



BAROMÈTRE DU RISK MANAGEMENT 2007

Cinquième édition

En partenariat avec



protiviti®
Independent Risk Consulting

Business Risk

Technology Risk

Internal Audit

Sommaire

1. Editorial	3
2. Synthèse	4
3. Evaluation des risques par les entreprises françaises	8
3.1 Définitions spontanées du risque	8
3.2 Quels risques les entreprises gèrent-elles ?	9
3.2.1 Les risques externes	10
3.2.2 Les risques internes	11
3.2.3 Les risques provenant de l'information pour le pilotage de l'entreprise	12
3.3 Quels sont les cinq risques majeurs aujourd'hui ?	14
3.4 Quel est le niveau d'appétence aux risques des entreprises françaises ?	16
3.5 Quel niveau de risques pour les entreprises et leur secteur ?	17
4. Gestion des risques : moyens mis en œuvre par les entreprises	20
4.1 Responsabilités de la gestion des risques dans l'entreprise	20
4.1.1 Qui est responsable de la gestion des risques dans l'entreprise ?	20
4.1.2 Qui est en charge de la mise en œuvre de la gestion des risques ?	20
4.1.3 Qui réalise le reporting sur la gestion des risques ?	21
4.2 Les étapes de la gestion des risques dans l'entreprise en 2007	22
4.2.1 Première étape : définir une infrastructure et une organisation	22
4.2.2 Deuxième étape : comment les entreprises identifient-elles et mesurent-elles leurs risques ?	24
4.2.3 Troisième étape : quelles sont les stratégies de gestion des risques utilisées par les entreprises ?	25
4.2.4 Quatrième étape : quels sont les outils de reporting sur le risque utilisés par les entreprises ?	26
5. Bénéfices et freins, performance et satisfaction, budget de la gestion des risques	28
5.1 Quels sont les bénéfices d'une bonne gestion des risques ?	28
5.2 Quels sont les freins à une bonne gestion des risques ?	28
5.3 Satisfaction concernant la gestion des risques	29
5.4 Performance de la gestion des risques	29
5.5 Budget consacré à la gestion des risques	30
Méthodologie	31

1 - Éditorial

Depuis 2003, Protiviti publie chaque année le Baromètre du Risk Management. Il dresse un panorama complet des pratiques de gestion des risques des grandes entreprises françaises à partir d'une étude effectuée auprès de 100 responsables financiers, responsables du risk management ou directeurs d'Audit interne de grandes entreprises françaises. Il vise à mesurer dans la durée le niveau de risques perçus par les entreprises à partir d'une série d'Index spécifiques établie 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 d'évaluation des tendances du risk management dans les grandes entreprises françaises, le Baromètre 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. De plus, nous intégrons dans notre Baromètre en 2007 un nouvel axe d'analyse en comparant les résultats des entreprises selon qu'elles jugent leur gestion des risques très efficace ou non.

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

- Quelle évaluation les entreprises donnent-elles de leur niveau de risques ? Quel est leur degré de confiance ? Existe-t-il un écart entre cette évaluation et leur perception des risques de leur secteur d'activités ?
- 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 terme ? Et quelles options choisissent les entreprises aujourd'hui ?

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

Le Baromètre du Risk Management 2007 poursuit donc le chemin entamé en 2003 avec ce même objectif de fournir aux entreprises une batterie d'indicateurs nationaux et par secteur d'activités qui permettent de mesurer les évolutions des pratiques des entreprises face à leurs risques. Il sera également très prochainement enrichi des résultats de nos études similaires conduites en Europe, en Asie et aux Etats-Unis afin d'étendre encore le périmètre de « benchmarking ».



Francis Miard
Managing Director



Jonathan Burnett
Managing Director

2 - Synthèse

Que nous indiquent les grandes entreprises françaises en termes de niveau de risques et de pratiques de gestion à l'occasion du 5ème Baromètre du Risk Management Protiviti ?

- Qu'il faut s'appuyer sur quelques principes et règles simples et les communiquer si l'on veut rendre sa gestion des risques plus efficace.
- Qu'une entreprise qui juge sa gestion des risques vraiment efficace s'évertue plus que les autres à déployer ses méthodes et ses outils au sein de toute l'entreprise et en tire des bénéfices immédiats avec des niveaux de risques plus faibles.
- Qu'en 2007, les risques se sont sensiblement accrus et le niveau d'incertitudes perçu est plus important. Dans ce contexte, l'appétence aux risques des entreprises françaises est très faible et en retrait par rapport à 2006.
- Que la cartographie des risques, le contrôle interne et l'Audit interne sont actuellement les trois démarches plébiscitées par les entreprises quelque soit leur secteur d'activités.
- Enfin, que les bénéfices et les freins de la gestion des risques évoluent dans la perception des entreprises, signe d'une plus grande maturité dans ce domaine.

Une politique formalisée de gestion des risques et une responsabilité au niveau des Directions Générales pour renforcer sa gestion des risques

Pour 82% des entreprises, une politique de gestion des risques formalisée, applicable à tous et diffusée dans toute l'entreprise constitue le socle de leur organisation.

Cette politique de gestion des risques doit reposer d'après les dirigeants interrogés sur trois piliers :

- **Des rôles et responsabilités clairement définis** pour 82% des entreprises.
- L'établissement d'**un langage commun sur les risques** (81%) à travers des règles simples comme définir ce que l'entreprise entend par risque ou encore établir un référentiel des principaux risques qui sera enrichi progressivement.
- **L'intégration de la gestion des risques dans les activités et la stratégie** de l'entreprise pour 80% des sociétés questionnées.

Cette politique formalisée doit expliciter les rôles et responsabilités dans la gestion des risques. D'après les répondants, il s'agit :

- D'une responsabilité gérée au plus haut niveau : **le dirigeant (PDG ou DG)** pour 33% des entreprises ou **son Comité de Direction** pour 31%, soit une responsabilité de Direction Générale pour près de 2/3 des entreprises interrogées (contre seulement 56% en 2006).
- Des managers sont en charge de sa mise en œuvre à tous les niveaux de l'entreprise : **des responsables opérationnels ou d'unités** (52% de citations en première ou seconde responsabilité). A côté de ces responsables opérationnels, les fonctions de **Risk Manager** ou **d'Audit interne** sont identifiées avant tout pour alerter ou surveiller les risques (39% de citations).

Une fois la politique établie, les entreprises françaises sont surtout soucieuses de mieux identifier et mieux reporter sur les risques :

- Leur gestion des risques doit s'appuyer sur **un processus formalisé d'évaluation des risques** (pour 86% des personnes interrogées), fournissant une photographie simple et lisible.
- Ces risques doivent être analysés et surveillés en continu via **un processus de reporting et de surveillance sur les risques** (84%) mais aussi grâce à des audits de ces risques, d'où la nécessité de disposer d'une fonction d'**Audit interne** (80%).

Une gestion des risques réellement efficace pour quels bénéfices ?

27% des sociétés que nous avons interrogées jugent leur gestion des risques très efficace. Ces entreprises présentent un profil différent en termes de pratiques de risk management :

- La criticité de certains risques est très réduite dans ces entreprises, notamment : **le risque de fraude et d'éthique** est majeur pour 22% de ces entreprises à comparer à 33% pour les autres sociétés (-11 points) ; celui **des risques des systèmes d'information et de la sécurité informatique** est majeur pour 26% contre 36% pour les autres répondants (-10 points) ; celui de **la maîtrise des grands projets** (technologie, investissements, R&D...) : majeur pour seulement 4% d'entre elles contre 21% pour les autres sociétés (-17 points).
- Pour réduire cette criticité, ces mêmes entreprises déploient leur gestion des risques au sein de toute l'entreprise plus que les autres. Par exemple, **leur politique de gestion des risques** est déployée totalement pour 70% d'entre elles, contre 49% pour les autres

sociétés. La quasi-totalité de ces entreprises (85%) déploie dans toute leur organisation **des outils de reporting sur les risques et des bases d'incidents**, contre seulement 65% pour les autres répondants.

- Elles recourent à des méthodes de risk management plus avancées : par exemple 70% d'entre elles utilisent des **méthodes de quantification de risques** contre une entreprise sur deux en moyenne. 85% d'entre elles utilisent **l'auto-évaluation des risques et des contrôles** contre seulement 59% pour le reste des entreprises sondées.

Les risques majeurs sont en nette augmentation

De manière générale, on note que la criticité des risques majeurs (valeur \geq à 7 sur une échelle de 1 à 10) est en net accroissement en 2007. Dans notre classement des cinq risques les plus critiques en 2007 (page 14), ils sont tous cités par au moins 30% des entreprises contre seulement deux sur cinq les années précédentes. Le niveau moyen de criticité de ce « top 5 » est d'ailleurs porté à 34% contre 26 à 28% en moyenne sur les quatre dernières années. Par ailleurs :

- **Les risques de fraude et de gestion des ressources humaines** font une percée significative en 2007 : ils doublent ou triplent leur niveau de criticité de 2006.
- **La famille des risques liés aux informations pour le pilotage de l'entreprise** (tableaux de bord, informations financières et comptables...) est, au global, celle dont la criticité augmente le plus en 2007. Cela conduit à une situation paradoxale car dans le même temps, les entreprises indiquent moins s'intéresser à cette famille de risques, 50% seulement l'intégrant dans leur gestion des risques (contre deux tiers des sociétés en 2006).

Conséquence de ce niveau d'incertitudes en hausse, le **PRI Appétence** (niveau d'acceptation et de prise de risques) s'élève à un niveau très faible de **3,8** sur une échelle allant de 1 à 10. Plus d'une entreprise sur deux concède avoir une appétence vraiment faible (\leq à 3) contre seulement 39% en 2006.

La cartographie des risques, le contrôle interne et l'Audit interne : trois démarches au cœur de la gestion des risques

Avec 70% de citations en 2007, **la cartographie des risques** comme méthode d'identification et d'évaluation fait un bond en avant (56% en 2006). Elle reste cependant derrière **l'Audit interne**, toujours jugé comme le meilleur moyen d'identifier ou d'évaluer les risques (79%). Enfin ce sont les outils et **méthodes de quantification de risques** qui présentent la plus forte tendance haussière depuis 5 ans. Cette tendance devrait s'accroître et les entreprises se dirigeront probablement vers une évaluation plus quantitative et chiffrée de chacun de leurs risques, comme c'est déjà le cas pour les banques.

En termes de meilleures stratégies pour se protéger contre les risques, **le contrôle interne** est toujours plébiscité par 89% des entreprises. A ce titre, notons également deux constats additionnels :

- 67% des entreprises déclarent recourir à **une Direction du contrôle interne** (100% dans le secteur Banque Assurance).
- Paradoxalement, l'impact de la Loi de Sécurité Financière sur l'amélioration de la gestion des risques pour les sociétés cotées est jugé faible : 13% considèrent que la LSF n'a eu aucun effet positif sur leur gestion des risques en attribuant une note de 1. De plus, 31% des sondés attribuent une note inférieure ou égale à 4 ; ce qui semble indiquer qu'il reste encore du chemin à parcourir pour que la LSF contribue

significativement à une meilleure maîtrise des risques et à une amélioration du contrôle interne.

Des freins qui diminuent et une gestion des risques qui contribue à la performance de l'entreprise

Le constat 2007 est clair. Les freins à la gestion des risques diminuent nettement et les bénéfices se situent surtout au niveau de l'amélioration de la performance et de la rapidité de détection des risques.

- Les bénéfices attendus portent d'abord sur **une identification des risques plus rapide**, mieux anticipée, notamment via une **meilleure sensibilisation aux risques**.
- Mais les bénéfices clairement mis en avant en 2007 portent sur **l'amélioration de la performance des activités** (81% des entreprises interrogées), **une meilleure allocation des ressources** de l'entreprise (72%) et **un renforcement du processus de planification stratégique** (69%).
- Le frein historique que nous considérons comme vraiment bloquant à savoir « **des lourdeurs administratives, freins à la réactivité et à l'initiative** » est en chute. Il passe de 52% en 2005 à 37% en 2006 et seulement 13% en 2007. Désormais, seuls **la complexité de mise en œuvre** ou **un manque de ressources** (en compétence ou budgétaires) limitent le déploiement d'une gestion des risques efficiente.

2 - Synthèse

Tableau de bord spécifique Protiviti

Par secteur d'activité

Industrie

PRI Secteur				PRI Entreprise				PRI Performance			PRI Satisfaction		
2007	2006	2005	2004	2007	2006	2005	2004	2007	2006	2005	2007	2006	2005
5,0	↗ 4,3	4,9	4,5	3,9	═ 3,9	4,9	4,3	6,4	↗ 6,0	6,1	6,8	↗ 5,9	6,1

Risques Majeurs :

1. Les concurrents (38%)
2. L'environnement réglementaire et les régulations sectorielles (29%)
3. L'image de marque et la réputation (26%)

Banque Assurance

PRI Secteur				PRI Entreprise				PRI Performance			PRI Satisfaction		
2007	2006	2005	2004	2007	2006	2005	2004	2007	2006	2005	2007	2006	2005
4,9	↘ 5,4	5,5	4,5	3,6	↘ 4,7	4,5	3,8	7,1	↗ 7,0	6,3	7,3	↗ 6,2	6,4

Risques Majeurs :

1. L'environnement réglementaire et les régulations sectorielles (38%)
2. Les systèmes d'information et la sécurité informatique (33%)
3. L'image de marque et la réputation (29%)

Distribution Commerce

PRI Secteur				PRI Entreprise				PRI Performance			PRI Satisfaction		
2007	2006	2005	2004	2007	2006	2005	2004	2007	2006	2005	2007	2006	2005
4,7	↗ 4,3	4,3	4,4	4,0	═ 4,0	3,6	4,0	6,3	↗ 6,0	6,1	6,4	↗ 5,9	5,9

Risques Majeurs :

1. L'insatisfaction client (52%)
2. Les concurrents (48%)
3. L'image de marque et la réputation (41%)

Services (autres que financiers)

PRI Secteur				PRI Entreprise				PRI Performance			PRI Satisfaction		
2007	2006	2005	2004	2007	2006	2005	2004	2007	2006	2005	2007	2006	2005
4,8	↘ 5,5	4,6	5,5	4,4	↘ 4,5	3,7	4,6	6,2	↘ 6,3	6,8	6,2	↘ 6,5	6,7

Risques Majeurs :

1. L'insatisfaction client (53%)
2. Les systèmes d'information et la sécurité informatique (42%)
3. L'environnement réglementaire et les régulations sectorielles (42%)

Par société cotée ou non cotée

Cotée

PRI Secteur				PRI Entreprise				PRI Performance			PRI Satisfaction		
2007	2006	2005	2004	2007	2006	2005	2004	2007	2006	2005	2007	2006	2005
4,7	4,7	4,8	4,3	3,6	4,4	4,5	3,9	7,0	6,4	6,2	7,1	6,2	6,3

Risques Majeurs :

1. L'insatisfaction client (35%)
2. Le suivi des obligations contractuelles et/ou engagements vis-à-vis des tiers (32%)
3. L'image de marque et la réputation (31%)

Non cotée

PRI Secteur				PRI Entreprise				PRI Performance			PRI Satisfaction		
2007	2006	2005	2004	2007	2006	2005	2004	2007	2006	2005	2007	2006	2005
5,1	4,8	4,8	5,0	4,5	4,1	4,0	4,3	4,6	6,2	6,5	4,6	6,0	6,4

Risques Majeurs :

1. Les concurrents (42%)
2. L'insatisfaction client (40%)
3. Les systèmes d'information et la sécurité informatique (38%)

Pratiques de gestion des risques

	Entreprises cotées		Entreprises non cotées	
	2007	2006	2007	2006
Département ou fonction de contrôle interne	74%	70%	58%	66%
Politique de risques formalisée	93%	56%	69%	50%
Fonction Audit interne	87%	84%	69%	66%
Fonction de risk management	65%	55%	53%	58%
Cartographie des risques formalisée	57%	64%	47%	50%
Procédures de contrôle interne	93%	96%	84%	84%
Interdiction des pratiques à risques élevés	78%	84%	71%	84%
Protections contractuelles avec les tiers	74%	81%	78%	58%
Transfert des risques vers des prestataires externes	37%	34%	42%	52%
Auto-évaluation des risques et des contrôles	72%	64%	62%	62%

3 - Évaluation des risques par les entreprises françaises

3.1 Définitions spontanées du risque

Nous débutons notre analyse des risques des entreprises françaises par une première question relative aux types de risques que les entreprises citent spontanément.

Les deux premiers risques exprimés sont les risques client et les risques financiers et économiques, qui représentent à eux seuls près de 60% des citations spontanées, soit près du double du niveau atteint en 2006. Les risques liés à l'environnement et à la sécurité enregistrent une forte progression également, portée sans doute par l'importance des questions environnementales en 2007.

On constate que les citations relatives à « tous les types de risques » restent au niveau bas qu'elles avaient atteint en 2006.

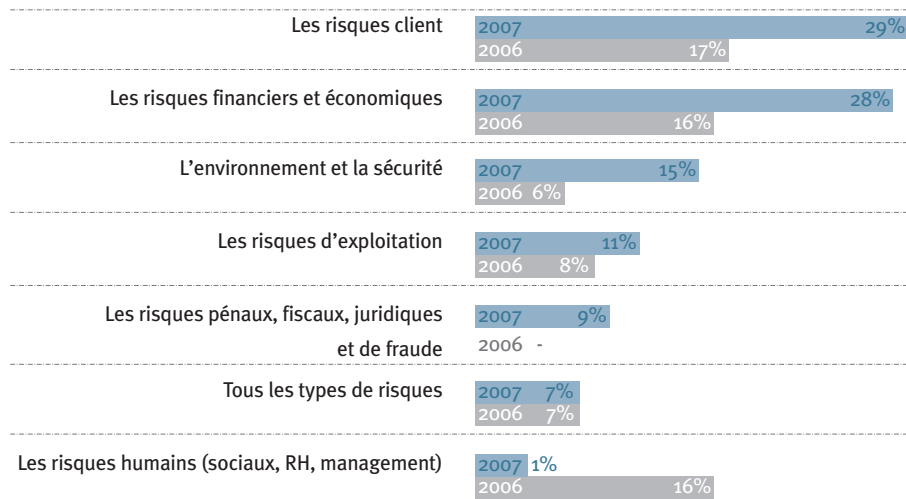
Cela témoigne, d'une part, d'un besoin de gestion individualisée des risques et, d'autre part, des préoccupations actuelles des entreprises, centrées sur deux idées-forces : assurer leur capacité à développer leur activité (risques client) et cela de façon rentable et pérenne (risques financiers et économiques).

Analyse sectorielle

- Les risques financiers et économiques sont cités par 40% des entreprises du secteur des Services, contre seulement 14% dans le secteur Distribution Commerce.
- Les risques d'exploitation sont spontanément cités par 24% des sociétés du secteur Distribution Commerce, soit deux fois plus que la moyenne des autres secteurs.

Risques cités spontanément

	2007	2006	2005	2004	2003
Les risques client	29%	17%	16%	10%	27%
Les risques financiers et économiques	28%	16%	12%	7%	11%
L'environnement et la sécurité	15%	6%	6%	3%	3%
Les risques d'exploitation	11%	8%	5%	8%	2%
Les risques pénaux, fiscaux, juridiques et de fraude	9%	-	5%	2%	6%
Tous les types de risques	7%	7%	28%	22%	8%
Les risques humains (sociaux, RH, management)	1%	16%	4%	2%	8%



3.2 Quels risques les entreprises gèrent-elles ?

La définition du risque proposée dans le cadre du baromètre 2007 demeure la même : **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.**

Chaque risque évalué individuellement peut être classé dans une des trois catégories de risques suivantes :

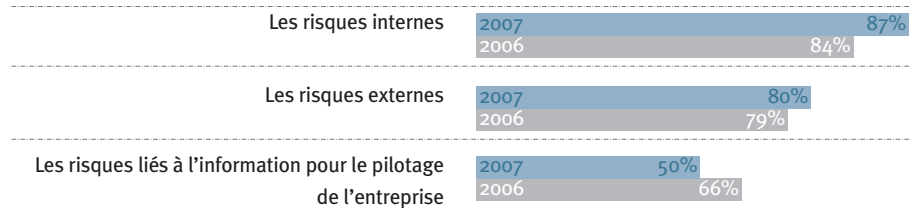
- Les **risques externes** qui proviennent de l'environnement de l'entreprise, tels que son marché, ses concurrents, l'environnement réglementaire, les risques de nature catastrophique...
- Les **risques internes** qui découlent de sa stratégie, de son organisation, de ses opérations, de son management, de ses processus et de ses systèmes d'information.
- Les **risques liés aux informations pour le pilotage de l'entreprise** et sur lesquelles les dirigeants s'appuient pour prendre leurs décisions.

Nous avons d'abord demandé aux entreprises interrogées si elles intégraient ces différentes catégories dans leur gestion des risques.

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

Catégorie de risques gérés

	2007	2006	2005	2004	2003
Les risques internes	87%	84%	93%	86%	84%
Les risques externes	80%	79%	82%	84%	69%
Les risques liés à l'information pour le pilotage de l'entreprise	50%	66%	82%	72%	64%



Tendances

Depuis 5 ans, le périmètre de la gestion des risques au sein des entreprises s'est progressivement étendu afin de mieux prendre en compte les différentes familles de risques. Selon 87% des personnes interrogées, les risques internes sont presque toujours inclus dans le périmètre de gestion des risques.

En revanche, les risques liés à l'information nécessaire pour piloter l'entreprise sont nettement moins appréhendés qu'en 2006 avec 50% de citations : une entreprise sur deux déclare ne pas les inclure dans sa gestion des risques, ce qui est très significatif. Ainsi, la forte diminution constatée en 2006 se poursuit. Ceci témoigne de la difficulté pour les entreprises à gérer correctement cette catégorie de risques dans un environnement complexe, source de quantité d'informations plus ou moins pertinentes pour maîtriser ses activités et prendre les bonnes décisions.

Les entreprises du secteur Banque Assurance sont celles qui englobent le plus cette catégorie de risques (71%). Leur propre environnement réglementaire complexe les conduit à impérativement gérer ce type de risques afin de maîtriser la qualité des informations qu'elles utilisent et qu'elles produisent pour le marché.

3 - Évaluation des risques par les entreprises françaises

3.2.1

Les risques externes

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

- **Les concurrents**
- **L'environnement réglementaire et les régulations sectorielles**
- **Les innovations et ruptures technologiques** au même niveau que **l'environnement juridique**

Analyse sectorielle

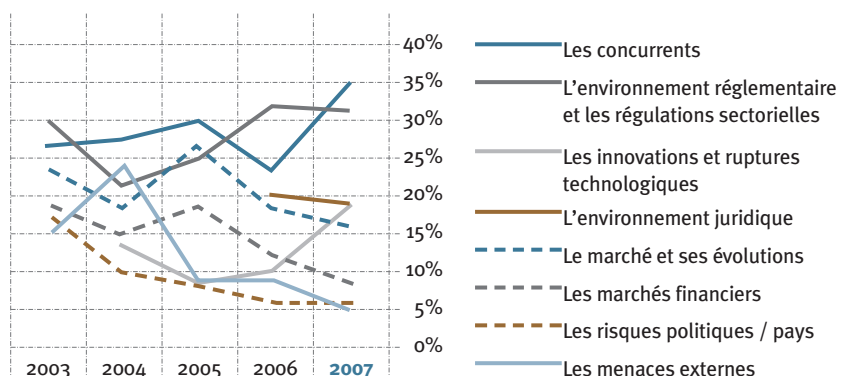
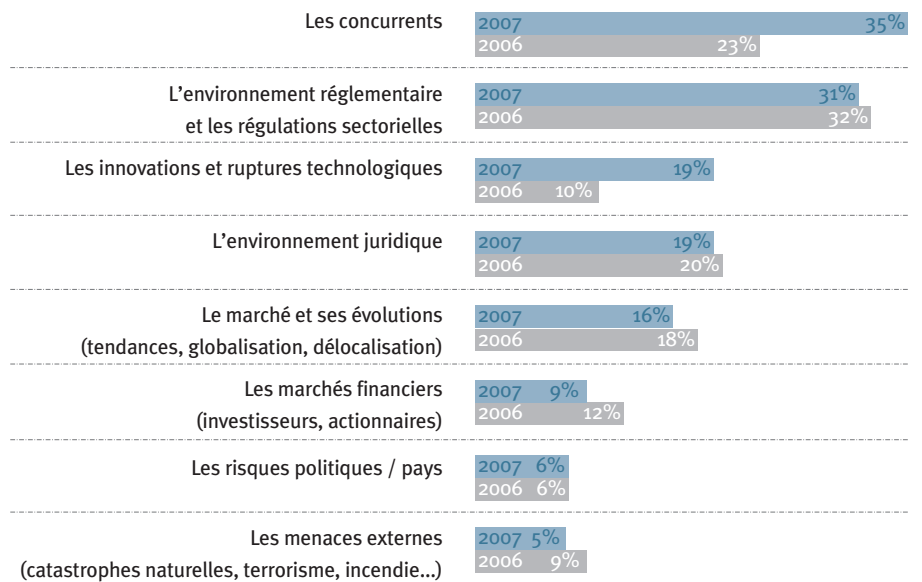
- On note que le risque lié à la concurrence est majeur pour 48% des personnes interrogées dans le secteur Distribution Commerce, contre 15% pour les sociétés du secteur Banque Assurance.
- Les risques externes les plus significatifs pour les secteurs des Services et Banque Assurance sont l'environnement réglementaire (respectivement 42% et 38%) et les risques juridiques (32% et 29%).

Tendances

On note que la criticité des risques externes est plutôt orientée à la baisse depuis 5 ans, hormis les risques liés aux concurrents, à l'environnement réglementaire et aux innovations et ruptures technologiques. Pour deux de ces trois risques (les concurrents, les innovations et ruptures technologiques), le niveau de criticité est même en forte hausse. Les entreprises perçoivent des menaces croissantes sur leur marché (concurrents...), notamment si elles ne bénéficient pas d'une réelle capacité à être innovantes, ce qui leur procurerait alors cet avantage concurrentiel recherché.

Risques externes

	2007	2006	2005	2004	2003
Les concurrents	35%	23%	30%	28%	27%
L'environnement réglementaire et les régulations sectorielles	31%	32%	25%	21%	30%
Les innovations et ruptures technologiques	19%	10%	8%	14%	-
L'environnement juridique	19%	20%	-	-	-
Le marché et ses évolutions (tendances, globalisation, délocalisation)	16%	18%	26%	18%	24%
Les marchés financiers (investisseurs, actionnaires)	9%	12%	18%	15%	19%
Les risques politiques / pays	6%	6%	8%	10%	17%
Les menaces externes (catastrophes naturelles, terrorisme, incendie...)	5%	9%	9%	24%	15%



3.2.2

Les risques internes

Le trio de tête des risques internes **majeurs** identifiés par les grandes entreprises françaises demeure inchangé par rapport à 2006 :

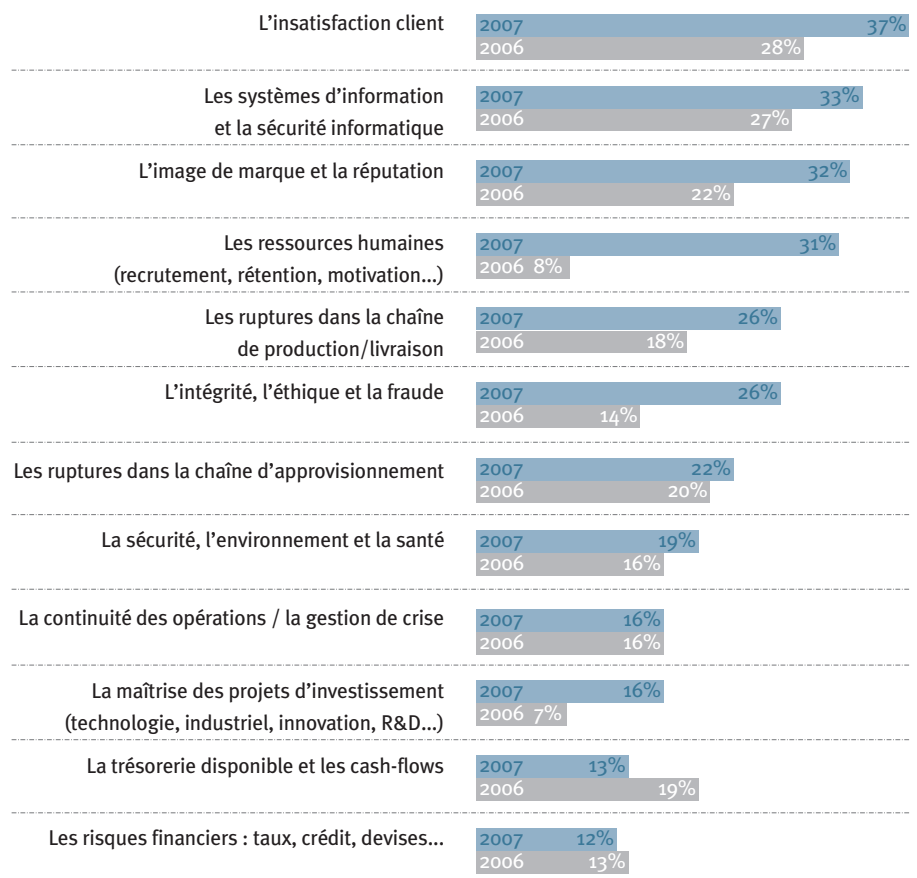
- **L'insatisfaction client**
- **Les systèmes d'information et la sécurité informatique**
- **L'image de marque et la réputation**

Risques internes					
	2007	2006	2005	2004	2003
L'insatisfaction client	37%	28%	36%	37%	33%
Les systèmes d'information et la sécurité informatique	33%	27%	26%	27%	28%
L'image de marque et la réputation	32%	22%	24%	27%	22%
Les ressources humaines (recrutement, rétention, motivation...)	31%	8%	24%	18%	22%
Les ruptures dans la chaîne de production/livraison	26%	18%	20%	15%	15%
L'intégrité, l'éthique et la fraude	26%	14%	18%	17%	16%
Les ruptures dans la chaîne d'approvisionnement	22%	20%	22%	16%	16%
La sécurité, l'environnement et la santé	19%	16%	16%	12%	14%
La continuité des opérations / la gestion de crise	16%	16%	13%	17%	-
La maîtrise des projets d'investissement (technologie, industriel, innovation, R&D...)	16%	7%	10%	12%	13%
La trésorerie disponible et les cash-flows	13%	19%	9%	17%	15%
Les risques financiers : taux, crédit, devises...	12%	13%	17%	15%	17%

Tendances

On constate cette année que les risques appartenant à cette famille s'élèvent en général à un niveau jamais atteint jusque-là en termes de criticité. Six risques de cette catégorie sur douze sont évalués comme majeurs par au moins un quart des entreprises interrogées.

Par ailleurs, des risques comme les ressources humaines ou encore les risques de fraude et d'éthique réalisent une percée très significative en 2007. Pour la fraude par exemple, le risque gagne 12 points avec 26% de citations.



3 - Évaluation des risques par les entreprises françaises

Analyse sectorielle

- Le risque d'insatisfaction client présente des différences sectorielles assez nettes. En effet, si ce risque est majeur pour plus de 50% des entreprises des secteurs des Services et Distribution Commerce, il ne l'est que pour moins d'un quart des sociétés des secteurs de l'Industrie et Banque Assurance (respectivement 22% et 24%).
- La sécurité informatique et les risques des systèmes d'information sont toujours en tête des risques majeurs et sont systématiquement cités par au moins 25% des sociétés interrogées, mais on note toutefois des écarts d'un secteur à l'autre : de 25% dans le secteur Industrie à 42% dans le secteur des Services.
- Les ressources humaines font une percée en 2007 et sont considérées comme un risque majeur pour 43% des sociétés du secteur des Services.
- Les risques liés à l'intégrité, l'éthique et la fraude montent à 37% dans le secteur des Services, alors qu'ils se situent sous la moyenne globale de 26% pour les trois autres secteurs d'activités.
- Les risques liés à la sécurité, l'environnement et la santé sont majeurs pour 31% des sociétés du secteur Distribution Commerce, alors qu'ils ne sont pas cités par les entreprises du secteur Banque Assurance.
- Enfin, la perception des risques majeurs est sensiblement différente entre entreprises cotées et non cotées, notamment pour les deux risques suivants :
 - Les ressources humaines sont évaluées comme risque majeur pour 26% des sociétés cotées contre 35% pour les non cotées.
 - Les ruptures dans la chaîne de production/livraison : 21% des sociétés cotées y voient un risque majeur, contre 33% pour les non cotées.

- Si l'on observe les résultats en distinguant les entreprises qui estiment disposer d'une gestion des risques très efficace de celles qui pensent disposer d'une gestion des risques moins ou pas efficace, on obtient des écarts d'évaluation significatifs notamment sur :
 - Les risques liés aux grands projets (technologie, investissement, R&D...) : l'écart d'évaluation s'élève à 17 points avec 4% au niveau majeur contre 21% pour les autres répondants.
 - L'intégrité, l'éthique et la fraude : 11 points d'écart soit 22% au niveau majeur contre 33%.
 - Les systèmes d'information et la sécurité informatique : 10 points d'écart soit 26% au niveau majeur contre 36%.

Ces résultats nous fournissent une illustration très intéressante des risques que les entreprises peuvent le mieux traiter dans le cadre d'une gestion des risques efficiente.

3.2.3

Les risques provenant de l'information pour le pilotage de l'entreprise

Dans cette catégorie, les risques **majeurs** identifiés sont, dans l'ordre de criticité :

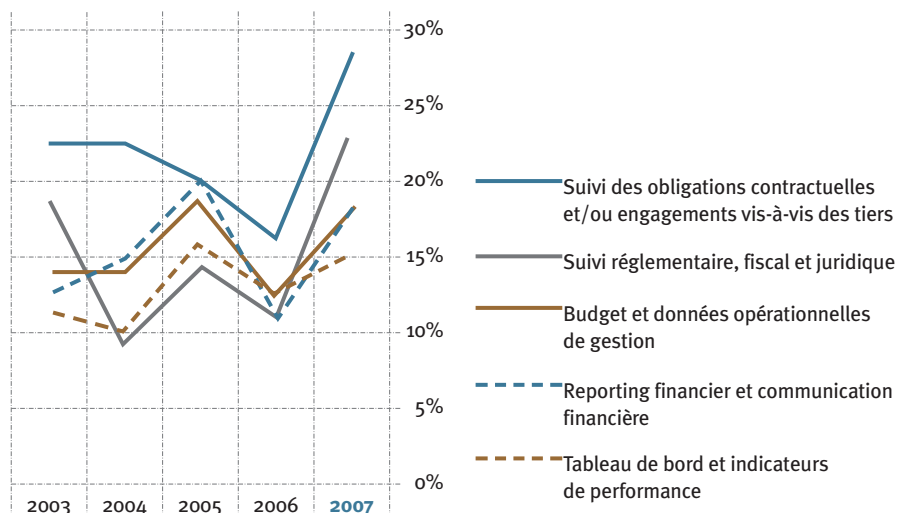
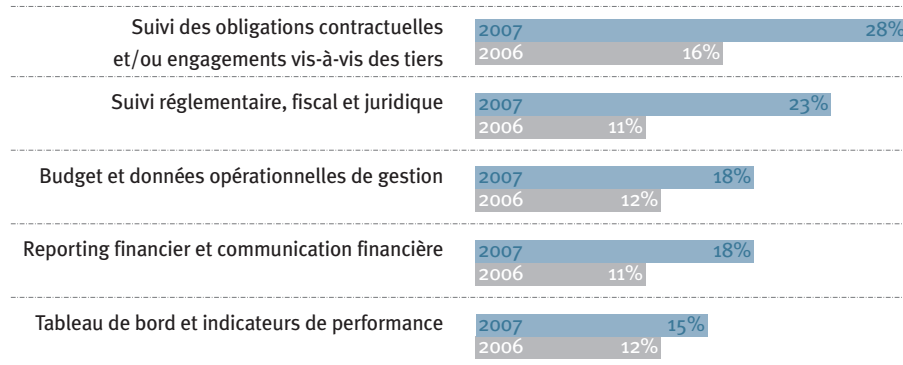
- **Le suivi des obligations contractuelles et des engagements vis-à-vis des tiers**
- **Le suivi réglementaire, fiscal et juridique**
- **Le budget et données opérationnelles de gestion, au même niveau que le reporting financier et la communication financière**

Analyse sectorielle

- Les risques liés au processus budgétaire et au reporting de gestion opérationnel sont critiques pour 26% des sociétés des secteurs des Services et de l'Industrie, contre seulement 5% des sociétés du secteur Banque Assurance.
- En revanche, le suivi fiscal et réglementaire apparaît critique pour le secteur Banque Assurance essentiellement (34%).
- On note également un certain nombre de disparités entre les entreprises cotées et non cotées :
 - Les risques liés aux tableaux de bord et indicateurs de performance sont jugés majeurs pour 20% des sociétés cotées contre 9% des sociétés non cotées.
 - Le reporting financier et comptable et la communication financière sont considérés comme un risque majeur pour 26% des sociétés cotées contre 8% des sociétés non cotées (sans surprise au regard des attentes du marché et du régulateur vis-à-vis de la fiabilité des comptes des sociétés cotées et de la qualité de leur communication financière).

Risques liés aux informations pour le pilotage

	2007	2006	2005	2004	2003
Suivi des obligations contractuelles et/ou engagements vis-à-vis des tiers	28%	16%	20%	22%	22%
Suivi réglementaire, fiscal et juridique	23%	11%	14%	9%	18%
Budget et données opérationnelles de gestion	18%	12%	18%	14%	14%
Reporting financier et communication financière	18%	11%	20%	15%	13%
Tableau de bord et indicateurs de performance	15%	12%	16%	10%	11%



Tendances

Alors que, jusqu'en 2006, la criticité de la plupart des risques liés aux informations pour le pilotage de l'entreprise avait tendance à diminuer, on note aujourd'hui que cette tendance s'inverse et que leur criticité s'accroît sensiblement en 2007.

Les risques liés aux informations d'aide à la décision et à la qualité de l'information sont donc sources d'inquiétudes croissantes. Et pourtant, paradoxalement, nous avons vu précédemment qu'ils étaient de moins en moins intégrés dans le périmètre de la gestion des risques. Si la tendance se confirme, les entreprises seront rapidement confrontées à une problématique de maîtrise de cette famille de risques.

3 - Évaluation des risques par les entreprises françaises

3.3 Quels sont les cinq risques majeurs aujourd'hui ?

Alors qu'en 2006 le risque d'insatisfaction client avait été devancé par celui de l'environnement réglementaire, il retrouve, en 2007, la première place du classement et le même niveau de criticité que celui atteint les années antérieures.

- L'insatisfaction client
- Les concurrents
- Les systèmes d'information et la sécurité informatique
- L'image de marque et la réputation
- L'environnement réglementaire et les régulations sectorielles

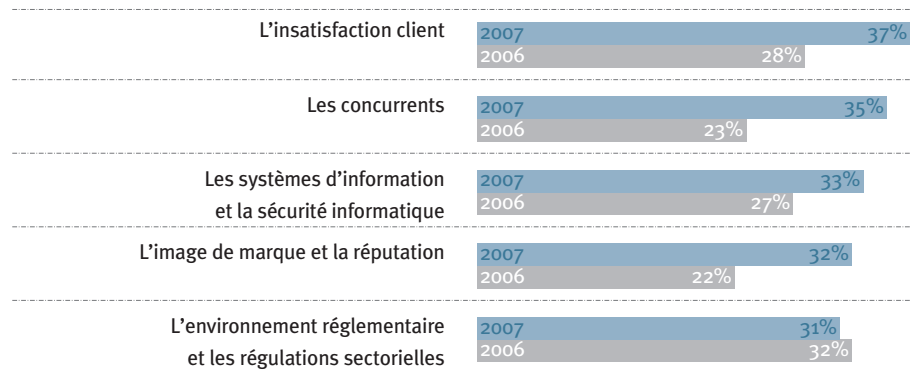
Tendances

On constate qu'en général, la criticité des risques est en nette augmentation en 2007. Outre l'insatisfaction client qui gagne 9 points, les concurrents gagnent 12 points, les systèmes d'information et la sécurité informatique gagnent 6 points et l'image de marque et la réputation en gagnent 10.

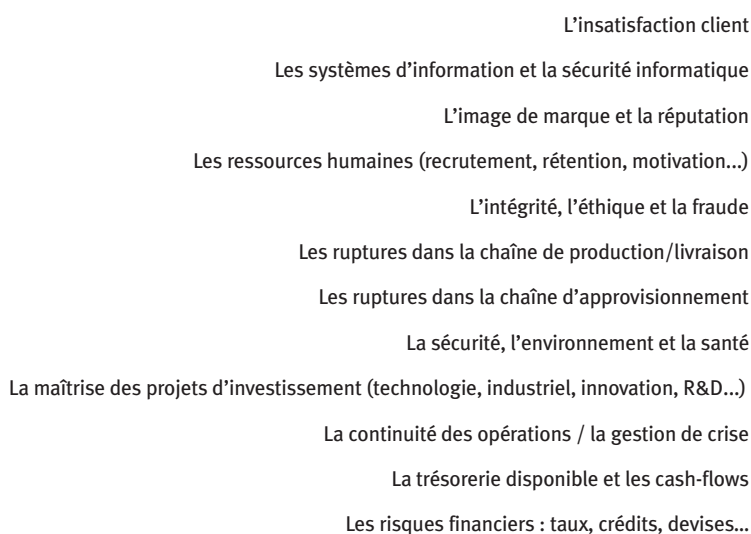
La moyenne pondérée de l'évaluation du «top 5» des risques majeurs passe à 34% en 2007 alors qu'elle avait toujours oscillé entre 26% et 28% les années précédentes. Le niveau d'incertitudes est clairement monté d'un cran en 2007 et pas uniquement compte tenu des craintes économiques puisque les risques liés aux réglementations ou aux systèmes d'information sont très élevés cette année.

Les cinq risques majeurs

	2007	2006	2005	2004	2003
L'insatisfaction client	37%	28%	36%	37%	33%
Les concurrents	35%	23%	30%	28%	27%
Les systèmes d'information et la sécurité informatique	33%	27%	26%	27%	28%
L'image de marque et la réputation	32%	22%	24%	28%	22%
L'environnement réglementaire et les régulations sectorielles	31%	32%	25%	21%	30%



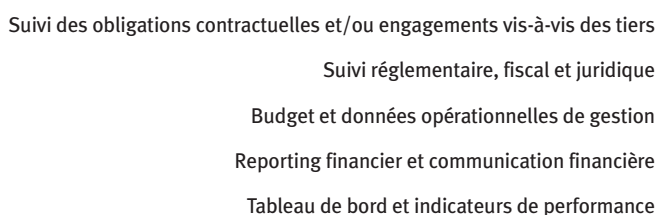
Risques internes



Risques externes



Risques liés aux informations pour le pilotage



0% 5% 10% 15% 20% 25% 30% 35% 40%

3 - Évaluation des risques par les entreprises françaises

Les cinq risques majeurs par secteur

	Banque Assurance	Industrie	Distribution Commerce	Services
L'insatisfaction client	24%	22%	52%	53%
Les concurrents	15%	38%	48%	32%
Les systèmes d'information et la sécurité informatique	33%	25%	34%	42%
L'image de marque et la réputation	29%	26%	41%	32%
L'environnement réglementaire et les régulations sectorielles	38%	29%	20%	42%

Analyse sectorielle

- L'insatisfaction client arrive largement en tête dans la Distribution Commerce et les Services (supérieur à 50%), ce qui signifie que ce risque est devenu majeur pour plus d'une entreprise sur deux dans ces secteurs.
- La concurrence est le dernier des cinq risques majeurs pour le secteur Banque Assurance, ses préoccupations étant plutôt centrées sur l'environnement réglementaire et les systèmes d'information.

- Le poids de la concurrence se fait le plus vivement ressentir dans les secteurs Distribution Commerce et Industrie.
- Les systèmes d'information sont un enjeu réellement important pour le secteur des Services (42% des sociétés sondées), qui nécessite une grande réactivité et requiert particulièrement des systèmes d'information capables de délivrer une information de qualité le plus rapidement possible.
- L'environnement réglementaire est un risque majeur pour les secteurs Banque Assurance et Services avant tout.

3.4

Quel est le niveau d'appétence aux risques des entreprises françaises ?

Comme dans le Baromètre 2006, nous avons mesuré cette année l'appétence aux risques des entreprises françaises à travers un index spécifique, le PRI Appétence (Protiviti Risk Index).

Le **PRI Appétence** 2007 s'élève à **3,8** (sur une échelle allant de 1 à 10, 1 signifiant une appétence très faible et 10 une appétence très forte), contre un score de 4,0 en 2006. Il diminue donc à un niveau très bas, les entreprises françaises ne semblant pas très friandes de prise de risques.

Seulement 13% des entreprises interrogées indiquent avoir un niveau de prise de risques supérieur ou égal à 7 (ce qui représente une appétence très élevée aux risques), en faible augmentation par rapport à l'année dernière (9%).

En revanche, 53% des entreprises en 2007 ont un seuil d'appétence aux risques d'un niveau inférieur ou égal à 3 alors qu'elles n'étaient que 39% en 2006 ; signe d'une réelle aversion aux risques aujourd'hui pour une majorité d'entreprises françaises.

Analyse sectorielle

- C'est le secteur des Services qui est le plus ouvert à la prise de risques avec un PRI Appétence de 4,2, alors que celui de la Distribution Commerce est le moins disposé à prendre des risques avec un PRI Appétence de 3,5. Les deux autres secteurs se situent autour de la moyenne.
- C'est dans le secteur de la Distribution Commerce que coexistent les réponses les plus opposées : on y trouve à la fois le plus grand nombre de répondants ayant une réelle aversion aux risques (66% évaluent leur niveau à 3 ou moins) et ceux qui sont enclins à en prendre de façon importante (17% ont un niveau de 7 ou plus).
- Le niveau d'appétence aux risques est faiblement différencié entre entreprises cotées et non cotées : 3,7 contre 3,9.
- Il est en revanche nettement plus différencié entre les entreprises qui jugent leur gestion des risques très efficace avec un PRI Appétence de 3,0 et celles jugeant leur gestion des risques moins efficace avec un PRI Appétence de 4,1. Cela confirme une tendance que nous avons déjà observée l'année dernière à savoir que, paradoxalement, les entreprises ayant développé les meilleurs dispositifs de gestion des risques sont les moins enclines à prendre des risques. Peut-être plus conscientes de la réalité de leurs risques, leur réaction naturelle est de limiter leur prise de risques, avec pour conséquence une appétence aux risques très faible.

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

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

- De leur secteur d'activités (PRI Secteur),
- De leur propre société (PRI Entreprise).

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

	2007	2006	2005	2004	2003
PRI Secteur	4,9	4,8	4,8	4,7	5,3
PRI Entreprise	4,0	4,2	4,2	4,2	4,4

PRI Secteur et PRI Entreprise : cotées et non cotées

Le niveau de risques Secteur est légèrement inférieur pour les entreprises cotées (4,7) par rapport aux entreprises non cotées (5,1).

Le niveau de risques Entreprise est très nettement supérieur pour les entreprises non cotées (4,5), comparé à celui des entreprises cotées (3,6). C'est sans doute une conséquence des exigences du marché et des attentes des actionnaires et des régulateurs, qui conduisent les entreprises cotées à se doter plus systématiquement d'une gestion des risques visant à réduire leur niveau de risques.

PRI sociétés cotées et non cotées

	2007	2006	2005	2004	2003
PRI Secteur (cotées)	4,7	4,7	4,8	4,3	5,3
PRI Secteur (non cotées)	5,1	4,8	4,8	5,0	5,3
PRI Entreprise (cotées)	3,6	4,4	4,5	3,9	4,7
PRI Entreprise (non cotées)	4,5	4,1	4,0	4,3	4,3

Il est intéressant de noter que pour les entreprises cotées, le PRI Secteur est resté stable par rapport à l'année dernière alors que, dans le même temps, le PRI Entreprise a baissé très significativement, passant de 4,4 à 3,6. Cela laisse supposer que ces entreprises considèrent que leur marché est soumis à des risques importants, mais qu'elles se sont dotées d'outils de gestion qui leur permettent de minimiser leur propre exposition aux risques.

En revanche, pour les entreprises non cotées, PRI Secteur et PRI Entreprise augmentent de façon relativement semblable.

3 - Évaluation des risques par les entreprises françaises

Analyse des PRI Secteur et PRI Entreprise par secteur

PRI par secteur								
	Industrie		Banque Assurance		Distribution Commerce		Services	
	Secteur	Entreprise	Secteur	Entreprise	Secteur	Entreprise	Secteur	Entreprise
2007	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
2003	5,3	4,7	5,6	4,2	5,5	4,9	4,3	3,3

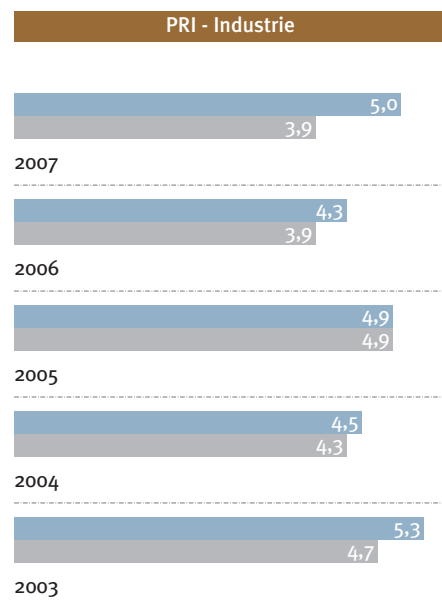
Tendances

Depuis la création de ce Baromètre, le risque Sectoriel a toujours été supérieur au risque Entreprise, signe que les entreprises continuent à considérer leur niveau de risques comme étant inférieur à celui de leurs concurrents directs, ce qui est toujours notable. De plus, en 2007, l'écart entre ces deux indicateurs s'accroît à nouveau à 0,9 point, soit le niveau le plus élevé jamais atteint. L'instabilité actuelle sur les places boursières et le contexte économique qui se profile pour 2008 peuvent être des facteurs d'explication d'un PRI Secteur qui augmente plus vite.

La relative stabilité du PRI Entreprise est surprenante au regard de l'augmentation des niveaux de risques individuels (cf. la criticité des cinq risques majeurs de 2007). Sans évolution sensible de l'évaluation moyenne (PRI Entreprise), ce sont donc les évaluations extrêmes qui s'accroissent, soit vers le haut de l'échelle (risques majeurs), soit vers le bas de l'échelle (pas de risque).

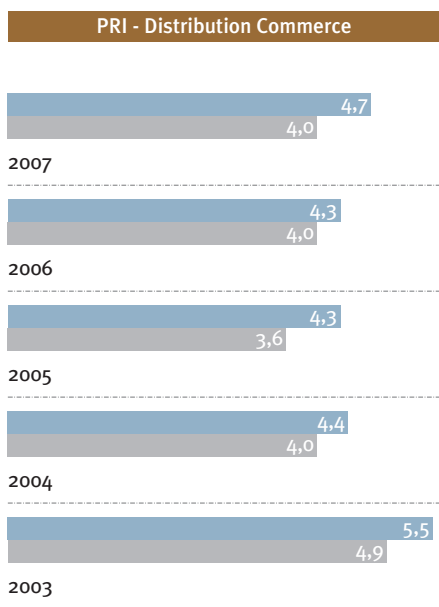
Industrie

Pour les entreprises du secteur Industrie, la tendance observée jusqu'ici (rapprochement entre les PRI Secteur et Entreprise) a pris fin. Alors que le PRI Entreprise reste au même niveau qu'en 2006, le PRI Secteur atteint un niveau très élevé, ce qui donne l'écart le plus important jamais constaté entre les deux indices pour ce secteur d'activités. Pour la première fois en 5 ans, le PRI Secteur Industrie devient également le plus élevé de tous les secteurs.



Distribution Commerce

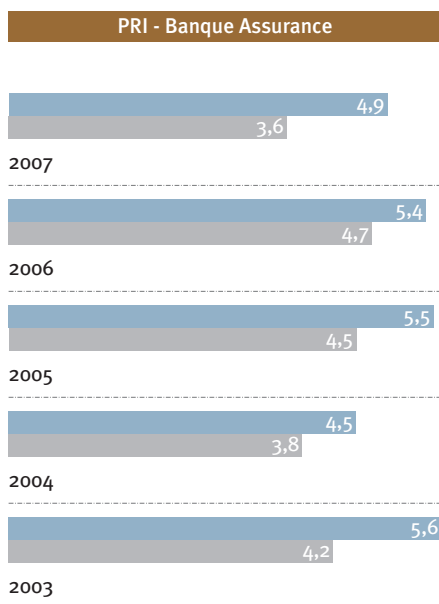
Le constat sur le secteur Distribution Commerce est similaire à celui du secteur Industrie, à savoir un PRI Entreprise stable et un PRI Secteur en hausse assez sensible de 0,4 point.



Banque Assurance

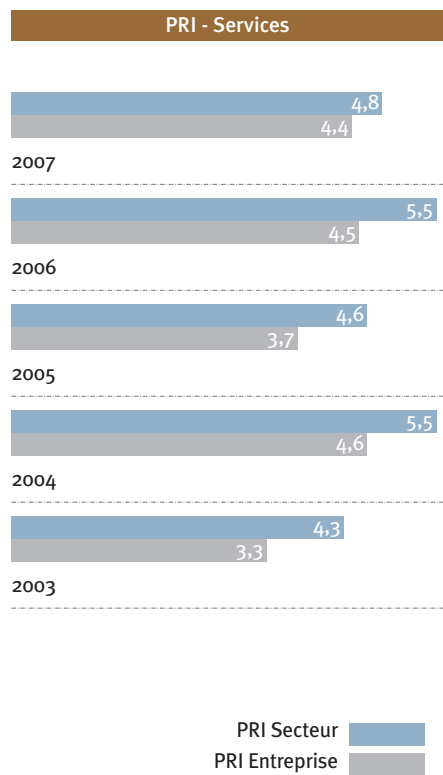
En ce qui concerne les entreprises du secteur Banque Assurance, la tendance des deux indices est à la baisse, avec notamment le PRI Entreprise le plus bas des quatre secteurs d'activités. Les risques perçus dans ce secteur sont moins importants cette année, signe peut-être que les efforts fournis les années précédentes pour être en conformité avec les réglementations sectorielles ont porté leurs fruits.

Notons que le Baromètre a été conduit en octobre et novembre 2007, en pleine crise des « subprimes » qui pourtant, ne semble pas avoir significativement impacté le niveau du PRI Secteur.



Services

Dans le secteur des Services, alors que le PRI Secteur et le PRI Entreprise étaient jusqu'ici éloignés d'un point en moyenne, les deux indices se rapprochent à 0,4 point cette année suite à la baisse du PRI Secteur. On peut noter que le PRI Entreprise est le plus élevé des quatre secteurs d'activités et que l'écart perçu entre PRI Secteur et PRI Entreprise est lui le plus faible.



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 la thématique de la responsabilité au sein de l'entreprise à travers trois questions :

- 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** ?
- Quelles sont les fonctions qui gèrent **le reporting** sur les risques ?

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 un objectif de meilleure maîtrise des opérations.

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

Responsable de la gestion des risques dans l'entreprise			
	Responsabilité première 2007	Responsabilité secondaire 2007	Responsabilité première 2006
PDG/DG	33%	4%	36%
Comité de Direction	31%	10%	20%
DAF	8%	21%	3%
Responsables d'entités ou opérationnels	8%	18%	5%
Comité des risques émanant du Conseil d'Administration	8%	2%	17%
Audit Interne	5%	15%	12%
Risk Manager	3%	19%	7%
NSP/NR	4%	11%	-

Pour près de deux tiers des entreprises interrogées, le premier responsable de la gestion des risques est le dirigeant (PDG ou DG) ou son Comité de Direction. Le Conseil d'Administration ou un comité spécialisé émanant de celui-ci (un comité des risques par exemple) sont assez peu cités. Tout comme les responsabilités relatives à la stratégie et pilotage de l'entreprise, la gestion des risques entre dans le périmètre direct de responsabilité d'une Direction Générale.

Les fonctions spécialisées comme l'Audit interne (5%) ou le Risk Manager (3%) ne sont pas en première ligne en ce qui concerne la responsabilité du dispositif de gestion des risques.

Analyse sectorielle

- Le secteur Banque Assurance se distingue à plusieurs égards : le DAF n'est pas du tout cité en tant que responsable de la gestion des risques et l'Audit interne est jugé premier responsable pour 10% des personnes interrogées (soit deux fois plus que la moyenne tous secteurs confondus).
- La principale différence entre les sociétés cotées et les sociétés non cotées concerne l'attribution de la responsabilité première de la gestion des risques à leur Direction Générale : 70% pour les premières contre seulement 55% pour les secondes.

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

Le Comité de Direction est identifié comme responsable de la mise en œuvre pour 22% des entreprises interrogées.

En additionnant responsabilités de premier et second niveau, ce sont les Responsables d'entités et Responsables opérationnels qui sont les premiers concernés par la mise en œuvre (52% des citations). La gestion des risques est donc très imbriquée dans les opérations et les activités.

Mise en œuvre de la gestion des risques dans l'entreprise

	Responsabilité première 2007	Responsabilité secondaire 2007	Responsabilité première 2006
Comité de Direction	22%	6%	17%
Responsables d'entités ou opérationnels	17%	35%	17%
PDG/DG	15%	5%	24%
Risk Manager	14%	10%	12%
DAF	13%	13%	14%
Audit interne	13%	12%	9%
Comité des risques émanant du Conseil d'Administration	3%	1%	6%
NSP/NR	3%	18%	1%

Le Risk Manager et l'Audit interne ont des rôles plus importants dans la mise en œuvre de la gestion des risques, même s'ils restent en retrait par rapport aux responsables opérationnels et aux dirigeants. Ils apparaissent avant tout comme une fonction d'expertise et d'accompagnement plutôt qu'un positionnement en gestion directe.

Analyse sectorielle

- Alors que les entreprises des secteurs des Services et de l'Industrie confient en premier lieu la mise en œuvre de leur gestion des risques à leur Comité de Direction (respectivement 32% et 29% des réponses de premier niveau), ce chiffre n'atteint que 14% pour les entreprises des secteurs Banque Assurance et Distribution Commerce.
- Ce sont surtout les entreprises des secteurs Banque Assurance et Distribution Commerce qui confient la responsabilité de la mise en œuvre de leur gestion des risques aux Responsables d'entités ou aux Responsables opérationnels (24% des réponses).

4.1.3 Qui réalise le reporting sur la gestion des risques ?

Les Responsables d'entités et Responsables opérationnels sont les premiers acteurs du reporting sur la gestion des risques. Viennent ensuite le Risk Manager et l'Audit interne avec 20% et 19% de citations de premier niveau. 60% de l'activité de reporting sont donc portés à la fois par une fonction opérationnelle, souvent à la source des informations à communiquer et par deux fonctions plus techniques, spécialisées dans le domaine du risk management.

Reporting sur la gestion des risques dans l'entreprise

	Responsabilité première 2007	Responsabilité secondaire 2007	Responsabilité première 2006
Responsables d'entités ou opérationnels	22%	22%	10%
Risk Manager	20%	7%	19%
Audit interne	19%	13%	21%
DAF	16%	11%	24%
Comité de Direction	4%	6%	8%
PDG/DG	4%	2%	6%
Comité des risques émanant du Conseil d'Administration	2%	2%	9%
NSP/NR	13%	37%	3%

Analyse sectorielle

- La fonction de Risk Manager joue un rôle central en ce qui concerne le reporting de la gestion des risques dans l'Industrie et surtout dans le secteur Banque Assurance, avec respectivement 26% et 38% comme premier responsable cité.
- Alors que l'Audit interne n'est cité que par 5% des entreprises du secteur Banque Assurance, il est identifié par 38% de celles du secteur Distribution Commerce comme étant le premier responsable. Il semble donc que le Risk Manager soit une fonction clé pour le reporting sur les risques dans le secteur Banque Assurance et dans l'Industrie, comme l'est l'Audit interne dans le secteur Distribution Commerce.
- Le DAF est en charge du reporting essentiellement dans le secteur Distribution Commerce (24% de responsabilité première) alors qu'il n'est pas du tout cité par le secteur Banque Assurance.

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

4.2

Les étapes de la gestion des risques dans l'entreprise en 2007

La mise en place d'un dispositif de gestion des risques repose sur plusieurs piliers que sont notamment :

- **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 les 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 ?

Comme les années précédentes, en nous appuyant sur les bonnes pratiques organisationnelles que nous avons pu observer, nous avons mesuré les pratiques des grandes entreprises françaises par rapport à chacune des étapes de ce processus.

4.2.1

Première étape : définir une infrastructure et une organisation

Les cinq premières composantes organisationnelles qui constituent les fondements du dispositif de gestion des risques sont :

- **Un processus formalisé pour évaluer les risques (86%)**
- **Un processus de reporting et de surveillance des risques (84%)**
- **Une attribution de rôles et de responsabilités clairement définie (82%)**
- **Une politique de risques formalisée (82%)**
- **Un langage commun sur les risques au sein de l'entreprise (81%)**

Cette année, le premier élément clé du dispositif cité est l'existence d'**un processus formalisé d'évaluation des risques**. Cet élément est indispensable pour une gestion des risques efficace afin de pouvoir identifier et hiérarchiser les risques et dégager les axes d'action prioritaires.

Un processus de reporting et de surveillance sur les risques est cité par 84% des entreprises. Sans système de surveillance et de reporting, il est impossible de mesurer l'évolution de l'exposition aux risques dans la durée et de s'assurer que les risques principaux sont bien maîtrisés. Nous verrons dans la suite du Baromètre quels sont les outils que les entreprises utilisent en premier lieu pour effectuer cette surveillance et ce reporting.

Troisième élément du dispositif : **des rôles et responsabilités clairement définis** au sein de l'organisation (82% de citations). Cela témoigne du besoin exprimé de déterminer formellement au sein de l'entreprise quels acteurs sont en charge de la gestion des risques comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent.

82% des personnes interrogées indiquent que ce dispositif doit être **formalisé dans une politique de gestion des risques** afin de pouvoir être facilement et rapidement communiqué à tous les acteurs de l'entreprise.

Enfin, l'utilisation d'**un langage commun sur les risques** au sein de l'entreprise est le cinquième élément organisationnel significatif pour 81% des personnes interrogées. Cet élément nous semble un point important et pourtant souvent négligé. Les risques sont moins codifiables que les données financières, et il est donc primordial de créer ce langage. En appliquant quelques règles simples comme donner une définition du risque ou créer un référentiel des risques de l'entreprise qui sera ensuite diffusé aux principaux acteurs, ce langage commun peut progressivement s'installer.

Éléments organisationnels de la gestion des risques

	2007			2006	2005	2004	2003
	Totalement déployé dans l'entreprise	Partiellement déployé dans l'entreprise	Total				
Un processus formalisé d'évaluation des risques	57%	29%	86%	77%	89%	88%	81%
Un processus de reporting et de surveillance sur les risques	51%	33%	84%	87%	83%	76%	73%
Des rôles et responsabilités explicites	54%	28%	82%	86%	-	-	-
Une politique de risques formalisée	55%	27%	82%	83%	74%	79%	66%
Un langage commun sur les risques au sein de l'entreprise	61%	20%	81%	79%	-	-	-
L'intégration de la gestion des risques dans les activités stratégiques de l'entreprise	58%	22%	80%	85%	78%	77%	-
Un département d'Audit interne	64%	16%	80%	74%	71%	86%	80%
Un comité spécifique de la Direction Générale en charge de la gestion des risques	45%	18%	63%	56%	-	-	-
Une activité ou une fonction de Risk Management	35%	25%	60%	57%	53%	59%	49%
Un Comité des risques émanant du Conseil d'Administration	28%	12%	40%	38%	56%	56%	57%

Analyse sectorielle

- Alors que 86% des entreprises du secteur Banque Assurance indiquent avoir déployé une politique de gestion des risques dans toute l'entreprise, ce chiffre se limite à 50% dans le secteur Distribution Commerce. Dans ce secteur, 28% des entreprises indiquent ne pas avoir du tout formalisé cette politique.
- 54% des entreprises, tous secteurs confondus, indiquent avoir déployé dans toute leur entreprise une définition des rôles et responsabilités pour gérer leurs risques, alors qu'elles n'étaient qu'un quart l'an passé.
- Alors que la moitié des sociétés interrogées, tous secteurs confondus, a déployé dans l'ensemble de leur entreprise un processus de surveillance et de reporting sur les risques, ce chiffre s'élève à 81% pour le secteur Banque Assurance. A l'opposé, elles ne sont que 26% à l'avoir fait dans le secteur des Services. 26% des entreprises de

ce même secteur indiquent n'avoir aucun dispositif de surveillance et de reporting dédié aux risques.

- Une entreprise sur deux dans l'Industrie, la Distribution Commerce et les Services indique ne pas avoir déployé de fonction de Risk Manager, alors que 81% des sociétés du secteur Banque Assurance indiquent avoir déployé cette fonction dans toute l'entreprise.
- 97% des sociétés du secteur Industrie et 90% des sociétés du secteur Banque Assurance déclarent avoir mis en place, totalement ou partiellement, un processus formalisé d'évaluation des risques, contre 68% seulement dans le secteur des Services.
- Dans le secteur Banque Assurance, 95% des entreprises interrogées déclarent avoir totalement déployé un département d'Audit interne, chiffre à comparer avec ceux des secteurs Industrie et Services où seulement 45% et 47% l'ont déployé complètement.

- 91% des sociétés cotées déclarent disposer d'un département d'Audit interne et deux tiers d'entre elles l'ont déployé dans toute leur entreprise.
- En observant les résultats selon que l'on juge sa gestion des risques très efficace ou non, on note également que :
 - 70% des sociétés dont la gestion des risques est très efficace ont déployé une politique de gestion des risques dans toute l'entreprise, contre seulement 49% pour les autres.
 - Près d'une société sur deux parmi celles dont la gestion des risques n'est pas jugée très efficace déclare ne pas avoir déployé de fonction de Risk Manager.

Enfin, on constate que pour sept des dix éléments organisationnels de la gestion des risques, une personne sur deux au moins déclare les avoir déployés totalement dans l'ensemble de son entreprise, signe de progrès notable en termes de mise en œuvre de la gestion des risques depuis 5 ans.

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

4.2.2

Deuxième étape :

comment les entreprises identifient-elles et mesurent-elles leurs risques ?

Les trois méthodes les plus utilisées pour identifier et mesurer les risques ont été en 2007 :

- **L'Audit interne des activités (79%)**
- **Les réunions et travaux de la Direction Générale (77%)**
- **Le reporting des défaillances et les bases d'incidents (71%)**

Tendances

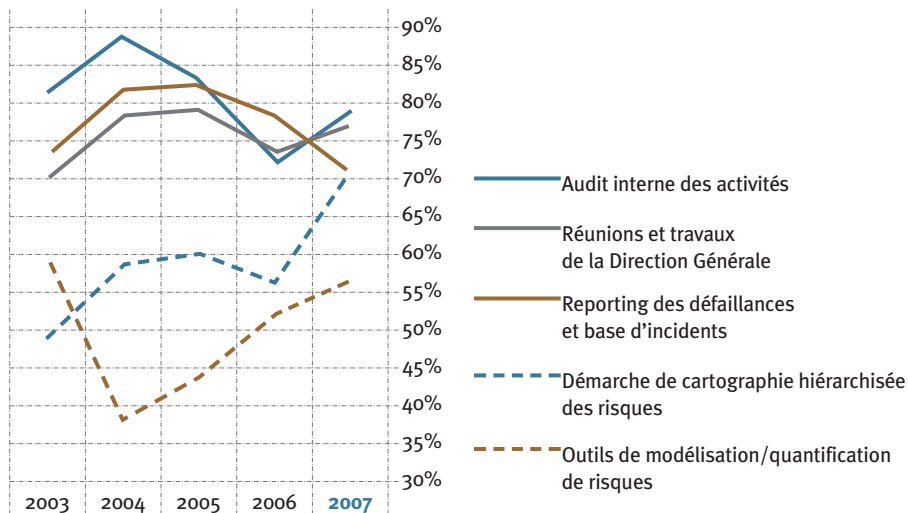
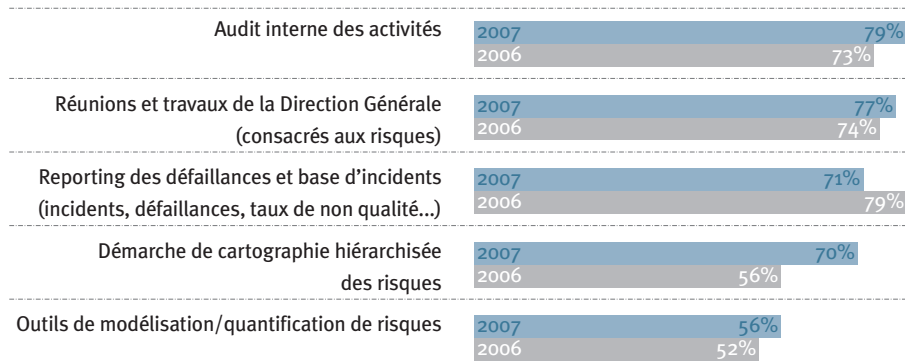
Cette année, l'Audit interne des activités et les réunions et travaux de la Direction Générale consacrés aux risques restent majoritairement cités comme les méthodes d'identification et d'évaluation des risques les plus répandues, devant le reporting des défaillances et les bases d'incidents qui sont en net retrait par rapport aux années précédentes.

On note par ailleurs un accroissement significatif du recours à la cartographie des risques qui gagne 14 points pour atteindre 70% de citations, seule démarche présentant une tendance nettement en hausse depuis 5 ans.

On constate également une hausse progressive du recours aux outils de quantification des risques depuis 2004, ce processus gagnant 4 à 8 points chaque année sur cette période. Les entreprises vont probablement progressivement se diriger vers une évaluation plus quantitative de chacun de leurs risques, comme les banques le pratiquent déjà actuellement.

Processus d'identification et d'évaluation

	2007	2006	2005	2004	2003
Audit interne des activités	79%	73%	83%	88%	81%
Réunions et travaux de la Direction Générale (consacrés aux risques)	77%	74%	79%	78%	70%
Reporting des défaillances et base d'incidents (incidents, défaillances, taux de non qualité...)	71%	79%	82%	81%	74%
Démarche de cartographie hiérarchisée des risques	70%	56%	60%	58%	49%
Outils de modélisation/quantification de risques	56%	52%	44%	38%	59%



Analyse sectorielle

- Le secteur Banque Assurance cite l'Audit interne comme méthode privilégiée pour identifier des risques à hauteur de 95%, les autres secteurs le citent à 75%.
- Il existe une nécessité réglementaire pour le secteur Banque Assurance de reporter régulièrement et formellement sur les risques. Il n'est donc pas surprenant que les reportings des défaillances et les bases d'incidents soient cités par 86% des entreprises de ce secteur, suivies par l'Industrie (77%), contre 60% seulement en moyenne pour les secteurs Distribution Commerce et Services.
- La cartographie des risques obtient 50% dans chacun des secteurs d'activité, mais atteint même 95% dans le secteur Banque Assurance. Par ailleurs, signe de la généralisation de ce type de démarche, que leur gestion des risques soit très efficace ou non, le taux d'utilisation est le même dans les entreprises.
- 76% des entreprises du secteur Banque Assurance recourent à des méthodes de quantification de risques contre 41% et 53% des entreprises des secteurs Distribution Commerce et Services.
- 87% des entreprises cotées utilisent l'Audit interne comme source d'identification et d'évaluation des risques, chiffre qui descend à 69% pour les entreprises non cotées. Ces niveaux sont tous deux en légère hausse par rapport à 2006.
- Enfin, entre les entreprises disposant d'une gestion des risques très efficace et les autres, on constate que :
 - Les reportings des défaillances et les bases d'incidents présentent la plus grande divergence d'utilisation : 85% dans le cas d'une gestion jugée très efficace contre 65% pour les autres.
 - 70% des sociétés dont la gestion des risques est très efficace ont recours à des outils de quantification, contre 51% seulement pour les autres sociétés.

4.2.3

Troisième étape : quelles sont les stratégies de gestion des risques utilisées par les entreprises ?

Les trois premières stratégies de gestion des risques utilisées en 2007 sont :

- **Les procédures de contrôle interne**, toujours considérées par les entreprises comme la pratique incontournable pour limiter les risques. L'impact des exigences réglementaires mais aussi le développement de pratiques de bonne gouvernance expliquent un taux moyen de citation de 89%, identique à l'année dernière.
- **La couverture par des polices d'assurance**, qui avait nettement reculé entre 2004 et 2006, redevient cette année un outil clé de gestion des risques pour 83% des entreprises interrogées.
- **Les protections contractuelles**, dans un contexte de développement commercial plus tendu, retrouvent un niveau plus conforme à celui qu'elles avaient avant 2006, à 76% de citations.

Tendances

Depuis la création de notre Baromètre, les procédures de contrôle interne ont toujours été la stratégie de gestion des risques la plus utilisée par les entreprises, nettement en tête devant les autres, même si l'écart a aujourd'hui tendance à diminuer.

Stratégies de gestion et de contrôle des risques

	2007	2006	2005	2004	2003
Procédures de contrôle interne	89%	89%	99%	98%	80%
Couverture par des polices d'assurance	83%	71%	79%	86%	70%
Protections contractuelles					
(clauses juridiques spécifiques)	76%	67%	76%	81%	77%
Interdiction des pratiques/ opérations générant des risques élevés	75%	84%	94%	85%	80%
Systèmes d'auto-assurance basés sur des provisions (capitaux, comptables)	60%	52%	60%	69%	66%
Opérations de couverture sur les marchés	52%	59%	67%	38%	41%
Transfert vers des prestataires externes (par exemple, l'externalisation d'un processus)	40%	45%	51%	43%	36%
Mutualisation des risques avec des partenaires (JV, coopération, partenariat...)	26%	28%	35%	41%	36%

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

Stratégies de gestion par secteur les plus utilisées

	Banque Assurance	Industrie	Distribution Commerce	Services	Cotées	Non cotées
Procédures de contrôle interne	95%	87%	86%	89%	93%	84%
Couverture par des polices d'assurance	-	77%	83%	95%	80%	87%
Protections contractuelles	95%	-	69%	95%	-	-
Interdiction des pratiques et opérations risquées	86%	71%	-	-	78%	71%

Analyse spécifique

Procédures de contrôle interne

Les procédures de contrôle interne sont plus utilisées par les entreprises cotées (93%) que non cotées (84%).

Le contrôle interne est vu comme une stratégie de gestion des risques fondamentale dans tous les secteurs :

1. Banque Assurance (95%)
2. Services (89%)
3. Industrie (87%)
4. Distribution Commerce (86%)

De plus en plus d'entreprises mettent d'ailleurs en place une Direction du contrôle interne, spécifiquement en charge du contrôle interne, et indépendante de l'Audit interne. Si 100% des entreprises interrogées dans le secteur Banque Assurance se sont dotées d'une telle Direction, les résultats tous secteurs confondus sont stables par rapport à 2006 avec un taux de 67%. Selon les secteurs, la création d'une Direction du contrôle interne est citée par :

1. Banque Assurance (100%)
2. Industrie (61%)
3. Distribution Commerce (59%)
4. Services (53%)

Par ailleurs, nous avons demandé aux entreprises d'évaluer l'effet que la LSF avait eu sur l'amélioration de leur gestion des risques à l'aide d'une échelle allant de 1 à 10 (de 1 « aucun effet » à 10 « amélioration très significative »).

35% des entreprises sondées attribuent une note inférieure ou égale à 3 (c'est à dire peu d'effet), et 20% des répondants (13% des sociétés cotées) considèrent même que la LSF n'a eu aucun effet sur leur gestion des risques (note de 1), sachant que notre échantillon d'entreprises est composé à plus de 50% de sociétés cotées. Ces chiffres nous ont semblé assez surprenants et montrent qu'il reste encore du chemin à parcourir pour que la LSF contribue significativement à une meilleure maîtrise des risques et à une amélioration du contrôle interne.

Couverture par des polices d'assurance

On note en 2007 un retour au premier plan de cette stratégie de gestion des risques puisqu'elle gagne 12 points par rapport à 2006 et est citée par 83% des personnes interrogées.

Le résultat est relativement uniforme en ce qui concerne l'analyse sectorielle, avec un résultat autour de 80% dans chacun des quatre secteurs, et même une pointe à 95% dans le secteur des Services.

Protections contractuelles

Cette stratégie est adoptée massivement par les entreprises des secteurs Banque Assurance et Services (95% dans les deux cas). En revanche, même si elle fait partie des trois stratégies de gestion les plus utilisées dans le secteur Distribution Commerce, elle n'obtient que 69% de citations. Cette stratégie est moins prioritaire dans le secteur Industrie puisqu'elle n'est citée que dans 58% des cas.

4.2.4

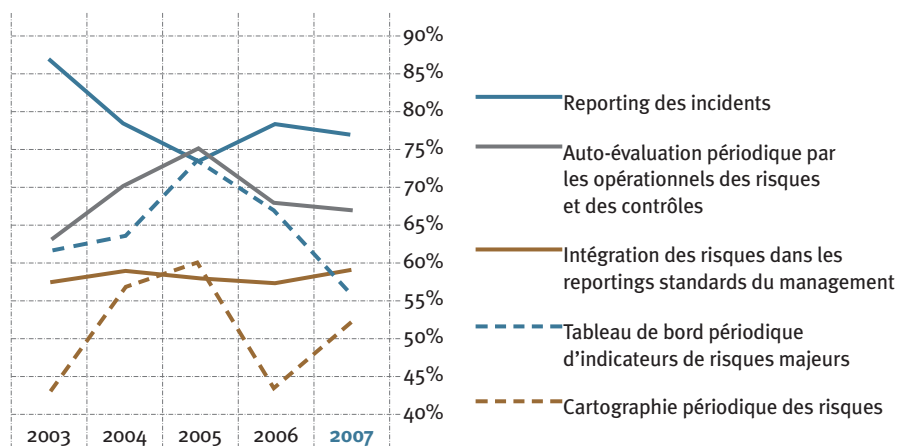
Quatrième étape :
quels sont les outils de reporting sur le risque utilisés par les entreprises ?

Les trois principaux outils de reporting sur le risque utilisés en 2007 sont :

- **Le reporting des incidents** (déclaration d'assurances, réclamations client, AT...)
- **L'auto-évaluation périodique par les opérationnels des risques et des contrôles**
- **L'intégration des risques dans les reportings standards du management**

Pratiques de reporting sur les risques

	2007	2006	2005	2004	2003
Reporting des incidents (déclaration d'assurances, réclamations client, AT...)	76%	77%	74%	77%	87%
Auto-évaluation périodique par les opérationnels des risques et des contrôles	67%	68%	75%	70%	63%
Intégration des risques dans les reportings standards du management	59%	57%	58%	59%	57%
Tableau de bord périodique d'indicateurs de risques majeurs	56%	61%	74%	64%	61%
Cartographie périodique des risques	52%	44%	60%	57%	43%



Analyse spécifique

Reporting des incidents

Alors que 81% des sociétés cotées utilisent un reporting des incidents, il en va de même pour seulement 69% des entreprises non cotées.

Par secteur, l'utilisation d'un tel reporting est, comme l'an dernier, citée prioritairement par l'Industrie, le secteur des Services étant plutôt en retrait par rapport aux autres :

1. Industrie (84%)
2. Banque Assurance (81%)
3. Distribution Commerce (72%)
4. Services (63%)

Enfin, les sociétés dont la gestion des risques est très efficace utilisent un tel système de reporting dans 89% des cas, contre 70% seulement pour les autres sociétés.

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

On note que 72% des sociétés cotées opèrent une auto-évaluation périodique de leurs risques et contrôles, contre seulement 62% des entreprises non cotées.

L'auto-évaluation est utilisée de façon peu homogène en fonction du secteur d'activité, sachant que le résultat global est très nettement tiré vers le haut par le recours important à cette pratique par les entreprises du secteur Banque Assurance :

1. Banque Assurance (90%)
2. Services (68%)
3. Industrie (61%)
4. Distribution Commerce (55%)

Tendances

Il est intéressant de constater que la pratique de reporting sur les risques la plus courante depuis la création du Baromètre, à savoir le reporting des incidents, est également celle dont la tendance connaît la plus forte baisse depuis 5 ans. Un rééquilibrage s'est ainsi effectué au profit du reporting basé sur l'auto-évaluation des risques et des contrôles, mais aussi d'une réactualisation régulière de la cartographie des risques qui est citée par plus de la moitié des personnes interrogées cette année.

L'intégration d'une composante risque dans les « management reports » fait pour la première fois son entrée parmi les trois principales pratiques de reporting, 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.

Par ailleurs, si 85% des entreprises ayant une gestion des risques très efficace réalisent une auto-évaluation périodique par les opérationnels des risques et contrôles, ce n'est le cas que pour 59% des autres sociétés.

Intégration des risques dans les reportings standards du management

L'analyse sectorielle fait ressortir deux groupes distincts en ce qui concerne l'intégration des risques dans les reportings standards du management. Le secteur Distribution Commerce, qui était le premier utilisateur l'an dernier, rétrograde dans le classement tandis que la Banque Assurance fait le chemin inverse.

1. Banque Assurance (67%)
2. Industrie (65%)
3. Services (53%)
4. Distribution Commerce (52%)

5 - Bénéfices et freins, performance et satisfaction, budget de la gestion des risques

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

Cette année, nous avons présenté aux répondants une liste de bénéfices qu'ils pouvaient tirer d'une bonne gestion des risques, avec plusieurs réponses possibles. Les quatre principaux bénéfices cités spontanément en 2006 demeurent les quatre mêmes en 2007, mais dans un ordre un peu différent. Le classement 2007 confirme les tendances déjà observées, à savoir la sensibilité de plus en plus accrue des acteurs de l'entreprise à la notion de risques, et la volonté de disposer d'informations fiables rapidement pour pouvoir anticiper et agir de façon ciblée sur ces risques.

On note par ailleurs trois bénéfices clés additionnels, à notre avis très importants et cités par plus de deux tiers des entreprises :

- **Améliorer la performance des activités (81%)**
- **Améliorer l'allocation des ressources dans l'entreprise (72%)**
- **Renforcer le processus de planification stratégique (69%)**

Cela positionne la gestion des risques au cœur de la performance et du pilotage de l'entreprise et confirme qu'elle constitue une des composantes clés de l'organisation et du management en visant à assurer une performance plus durable et robuste. Enfin, il est intéressant de noter que les avantages purement « financiers »

(réduction des primes d'assurance, couverture à moindre coût...) sont ceux qui sont les moins mis en avant par les personnes interrogées. Cela semble indiquer qu'une gestion des risques efficace ne peut avoir pour unique objectif un gain financier.

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

Les principaux freins à une bonne gestion des risques aujourd'hui sont essentiellement la complexité de mise en place et de déploiement et le manque de ressources. Les difficultés « terrain » d'une bonne gestion des risques sont, de manière générale, moins pesantes que par le passé (lourdeurs administratives, freins à la réactivité et résistance au changement sont en baisse dans les citations).

Les bénéfices d'une bonne gestion des risques

	2007	2006
Améliore la sensibilité aux risques	97%	26%
Permet une identification plus rapide des risques	94%	40%
Fournit une meilleure information et mesure des risques	91%	30%
Améliore la performance des activités	81%	20%
Améliore l'allocation des ressources de l'entreprise	72%	-
Renforce le processus de planification stratégique	69%	16%
Permet de meilleurs arbitrages / couvertures à moindre coûts	66%	-
Réduit les primes d'assurance	57%	-
Accroît la valorisation de l'entreprise ou sa capitalisation boursière	44%	-
Diminue le coût du capital	41%	-

Les principaux freins

	2007	2006	2005	2004	2003
Complexité de mise en place et de déploiement	21%	22%	24%	9%	21%
Manque de ressources (compétences, temps)	18%	15%	11%	21%	21%
Coûts / manque de budget	15%	21%	14%	24%	27%
Lourdeurs administratives, freins à la réactivité et à la prise d'initiative	13%	37%	52%	28%	22%
Résistance au changement, manque de motivation des personnes	13%	17%	18%	27%	9%

Tendances

Alors que les freins ressentis relevaient essentiellement jusqu'ici de lourdeurs administratives propres à décourager toute forme d'initiative, ce type d'obstacle s'amenuise aujourd'hui (13% en 2007 contre 37% en 2006 et 52% en 2005), signe d'une maturité en hausse des entreprises en termes de gestion des risques.

Les freins désormais cités en premier lieu sont des freins plus « techniques » comme la complexité de mise en place ou des contraintes opérationnelles (humaines ou budgétaires). Cette tendance générale semble donc prouver une avancée significative vers une nouvelle phase de la gestion des risques. Le bien-fondé de cette démarche étant établi et une culture du risque s'étant installée au sein des organisations, il s'agit désormais de structurer l'approche et de disposer des moyens nécessaires à son développement.

5.3 Satisfaction concernant la gestion des risques

En plus des bénéfices espérés et des freins rencontrés, nous avons demandé aux personnes interrogées d'évaluer leur satisfaction à l'égard de leur dispositif actuel de gestion des risques en utilisant le PRI Satisfaction. L'indice varie entre 1 et 10, de « pas du tout satisfait » à « très satisfait ».

En 2007, le **PRI Satisfaction** est en forte hausse à **6,7** contre 6,1 en 2006.

PRI Satisfaction

2007	2006	2005	2004	2003
6,7	6,1	6,3	6,3	7,2

2007	6,7
2006	6,1

Tendances

Alors qu'une note plutôt satisfaisante avait été obtenue en 2003 lors du lancement du Baromètre (7,2), le PRI Satisfaction avait depuis chuté pour stagner pendant 3 ans entre 6,1 et 6,3. En 2007, il augmente fortement à 6,7 se rapprochant ainsi du niveau qu'il avait obtenu la première année.

Le **PRI Satisfaction** par secteur est le suivant :

Secteurs	2007	2006	2005	2004
Banque Assurance	7,3	6,2	6,4	6,1
Industrie	6,8	5,9	6,1	6,4
Distribution Commerce	6,4	5,9	5,9	6,5
Services	6,2	6,5	6,7	6,1

Analyse sectorielle

- On note une très forte augmentation du PRI Satisfaction dans le secteur Banque Assurance puisqu'il gagne 1,1 point par rapport à l'année dernière. Ce résultat témoigne d'une certaine confiance des entreprises du secteur en leur dispositif de gestion des risques. Mais il faudra observer comment vont réagir ces entreprises à l'issue de la crise de confiance qui sévit actuellement sur les marchés financiers.
- On constate également une hausse importante de l'indice de près de 1 point dans le secteur de l'Industrie qui se situe juste au-dessus de la moyenne tous secteurs confondus.
- On constate logiquement que le PRI Satisfaction des entreprises qui jugent leur gestion des risques très efficace s'élève à 7,5 alors qu'il est en-dessous de la moyenne à 6,3 pour les entreprises dont la gestion des risques n'est pas très efficace.

5.4 Performance de la gestion des risques

Nous avons également demandé aux personnes interrogées de bien vouloir 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 **6,5** en 2007, en légère hausse par rapport à 2005 et 2006 où il s'élevait à 6,3.

Le **PRI Performance** par secteur est le suivant :

Secteurs	2007	2006	2005
Banque Assurance	7,1	7,0	6,3
Industrie	6,4	6,0	6,1
Distribution Commerce	6,3	6,0	6,1
Services	6,2	6,3	6,8

Analyse sectorielle

- Le secteur Banque Assurance reste au niveau de performance qu'il avait atteint l'année dernière et présente le PRI Performance le plus élevé des quatre secteurs d'activités.
- Le secteur des Services est celui dont le niveau perçu de performance est le plus bas, conséquence d'une diminution continue de sa valeur depuis 2005.
- Les entreprises non cotées sont plus sévères avec leur performance puisqu'elles annoncent un PRI Performance de 6,1 contre 6,8 pour les cotées.
- Sans surprise, le PRI Performance des entreprises qui jugent leur gestion des risques très efficace s'élève à 7,3 alors qu'il est de 6,2 parmi les entreprises dont le dispositif est jugé peu efficace.

5 - Bénéfices et freins, performance et satisfaction, budget de la gestion des risques

5.5 Budget consacré à la gestion des risques

Nous avons reconduit l'analyse effectuée les années précédentes à propos des budgets consacrés par les entreprises à leur politique de gestion des risques. Un peu plus de 20% des entreprises interrogées n'ont pas souhaité communiquer leur budget (43% dans le secteur Banque Assurance). Ces chiffres doivent être pris avec une certaine prudence car ces budgets sont difficiles à appréhender dans leur intégralité, dans la mesure où la gestion des risques s'appuie sur des moyens très divers d'une entreprise à l'autre.

Par rapport à 2006, la tendance semble être à une certaine tension budgétaire. La proportion d'entreprises consacrant plus de 10 M€ à leur politique de gestion des risques passe de 17% à 1% entre 2006 et 2007 tandis que le nombre de celles qui y consacrent moins de 1 M€ double presque sur la période pour atteindre 59%. Au total, trois entreprises sur quatre consacrent moins de 5 M€ de budget à leur politique de gestion des risques.

Budget					
	2007	2006	2005	2004	2003
Moins de 1 M€	59%	32%	39%	33%	38%
Entre 1 et 5 M€	16%	35%	31%	27%	29%
Entre 5 et 10 M€	2%	8%	5%	9%	13%
Plus de 10 M€	1%	17%	11%	15%	5%

Analyse sectorielle

- Deux tiers des entreprises interrogées dans les secteurs Industrie et Distribution Commerce consacrent moins de 1 M€ à leur gestion des risques.
- 5% des entreprises du secteur Banque Assurance déclarent consacrer plus de 10 M€ à leur gestion des risques. Le seuil de 10 M€ n'est franchi dans aucun des autres secteurs d'activités interrogés.

Méthodologie

Structure de l'échantillon

Par secteur d'activité

	Total
Industrie	31%
Banque Assurance	21%
Distribution Commerce	29%
Services	19%

Par type d'entreprise

	Total
Entreprises cotées	55%
Entreprises non cotées	45%

Par type de marché où l'entreprise est cotée

(plusieurs réponses possibles)

	Total
Le Premier Marché (Paris)	31%
Le Second Marché (Paris)	20%
Le Nouveau Marché (Paris)	4%
NASDAQ (New-York - USA)	9%
NYSE (New-York - USA)	7%
La City (Londres - UK)	2%
Autres places boursières	25%
Non réponse	2%

Les 100 entreprises interrogées ont un chiffre d'affaires supérieur à 150 millions d'euros, sont implantées en France et ont été sélectionnées en utilisant une répartition sectorielle puis un partage entre sociétés cotées et non cotées.

L'étude a été conduite entre octobre et novembre 2007 par GfK, une compagnie d'études indépendante.

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.

www.protiviti.fr

+33 1 42 96 22 77

© 2008 Protiviti SAS