

Powerful Insights. Proven Delivery.™

Baromètre du Risk Management 2009

Sixième édition

En partenariat avec



protiviti®
Risk & Business Consulting.
Internal Audit.

* *Notre vision. Votre exigence*

Sommaire

1. Editorial	3
2. Synthèse et tableau de bord	4
3. Evaluation des risques par les entreprises françaises	8
3.1. Définition spontanée du risque	8
3.2. A quelles catégories de risques les entreprises sont-elles confrontées ?	9
3.2.1. Les risques externes	9
3.2.2. Les risques internes	10
3.2.3. Les risques de pilotage liés à l'information pour la prise de décision	12
3.3. Les cinq risques majeurs 2009	13
3.4. Niveau d'appétence aux risques	15
3.5. Niveau de risques perçu par entreprise et par secteur	16
4. Gestion des risques : moyens mis en œuvre par les entreprises	18
4.1. Responsabilités de la gestion des risques dans l'entreprise	18
4.1.1. Qui est responsable de la gestion des risques ?	18
4.1.2. Qui est en charge de la mise en œuvre de la gestion des risques ?	19
4.2. Les étapes de la gestion des risques dans l'entreprise en 2009	20
4.2.1. Première étape : définir une organisation et une infrastructure	20
4.2.2. Deuxième étape : identifier et mesurer ses risques	22
4.2.3. Troisième étape : définir et mettre en œuvre des stratégies de gestion	23
4.2.4. Quatrième étape : reporter régulièrement sur le niveau de risques	24
5. Bénéfices et freins, performance et contexte de crise	26
5.1. Quels sont les bénéfices d'une bonne gestion des risques ?	26
5.2. Impact de la gestion des risques sur la performance de l'entreprise	27
5.3. Quels sont les freins à une bonne gestion des risques ?	27
5.4. Niveau de performance de la gestion des risques	28
5.5. Crise actuelle et gestion des risques	29
5.6. Evolutions suite à la transposition de la 8 ^e directive	30
Méthodologie	31
A propos de Protiviti	32

1. Editorial

Depuis 2003, Protiviti publie chaque année le Baromètre du Risk Management. Outil unique d'évaluation des tendances du risk management dans les grandes entreprises françaises, il dresse un panorama complet des pratiques de gestion des risques à partir d'une étude menée auprès de 100 Directeurs Financiers de grandes entreprises françaises cotées et non cotées.

L'édition 2009 a pour objectif de dessiner les nouvelles tendances en matière de gestion des risques, en analysant les évolutions d'une série d'indicateurs (Protiviti Risk Index) établis chaque année :

- Le PRI Appétence, qui mesure l'appétence aux risques des entreprises
- Le PRI Entreprise, qui indique une appréciation globale du niveau de risques des entreprises
- Le PRI Secteur, qui traduit le niveau de risques global du secteur d'activité
- Le PRI Performance, qui évalue la performance de la gestion des risques des entreprises.

Cette édition fournit également une nouvelle évaluation des risques et de leur niveau de criticité, décrit les moyens mis en œuvre pour mieux les gérer, ainsi que les bénéfices et le niveau de performance de la gestion des risques dans les entreprises. Comme chaque année, les résultats sont comparés et confrontés par type d'entreprise (cotée ou non cotée) et par secteur d'activité.

L'édition 2009 a été réalisée en pleine crise économique qui fragilise les entreprises, menace certains secteurs d'activité et conduit les dirigeants à revoir leur stratégie. En conséquence, le Baromètre du Risk Management 2009 devait permettre de déterminer les mesures adoptées par les entreprises françaises pour y faire face. Dans cette édition, nous avons donc questionné les Directeurs Financiers sur les nouvelles pratiques nées de la crise et les changements au niveau de leur organisation.

Par ailleurs, dans le cadre de la transposition de la 8^e Directive et du rôle renforcé du Comité d'audit, nous avons souhaité déterminer si les entreprises comptaient adopter de nouvelles mesures pour suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

Autant de changements qui rendent cette dernière édition riche en enseignements sur les pratiques de gestion des risques des entreprises françaises et fournissent des pistes de réflexion sur les évolutions à venir en matière de risk management.



Francis Miard
Managing Director

2. Synthèse et tableau de bord

Cinq enseignements dans un contexte de crise

1. La recrudescence des risques externes

Cette année, les risques externes sont identifiés comme la principale source d'incertitudes par les grandes entreprises. Les risques relatifs au marché et à la conjoncture économique, ceux liés aux marchés financiers, et ceux relatifs aux concurrents sont au cœur des préoccupations des Directeurs Financiers.

Les deux premiers risques font une percée dans le classement des cinq risques majeurs en 2009 : respectivement 44% et 40% des entreprises les évaluent à un niveau de 7 ou plus sur une échelle de gravité allant de 1 à 10. Ce niveau n'avait jamais été atteint en 6 ans.

Les risques financiers internes (de change, taux, matières premières) et ceux de crédit et de solvabilité des contreparties, directement impactés par l'environnement externe, intègrent également le classement des cinq risques majeurs 2009.

Disparaît complètement du classement le premier risque majeur historique, l'insatisfaction client. Le classement des cinq risques majeurs 2009 est donc totalement bouleversé.

2. « Des risques chez nos concurrents plus que chez nous » : attention danger

Plus de la moitié des entreprises jugent leur gestion des risques très performante (7 ou plus sur une échelle de 1 à 10), ce qui semble très élevé dans le contexte actuel. Ce niveau s'explique probablement par le fait que la plupart des répondants ont traversé la crise sans accident majeur jusqu'à maintenant. D'où un sentiment de bonne résistance de l'entreprise au regard de l'environnement économique général. De même, les répondants jugent leur secteur d'activité beaucoup plus enclin aux risques que leur propre entreprise : Protiviti Risk Index Secteur de 5,9 contre Protiviti Risk Index Entreprise de 4,9 (échelle de gravité allant de 1 à 10).

Ces deux constatations sont potentiellement sources de danger et mettent en lumière un certain optimisme des entreprises sur la qualité effective de leur gestion des risques. Cela pourrait être assez préjudiciable et les empêcher de déterminer l'état réel de leur situation et les domaines où des améliorations sont impérativement nécessaires.

3. La crise a changé les comportements face aux risques

Tout d'abord, notre mesure d'appétence aux risques des entreprises françaises montre un PRI Appétence qui diminue sensiblement en 2009 et devient très faible : l'indice 2009 s'élève à 3,6, contre 3,8 en 2007/2008 et 4,0 en 2006 (échelle de 1 à 10).

Ensuite, les risques clients et fournisseurs sont mis sous surveillance en priorité et le principe de prudence prévaut. A ce titre, les entreprises ont identifié comme action prioritaire face à la crise, le renforcement de leur dispositif en termes de suivi des risques et de limitation du niveau de pertes ou de coûts. Nous verrons si de nouveaux reportings sur les risques ont été mis en place.

Enfin, les Directeurs Financiers indiquent que, dans cette période d'incertitudes accrues, la crise a conduit à « renforcer l'importance de la gestion des risques » dans leur entreprise.

4. Gestion des risques et de la performance : une réelle complémentarité

Le plébiscite est notable : 93% des Directeurs Financiers interrogés indiquent que la gestion des risques est un vecteur de meilleure performance pour leur entreprise. C'est un consensus, quels que soient le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, qu'elle soit cotée ou non cotée. C'est une réelle conviction des entreprises interrogées, qui devrait permettre de continuer à ancrer la gestion des risques dans l'organisation, et un message encourageant pour les managers qui œuvrent dans les entreprises pour déployer un dispositif de gestion des risques efficace.

5. Surveillance du dispositif de gestion des risques et gouvernance

Dans ce contexte de crise, que prévoient de faire les sociétés cotées dans le cadre de la transposition de la 8^e directive et du rôle du Comité d'audit en termes de suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ?

44% des entreprises interrogées envisagent d'agir pour mettre en œuvre une des actions suivantes en 2009 :

- Mieux cartographier, inventorier et évaluer tous les risques : 40%.
 - Réaliser ou mettre à jour une cartographie de tous les types de risques.
 - Créer un référentiel de risques, le diffuser et faire évaluer ces risques par les managers.
 - Créer un reporting spécifique.
- Définir et déployer des plans d'action sur les risques : 20%.

Un dispositif de gestion des risques robuste : quelles sont les attentes des Directeurs Financiers ?

- Dans le contexte économique actuel, limiter les variations brutales de résultats ou les pertes constituent un enjeu majeur pour les entreprises. A ce titre, une gestion des risques efficace permet, d'après 61% des Directeurs Financiers interrogés, de « limiter la volatilité des résultats » et d'améliorer l'allocation des ressources de l'entreprise (41%).
- Le second bénéfice d'une gestion des risques efficace est « l'identification des risques émergents » pour 50 % des entreprises. Cette attente légitime peut être satisfaite grâce à l'amélioration de différentes étapes de la gestion des risques : cartographier les risques régulièrement, utiliser un reporting sur les risques potentiels en complément de ceux sur les incidents avérés, ou encore établir un système de veille interne/externe.

Quelle est la meilleure organisation pour faire face à la crise ?

- **D'abord et avant tout, fixer la responsabilité de la gestion des risques au niveau de la Direction Générale de l'entreprise.**
C'est en tout cas ce que répondent 53% des entreprises interrogées, quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité.
- **Ensuite, renforcer et simplifier les messages et la communication sur la gestion des risques,** en adoptant un langage partagé sur les risques pour 91% des répondants (référentiel de risques groupe, définition unique du risque) et en définissant clairement une organisation et des rôles et responsabilités afin de faciliter et rendre efficace sa mise en œuvre (85% des répondants).
- **Intégrer les risques dans les processus managériaux.**
La prise en compte des risques dans le processus de planification stratégique de l'entreprise occupe une place prépondérante dans le Baromètre 2009. 83% des répondants l'identifient comme une composante importante et un atout majeur dans le contexte actuel de crise.
- **Disposer de fonctions d'expertise qui assistent le management dans l'analyse des risques et des dispositifs de gestion.** L'audit interne est réellement plébiscité par les entreprises comme le premier moyen d'identification des risques avec 87% de citations. Les Directions du contrôle interne, de la gestion des risques et de la conformité contribuent largement au déploiement des dispositifs de gestion des risques d'après les Directeurs Financiers.
- **Utiliser des démarches d'évaluation de risques qui ont fait leur preuve.**
La démarche de cartographie des risques est une pratique utilisée par près de deux tiers des entreprises en 2009, avec une légère tendance haussière depuis l'origine. Les démarches de quantification des risques montrent, elles, une forte tendance haussière depuis 2004. On peut estimer que les entreprises vont progressivement se diriger vers une évaluation plus quantitative de certains types de risques afin de pouvoir mieux les suivre et évaluer la qualité des mesures prises pour les gérer.
- **Adapter ses stratégies de gestion de risques à la situation actuelle :** 2009 est marquée par une évolution des stratégies retenues avec notamment un recours nettement plus marqué aux protections contractuelles avec les tiers ou à l'application de règles plus strictes d'interdiction de pratiques risquées. Les procédures de contrôle interne sont toujours considérées par les entreprises comme la pratique incontournable pour limiter les risques (94%). L'interdiction des pratiques générant des risques élevés redevient cette année une stratégie clé de gestion des risques pour 91% des entreprises interrogées. Enfin les protections contractuelles, dans un contexte de crise économique, dépassent de 7 points le taux le plus fort atteint en 2004 avec 88% de citations.
- **Enfin, renforcer ses systèmes de reporting.**
On constate cette année un accroissement significatif du recours au reporting sur les incidents. L'intégration des risques dans les reportings existants est, elle, la pratique qui enregistre la plus forte hausse en 2009, signe que la gestion des risques est désormais plus présente dans la gestion quotidienne et plus proche des opérationnels. C'est aussi ce qu'indiquent deux tiers des entreprises interrogées avec « l'auto-évaluation périodique des risques et du contrôle interne par les opérationnels » qui est en plein développement.

Ces principales conclusions 2009 s'appliquent à toutes les entreprises. Mais vous pourrez découvrir à la lecture du Baromètre 2009 qu'il existe des spécificités sectorielles assez marquées sur certaines thématiques.

2. Synthèse et tableau de bord

Tableau de bord Protiviti

Par secteur d'activité

Industrie																
PRI Secteur					PRI Entreprise					PRI Performance						
2009	2008/07	2006	2005	2004	2009	2008/07	2006	2005	2004	2009	2008/07	2006	2005			
6,1	↗	5,0	4,3	4,9	4,5	5,4	↗	3,9	3,9	4,9	4,3	6,4	=	6,4	6,0	6,1

Risques majeurs

1. Le marché et ses évolutions (43%)
2. Les risques de change, taux, matières premières (31%)
3. Les concurrents (31%)

Banque Assurance																
PRI Secteur					PRI Entreprise					PRI Performance						
2009	2008/07	2006	2005	2004	2009	2008/07	2006	2005	2004	2009	2008/07	2006	2005			
6,0	↗	4,9	5,4	5,5	4,5	4,3	↗	3,6	4,7	4,5	3,8	6,7	↘	7,1	7,0	6,3

Risques majeurs

1. Les marchés financiers (71%)
2. Les risques de change, taux, matières premières (55%)
3. Image de marque et réputation (50%)

Distribution Commerce																
PRI Secteur					PRI Entreprise					PRI Performance						
2009	2008/07	2006	2005	2004	2009	2008/07	2006	2005	2004	2009	2008/07	2006	2005			
5,7	↗	4,7	4,3	4,3	4,4	5,5	↗	4,0	4,0	3,6	4,0	5,8	↘	6,3	6,0	6,1

Risques majeurs

1. Le marché et ses évolutions (51%)
2. Les marchés financiers (41%)
3. Les concurrents (37%)

Services																
PRI Secteur					PRI Entreprise					PRI Performance						
2009	2008/07	2006	2005	2004	2009	2008/07	2006	2005	2004	2009	2008/07	2006	2005			
5,7	↗	4,8	5,5	4,6	5,5	4,2	↘	4,4	4,5	3,7	4,6	6,0	↘	6,2	6,3	6,8

Risques majeurs

1. Le marché et ses évolutions (33%)
2. Les concurrents (39%)
3. Les marchés financiers (31%)

Par société cotée ou non cotée

Cotée

PRI Secteur					PRI Entreprise					PRI Performance						
2009	2008/07	2006	2005	2004	2009	2008/07	2006	2005	2004	2009	2008/07	2006	2005			
6,3	↗	4,7	4,7	4,8	4,3	5,2	↗	3,6	4,4	4,5	3,9	6,1	↘	7,0	6,4	6,2

Risques majeurs

1. Le marché et ses évolutions (41%)
2. Les marchés financiers (35%)
3. Les concurrents (25%)

Non cotée

PRI Secteur					PRI Entreprise					PRI Performance						
2009	2008/07	2006	2005	2004	2009	2008/07	2006	2005	2004	2009	2008/07	2006	2005			
5,6	↗	5,1	4,8	4,8	5,0	4,7	↗	4,5	4,1	4,0	4,3	6,1	↗	4,6	6,2	6,5

Risques majeurs

1. Le marché et ses évolutions (47%)
2. Les marchés financiers (44%)
3. Les concurrents (35%)

Pratiques de gestion des risques

	Entreprises cotées			Entreprises non cotées				
	2009	2008/07	2006	2009	2008/07	2006		
Politique de risques formalisée	81%	↘	93%	56%	78%	↗	69%	50%
Cartographie des risques formalisée	71%	↗	57%	64%	57%	↗	47%	50%
Procédures de contrôle interne	92%	=	93%	96%	96%	↗	84%	84%
Interdiction des pratiques à risques élevés	98%	↗	78%	84%	85%	↗	71%	84%
Protection contractuelle avec les tiers	83%	↗	74%	81%	92%	↗	78%	58%
Auto-évaluation des risques et des contrôles	84%	↗	72%	64%	57%	↘	62%	62%

3. Evaluation des risques par les entreprises françaises

La gestion des risques repose d'abord sur la capacité de l'entreprise à identifier précisément et rapidement les principaux risques auxquels elle est confrontée, quelle que soit leur nature. C'est pourquoi nous recommandons d'utiliser une définition large du risque : le risque correspond à toute incertitude ou tout événement pouvant menacer les activités et les actifs de l'entreprise (matériels et immatériels) et ainsi entraver l'atteinte de ses objectifs et son développement à long terme.

Les risques peuvent être classés selon leur nature dans l'une des trois catégories suivantes :

- **Les risques externes**, liés à l'environnement de l'entreprise, son activité, son marché, ses concurrents, les réglementations, ...
- **Les risques internes**, liés à l'organisation de l'entreprise, son management, ses processus, ses systèmes d'information, ...
- **Les risques de pilotage** liés aux informations nécessaires pour prendre les bonnes décisions : reporting financier, tableaux de bord, ...

3.1. Définition spontanée du risque par les entreprises

Comme chaque année, la première question permet aux Directeurs Financiers interrogés de citer **spontanément** les risques auxquels leur entreprise est confrontée.

Les deux premiers risques cités en 2009 sont les risques financiers et d'activité, et les risques liés à la conjoncture économique. Si le premier risque n'est pas nouveau par rapport aux résultats obtenus en 2007/2008, les risques liés à la conjoncture économique et les risques externes apparaissent comme la nouvelle préoccupation qui vient immédiatement à l'esprit. La terminologie de risque externe est d'ailleurs spontanément utilisée.

Le troisième risque mentionné est le risque de solvabilité client. Deux nouvelles incertitudes apparaissent en 2009 : il s'agit des risques liés à la concurrence et des risques relatifs à l'image et la réputation.

Enfin, dans la continuité des résultats obtenus lors des éditions précédentes, les citations relatives à « tous types de risques » n'ont pas été évoquées cette année.

ANALYSE SECTORIELLE

Les secteurs Banque Assurance et Distribution Commerce identifient spontanément des catégories de risques relativement similaires : risques financiers et d'activité pour respectivement 26% et 28% de ces entreprises, et risques de conjoncture économique pour 26%.

Le secteur Industrie cite par ailleurs le risque lié à la concurrence (23%), tout comme le secteur des Services (19%), qui ajoute également à sa liste le risque lié à l'image de marque et la réputation (18%).

Tableau 1 - Risques cités spontanément

	2009	2008/07	2006	2005	2004
Les risques financiers et d'activité	24%	28%	16%	12%	7%
La conjoncture économique, les risques externes	23%	-	-	--	
Les risques client (solvabilité, faillite)	17%	29%	17%	16%	10%
La concurrence	15%	-	-	-	-
Risque sur l'image, réputation	8%	-	-	-	-
L'environnement et la sécurité	6%	15%	6%	6%	3%
Les risques d'exploitation	2%	11%	8%	5%	8%
Les risques pénaux, fiscaux, juridiques et de fraude	-	9%	-	5%	2%
Tous les types de risques	-	7%	7%	28%	22%
Les risques humains (sociaux, RH, management)	-	1%	16%	4%	2%

3.2. A quelles catégories de risques les entreprises sont-elles confrontées ?

Nous avons demandé aux entreprises d'évaluer un certain nombre de risques issus des trois catégories (externe, interne ou lié au pilotage) sur une échelle de 1 à 10 (1 indiquant un niveau de risques très faible et 10 un niveau de risques très élevé). Les notes supérieures ou égales à 7 constituent un niveau de risques dit **majeur**.

3.2.1. Les risques externes

Les risques externes proviennent de l'environnement général dans lequel l'entreprise évolue : son marché, ses concurrents, les réglementations, etc.

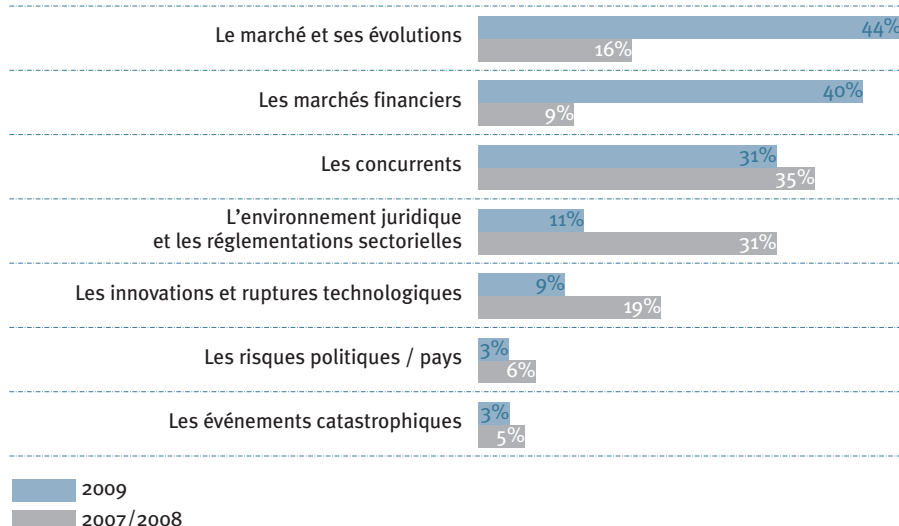
Les risques externes majeurs concernent, en 2009, dans l'ordre de criticité :

- Le marché et ses évolutions
- Les marchés financiers
- Les concurrents

Le contexte de 2009, devenu extrêmement incertain et menaçant, a conduit les Directeurs Financiers à identifier ces trois risques comme étant au cœur de leurs préoccupations. Ils traduisent un sentiment d'inquiétude face à l'instabilité économique et celle des marchés boursiers, mais aussi face à la capacité potentielle de leurs concurrents à mieux résister à la crise. D'une façon générale, la criticité des risques externes est en très forte hausse.

Tableau 2 - Risques externes

	2009	2008/07	2006	2005	2004
Le marché et ses évolutions (tendances, globalisation, délocalisation)	44%	16%	18%	26%	18%
Les marchés financiers (investisseurs, actionnaires)	40%	9%	12%	18%	15%
Les concurrents	31%	35%	23%	30%	28%
L'environnement juridique et les réglementations sectorielles	11%	31%	32%	25%	21%
Les innovations et ruptures technologiques	9%	19%	10%	8%	14%
Les risques politiques / pays	3%	6%	6%	8%	10%
Les événements catastrophiques (catastrophes naturelles, incendie, terrorisme, etc.)	3%	5%	9%	9%	24%



ANALYSE SECTORIELLE

Le risque concernant le marché et ses évolutions est principalement exprimé par les entreprises des secteurs Distribution Commerce (51%), Banque Assurance (48%) et Industrie (43%) contre seulement 33% des entreprises du secteur des Services.

Les risques relatifs aux marchés financiers sont prioritairement cités par les entreprises du secteur Banque Assurance (71%). Ils atteignent une intensité critique dans ce secteur alors qu'ils ne sont évalués comme majeurs que par 31% des entreprises du secteur des Services et 25% des entreprises de l'Industrie.

Le risque concernant les concurrents est fortement exprimé par les entreprises du secteur des Services (39%) et Distribution Commerce (37%) contrairement au secteur Banque Assurance (14%).

ANALYSE SPÉCIFIQUE

Il est à noter que les trois risques majeurs sont considérés comme encore plus critiques dans les sociétés non cotées :

- **marché et ses évolutions** : majeur pour 47% des sociétés non cotées, contre 40% pour les sociétés cotées.
- **marchés financiers** : majeur pour 44% des sociétés non cotées, contre 35% pour les sociétés cotées.
- **concurrents** : majeur pour 35% des sociétés non cotées, contre 25% pour les sociétés cotées.

3. Evaluation des risques par les entreprises françaises

3.2.2. Les risques internes

Les risques internes trouvent leur origine dans l'organisation interne de l'entreprise, son management, ses opérations, ses systèmes d'information, etc.
Les trois risques majeurs identifiés en 2009 sont :

- Les risques de change, taux, matières premières
- Les risques de crédit et de contreparties (solvabilité)
- L'image de marque et la réputation

Tableau 3 - Risques internes

	2009	2008/07	2006	2005	2004
Les risques de change, taux, matières premières	32%	12%	13%	17%	15%
Les risques de crédit et de contreparties	22%	-	-	-	-
L'image de marque et la réputation	17%	32%	22%	24%	27%
La trésorerie disponible et les cash-flows	14%	13%	19%	9%	17%
Les ruptures dans la chaîne d'approvisionnement	13%	22%	20%	22%	16%
Les systèmes d'information et la sécurité informatique	12%	33%	27%	26%	27%
La maîtrise des projets d'investissement (technologie, industriel, innovation, R&D...)	10%	16%	7%	10%	12%
L'intégrité, l'éthique et la fraude	8%	26%	14%	18%	17%
Les pratiques commerciales	7%	-	-	-	-
L'insatisfaction client	7%	37%	28%	36%	37%
Les ressources humaines (recrutement, rétention, motivation...)	6%	31%	8%	24%	18%
Les ruptures dans la chaîne de production/livraison	5%	26%	18%	20%	15%
La continuité des opérations / la gestion de crise	4%	16%	16%	13%	17%

ANALYSE SECTORIELLE

On note que les risques financiers (change, taux, matières premières) sont évalués comme majeurs par 55% des entreprises du secteur Banque Assurance, par 31% des entreprises du secteur Industrie, et par 34% des entreprises du secteur Distribution Commerce.

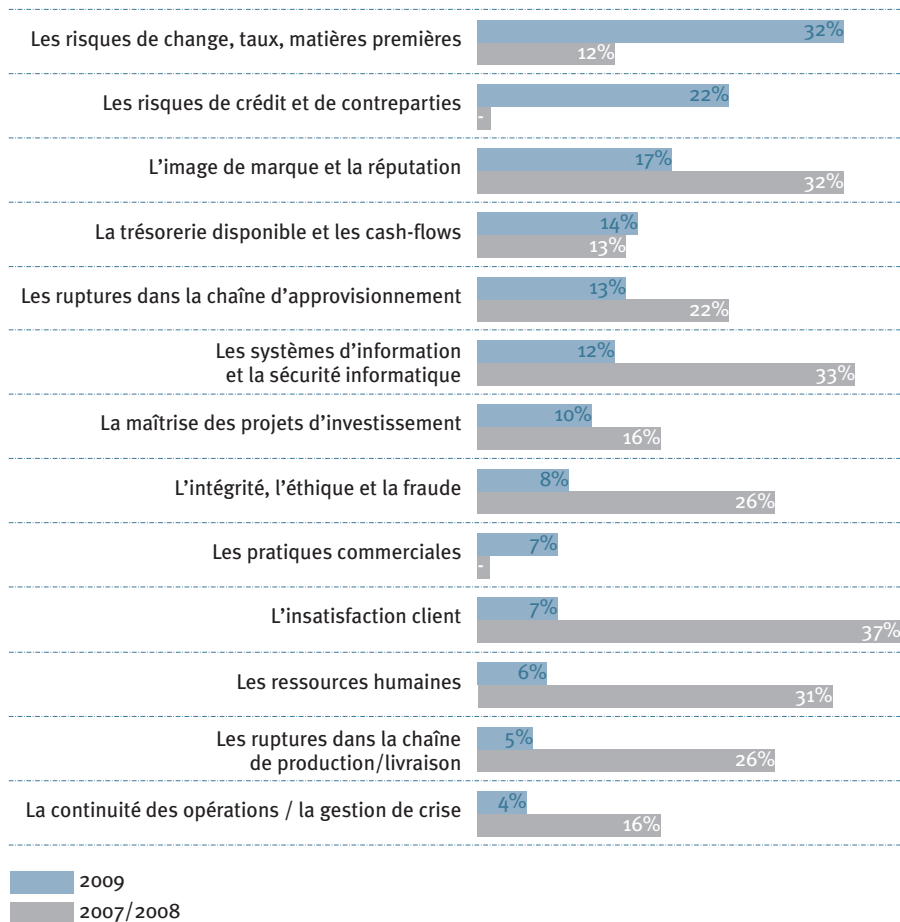
Les risques de crédit et de contreparties sont très présents dans le secteur Banque Assurance (42%), contre seulement 2% des entreprises du secteur des Services. 21% des entreprises du secteur Industrie et 23% des entreprises du secteur Distribution Commerce ont évalué ce risque comme majeur.

Le secteur des Services se distingue en n'identifiant pas véritablement de risques majeurs dans cette catégorie de risques internes.

Le classement historique des risques internes est totalement bouleversé par rapport aux cinq dernières années où **l'insatisfaction client** avait toujours été considérée comme le premier risque majeur. En outre, la criticité moyenne des risques internes dans leur ensemble présente une tendance baissière. La menace visible provient actuellement des risques externes plutôt que des risques internes.

Cette évolution témoigne de l'impact de la crise financière au sein des organisations. Elle oriente les stratégies à court terme de prévention contre des menaces imminentes (par exemple la solvabilité des contreparties) mais semble délaisser les enjeux à moyen terme (par exemple liés à la satisfaction de ses clients) qui constituent pourtant un élément majeur à long terme.

Les risques de change, taux, matières premières cités comme le premier risque majeur interne en 2009 représentent la parfaite illustration des incertitudes générées par la volatilité extrême des opérations de marché, dans un contexte où les modèles de prévision ne fonctionnent plus.



Afin de préserver sa place sur le marché et être mieux armé contre ses concurrents (deux risques externes), **l'image de marque et la réputation** demeurent un point d'attention même si le niveau de criticité est en baisse.

Les risques historiquement élevés liés aux systèmes d'information, aux ressources humaines ou aux approvisionnements et à la production sont, eux, en net recul.

Enfin, les risques de trésorerie et de cash flow remontent dans le classement, mais ils conservent un niveau moyen, ce qui constitue plutôt une bonne surprise compte tenu de la forte hausse des risques liés au marché ou aux risques de crédit et de contreparties.

ANALYSES COMPLÉMENTAIRES

Les écarts les plus remarquables entre sociétés cotées et non cotées portent sur :

- **Les risques financiers** (change, taux, matières premières) : 38% des sociétés non cotées ont identifié ce risque comme majeur contre 25% des sociétés cotées.
- **Le risque relatif à l'image de marque et à la réputation** : 29% des sociétés non cotées ont identifié ce risque comme majeur contre seulement 3% pour les sociétés cotées.

3.2.3.

Les risques de pilotage liés à l'information pour la prise de décision

Il s'agit des risques pouvant altérer la qualité des informations sur lesquelles les dirigeants s'appuient pour prendre leurs décisions.

En 2009, les risques liés aux informations pour le pilotage concernent, dans l'ordre de criticité :

- Le suivi réglementaire, fiscal et juridique
- Le budget et les données opérationnelles de gestion
- Le suivi des obligations contractuelles et les engagements avec les tiers

Le Baromètre 2009 met en exergue la diminution significative de la criticité des risques de pilotage liés à l'information pour la prise de décision.

L'horizon décisionnel à court terme et le manque de visibilité économique sont probablement les causes principales de cette diminution.

ANALYSE SECTORIELLE

Le risque relatif au suivi réglementaire, fiscal et juridique est considéré comme majeur par le secteur Distribution Commerce à hauteur de 22%, et de 14% pour les entreprises du secteur Banque Assurance. Les autres secteurs ne le considèrent pas comme majeur.

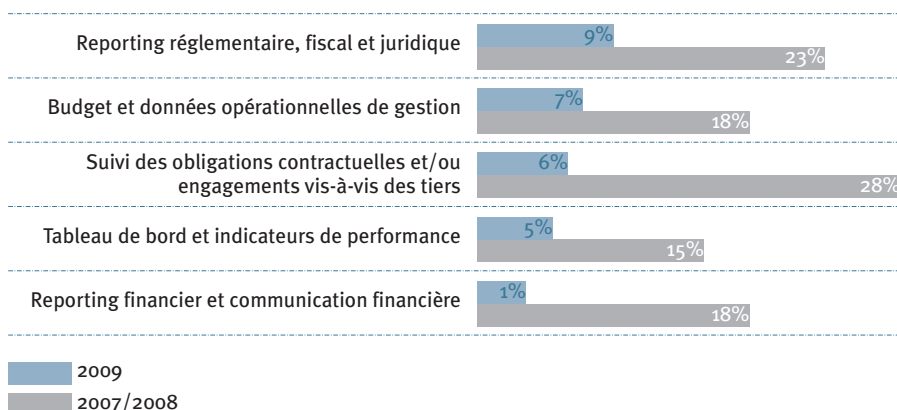
Le risque concernant le budget et les données opérationnelles de gestion est principalement évalué comme majeur par les entreprises du secteur Banque Assurance (14%).

Enfin, le risque relatif au suivi des obligations contractuelles est estimé comme majeur par 14% des entreprises du secteur Banque Assurance.

On constate donc que c'est essentiellement le secteur Banque Assurance qui perçoit un certain niveau de risques dans cette catégorie, compte tenu de ses nombreuses obligations de reporting et de sa sensibilité sectorielle à la maîtrise de la qualité de l'information.

Tableau 4 - Risques liés aux informations pour le pilotage

	2009	2008/07	2006	2005	2004
Reporting réglementaire, fiscal et juridique	9%	23%	11%	14%	9%
Budget et données opérationnelles de gestion	7%	18%	12%	18%	14%
Suivi des obligations contractuelles et/ou engagements vis-à-vis des tiers	6%	28%	16%	20%	22%
Tableau de bord et indicateurs de performance	5%	15%	12%	16%	10%
Reporting financier et communication financière	1%	18%	11%	20%	15%



3.3. Les cinq risques majeurs 2009

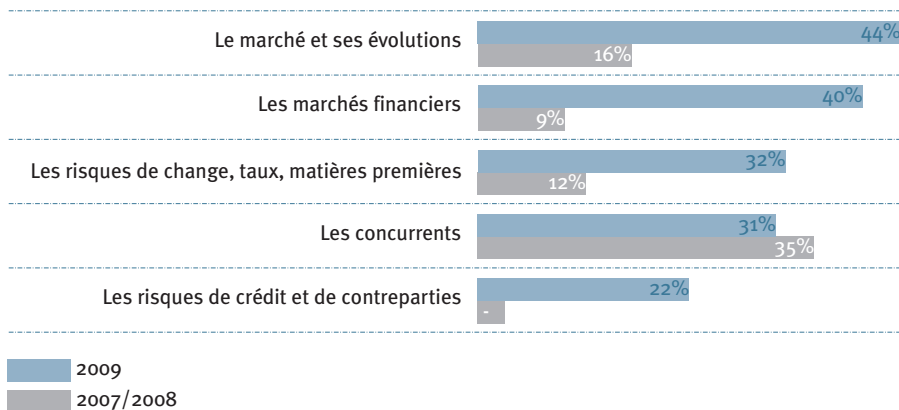
Le classement 2009 des cinq risques majeurs est totalement modifié par rapport aux précédents où l'insatisfaction client, les systèmes d'information et l'image de marque étaient identifiés comme les risques majeurs auxquels les entreprises étaient confrontées. Dans le cadre du Baromètre 2009, seul le risque lié aux concurrents demeure dans le classement des cinq risques majeurs :

- Le marché et ses évolutions
- Les marchés financiers
- Les risques de change, taux, matières premières
- Les concurrents
- Les risques de crédit et de contreparties

Dans le classement 2009, on retrouve uniquement des risques externes ou des risques internes liés à des contreparties externes. C'est un changement radical par rapport aux cinq éditions précédentes.

Tableau 5 - Les cinq risques majeurs

	2009	2008/07	2006	2005	2004
Le marché et ses évolutions (tendances, globalisation, délocalisation)	44%	16%	18%	26%	18%
Les marchés financiers (investisseurs, actionnaires)	40%	9%	12%	18%	15%
Les risques de change, taux, matières premières	32%	12%	13%	17%	15%
Les concurrents	31%	35%	23%	30%	28%
Les risques de crédit et de contreparties	22%	-	-	-	-



ANALYSE SECTORIELLE

Deux secteurs se distinguent dans l'évaluation de leurs risques majeurs en 2009. Le premier, Banque Assurance, estime ses trois premiers risques (marchés financiers, risques de change et taux, et image de marque) à un niveau de gravité extrême jamais atteint. A l'inverse, le secteur des Services évalue ses risques majeurs comme étant relativement faibles. Seuls les risques concurrents et les risques de marché et ses évolutions sont élevés.

Les trois risques communs à l'ensemble des secteurs sont les risques suivants :

- **Le marché et ses évolutions** : ce risque est le risque majeur n°1 pour les secteurs Industrie (43%) et Distribution Commerce (51%)
- **Les concurrents** : le secteur des Services a positionné ce risque en première place (39%)
- **Les marchés financiers** : ce risque est en tête de classement pour le secteur Banque Assurance.

Les entreprises des secteurs Industrie, Banque Assurance et Distribution Commerce ont classé les risques de change, taux, matières premières et les risques de crédit et de contreparties dans leurs risques prioritaires d'où leur apparition dans le top 5.

Le risque d'image et de réputation fait partie du classement des cinq risques majeurs uniquement pour les entreprises du secteur Banque Assurance (50%).

Enfin, les entreprises du secteur des Services, outre le niveau de gravité plus faible, se démarquent également en positionnant les risques liés aux innovations technologiques et à l'environnement juridique comme majeurs dans leur secteur.

3. Evaluation des risques par les entreprises françaises

Tableau 6 - Evaluation comparée de l'ensemble des risques pour 2009

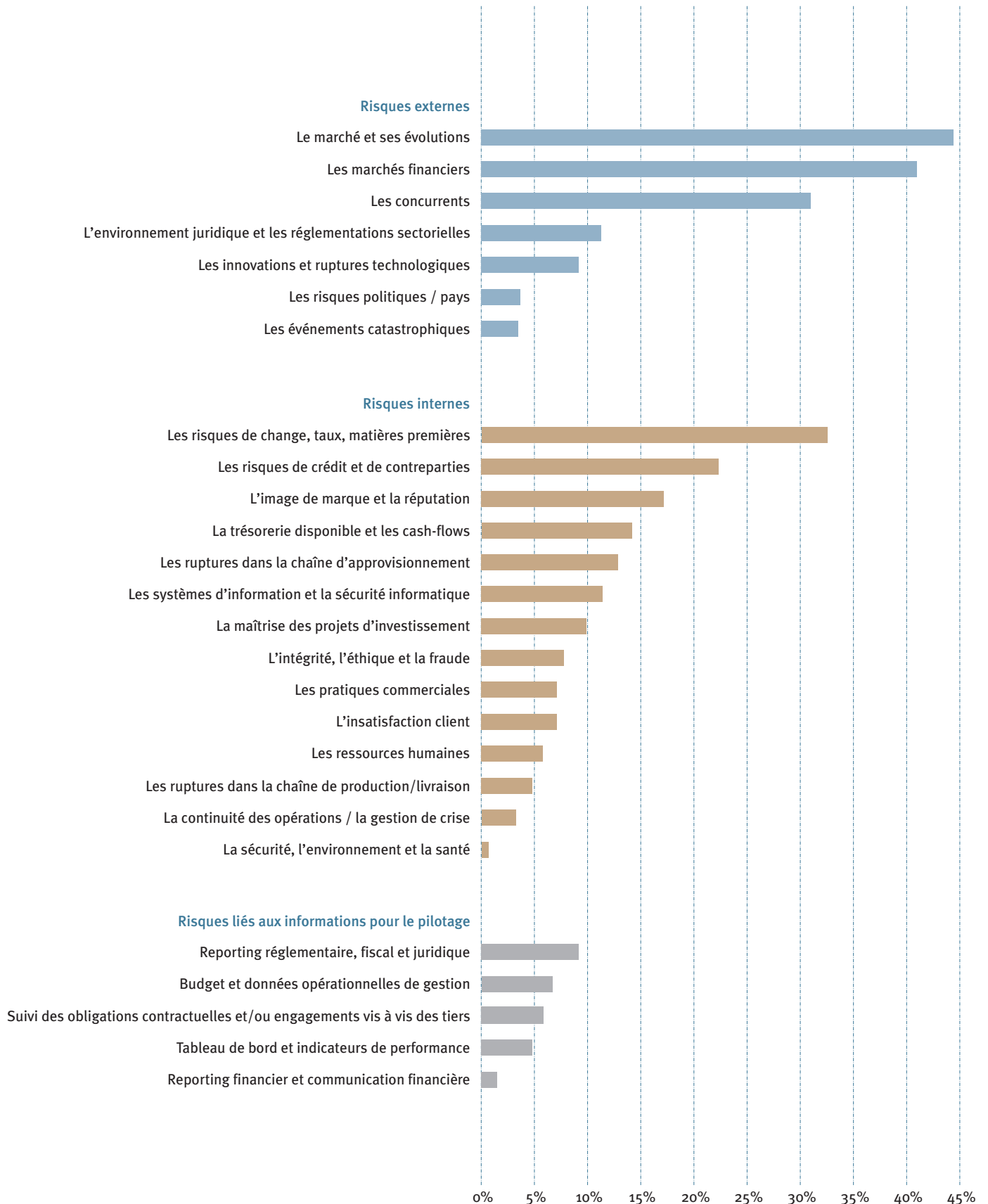


Tableau 7 - Les cinq risques majeurs par secteur

	Industrie	Banque Assurance	Distribution Commerce	Services
Le marché et ses évolutions	43%	48%	51%	33%
Les risques de change, taux, matières premières	31%	55%	34%	-
Les concurrents	31%	-	37%	39%
Les marchés financiers	25%	71%	41%	31%
Les risques de crédit et de contreparties	21%	42%	23%	-
L'environnement juridique et les réglementations sectorielles	-	-	-	16%
L'image de marque et la réputation	-	50%	-	-
Les innovations et ruptures technologiques	-	-	-	17%

3.4. Niveau d'appétence aux risques

Face à la montée des risques en 2009 et notamment des risques externes, nous avons mesuré l'appétence aux risques des entreprises françaises à travers un indicateur spécifique, le **PRI Appétence** (Protiviti Risk Index).

Pour évaluer le PRI Appétence, nous avons demandé aux entreprises d'évaluer leur comportement en termes de prise de risques sur une échelle de 1 à 10 (1 représentant une appétence très faible et 10 une appétence très forte).

L'indice 2009 s'élève à **3,6**, contre 3,8 en 2007/2008 et 4,0 en 2006. On observe que le PRI Appétence est en diminution constante. Cette baisse témoigne du faible attrait pour la prise de risques des entreprises françaises, probablement largement expliqué par la crise actuelle. Il atteint désormais un niveau extrêmement bas, probablement en réaction à la menace perçue sur les risques externes.

Cette année, seuls 7% des entreprises interrogées déclarent avoir un niveau de prise de risques supérieur ou égal à 7 (ce qui représente une appétence très élevée aux risques). Nous pouvions nous attendre à ce que certaines d'entre elles profitent de cette situation de crise pour se positionner un peu plus en risque. Mais l'amplitude de la crise telle qu'on la connaît actuellement et le manque de visibilité sur la sortie de crise ne s'y prêtent pas encore.

ANALYSE SECTORIELLE

Les niveaux de PRI Appétence par secteur sont les suivants :

- Distribution Commerce : 4,5
- Industrie : 3,5
- Banque Assurance : 3,5
- Services : 3,0

20% des entreprises du secteur Distribution Commerce indiquent avoir un niveau de prise de risques élevé (supérieur ou égal à 7) contre 6% des entreprises du secteur des Services et 1% des entreprises du secteur Industrie. Le secteur Distribution Commerce se distingue donc dans ce domaine, comme le montre son PRI Appétence à 4,5.

3.5. Niveau de risque perçu par entreprise et par secteur

Après une mesure des différents risques spécifiques, nous demandons aux entreprises une appréciation globale de leur niveau de risques (PRI Entreprise) et du niveau de risques de leur secteur (PRI Secteur).

Une valeur proche de 1 indique un niveau de risques très faible tandis qu'une valeur proche de 10 indique un niveau de risques très élevé.

	2009	2008/07	2006	2005	2004
PRI Secteur	5,9	4,9	4,8	4,8	4,7
PRI Entreprise	4,9	4	4,2	4,2	4,2

Compte tenu du caractère global de ces indices, ils sont historiquement assez stables. Or, on constate cette année un accroissement brutal des PRI. Sur les cinq dernières années, le PRI Secteur présentait une valeur moyenne de 4,8. Il passe à 5,9 soit une augmentation de plus de 20%.

Sur les cinq dernières années, le PRI Entreprise présentait une valeur moyenne de 4,2. Il passe à 4,9 soit une augmentation de 17%. Jamais une telle hausse n'avait été notée. Les sources d'inquiétudes croissantes que ressentent les entreprises vis-à-vis du contexte économique et financier, ainsi que le manque de visibilité sur les risques et leurs impacts potentiels ont amené les Directeurs Financiers à brutalement faire croître ces indicateurs d'exposition globale.

Comme les années précédentes, les entreprises considèrent toujours qu'il existe plus de risques chez leurs concurrents que dans leur propre entreprise (PRI Secteur supérieur au PRI Entreprise). Cet écart positif élevé entre un PRI Secteur et un PRI Entreprise est source de danger potentiel car les deux agrégats devraient en moyenne tendre vers un même niveau d'évaluation. L'écart reflète la tendance à sous-estimer son propre niveau de risques. Plus cet écart est important, plus le risque de sous-estimation est fort.

Tableau 8 - PRI Secteur et PRI Entreprise : entreprises cotées et non cotées

	2009	2008/07	2006	2005	2004
PRI Secteur (cotées)	6,3	4,7	4,7	4,8	4,3
PRI Entreprise (cotées)	5,2	3,6	4,4	4,5	3,9
PRI Secteur (non cotées)	5,6	5,1	4,8	4,8	5
PRI Entreprise (non cotées)	4,7	4,5	4,1	4	4,3

Les entreprises cotées perçoivent un niveau de risques global encore plus fort, que ce soit pour leur propre entreprise ou pour le secteur dans lequel elles évoluent. En revanche, les PRI Secteur et Entreprise augmentent de façon moins significative pour les entreprises non cotées.

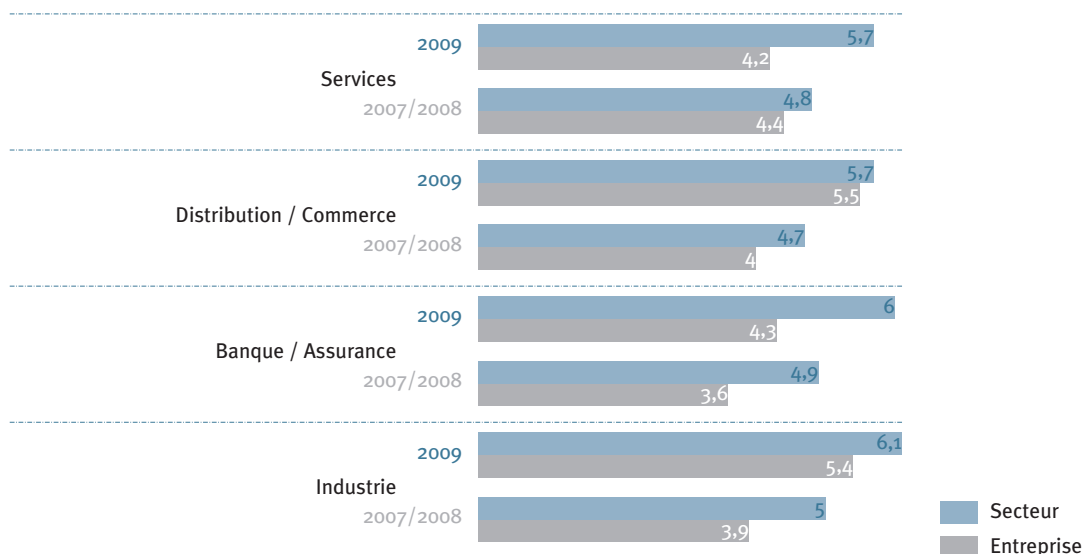


Tableau 9 - Analyse des PRI Secteur et PRI Entreprise par secteur

	Industrie		Banque Assurance		Distribution Commerce		Services	
	Secteur	Entreprise	Secteur	Entreprise	Secteur	Entreprise	Secteur	Entreprise
2009	6,1	5,4	6,0	4,3	5,7	5,5	5,7	4,2
2007/2008	5,0	3,9	4,9	3,6	4,7	4,0	4,8	4,4
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

Tendance

Le PRI Entreprise enregistre une augmentation significative pour la plupart des secteurs (hausse de 0,7 à 1,5 point), excepté pour le secteur des Services qui enregistre une légère baisse de son PRI Entreprise.

Le PRI Secteur enregistre également un accroissement significatif, de l'ordre de 0,9 à 1,1 point, commun à l'ensemble des secteurs.

Quel que soit le secteur, les entreprises considèrent leur niveau de risque comme inférieur à celui de leurs concurrents dans le même secteur. L'écart entre ces deux indicateurs se situe entre 0,2 pour le secteur Distribution Commerce et 1,7 pour le secteur Banque Assurance.

Industrie

La tendance observée en 2007/2008 se confirme cette année : le PRI Entreprise demeure inférieur au PRI Secteur, mais dans une moindre mesure. Comme l'année dernière, le PRI Secteur Industrie est le plus élevé de tous les secteurs.

Banque Assurance

La tendance des deux indices est à la hausse très marquée. Les risques perçus par ce secteur sont nettement plus importants cette année. Le secteur Banque Assurance est le secteur qui enregistre l'écart le plus significatif (1,7) entre le PRI Secteur et le PRI Entreprise.

Distribution Commerce

L'évolution des deux indices est en forte hausse par rapport à l'année 2007/2008 : le PRI Entreprise enregistre une augmentation de 1,5 point.

Dans la continuité des années précédentes, la tendance est au rapprochement entre les deux indices. Cette année marque le plus faible écart (0,2 point).

Services

Le secteur des Services est le seul secteur à enregistrer une baisse de l'indice PRI Entreprise.

A l'inverse de la tendance observée l'année précédente, le PRI Secteur est de nouveau nettement supérieur au PRI Entreprise (écart de 1,5 point).

4. Gestion des risques : moyens mis en œuvre par les entreprises

4.1.

Responsabilités de la gestion des risques dans l'entreprise

Nous débutons notre analyse des pratiques de gestion des risques par l'attribution des responsabilités au sein de l'entreprise à l'aide des deux questions suivantes :

- Quelles sont les fonctions qui, dans l'entreprise, sont responsables de la gestion des risques ?
- Quelles sont les fonctions en charge de sa mise en œuvre ?

Il est important de rappeler que, sans responsabilités clairement définies au sein de l'entreprise, la gestion des risques ne peut pas véritablement progresser et atteindre l'objectif de meilleure maîtrise des opérations.

4.1.1.

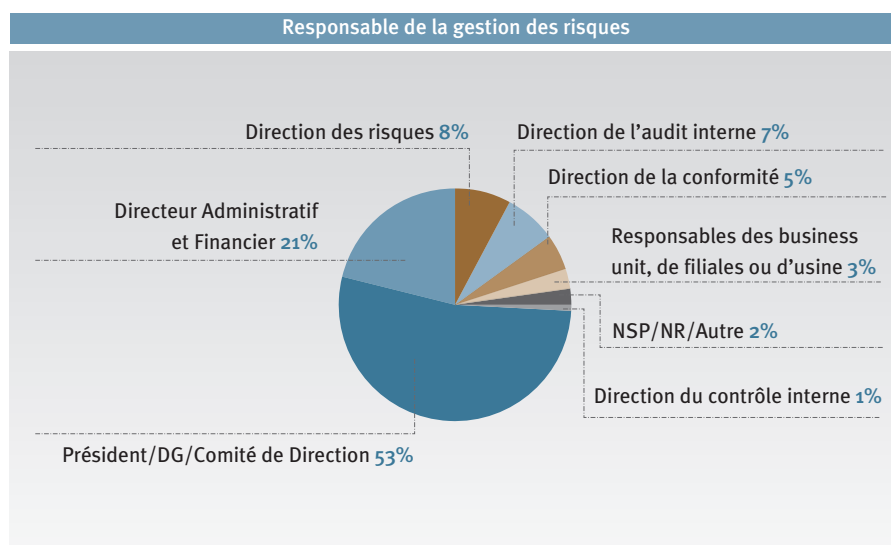
Qui est responsable de la gestion des risques dans l'entreprise ?

ANALYSE SECTORIELLE

Les Directions spécialisées comme la Direction des risques, la Direction de l'audit Interne et la Direction de la conformité sont parfois citées comme ayant un rôle de responsabilité de la gestion des risques dans le secteur Banque Assurance : respectivement 19%, 14% et 7%.

Tableau 10 - Responsabilité

	2009	2008/07	2006
Président/DG/Comité de Direction	53%	64%	56%
Directeur Administratif et Financier	21%	8%	3%
Direction des risques	8%	3%	7%
Direction de l'audit interne	7%	5%	12%
Direction de la conformité	5%	-	-
Responsables de business unit, de filiales ou d'usine	3%	8%	5%
Direction du contrôle interne	1%	-	-
Comité des risques	-	8%	17%
NSP/NR/Autre	2%	4%	-



Pour environ la moitié des entreprises interrogées, la responsabilité de la gestion des risques incombe directement à la Direction Générale : Président, Directeur Général ou Comité de Direction.

21% des entreprises l'attribuent au Directeur Financier. Si l'on considère que celui-ci est le plus souvent membre du Comité de Direction, trois quarts des répondants attribuent donc la responsabilité de la gestion des risques au plus haut niveau de l'entreprise (donnée comparable à 2007/2008). Diriger l'entreprise, c'est également superviser la bonne gestion de ses risques.

Les Directions plus spécialisées (audit interne, contrôle interne, direction des risques) ne sont qu'assez rarement citées en tant que responsables.

4.1.2.

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

Tableau 11 - Mise en œuvre

	2009	2008/07	2006
Président/DG/Comité de Direction	48%	37%	41%
Directeur Administratif et Financier	13%	13%	14%
Direction des risques	12%	14%	12%
Direction de l'audit interne	7%	13%	9%
Responsables de business unit, de filiales ou d'usine	7%	17%	17%
Direction du contrôle interne	6%	-	-
Direction de la conformité	6%	-	-
Comité des risques	-	3%	6%
NSP/NR/Autre	1%	3%	1%

La mise en œuvre de la gestion des risques échoit à la Direction Générale pour 48% des entreprises interrogées et au DAF pour 13%. On note un accroissement assez sensible des citations au niveau Direction Générale.

En contrepartie, les responsables de filiales, d'usines ou de business units sont nettement moins cités.

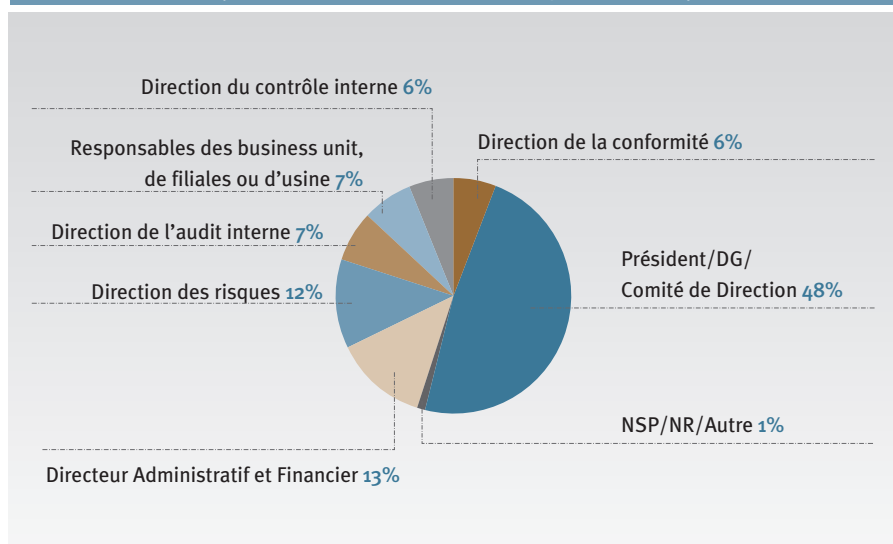
La Direction des risques est en charge de la mise en œuvre pour 12% des entreprises et celles de l'audit interne ou du contrôle interne sont très peu citées. Concernant l'audit interne, son indépendance par rapport à l'organisation explique ce faible taux de citation.

ANALYSE SECTORIELLE

Les entreprises du secteur Banque Assurance désignent en majorité la Direction des risques comme la fonction responsable de la mise en œuvre de la gestion des risques (52% des réponses).

Ce sont surtout les entreprises cotées qui confient la responsabilité de la mise en œuvre de leur gestion des risques aux fonctions spécialisées. Directions des risques, audit interne, contrôle interne et conformité totalisent 43% des réponses, contre 22% pour les entreprises non cotées.

Responsable de la mise en œuvre de la gestion des risques



4.2. Les étapes de la gestion des risques dans l'entreprise en 2009

Comme les années précédentes, en nous appuyant sur notre modèle des bonnes pratiques organisationnelles du dispositif de gestion des risques, nous avons mesuré les pratiques des grandes entreprises françaises par rapport à chacune des composantes du dispositif, selon le schéma suivant : organiser, évaluer, gérer, reporter/piloter.

- **L'infrastructure de gestion des risques** : quels sont les principaux éléments organisationnels de la gestion des risques des entreprises ?
- **L'identification et l'évaluation des risques** : comment les entreprises identifient-elles et mesurent-elles leurs risques ?
- **Les stratégies de gestion et de plans d'action** : quelles sont les stratégies de gestion des risques utilisées par les entreprises ?
- **Le reporting sur les risques** : quels sont les outils de reporting sur les risques utilisés par les entreprises ?

4.2.1. Première étape : définir une organisation et une infrastructure

Les trois premiers éléments structurants d'une organisation de gestion des risques sont :

- **Un langage commun sur les risques**
- **Une définition précise des rôles et des responsabilités**
- **La prise en compte de l'analyse des risques dans le processus de planification stratégique**

Tableau 12 - Organisation de la gestion des risques

	2009	2008/07	2006
Un langage commun sur les risques au sein de l'entreprise	91%	81%	79%
Une définition précise des rôles et des responsabilités	85%	82%	86%
La prise en compte de l'analyse des risques dans le processus de planification stratégique	83%	80%	85%
Une politique de risques formalisée	79%	82%	83%
Une définition du niveau de tolérance aux risques	65%	-	-
La prise en compte des risques dans les objectifs de performance des managers	53%	-	-

Premier élément notable en 2009, les entreprises prennent conscience que la gestion des risques nécessite de la clarté et un langage partagé sur les risques afin de faciliter et de rendre efficace sa mise en œuvre.

- **L'existence d'un langage commun sur les risques.**

Les risques sont en général moins codifiables que des données quantitatives ou des informations financières. Il est donc primordial de créer ce langage partagé afin d'assurer la meilleure homogénéité possible de l'évaluation de tous les types de risques. En appliquant quelques règles simples comme l'adoption d'une définition commune du risque, la création d'un référentiel ou d'un modèle de risques de l'entreprise, ce langage commun peut progressivement devenir le référentiel de chaque manager.

- **Des rôles et responsabilités clairement définis au sein de l'organisation.**

Cela témoigne du besoin exprimé de bien répartir les rôles des différents acteurs dans le processus de gestion des risques (cf. Responsabilité de la gestion des risques 4.1.).

- **La prise en compte des risques dans le processus de planification stratégique.**

Cette composante devient un des éléments considérés comme les plus structurants. Cette évolution est notable et importante car elle positionne la gestion des risques comme un outil incontournable de pilotage de l'entreprise.

Apparaît également dans les éléments organisationnels **une politique formalisée** de gestion des risques, qui est communiquée à tous les acteurs de l'entreprise. Cette composante va expliciter les objectifs de la gestion des risques, décrire l'organisation générale et fixer les grands principes à appliquer. Une politique de gestion des risques est efficace lorsqu'elle est diffusée, comprise et appliquée par tous les acteurs de l'entreprise.

Enfin, deux composantes nouvelles ont été citées par au moins une entreprise sur deux en 2009 :

- La fixation de **seuils de tolérance** aux risques, qui permet de mieux déterminer et prioriser les stratégies de gestion et l'allocation des ressources (humaines, budgétaires). En effet, les risques dépassant le seuil de tolérance peuvent alors faire l'objet d'un effort accru et prioritaire, les autres risques étant gérés avec un effort plus réduit.
- **La prise en compte des risques dans les objectifs des managers** est un élément qui apparaît novateur et probablement encore peu déployé mais qui, dans les années à venir, prendra à notre avis une importance plus grande dans le management de l'entreprise.

ANALYSE SECTORIELLE

Alors que 100% des entreprises du secteur Banque Assurance et 91% des entreprises du secteur des Services recourent à une politique de gestion des risques, elles sont moins nombreuses dans l'Industrie : 71% et seulement 61% dans le secteur Distribution Commerce.

71% des entreprises du secteur Banque Assurance et 80% dans le secteur Distribution Commerce mentionnent également l'existence de seuils de **tolérance aux risques** dans leur organisation.

ANALYSE SPÉCIFIQUE

La **définition précise des rôles et responsabilités** au sein du processus de gestion des risques est citée par 96% des sociétés cotées contre 72% pour les sociétés non cotées.

En revanche, la prise en compte de l'analyse des risques dans le processus de planification stratégique est plus fortement citée par les sociétés non cotées (87%) que par les sociétés cotées (79%).

En observant les résultats selon que l'on juge sa politique de gestion des risques très performante (soit une évaluation de 7 au moins sur une échelle de 1 à 10) ou non, on constate également que :

- 99% des sociétés dont la politique de gestion des risques est très performante ont jugé qu'un langage commun sur les risques est le premier élément structurant, contre 91% en moyenne.
- 89% des sociétés dont la politique de gestion des risques est très performante ont jugé qu'une politique formalisée de gestion des risques est un élément structurant, contre 79% en moyenne.

4. Gestion des risques : moyens mis en œuvre par les entreprises

ANALYSE SPÉCIFIQUE

La démarche de cartographie des risques est citée par 100% des entreprises dans le secteur Banque Assurance, par 71% des sociétés cotées et par les trois quarts des entreprises de plus de 760 millions d'euros de chiffre d'affaires. Il semble donc s'agir actuellement d'une démarche utilisée surtout par les grandes entreprises ou celles présentes dans des secteurs réglementés.

93% des entreprises cotées se basent sur l'audit interne pour identifier les risques, contre 81% pour les entreprises non cotées. Ces niveaux sont tous deux en forte hausse notamment pour les entreprises non cotées (respectivement 87% et 69% en 2007/2008).

Si l'on compare les entreprises qui estiment leur gestion des risques « très performante » avec les autres, on constate des écarts significatifs :

- La modélisation et la quantification des risques sont utilisées par 80% des entreprises déclarant disposer d'une gestion des risques jugée très performante contre 25% pour les autres.
- 92% de ces entreprises utilisent une liste d'indicateurs de risques suivis régulièrement contre 64% pour les autres.
- L'écart est de 20 points concernant l'utilisation des audits internes (95% contre 75%) et de 18 points pour la démarche de cartographie des risques (72% contre 54%).

4.2.2.

Deuxième étape : identifier et mesurer ses risques

En 2009, les trois moyens les plus utilisés pour identifier et mesurer les risques sont :

- Des audits internes
- Des listes d'indicateurs de risques suivis régulièrement
- Des réunions et travaux de la Direction Générale

Tableau 13 - Processus d'identification et d'évaluation des risques

	2009	2008/07	2006	2005	2004
Les audits internes	87%	79%	73%	83%	88%
Une liste d'indicateurs de risques suivis régulièrement	80%	71%	79%	82%	81%
Des réunions et travaux spécifiques de la Direction Générale	79%	77%	74%	79%	78%
Une démarche de cartographie globale des risques	63%	70%	56%	60%	58%
La modélisation et la quantification des risques	57%	56%	52%	44%	38%

Tendance

L'audit interne est réellement plébiscité par les entreprises comme le premier moyen d'identification des risques. Avec 87% de citations, il retrouve son plus haut niveau atteint en 2004.

Une liste d'indicateurs de risques et les réunions et travaux de la Direction Générale consacrés aux risques demeurent, après l'audit interne, très majoritairement cités comme les approches les plus répandues, avec une tendance relativement stable.

La démarche de cartographie des risques est une pratique utilisée par presque deux tiers des entreprises en 2009, avec une légère tendance haussière depuis l'origine.

Les démarches de quantification des risques montrent, elles, une nette tendance haussière depuis 2004. On peut estimer que les entreprises vont progressivement se diriger vers une évaluation plus quantitative de certains types de risques, comme le pratiquent déjà certains secteurs, afin de pouvoir mieux les suivre et mesurer l'efficacité des mesures prises pour les réduire.

4.2.3.

Troisième étape : définir et mettre en œuvre des stratégies de gestion

Les trois premières stratégies de gestion des risques utilisées en 2009 sont :

- **Les procédures de contrôle interne**, toujours considérées par les entreprises comme la pratique incontournable pour limiter les risques, obtient un taux de citation qui frôle 100%.
- **L'interdiction des pratiques générant des risques élevés**, qui avait nettement reculé entre 2005 et 2007/2008, redevient cette année une stratégie clé de gestion des risques pour 91% des entreprises interrogées.
- **Les protections contractuelles vis-à-vis des tiers**, dans un contexte de crise économique et de développement commercial très tendu, dépassent de 7 points le niveau de citations le plus élevé atteint en 2004 avec 88%.

Tableau 14 - Stratégies de gestion utilisées par les entreprises

	2009	2008/07	2006	2005	2004
Procédures de contrôle interne	94%	89%	89%	99%	98%
Interdiction des pratiques générant des risques élevés	91%	75%	84%	94%	85%
Protections contractuelles					
(clauses juridiques spécifiques)	88%	76%	67%	76%	81%
Couverture par des polices d'assurance	80%	83%	71%	79%	86%
Systèmes d'auto-assurance (provisions comptables, réserves en capitaux propres, captives)					
Opérations de couverture sur les marchés	57%	52%	59%	67%	38%
Mutualisation des risques avec des partenaires (JV, coopération, partenariat...)					
Transferts vers des prestataires (externalisation d'une fonction)	29%	26%	28%	35%	41%
	20%	40%	45%	51%	43%

Tableau 15 - Les trois stratégies de gestion les plus utilisées par secteur

	Banque Assurance	Industrie	Distribution Commerce	Services
Procédures de contrôle interne	100%	89%	93%	98%
Interdiction des pratiques et opérations risquées	86%	93%	91%	93%
Protections contractuelles	93%	98%	-	94%
Systèmes d'auto-assurance	-	-	77%	-

- La stratégie relative à la mise en place de procédures de contrôle interne est encore plus plébiscitée par les sociétés non cotées (96%) que par les sociétés cotées (92%). De même, la stratégie consistant à se protéger grâce à des protections contractuelles est plus fortement citée par les sociétés non cotées (92%) que par les sociétés cotées (83%).

Tendance

Nous constatons une réelle évolution des stratégies retenues en 2009 avec un recours nettement plus marqué aux protections contractuelles avec les tiers ou à l'application plus stricte de règles d'interdiction de pratiques risquées.

Sur les trois dernières années, seuls deux types d'actions montrent une tendance haussière assez marquée : le renforcement des protections contractuelles et les systèmes d'auto-assurance basés sur des allocations de capitaux ou de provisions comptables.

ANALYSE SECTORIELLE

Procédures de contrôle interne et interdiction des pratiques générant des risques élevés

Les résultats sont relativement uniformes en ce qui concerne l'analyse par secteur.

Protections contractuelles

Cette stratégie est adoptée massivement par les entreprises des secteurs Industrie (98%, en très forte hausse par rapport à 2007/2008), des Services (94%) et Banque Assurance (93%).

En revanche, elle n'est que la 5^e stratégie de gestion utilisée dans le secteur Distribution Commerce, où elle n'obtient que 68% de citations.

4.2.4.

Quatrième étape : reporter régulièrement sur le niveau de risques

Les trois principaux outils de reporting sur les risques utilisés en 2009 sont :

- **Le reporting des incidents**
- **L'auto-évaluation périodique des risques et des contrôles**
- **L'intégration d'indicateurs de risques dans les reportings du management**

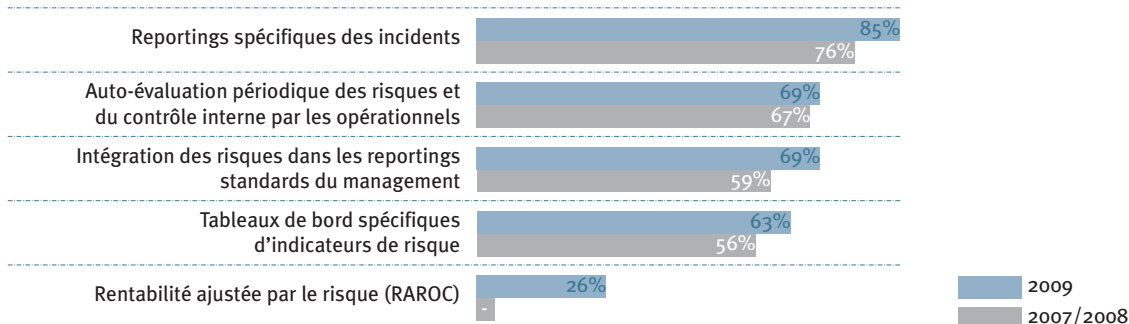
Tableau 16 - Pratiques de reporting sur les risques

	2009	2008/07	2006	2005	2004
Reportings spécifiques des incidents (déclarations d'assurance, réclamations clients, ...)	85%	76%	77%	74%	77%
Auto-évaluation périodique des risques et du contrôle interne par les opérationnels	69%	67%	68%	75%	70%
Intégration des risques dans les reportings standards du management	69%	59%	57%	58%	59%
Tableaux de bord spécifiques d'indicateurs de risque	63%	56%	61%	74%	64%
Rentabilité ajustée par le risque (RAROC)	26%	-	-	-	-

On constate un renforcement significatif du recours au reporting sur des incidents, qui constitue toujours la pratique de reporting la plus utilisée depuis la création du Baromètre. Ce type de reporting est utile notamment pour s'assurer que tous les incidents sont correctement identifiés, et déterminer si le taux de défaillance est en augmentation. En revanche, sa principale limite réside dans son incapacité à anticiper et prévenir des risques puisque, par définition, il n'intègre que des risques avérés.

L'intégration d'indicateurs de risques dans les reportings du management est la pratique de reporting qui connaît la plus forte hausse en 2009, signe que la gestion des risques impacte tous les domaines et tous les acteurs de l'entreprise et se diffuse de plus en plus dans ses modes de gestion au quotidien.

Enfin, la mise en œuvre de démarches d'auto-évaluation des risques et des contrôles constitue toujours une démarche reconnue et diffusée dans beaucoup d'entreprises pour suivre les risques et les contrôles au niveau des managers sur le terrain. Cette démarche est en forte hausse dans tous les secteurs à l'exception du secteur Banque Assurance (cf. analyse sectorielle).



ANALYSE SECTORIELLE

Reporting des incidents

L'utilisation de ce type de reporting est le mode le plus cité dans tous les secteurs, en forte progression par rapport à 2007/2008, sauf pour la Distribution Commerce (stable) :

1. Banque Assurance (100% en 2009, contre 81% en 2007/2008)
2. Industrie (90% en 2009, contre 84% en 2007/2008)
3. Services autres que banque ou assurance (82% en 2009, contre 63% en 2007/2008)
4. Distribution Commerce (71% en 2009, contre 72% en 2007/2008)

Les obligations réglementaires du secteur Banque Assurance le conduisent à utiliser ce type de reporting pour 100% des répondants.

Démarche d'auto-évaluation des risques et des contrôles

Le recours à l'auto-évaluation a augmenté d'une dizaine de points dans tous les secteurs, hors Banque Assurance.

1. Industrie (77% en 2009, contre 61% en 2007/2008)
2. Services (76% en 2009, contre 68% en 2007/2008)
3. Distribution Commerce (68% en 2009, contre 55% en 2007/2008)

L'auto-évaluation des risques et du contrôle interne est davantage utilisée par les sociétés cotées : 84% contre 57% pour les sociétés non cotées. Par ailleurs, si 76% des entreprises ayant une gestion des risques très efficace mettent en œuvre une auto-évaluation périodique des risques et des contrôles, ce n'est le cas que pour 59% des autres sociétés.

Intégration des risques dans les reportings standards du management

On constate que les secteurs Banque Assurance et Services ont significativement accru le recours à l'intégration d'indicateurs de risques dans les reportings standards du management :

1. Banque Assurance (78% en 2009, contre 67% en 2007/2008)
2. Services (76% en 2009, contre 53% en 2007/2008)
3. Industrie (66% en 2009, en hausse de 1 point par rapport à 2007/2008)
4. Distribution Commerce (58% en 2009, contre 52% par rapport à 2007/2008)

Cette pratique est désormais répandue dans les sociétés dont la politique de gestion des risques est jugée très performante : 82% des cas contre 51% seulement pour les autres sociétés.

5. Bénéfices et freins, performance et contexte de crise

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

En 2009, les principaux bénéfices d'une bonne gestion des risques identifiés par les Directeurs Financiers sont :

- Limite la volatilité des résultats
- Permet de découvrir des risques émergents
- Améliore l'allocation des ressources de l'entreprise

ANALYSE SECTORIELLE

Le secteur Banque Assurance se distingue en termes de bénéfices identifiés concernant :

- Le renforcement du processus de planification stratégique qui est cité par 71% des répondants.
- L'amélioration de l'allocation des ressources de l'entreprise qui est citée par 57% des répondants.

L'Industrie se démarque avec un taux plus faible que la moyenne pour ces mêmes deux bénéfices, avec respectivement des taux de citations de 22% et 32%. En revanche, ces entreprises citent massivement la limitation de la volatilité des résultats (71%).

La particularité du secteur Distribution Commerce est la forte concentration des réponses sur deux bénéfices : la limitation de la volatilité des résultats (85%) et l'identification de risques émergents (72%).

Sur l'axe d'analyse cotée / non cotée, le bénéfice de limitation de la volatilité des résultats obtient un taux de réponse de 75% pour les sociétés cotées, contre 50% pour les sociétés non cotées. Ce résultat est à mettre en perspective de la pression qui s'exerce sur les sociétés cotées concernant l'atteinte de leurs objectifs. Il démontre également la perception très positive des Directeurs Financiers concernant l'apport substantiel de la gestion des risques dans la meilleure maîtrise des résultats.

Dans le contexte économique actuel, limiter les variations brutales de résultats ou les pertes constituent un enjeu clé pour les entreprises. A ce titre, une gestion des risques efficace est perçue comme un levier d'action pertinent permettant de limiter la volatilité des bénéfices.

Cela constitue à notre avis un facteur remarquable qui va contribuer à améliorer la mise en œuvre de la gestion des risques car cela répond parfaitement à l'attente forte des dirigeants et des Directeurs Financiers en termes de sécurisation de leurs résultats.

Le deuxième bénéfice attendu est d'identifier les risques émergents. Cette attente légitime peut être satisfaite grâce à l'amélioration de différents aspects de la gestion des risques comme par exemple cartographier les risques régulièrement, ou mettre en place un reporting sur les risques potentiels et non uniquement sur les incidents avérés, etc.

Mais cette attente, que beaucoup de Directions Générales expriment, ne pourra jamais être totalement satisfaite car si une gestion des risques efficace permet nettement d'améliorer leur prévention, elle ne pourra jamais permettre de découvrir ou d'éliminer totalement tous les risques.

Tableau 17 - Les bénéfices d'une bonne gestion des risques

	2009	2008/07
Limite la volatilité des résultats	61%	-
Permet de découvrir des risques émergents	50%	-
Améliore l'allocation des ressources de l'entreprise	41%	72%
Renforce le processus de planification stratégique	33%	69%
Réduit les primes d'assurance	33%	57%
Améliore la notation de crédit de l'entreprise	29%	-
Accroît la valorisation de l'entreprise ou sa capitalisation boursière	19%	44%

5.2. Impact de la gestion des risques sur la performance de l'entreprise

Le plébiscite est notable : 93% des entreprises interrogées considèrent que la gestion des risques est un vecteur de meilleure performance, et ce chiffre est égal à 100% dans les entreprises du secteur Banque Assurance. C'est un consensus, quels que soient le secteur, la taille de l'entreprise, qu'elle soit cotée ou non, qu'elle juge sa gestion des risques efficace ou non. Nous pensons qu'à court et moyen termes, il s'agit d'un axe majeur de développement de la gestion des risques, qui doit devenir un levier d'action de la gestion de la performance. Il s'agit également d'un élément de communication important et un vrai message d'encouragement pour les managers qui œuvrent dans les entreprises pour mettre en place un dispositif de gestion des risques efficace et accepté par tous.

5.3. Quels sont les freins à une bonne gestion des risques ?

En 2009, les principaux freins à la mise en œuvre d'une gestion des risques sont :

- **Les lourdeurs administratives freinant l'initiative, la décision et la réactivité**
- **La complexité de mise en place et de déploiement**
- **Le manque de compétences, de temps, de méthodes**

Tableau 18 - Les principaux freins

	2009	2008/07
Lourdeurs administratives freinant l'initiative, la décision et la réactivité	50%	13%
Complexité de mise en place et de déploiement	49%	21%
Manque de compétences, de temps, de méthodes	35%	18%
Résistance au changement ou manque de motivation des personnes	33%	13%
Problème de communication (diffusion et remontée des informations)	33%	-
Coût ou manque de budget	23%	15%

Nous constatons d'abord qu'en 2009, le nombre d'entreprises qui identifient des freins est en très forte progression. Nous passons de taux d'environ 10% à 30% les années passées à des taux de 30% à 50%. L'explication la plus probable, compte tenu de la crise, est que les entreprises renforcent leur dispositif et deviennent plus vigilantes et impliquées sur leurs actions, engendrant une perception plus marquée des difficultés en comparaison avec les périodes où les risques étaient moins exacerbés.

Nous retrouvons en tête des préoccupations les mêmes freins qu'en 2007/2008 relatifs à la complexité de mise en œuvre et de déploiement, et au manque de compétences, de temps, de méthodes, freins de nature technique qui peuvent être traités par une démarche méthodologique structurée et progressive, en assurant un transfert de compétences.

En revanche, nous notons un retour en tête de classement des lourdeurs administratives, frein à la réactivité qui indique que malgré nos souhaits de l'année dernière, cette vision un peu procédurale de la gestion des risques est encore ancrée dans les entreprises.

ANALYSE SECTORIELLE

Quelques écarts significatifs par rapport à la moyenne sont à noter :

Deux freins sont davantage cités par le secteur Banque Assurance (près de 20 points d'écart par rapport à la moyenne) :

- 71% des entreprises de ce secteur citent **la complexité de mise en place et de déploiement**,
- 50% de ces entreprises citent les **difficultés de communication** et de descente et remontée d'informations.

Le secteur Industrie se distingue par un taux élevé de citations concernant **le manque de compétences, de temps, de méthodes** (46%, soit 11 points de plus que la moyenne).

Les résultats divergent sensiblement selon que les sociétés sont cotées ou non. L'écart le plus significatif concerne l'appréciation des lourdeurs administratives. Elles sont citées par 66% des sociétés cotées et seulement par 37% des sociétés non cotées. Les sociétés cotées ressentent davantage les lourdeurs administratives et le manque de ressources budgétaires. Il est probable que ce soit lié aux obligations de conformité qui génèrent intrinsèquement des besoins documentaires et des coûts que ne subissent pas nécessairement les sociétés non cotées.

5.4. Niveau de performance de la gestion des risques

Nous avons également demandé aux personnes interrogées d'évaluer la performance de leur gestion des risques sur une échelle de 1 à 10 (de 1 « pas performante du tout » à 10 « très performante »), à travers le PRI Performance.

Le PRI Performance s'établit à 6,2 en 2009, en légère baisse par rapport à 2007/2008 où il s'élevait à 6,5.

56% des entreprises jugent leur niveau de performance supérieur ou égal à 7, ce qui est élevé dans le contexte actuel. Ce chiffre peut s'expliquer par le fait que la plupart des répondants ont probablement traversé la crise jusqu'à maintenant sans accident majeur. D'où un sentiment de bonne résistance de l'entreprise au regard de l'environnement économique général. Ce sentiment semble d'ailleurs être confirmé par l'évolution sur les cinq dernières années des écarts entre PRI Entreprise et PRI Secteur qui n'a jamais été aussi important.

Cette constatation nous semble devoir conduire les entreprises à plus de prudence sur la mesure effective de leurs risques et la performance de leur dispositif de gestion car un trop grand optimisme sur leur situation pourrait les empêcher de déterminer l'état réel de leur situation et les domaines où elles doivent impérativement s'améliorer.

ANALYSE SECTORIELLE

Compte tenu de la crise actuelle du secteur financier, nous notons une forte baisse de l'évaluation de la performance dans le secteur Banque Assurance, qui descend à un niveau de performance inférieur à celui de 2006, mais continue de présenter le PRI Performance le plus élevé des quatre secteurs d'activité.

Le secteur Distribution Commerce est celui dont le niveau perçu de performance s'effondre le plus. Il demeure le secteur où l'évaluation de la performance est historiquement la plus faible.

Tableau 19 - PRI Performance par secteur

Secteurs	2009	2008/07	2006	2005
Banque Assurance	6,7	7,1	7,0	6,3
Industrie	6,4	6,4	6,0	6,1
Distribution Commerce	5,8	6,3	6,0	6,1
Services	6,0	6,2	6,3	6,8

Pour terminer ce panorama 2009, nous avons posé deux questions aux Directeurs Financiers concernant :

- L'impact de la crise sur leur gestion des risques
- Les évolutions qu'ils envisagent en application de la 8^e directive

5.5. Crise actuelle et gestion des risques

A la question de savoir « ce que la crise économique actuelle a modifié dans votre gestion des risques ? », les résultats suivants ont été obtenus :

Tableau 20 - Amélioration de l'organisation

Mise en place de nouveaux indicateurs de risques ou fréquence de reporting modifiée	24%
Renforcement de l'importance de la gestion des risques	13%
Meilleure connaissance des risques	9%

Tableau 21 - Plus grande vigilance envers les risques

Vigilance accrue sur le risque client	27%
Vigilance accrue sur les fournisseurs	7%
Attention accrue envers les marchés	6%

Tableau 22 - Modifications managériales

Diminution de la prise de risque / plus de prudence	16%
Vigilance sur les coûts / restrictions budgétaires	11%
Plus de réactivité / d'anticipation	5%

La crise semble avoir changé assez profondément les comportements et l'organisation de l'entreprise face aux risques.

Ces changements portent notamment sur :

- La mise sous surveillance en priorité des risques clients, qui font prévaloir le principe de prudence.
- Le renforcement, par les entreprises, de leur dispositif en termes de suivi des risques et de fréquence.

Elle a enfin, d'après les répondants, permis de « renforcer l'importance de la gestion des risques ».

ANALYSE SECTORIELLE

Au niveau sectoriel, nous retrouvons les spécificités suivantes ;

- Le renforcement de l'importance de la gestion des risques est avant tout cité par le secteur Banque Assurance (46%).
- La vigilance accrue sur le risque client est mise en avant par l'Industrie (43%).
- L'impact sur les coûts et la restriction budgétaire est mentionné par le secteur des Services (29%).

ANALYSE COMPLÉMENTAIRE

Des distinctions sont à noter entre les sociétés cotées et les sociétés non cotées :

- Le renforcement de l'importance de la gestion des risques est cité par 1% des sociétés cotées, contre 23% des sociétés non cotées.
- L'approfondissement de la connaissance des risques auxquels l'entreprise est confrontée est cité par 19% des sociétés cotées, alors qu'aucune société non cotée ne l'identifie.
- La diminution de la prise de risques et la prudence sont citées par 22% des sociétés cotées, contre 11% des sociétés non cotées.

5.6. Evolutions suite à la transposition de la 8^e directive sur le rôle du Comité d'audit.

Compte tenu de la transposition de la 8^e directive et du rôle renforcé du Comité d'audit, nous avons voulu savoir quelles évolutions les entreprises envisageaient afin de répondre à cette transposition pour 2009.

Tableau 23 - Gestion des risques et 8^e directive

	2009
Aucune évolution envisagée à ce stade	43%
Définir et déployer des plans d'action sur les risques	20%
Réaliser ou mettre à jour une cartographie de tous les types de risques	18%
Créer un référentiel de risques, le diffuser et faire évaluer ces risques par les managers	14%
Créer un reporting spécifique d'évaluation des risques	8%
NSP	13%

ANALYSE SECTORIELLE

Les secteurs Distribution Commerce et Services se distinguent nettement sur cette thématique en envisageant plus que les autres secteurs, des actions sur 2009 :

- 32% des entreprises du secteur Distribution Commerce vont engager des plans d'action sur les risques.
- 60% des entreprises du secteur des Services procéderont soit à la création d'un reporting sur les risques, soit à la cartographie des risques ou bien encore à l'évaluation d'un référentiel de risques par les managers.

Si 43% des entreprises n'ont envisagé aucune évolution à ce stade, et si 13% ne savent pas répondre à ce jour, 44% des entreprises ont déterminé un certain nombre d'actions à mettre en œuvre :

- Mieux cartographier, inventorier et évaluer tous les risques : 40%
 - Réaliser ou mettre à jour une cartographie de tous les types de risques.
 - Créer un référentiel de risques, le diffuser et faire évaluer ces risques par les managers.
 - Créer un reporting spécifique.
- Définir et déployer des plans d'action sur les risques : 20%

Bien que visant les sociétés cotées, cette question a été posée à toutes les entreprises et les types de réponses sont assez similaires, à l'exception de celle relative à « définir et déployer des plans d'actions sur les risques » qui est indiquée par 29% des sociétés cotées.

Structure de l'échantillon

Selon le secteur d'activité

	TOTAL
Industrie	31%
Banque Assurance	21%
Distribution Commerce	26%
Services	22%

Selon le chiffre d'affaires (2008)

	TOTAL
De 150 à moins de 300 millions d'euros	45%
De 300 à 760 millions d'euros	30%
De 760 à moins de 7,6 milliards d'euros	18%
Plus de 7,6 milliards d'euros	7%

Selon que l'entreprise est cotée ou non cotée

	TOTAL
Entreprises cotées	45%
Entreprises non cotées	55%

Les 100 entreprises interrogées ont un chiffre d'affaires de plus de 150 millions d'euros et ont été sélectionnées avec une répartition sectorielle, puis par société cotée ou non cotée.

L'étude a été conduite en mars 2009.

Les entretiens réalisés par téléphone sur système CATI (Computer Assisted Telephone Interview) ont été réalisés auprès des Directeurs Financiers de ces entreprises.

A propos de Protiviti

Protiviti, cabinet de conseil en management et gestion des risques n'a qu'une seule vocation : aider les entreprises à maîtriser leurs activités en gérant au mieux les risques, en renforçant leur efficacité et en augmentant leur performance.

Notre vision. Votre exigence

Dans un contexte de crise économique profonde qui impacte brutalement les organisations et fait vaciller les marchés financiers, face à la nécessité de réinventer de nouveaux modèles économiques afin d'assurer l'avenir, les entreprises ont plus que jamais besoin d'un conseil sûr, objectif et pragmatique.

Elles sont désormais confrontées à une multitude de challenges, aux risques de contreparties, de liquidité, aux litiges avec les tiers, aux risques de fraude, à toujours plus de réglementation..., qui rendent indispensables la présence d'interlocuteurs crédibles à leur côté. C'est dans cette optique que Protiviti s'engage auprès de ses clients.

Notre Réseau international de Spécialistes du Risque

Reconnu au niveau mondial comme l'un des grands acteurs du conseil, Protiviti gagne en adaptabilité, réactivité et compétences dans la gestion et la mise en œuvre de projets complexes, grâce à une organisation plus souple et collaborative, mieux intégrée au niveau international.

Avec 3 000 spécialistes répartis dans plus de 60 bureaux à travers le monde, Protiviti apporte à ses clients des connaissances et compétences éprouvées, des méthodologies et bonnes pratiques adaptées et une gestion de projet allant de la conception à la mise en œuvre concrète de solutions, incluant la dimension technologique.

Nos Solutions

Protiviti accompagne les organisations de toute taille dans l'identification et la gestion des opportunités ou des risques en recherchant avant tout l'amélioration de leur performance et leur efficacité dans un contexte mondial de plus en plus compétitif. Nous leur apportons une vision globale du marché, des points de vue et des solutions à forte valeur ajoutée :

- Gestion des Risques et Conformité
- Excellence de la Fonction Financière
- Maîtrise et Efficacité des Systèmes d'Information
- Optimisation des Coûts et du BFR
- Restructuration, Investigation et Fraude
- Audit Interne et Contrôle Interne

Protiviti travaille depuis son origine pour de nombreuses sociétés du CAC 40, FTSE 350 et du Fortune 500.

Contacts :

Francis Miard
Managing Director
francis.miard@protiviti.fr

Dominique Peneau-Gerbaux
Managing Director
dominique.peneau-gerbaux@protiviti.fr

Bernard Drui
Managing Director
bernard.drui@protiviti.fr



Protiviti

Tél. : 01 42 96 22 77

Fax : 01 42 96 31 63

www.protiviti.fr

protiviti[®]
Risk & Business Consulting.
Internal Audit.