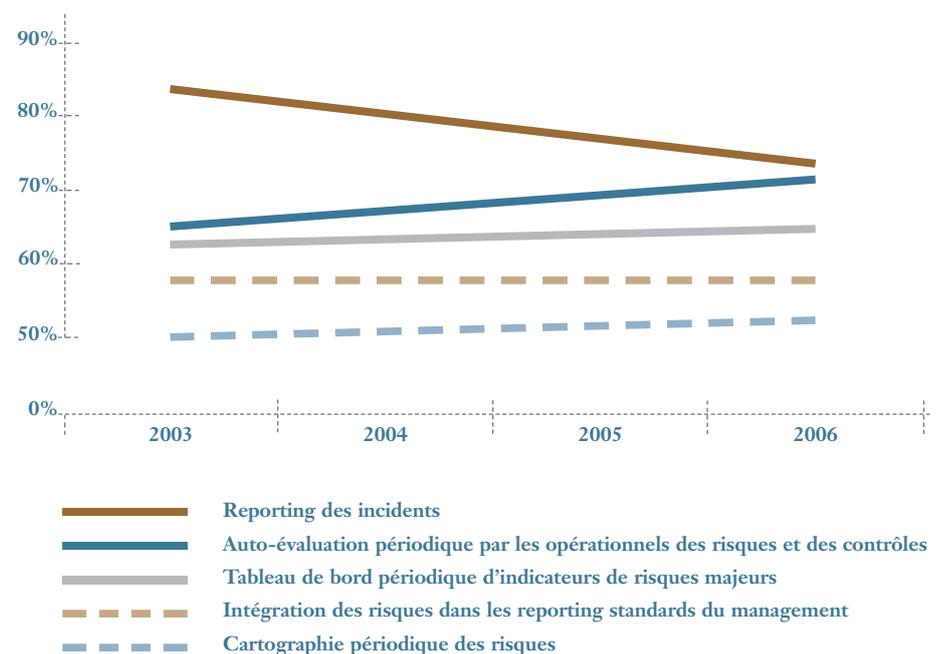
En matière de reporting sur les risques, il est intéressant de constater que la pratique la plus courante depuis 4 ans, à savoir le reporting sur des incidents, est également la seule ayant une tendance baissière.

Cette diminution se réalise au profit du reporting basé sur l'auto-évaluation

Tableau n° 28

Pratiques de reporting sur les risques	2006	2005	2004	2003
Reporting des incidents (déclaration d'assurances, réclamations client, AT...)	77%	74%	77%	87%
Auto-évaluation périodique par les opérationnels des risques et des contrôles	68%	75%	70%	63%
Tableau de bord périodique d'indicateurs de risques	61%	74%	64%	61%
Intégration des risques dans les reportings standards du management	57%	58%	59%	57%
Cartographie périodique des risques	44%	60%	57%	43%

Tableau n° 29



des risques et des contrôles par les opérationnels, qui est la seule pratique à connaître une forte croissance tendancielle. Les autres pratiques ne connaissent aucune évolution significative depuis 2003. On constate donc un mouvement notable, allant d'un reporting plutôt passif sur les défaillances avérées, vers un reporting plus pro-actif sur le niveau de maîtrise des risques par les opérationnels.

## 5. Moyens mis en œuvre

### Analyse spécifique

#### Reporting des incidents

Ce sont les entreprises qui n'ont pas mis en place un département d'Audit Interne qui réalisent le plus de reporting sur les incidents : 90% contre seulement 74% pour les entreprises qui ont un département d'Audit Interne.

Les sociétés non cotées utilisent davantage le reporting des incidents (83%) que les entreprises cotées (70%).

L'utilisation du reporting des incidents comme pratique de reporting s'établit comme suit :

Secteur	%
Industrie	83%
Distribution Commerce	78%
Services non financiers	77%
Banque Assurance	69%

#### Auto-évaluation périodique par les opérationnels des risques et des contrôles

72% des entreprises qui possèdent un département d'Audit Interne réalisent une auto-évaluation périodique par les opérationnels, contre 56% pour les entreprises qui n'en ont pas.

Il est vrai que dans certaines entreprises, ce système d'auto-évaluation est conçu et mis en œuvre par la Direction de l'Audit Interne. Dans d'autres entreprises, depuis l'émergence de la Direction du contrôle interne, c'est elle qui a en charge la mise en œuvre de ce système.

De même, 68% des entreprises ayant mis en place une cartographie des risques réalisent cette auto-évaluation, contre 64% pour les autres entreprises.

L'utilisation de l'auto-évaluation des risques et des contrôles comme pratique de reporting s'établit comme suit :

Secteur	%
Banque Assurance	89%
Industrie	68%
Services non financiers	60%
Distribution Commerce	59%

#### Tableau de bord périodique d'indicateurs de risques

63% des entreprises qui ont un département d'Audit Interne réalisent un tableau de bord périodique d'indicateurs de risques, contre 57% pour les entreprises qui n'en ont pas.

66% des entreprises qui utilisent une cartographie des risques réalisent ce tableau de bord périodique d'indicateurs, contre seulement 33% pour les autres entreprises.

L'utilisation du tableau de bord périodique d'indicateurs de risques comme pratique de reporting s'établit comme suit :

Secteur	%
Banque Assurance	100%
Distribution Commerce	56%
Industrie	52%
Services non financiers	43%

Cette analyse sectorielle fait ressortir l'écart de pratiques qui existe entre le secteur Banque Assurance et les autres secteurs : 100% de citations contre 40 à 50% pour les autres. Nous pensons qu'à terme les autres secteurs suivront cette pratique importante et qu'elle se généralisera.

## 6. Avantages, inconvénients, performance, budget

### 6.1

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

#### Quels sont les bénéfices d'une bonne gestion des risques ?

Les principaux bénéfices d'un dispositif de gestion des risques sont présentés dans le tableau n° 30 (réponses spontanées).

Une identification plus rapide des risques est mise en avant spontanément par près de 40% des directeurs financiers interrogés. On constate également qu'une meilleure mesure des risques, ainsi que l'impact « pédagogique » d'une bonne gestion des risques renforcent la sensibilité des acteurs à l'importance de la notion de risques. Par rapport aux citations spontanées de 2005, on note plusieurs entrées / sorties, notamment l'apparition des notions de performance et de contribution au processus de planification stratégique. Cela constitue un signe supplémentaire du positionnement progressif de la gestion des risques comme une démarche importante de management de l'entreprise.

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

(tableaux n° 31 et 32)

#### Tendances depuis 4 ans

Comme nous l'avions pressenti en 2005, on constate une augmentation tendancielle des freins liés aux lourdeurs administratives, qui restent ainsi le frein majeur à une bonne gestion des risques (même si le pourcentage de citations a nettement diminué en 2006). On note une hausse, plus légère mais persistante, des aspects de complexité de mise en place et de résistance au changement. En revanche, il est intéressant de remarquer que les coûts ou le manque de budget connaissent la plus forte diminution depuis 4 ans. En 2003, lors de notre premier

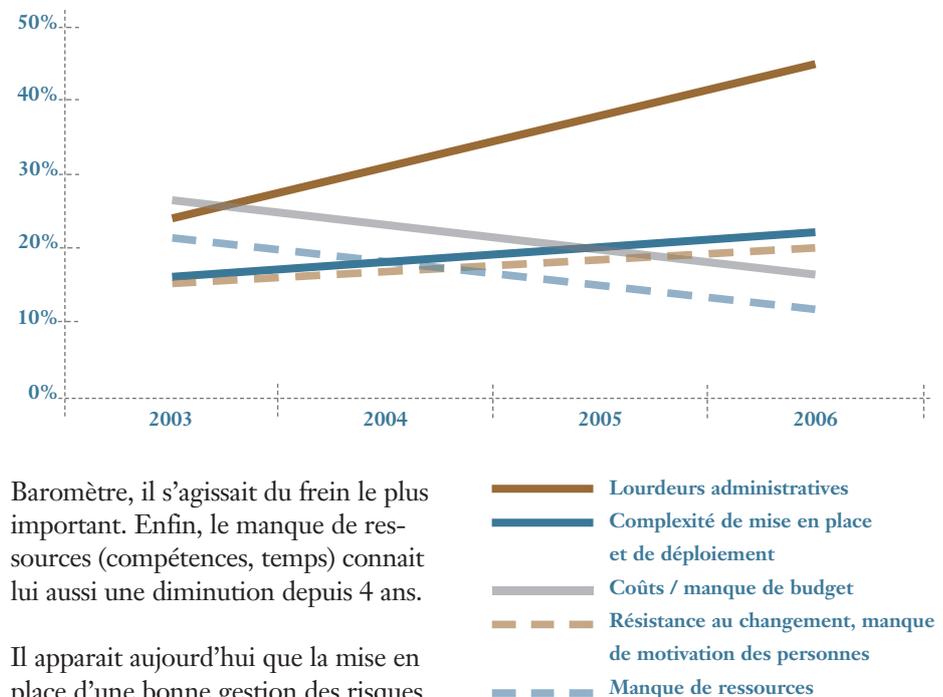
Tableau n° 30

Quels sont les bénéfices d'une bonne gestion des risques ?	2006
Permet une identification plus rapide des risques	40%
Fournit une meilleure information et mesure des risques	30%
Améliore la sensibilité aux risques	26%
Améliore la performance des activités	20%
Permet de prévenir les risques	17%
Renforce le processus de planification stratégique	16%

Tableau n° 31

Les principaux freins / désavantages	2006	2005	2004	2003
Lourdeurs administratives, freins à la réactivité et à la prise d'initiative	37%	52%	28%	22%
Complexité de mise en place et de déploiement	22%	24%	9%	21%
Coûts / manque de budget	21%	14%	24%	27%
Résistance au changement, manque de motivation des personnes	17%	18%	27%	9%
Manque de ressources (compétences, temps)	15%	11%	21%	21%
Difficultés à prévoir/appréhender la globalité des risques	15%	-	-	-

Tableau n° 32

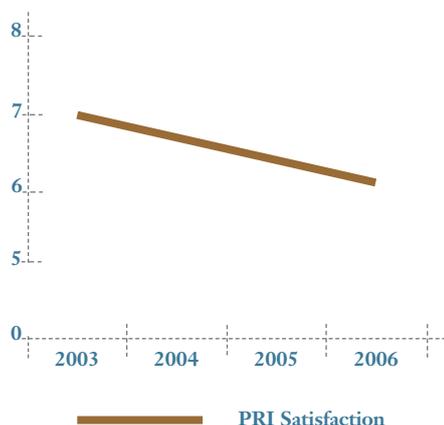


Baromètre, il s'agissait du frein le plus important. Enfin, le manque de ressources (compétences, temps) connaît lui aussi une diminution depuis 4 ans.

Il apparaît aujourd'hui que la mise en place d'une bonne gestion des risques ne relève pas d'un problème de coûts ou de ressources, mais véritablement de la capacité de toute l'entreprise à mettre en place des outils et des processus et à créer une véritable culture du risque acceptée à tous les niveaux de l'organisation.

## 6. Avantages, inconvénients, performance, budget

Tableau n° 33



### 6.2 Satisfaction concernant la gestion des risques (tableau n° 33)

Chaque année, nous demandons aux directeurs financiers d'évaluer leur satisfaction à travers le PRI Satisfaction. Cet indice mesure le degré de satisfaction des entreprises vis-à-vis de leur dispositif actuel de gestion des risques. L'indice est compris entre 1 et 10 (de « pas du tout satisfait » à « très satisfait »).

#### PRI Satisfaction

2006	2005	2004	2003
6,1	6,3	6,3	7,2

Le PRI Satisfaction est en légère baisse en 2006 à 6,1 contre 6,3 en 2005.

#### Tendances depuis 4 ans

Après une note plutôt satisfaisante en 2003 lors du lancement du Baromètre (7,2), nous assistons depuis lors à une stagnation légèrement au-dessus de 6.

La tendance est donc à la baisse et le niveau atteint est assez faible pour un indice de satisfaction.

Le PRI Satisfaction par secteur est le suivant :

Secteurs	2006	2005	2004
Banque Assurance	6,2	6,4	6,1
Services non financiers	6,5	6,7	6,1
Distribution			
Commerce	5,9	5,9	6,5
Industrie	5,9	6,1	6,4

### 6.3 Performance de la gestion des risques

Nous avons également demandé aux directeurs financiers d'évaluer la performance de leur gestion des risques sur une échelle de 1 à 10 (1 : pas performante du tout ; 10 : très performante) à travers le PRI Performance.

Le PRI Performance s'établit à 6,3 en 2006 comme en 2005.

Par secteur, les résultats sont les suivants :

Secteurs	2006	2005	2004
Banque Assurance	7,0	6,3	6,6
Services non financiers	6,3	6,8	5,9
Distribution			
Commerce	6,0	6,1	5,8
Industrie	6,0	6,1	6,1

#### Analyse sectorielle

Trois constats principaux peuvent être dressés :

Le secteur Banque Assurance gagne 0,7 point de performance entre 2005 et 2006.

C'est dans le secteur des Services non financiers que l'évaluation de la performance diminue le plus par rapport à 2005 (- 0,5 point).

Les entreprises non cotées sont un peu plus sévères avec leur performance : PRI Performance de 6,2 contre 6,4 pour les cotées.

## 6.4 Budget

(tableau n° 34)

Nous avons reconduit notre analyse de 2005 sur les budgets consacrés à la 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 quantifier, dans la mesure où la gestion des risques s'appuie sur des moyens variés : internes et externes et à tous les niveaux de l'entreprise.

Par rapport à 2005, la tendance montre une augmentation des budgets. Le nombre d'entreprises consacrant plus de 10 M€ à la gestion des risques augmente de 6 points par rapport à 2005. Les entreprises qui y consacrent entre 1 M€ et 5 M€ augmentent de 3 points. Les deux tiers des entreprises consacrent entre 1 et 5 M€ de budget à leur politique de gestion des risques.

Les montants les plus significatifs sont engagés par le secteur Banque Assurance (31% déclarent un budget de plus de 10 M€) et le secteur des Services non financiers (14% à plus de 10 M€).

Tableau n° 34

Budget	2006	2005	2004	2003
Moins de 1M€	32%	39%	33%	38%
Entre 1 et 5 M€	35%	31%	27%	29%
Entre 5 et 10 M€	8%	5%	9%	13%
Plus de 10 M€	17%	11%	15%	5%

## 7. Méthodologie

### Structure de l'échantillon

#### Selon le secteur d'activité

	Total
Industrie	30%
Banque Assurances	21%
Distribution 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	42%
Entreprises non cotées	58%

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

	Total
Le Premier marché (Paris)	36%
Le Second Marché (Paris)	14%
Le Nouveau Marché (Paris)	-
NYSE (New-York - USA)	9%
NASDAQ (New-York - USA)	7%
La City (Londres - UK)	3%
Autres places boursières	32%
Non réponse	3%

Les 99 entreprises interrogées ont un chiffre d'affaires de plus de 150 M€ et ont été sélectionnées avec une répartition sectorielle puis par sociétés cotées et non cotées.

L'étude a été conduite en mars 2006. 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.