

# Baromètre du Risk Management 2003



**L'Expansion**

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

# Sommaire

<b>1. Éditorial</b>	<b>1</b>
<b>2. Synthèse</b>	<b>3</b>
<b>3. Définitions spontanées</b>	<b>5</b>
<b>4. Pratique et perception des entreprises françaises</b>	<b>6</b>
4.1 Quelles pratiques et politiques de gestion des risques ?	6
4.2 Quels risques les entreprises gèrent-elles ?	7
4.3 Quels sont les cinq risques majeurs aujourd'hui ?	9
4.4 Quel niveau de risque pour les entreprises et leur secteur ?	10
4.5 Quel niveau de satisfaction pour les entreprises ?	11
<b>5. Moyens mis en œuvre</b>	<b>12</b>
5.1 Quels sont les éléments organisationnels de la gestion des risques des entreprises ?	12
5.2 Comment les entreprises identifient et mesurent-elles leurs risques ?	13
5.3 Quelles sont les stratégies de gestion des risques utilisées par les entreprises ?	14
5.4 Quels sont les systèmes de reporting ou tableaux de bord utilisés ?	15
<b>6. Avantages, inconvénients, budget</b>	<b>16</b>
<b>7. Tendances et développements futurs</b>	<b>17</b>
<b>Méthodologie</b>	<b>19</b>
<b>Protiviti et le risk management</b>	<b>20</b>

# 1. Éditorial

Connaître ses risques constitue une préoccupation permanente des entreprises et de leurs dirigeants. Mettre en place un dispositif de gestion des risques qui permettra de les maîtriser est désormais un de leurs objectifs prioritaires.

Pourtant chaque jour dans les médias le lot de défaillances et son cortège de désillusions nous interpellent. Peut-être pour nous rappeler que la gestion des risques n'est pas une science exacte et que du chemin reste à parcourir. Ou bien sommes-nous seulement victimes du contexte économique ? N'y aurait-il rien à faire ?

Les risques, tout le monde en parle, tout le monde les craint et chacun sait s'en préserver. Mais parlons-nous tous des mêmes, avec le même langage et la même définition ?

Nous voulions recueillir l'opinion des entreprises sur les risques en 2003 :

- Quelle évaluation donneraient-elles de leur niveau de risques ? Sont-elles confiantes ?
- Existe-t-il un écart entre cette évaluation et la perception des risques de leur secteur économique ?
- Comment perçoivent-elles les évolutions réglementaires ? Quels sont les impacts sur leur organisation en terme de gestion des risques ou de reporting ?
- Quelles sont les composantes actuelles de la gestion des risques des entreprises ?
- Sont-elles satisfaites de leur dispositif ?
- Quelles seront les tendances de la gestion des risques à court terme et à moyen terme ? Et sur quel chemin les entreprises s'engagent-elles aujourd'hui ?

Autant de questions auxquelles nous avons souhaité apporter des réponses à travers le baromètre du Risk Management Protiviti/TNS Sofres/L'Expansion. Pour ce faire, TNS Sofres a interrogé les directeurs financiers de cent grandes entreprises cotées et non cotées, représentatives des grands secteurs de la vie économique. Les directeurs financiers ont répondu à plus de quarante questions afin de dresser le paysage le plus complet des risques dans les entreprises.

# 1. Éditorial

Nous voulions également contribuer à créer le premier tableau de bord des risques pour les entreprises et ainsi :

- Fournir des données statistiques concernant la perception des risques des entreprises et l'état actuel de leur dispositif de gestion, données qui n'étaient pas disponibles jusqu'ici.
- Elaborer des indicateurs de référence qui, dans la durée, permettront de mesurer l'évolution des comportements face aux risques. Pour ce faire, nous avons créé le Protiviti Risk Index (PRI).
- Etudier les pratiques en matière de gestion des risques, les bénéfiques, les freins et les coûts qui y sont attachés et proposer des réponses aux difficultés rencontrées.
- Etudier et commenter les tendances et ainsi fournir aux entreprises un éclairage qui alimentera leur réflexion sur leurs choix en matière de gestion des risques.

Ce baromètre, élaboré avec le Centre de Prévision de L'Expansion, permettra de fournir au monde économique une batterie d'indicateurs (PRI) par secteur d'activité. Ils seront analysés dans la durée et ils permettront de mesurer les évolutions des pratiques des entreprises face à leurs risques.

Le risk management a acquis ses lettres de noblesse et il devient un processus clé de management des entreprises. Pour autant, beaucoup de chemin reste à parcourir. Toutes les entreprises n'ont pas encore un dispositif de gestion globale des risques efficace permettant aux dirigeants d'intégrer les risques dans le pilotage de leur entreprise.

Bonne lecture

Jonathan Burnett

Managing Director  
Protiviti

Francis Miard

Managing Director  
Protiviti

## 2. Synthèse

Créé pour la première fois en France, le baromètre du risk management Protiviti/TNS Sofres/L'Expansion met en exergue les différentes tendances et pratiques de la gestion des risques en interrogeant cent directeurs financiers des grandes entreprises françaises cotées et non cotées (chiffre d'affaires supérieur à 150 M€).

### Cinq enseignements majeurs ressortent de ce baromètre

Les grandes entreprises françaises perçoivent un niveau de risques relativement élevé dans leur secteur, supérieur à l'évaluation de leur propre niveau de risque

La création de l'échelle de risque Protiviti nous a permis de déterminer plusieurs indices (Protiviti Risk Index : PRI) compris entre 1 et 10 (1 indiquant un niveau de risque très faible et 10 un niveau de risque critique)

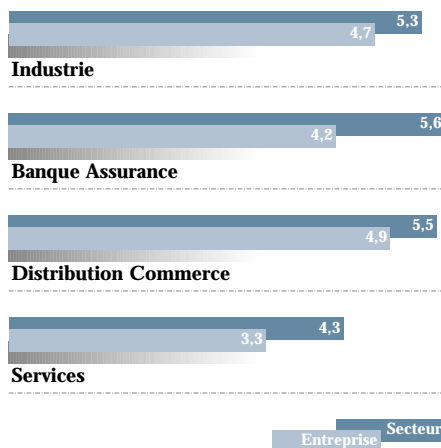
- le PRI Secteur 5,3

(risque du secteur d'activité)

- le PRI Entreprise 4,4

(risque de l'entreprise)

- les PRI Sectoriels



Les cinq risques les plus importants en 2003 sont majoritairement liés à l'environnement externe de l'entreprise

1. l'insatisfaction clients,
2. l'environnement réglementaire,
3. les systèmes d'information et la sécurité informatique,
4. les concurrents,
5. le marché et ses évolutions.

Puis, sont également identifiés comme majeurs, " la rétention et la motivation des collaborateurs ", " l'image de marque et la réputation " et " le suivi des obligations contractuelles et des engagements vis-à-vis des tiers ".

Une pratique a priori développée du risk management cache des faiblesses de mise en œuvre et un niveau de reporting insuffisant générant une satisfaction limitée

- Si 70 % des grandes entreprises françaises ont mis en place une politique de gestion des risques, un tiers des entreprises cotées n'a encore rien réalisé dans ce domaine.

- Moins d'une entreprise sur deux s'est dotée d'une fonction dédiée au risk management.

- 40 % des grandes entreprises françaises n'ont pas mis en place de tableau de bord dédié aux risques ou de systèmes d'auto-évaluation et une entreprise sur quatre n'est pas satisfaite de son système de reporting des risques.

- Moins d'une entreprise sur deux réalise une cartographie des risques.

- Le PRI Satisfaction s'élève à 7,21 (niveau de satisfaction de la gestion des risques).

Cette valeur moyenne estompe de réelles divergences d'appréciation. Près d'un quart des entreprises est peu ou pas satisfait de sa gestion des risques.

## 2. Synthèse

En revanche, près d'une sur cinq (19 %) déclare être "très satisfaite" et témoigne de la valeur d'une telle démarche.

Un dispositif de gestion des risques efficace a un impact direct sur l'amélioration de la performance et sur la qualité de l'information nécessaire au pilotage de l'entreprise

- Plus de la moitié (56,3 %) des entreprises satisfaites met en exergue l'amélioration de leurs résultats comme critère premier de leur satisfaction.

- Près d'un tiers des directeurs financiers (32,8 %) apprécie la pertinence et la qualité de l'information issue du processus de gestion des risques.

- Enfin, l'anticipation et la prévention des risques restent, pour 38 % des grandes entreprises, un des avantages majeurs du risk management.

La mise en place de différentes stratégies de gestion des risques, adaptées à chaque secteur d'activité, remplace progressivement le recours principal à des polices d'assurance

En résumé, les entreprises recherchent une gestion dynamique des risques, intégrée intelligemment dans le management et les processus, sans excès d'administration pour ne pas brider les initiatives et ralentir la prise de décision. Elles souhaitent un dispositif d'anticipation efficace, impliquant une meilleure performance de leur entreprise et fournissant une information de pilotage de qualité.

La sensibilisation des dirigeants, la diffusion progressive d'une réelle culture du risque à tous les niveaux de l'entreprise et de ses parties prenantes, et la compréhension des bénéfices d'une telle politique, permettront de développer la pratique du risk management en France. L'apport de témoignages des directeurs financiers satisfaits de leur dispositif aidera aussi à valoriser et à partager les bonnes pratiques du risk management. La création de ce baromètre participe de cette volonté de sensibiliser l'ensemble des acteurs du monde économique afin de répondre à une exigence de plus en plus forte du marché pour une gestion plus saine, plus transparente et plus sécurisée. Une bonne pratique du risk management n'est-elle pas le moyen par excellence d'agir sur la volatilité des résultats des entreprises et donc de restaurer la confiance tant recherchée aujourd'hui ?

Les trois stratégies de gestion les plus utilisées par secteur

Stratégies de gestion / Secteurs d'activité	Industrie	Banque Assurance	Distribution Commerce	Services
Interdiction de pratiques générant des risques élevés	95 %			91 %
Renforcement du contrôle interne	85 %	87 %	73 %	
Protections contractuelles et clauses juridiques	75 %	78 %	73 %	83 %
Auto-assurance basée sur des provisions comptables		78 %		
Couverture par des polices d'assurance			73 %	83 %

En conclusion, nous insisterons sur quatre tendances qui se dégagent de ce baromètre et que nous suivrons périodiquement.

- Renforcement des éléments organisationnels et transversaux de la gestion des risques.

- Nécessité de rendre compte sur les risques à l'ensemble des parties prenantes.

- Prise de conscience progressive des bénéfices d'une bonne gestion des risques par les dirigeants.

- Amélioration des méthodes d'identification et d'évaluation des risques et perfectionnement des stratégies de gestion.

### 3. Définitions spontanées

Interrogées de façon spontanée sur le risk management ou la gestion des risques, 99 % des grandes entreprises françaises déclarent connaître ces concepts.

#### Comment définir le risk management ?

Les grandes entreprises françaises interrogées en fournissent une définition en précisant ses différentes composantes :

#### Définir et mettre en place un processus de gestion des risques

(cité par 57 % des répondants) :

et notamment :

- appréhender et gérer globalement les risques (19 %),
- analyser et identifier les risques (17 %),
- évaluer, mesurer, quantifier les risques (16 %).

Seulement un directeur financier sur cinq pense qu'il faut appréhender et gérer l'ensemble des risques, de façon globale.

---

La majorité des directeurs financiers interrogés complète leur réponse en indiquant les risques qui doivent être gérés en priorité :

#### Gérer un risque spécifique (cité par 53 % des répondants) :

et notamment :

- les risques clients (27 %),
- les risques financiers et économiques (11 %),
- les risques humains et sociaux (8 %).

Contre toutes attentes, les risques les moins cités de façon spontanée sont : les risques stratégiques (2 %), les risques industriels (3 %) et les risques d'image (3 %). Nous verrons par la suite que ces risques constituent néanmoins une préoccupation importante des entreprises.

#### Gérer l'ensemble des risques (19 %)

19 % des directeurs financiers interrogés considèrent spontanément que la mise en place d'une politique de gestion des risques doit concerner l'ensemble des risques de l'entreprise. Cependant, ce chiffre ne reflète pas la pratique actuelle des entreprises pour lesquelles la gestion des risques reste, ainsi que ce baromètre le montre, encore cantonnée à certains domaines uniquement.

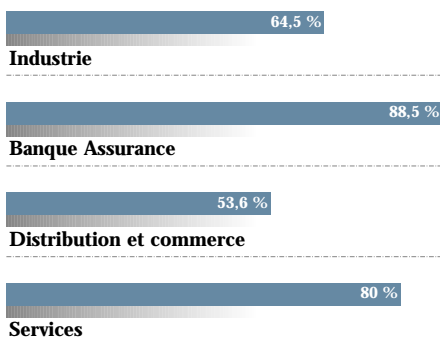
Enfin, 3 % des entreprises évoquent la nécessité de :

#### Rendre compte sur les risques identifiés

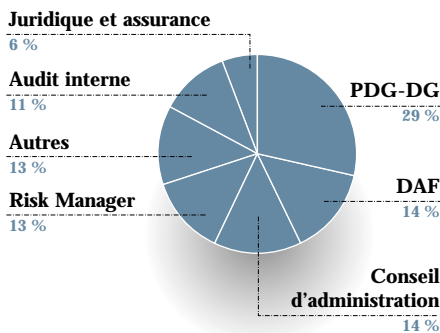
La notion de reporting pour " rendre compte " sur les risques apparaît spontanément mais de façon très limitée. L'évolution de la réglementation et des attentes des marchés financiers devrait pourtant conduire les directeurs financiers à une plus grande sensibilité envers cette notion de reporting.

# 4. Pratique et perception des entreprises françaises

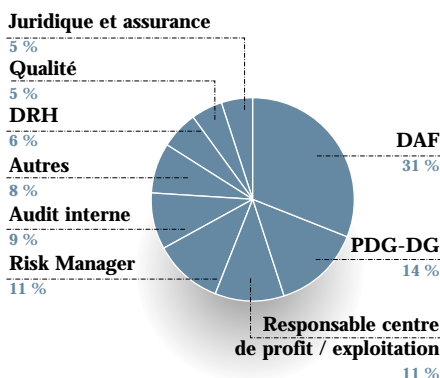
Existence d'une politique de gestion des risques par secteur d'activité



Responsabilité de la politique de gestion des risques



Mise en œuvre de la politique de gestion des risques



Le risque : “ toute incertitude ou tout évènement externe ou interne pouvant menacer les activités et les actifs (matériels et immatériels) de l'entreprise et ainsi entraver l'atteinte de ses objectifs et son développement à long terme ”.

## 4.1 Quelles pratiques et politiques de gestion des risques ?

70 % des grandes entreprises françaises interrogées déclarent avoir mis en place une politique de gestion des risques.

La répartition par secteur d'activité est la suivante :

- Banque Assurance : 88,5 %
- Services : 80,0 %
- Industrie : 64,5 %
- Distribution Commerce : 53,6 %

Le secteur Banque Assurance est, sans surprise, plus sensible et donc mieux organisé pour gérer ses risques, notamment de marché et de crédit. Cette maturité s'explique par le niveau de risques et de volatilité élevé de ses activités ainsi que par le niveau d'exigence réglementaire qu'il doit respecter.

Nous verrons, tout au long de ce document, que dans de nombreux domaines du risk management ce secteur est donc plus avancé que les autres.

A l'opposé, le secteur Distribution Commerce semble assez en retard. Quant à l'Industrie, moins de deux entreprises sur trois déclarent disposer d'une politique de gestion des risques. Ce chiffre nous paraît faible compte tenu des risques industriels auxquels elles sont exposées.

Dernier point notable, un tiers des entreprises cotées interrogées a déclaré ne pas avoir mis en place de politique de gestion des risques.

## Responsabilité de la politique de gestion des risques

Deux questions ont été posées aux entreprises :

- Qui est responsable de votre politique de gestion des risques ?
- Qui est chargé de sa mise en œuvre et de sa bonne application ?

Pour les directeurs financiers interrogés, la responsabilité de cette politique relève principalement de la direction générale (28,6 %), des conseils d'administration ou de comités spécialisés (14,3 %) ou des directeurs financiers eux-mêmes (14,3 %).

L'attribution de la responsabilité de la politique de gestion des risques aux administrateurs est surprenante. Si, pour une bonne gouvernance, le rôle des administrateurs doit bien être d'impulser cette politique, il est aussi important qu'ils n'interviennent pas directement dans la gestion de l'entreprise et de ses risques. Cette réponse s'explique probablement par leur responsabilité légale qui peut être engagée en cas de défaillance grave de l'entreprise. D'où la nécessité pour eux de pouvoir se reposer sur une structure robuste de gouvernement d'entreprise afin de les sécuriser dans leurs attributions.

La mise en œuvre est plutôt dévolue aux directeurs financiers (38 %), à la direction générale (17 %) ou aux responsables d'exploitation ou de centres de profit (14 %).

On remarquera que les fonctions de risk manager et d'audit interne ne sont citées que par, respectivement, 13 % et 11 % des répondants. Enfin, les directions des ressources humaines sont également identifiées comme pouvant être en charge de la mise en œuvre de cette politique (7 %).

## Un tiers des sociétés cotées n'a pas mis en place de politique de gestion des risques

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

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

- les risques externes issus de l'environnement de l'entreprise comme son marché, ses concurrents, l'environnement réglementaire, les risques aléatoires (catastrophes naturelles, terrorisme...),
- les risques internes découlant de son organisation, de ses opérations, de son management, de ses processus et de ses systèmes d'information,
- les risques provenant des informations nécessaires au pilotage de l'entreprise et sur lesquelles le dirigeant s'appuie pour prendre ses décisions.

Nous avons demandé aux entreprises de classer ces risques par ordre d'importance et d'indiquer, selon elles, quelle était l'origine de leurs risques majeurs.

Elles donnent une importance plus grande aux risques provenant de leur environnement externe (22 % le considèrent comme un risque majeur), qu'aux risques internes (19,2 %) et à ceux liés à l'information utilisée pour prendre leurs décisions (14,8 %).

Il est probable que les risques externes perçus par les entreprises comme moins maîtrisables génèrent un sentiment d'incertitude accru. De plus, les incertitudes économiques actuelles et la volatilité des marchés qui en découle contribuent à accroître ce sentiment de vulnérabilité.

Pourtant, l'histoire récente de l'économie mondiale a plutôt démontré que certaines grandes entreprises avaient bien plus souffert de décisions de

management erronées ou négligentes, d'un manque de contrôle de ces décisions et d'un contrôle interne défaillant plutôt que de risques liés directement à leur environnement externe.

En revanche, cet environnement a souvent joué un rôle de déclencheur des risques : exigences toujours accrues des actionnaires, chute des marchés boursiers, tarissement des sources de financement, ralentissement de la croissance économique.

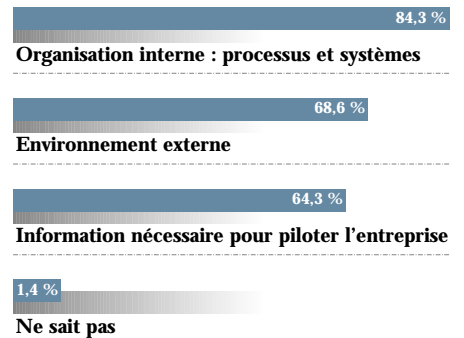
Nous avons ensuite questionné les entreprises sur le dispositif de gestion qu'elles utilisaient pour chacune de ces sources de risques (externe, interne, information).

### Quels sont les risques qui sont couverts par votre politique de risk management ?

La politique de gestion de risques est centrée en priorité sur les processus et l'organisation interne plutôt que sur les risques externes. Les entreprises se sentent donc logiquement mieux armées pour faire face aux défaillances internes qu'aux menaces externes. Autre point remarquable, un tiers des entreprises ayant mis en place une gestion des risques ne traite pas les risques liés aux informations d'aide à la décision et au pilotage de l'entreprise.

Nous avons également demandé aux entreprises d'affiner leur classement en nous indiquant pour chaque catégorie, les risques qui leur semblaient être les plus importants.

### Nature des risques couverts par les grandes entreprises



## 4. Pratique et perception des entreprises françaises

### L'organisation interne : processus et systèmes

33 %

La satisfaction client

28 %

Les systèmes d'information et la sécurité

22 %

L'image de marque et la réputation

22 %

La rétention et la motivation des collaborateurs

17 %

Les risques financiers (taux, crédits, devises)

16 %

Les ruptures d'approvisionnement

16 %

L'intégrité, l'éthique et la fraude

15 %

Les ruptures de production ou de livraison

15 %

La trésorerie disponible et les cash-flow

14 %

La sécurité, l'environnement et la santé

13 %

La maîtrise des projets internes

### Concernant leur environnement externe

Les risques majeurs identifiés par les grandes entreprises françaises concernent leur environnement réglementaire et législatif, leurs concurrents, leur marché et ses évolutions.

Toutefois, et bien que l'étude ait été réalisée en février-mars 2003 dans un contexte des plus incertains (guerre en Irak, risques d'attentats terroristes...), il est intéressant de noter que le risque politique/pays et les menaces externes n'ont été cités qu'en dernière position, respectivement par 17 % et 15 % des entreprises interrogées.

Le secteur des Services est encore plus catégorique sur ces risques puisque 46,7 % (près d'une sur deux) des entreprises estiment que le risque lié aux concurrents est un risque majeur (contre 27 % au global) ; de même, 40 % citent "l'environnement réglementaire et législatif" (contre 30 % au global). Sans surprise, 46,2 % des entreprises du secteur Banque

Assurance considèrent que les risques liés aux marchés financiers sont des risques majeurs contre seulement 12,9 % dans l'Industrie, 10,7 % dans la Distribution Commerce et aucun dans les Services.

### Concernant les risques liés à l'organisation et aux processus internes

Les risques jugés majeurs portent avant tout sur l'insatisfaction clients, la sécurité informatique, l'image de marque, la rétention et la motivation des collaborateurs.

En revanche, il est étonnant de constater que les risques liés à "la sécurité, la santé et l'environnement" et ceux liés à "l'éthique, l'intégrité et la fraude" sont évalués comme moins importants par les répondants.

L'analyse par segment de chiffre d'affaires montre que pour les très grandes entreprises (chiffre d'affaires supérieur à 7,6 milliards d'euros), cette catégorie de risques internes est considérée comme moins critique que pour les entreprises plus petites. En effet, deux

### L'environnement externe

30 %

L'environnement réglementaire et législatif

27 %

Les concurrents

24 %

Le marché et ses évolutions (tendances, globalisation, délocalisation)

19 %

Les marchés financiers (investisseurs, actionnaires)

17 %

Les risques politiques/pays

15 %

Les menaces externes (attentats, incendie, inondation,...)

tiers de ces très grandes entreprises parlent de risques faibles pour cette catégorie contre seulement 41,5 % des entreprises de moins de 300 M€ de chiffre d'affaires.

Par ailleurs, le secteur Industrie, lui, identifie clairement l'organisation et les processus internes comme source de risques majeurs pour près d'une entreprise sur quatre (24 %) contre moins d'une entreprise sur cinq ou sur six pour les autres secteurs.

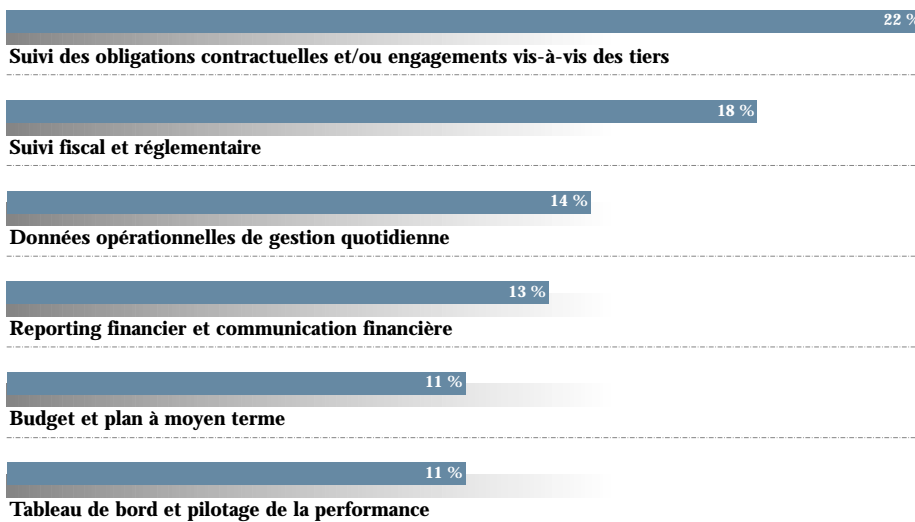
#### Concernant les risques provenant de l'information utilisée pour la prise de décision

Les directeurs financiers interrogés estiment les risques de " suivi des obligations contractuelles et des engagements vis-à-vis des tiers " comme les plus significatifs dans cette catégorie, devant ceux liés au " suivi fiscal et réglementaire " et ceux liés aux " données opérationnelles de gestion quotidienne ".

La focalisation actuelle des entreprises (et des marchés) sur la correcte évaluation dans leurs comptes, des engagements vis-à-vis des tiers (dans le hors bilan notamment) a probablement pesé sur la hiérarchisation des risques de cette troisième catégorie par les directeurs financiers. En revanche, le reporting financier et la communication financière ont été jugés comme relativement bien maîtrisés.

Etonnamment, seul le secteur Distribution Commerce ne considère pas le suivi des obligations contractuelles et des engagements comme un risque majeur (majeur pour 10,7 % des répondants seulement contre 22 % en moyenne).

#### L'information nécessaire pour piloter l'entreprise



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

Au cours de ce premier baromètre, nous avons créé le premier classement des cinq risques évalués comme majeurs par les entreprises.

Pour 2003, le classement établi est le suivant :

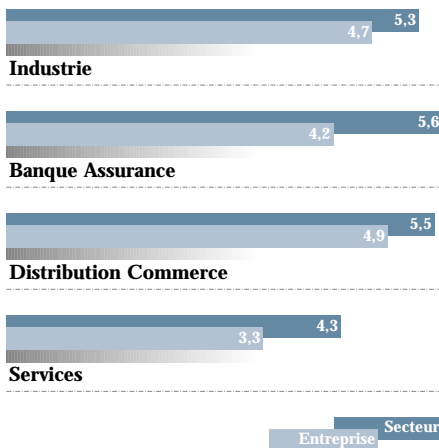
1. l'insatisfaction clients 33 %
2. l'environnement réglementaire 30 %
3. les systèmes d'information et la sécurité informatique 28 %
4. les concurrents 27 %
5. le marché et ses évolutions 24 %

Arrivent juste après cette liste, et à égalité, " la rétention et la motivation des collaborateurs ", " l'image de marque et la réputation " et " le suivi des obligations contractuelles et des engagements " avec un total de 22 %.

Nous suivrons périodiquement l'évolution de ce classement dans ce même baromètre.

# 4. Pratique et perception des entreprises françaises

Indice PRI par secteur et par entreprise



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

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

- de leur secteur d'activité (PRI Secteur),
- de leur propre société (PRI Entreprise).

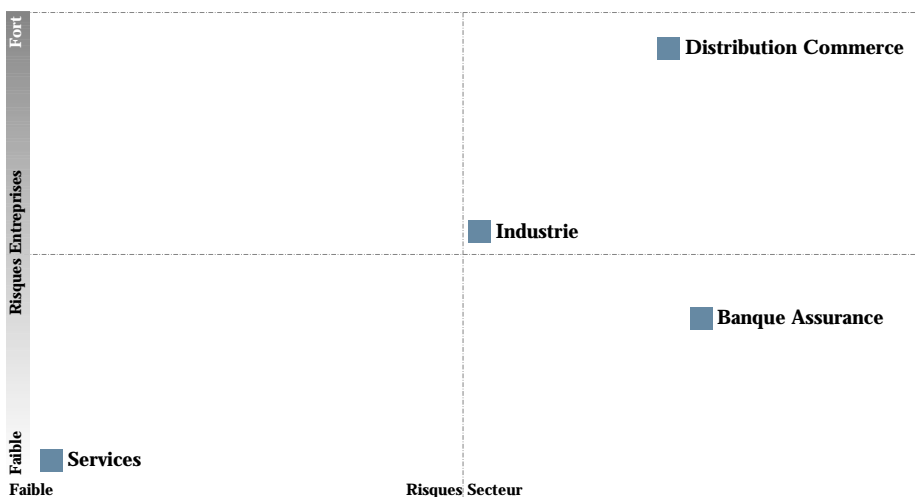
L'échelle du risque de Protiviti est comprise entre 1 et 10. Une valeur proche de 1 indique un niveau de risque très faible alors qu'une valeur proche de 10 indique un niveau de risque critique.

Le PRI 2003 s'établit donc à :

- PRI Secteur 5,3
- PRI Entreprise 4,4

Les entreprises interrogées estiment donc qu'actuellement le niveau de risque de leur secteur est légèrement supérieur à un niveau moyen. Elle estime que leur propre exposition est, elle, sensiblement inférieure. Elles se considèrent donc, peut être avec une certaine imprudence, moins à risque que ne l'est leur propre secteur (concurrents, marché, réglementation, globalisation...). La répartition des entreprises sur l'échelle de risques confirme cette analyse. 31% d'entre elles décrivent comme majeur le risque de leur secteur d'activité (valeur supérieure ou égale à 7 sur l'échelle allant de 1 à 10), alors qu'elles ne sont que 18 % à s'évaluer en risque majeur lorsqu'elles mesurent leur propre exposition. Devrions-nous conclure : " cela n'arrive qu'aux autres ! " ?

Indice PRI par secteur et par entreprise



Par ailleurs, il existe une forte corrélation entre le niveau de perception des risques et la mise en place ou non d'une politique de risk management. En effet, les entreprises ne disposant pas de gestion des risques indiquent un niveau de risque systématiquement plus élevé : PRI Secteur de 5,6 contre 5,1 et, plus remarquable, PRI Entreprise de 5,2 contre 4,1.

Le PRI par secteur d'activité nous apporte une information supplémentaire quant aux niveaux de risques perçus pour chaque secteur.

On constate un PRI plus élevé pour les secteurs Banque Assurance et Distribution Commerce, à l'inverse de celui des Services qui s'établit à un niveau relativement bas.

Pour le secteur Banque Assurance, si les risques sectoriels s'établissent à un niveau élevé (38,5 % des entreprises ont indiqué une valeur supérieure ou

égale à 7 sur 10), ces entreprises s'estiment, davantage que toute autre, moins exposées aux risques, probablement compte tenu d'une gestion des risques jugée plus efficace ou perçue comme telle.

#### 4.5 Quel niveau de satisfaction pour les entreprises ?

A partir de ce chapitre, les résultats qui suivent concerneront spécifiquement les 70 % des grandes entreprises qui disposent d'un dispositif de gestion des risques.

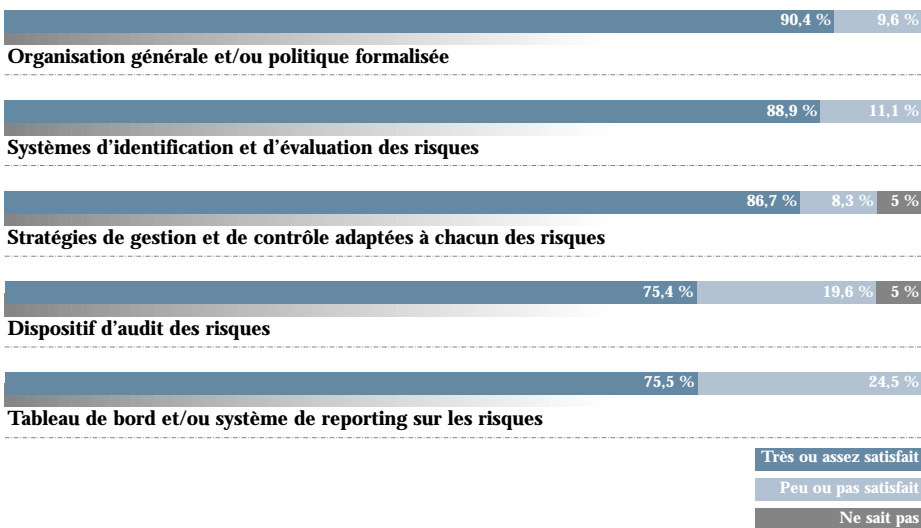
Ce nouvel indice mesure le degré de satisfaction des entreprises concernant leur dispositif actuel de gestion des risques. L'indice est compris entre 1 et 10 (de " pas du tout satisfait " à " très satisfait ").

##### Le PRI Satisfaction s'établit pour 2003 à 7,21.

Cette évolution est, pour un critère de satisfaction, un résultat plutôt faible et elle cache des divergences. En effet, 23,5 % (près de 1 sur 4) des directeurs financiers déclarent " être peu satisfaits " ou " pas satisfaits " et près de un sur cinq (19 %) déclarent être " très satisfaits ". On verra que les raisons évoquées apportent des réponses à ce différentiel de perception.

De même, et cela intéressera certainement le législateur, tant américain avec le Sarbanes-Oxley Act, que français avec le projet de Loi sur la Sécurité financière, une entreprise sur quatre (24,5 %) est " peu ou pas satisfaite " de son système de reporting des risques. Des efforts de collecte d'informations et de mise en place de systèmes de reporting des risques restent donc à entreprendre. Ces systèmes devront

#### Satisfaction des entreprises concernant les différentes composantes de leur gestion des risques



assurer la mise à disposition de données pertinentes sur les risques tant endogènes qu'exogènes à l'entreprise.

Enfin, alors que l'ensemble des entreprises donne une note de satisfaction de 8,4 sur 10 pour ce qui concerne leur " organisation générale et leur politique ", cette évaluation descend à 7 sur 10 pour leur " dispositif d'audit des risques ".

A la question : quels sont les motifs de votre satisfaction concernant le dispositif de risk management de votre entreprise, spontanément, deux raisons principales sont évoquées :

- la corrélation entre une bonne gestion des risques et la meilleure performance et l'amélioration du résultat de l'entreprise : 56,3 %.

Plus d'une entreprise sur deux cite spontanément cette corrélation qui laisse présager qu'à l'avenir elles poursuivront leurs efforts d'amélioration continue de leur politique de gestion des risques.

- la qualité de l'information obtenue grâce au processus de gestion des risques : 32,8 %.

Enfin, deux enseignements supplémentaires sont à noter :

Pour plus d'un tiers des entreprises satisfaites (34,4 %), elles font spontanément remarquer que " certains aspects restent néanmoins à améliorer ". Nous analyserons ces axes d'amélioration dans le chapitre suivant du baromètre.

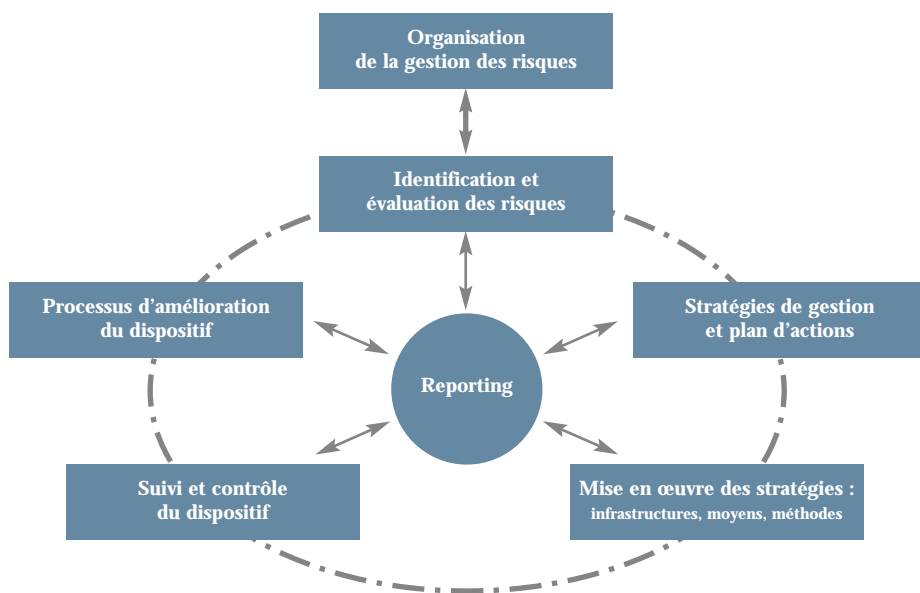
Pour celles qui ont indiqué ne pas être satisfaites de leur gestion des risques (peu ou pas du tout), les deux raisons principales évoquées sont :

- un dispositif insuffisamment formalisé (17,9 %)
- un dispositif insuffisamment mis en place ou utilisé (17,9 %)

La difficulté de mise en œuvre et d'acceptation par tous d'une réelle politique et d'une culture du risque à chaque niveau hiérarchique de l'entreprise semble donc persister.

## 5. Moyens mis en œuvre

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



Aussi, nous avons souhaité mesurer la pratique des grandes entreprises françaises aux vues de certaines étapes clés de ce processus.

Une très large majorité des entreprises ayant mis en place une politique de gestion des risques déclare avoir mis en œuvre une ou plusieurs de ces étapes et notamment 81,4 % des entreprises ont développé un système d'identification et d'évaluation des risques.

Seconde constatation : environ un quart des entreprises ayant mis en place un dispositif de gestion des risques n'a pas intégré dans ce processus au moins une des étapes clés. Notamment, nous retrouvons les systèmes de reporting sur les risques comme étant l'étape la moins utilisée dans le dispositif de gestion des risques.

Afin d'affiner notre analyse, nous avons questionné les entreprises sur les principaux éléments constitutifs de ces étapes du dispositif.

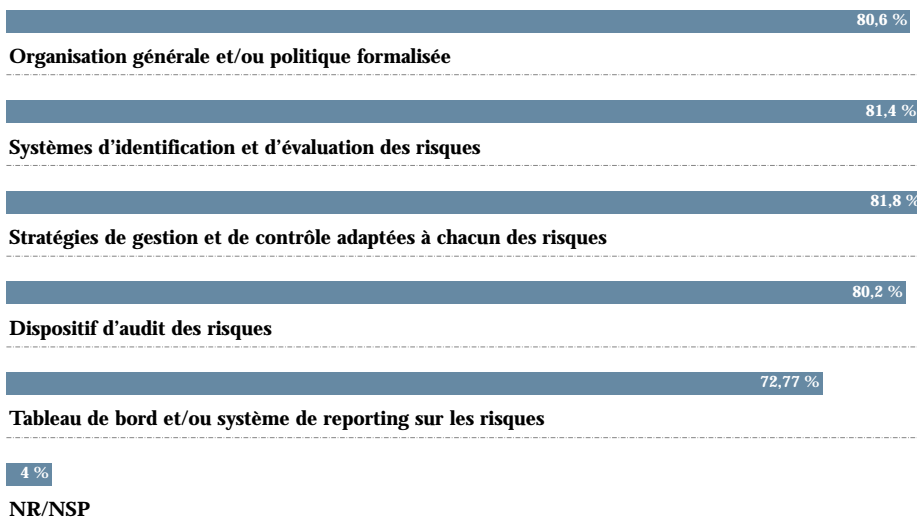
### 5.1 Quels sont les éléments organisationnels de la gestion des risques des entreprises ?

Trois composantes essentielles de l'organisation générale de la politique apparaissent clairement : **une activité d'audit interne**, **une politique de risque formalisée** et **l'existence d'un comité des risques**.

Il est également intéressant de noter que :

- les comités de direction, la déontologie et l'application de la réglementation ont été identifiés spontanément comme des éléments complémentaires constitutifs de la politique de gestion des risques,

Mise en œuvre des composantes de la gestion des risques



- moins d'une entreprise sur deux (48,6 %) a mis en place une fonction ou une activité dédiée au risk management. Et ce taux diminue pour les sociétés cotées puisqu'elles ne sont que 45 % à disposer d'une fonction ou d'une activité de risk management.

Concernant le secteur des Services, seules 8,3 % des entreprises ont une activité ou une fonction dédiée au risk management contre 65,2 % pour le secteur Banque Assurance et 65 % pour l'Industrie.

Sur l'axe société cotée/non cotée, le point distinctif le plus marquant concerne l'existence d'une fonction d'audit interne : 95 % des sociétés cotées en sont pourvues contre seulement 74 % pour les entreprises non cotées.

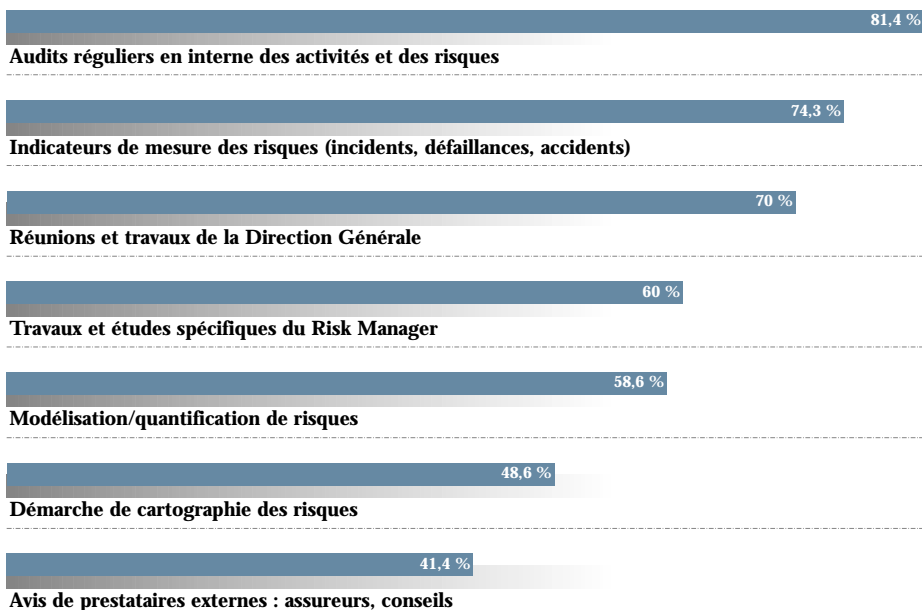
## 5.2 Comment les entreprises identifient et mesurent-elles leurs risques ?

Trois moyens principaux sont utilisés par les entreprises interrogées :

- des audits réguliers des risques et des activités : 81,4 %
- des indicateurs de suivi des défaillances avérées (déclarations d'assurance, incidents techniques...) : 74,3 %
- des réunions de travail et des travaux spécifiques conduits par la direction générale : 70 %

Les avis d'experts externes (comme les assureurs ou les conseils) et les démarches de cartographie des risques constituent des moyens d'identification et d'évaluation des risques utilisés par moins d'une entreprise sur deux. Bien que nous ne disposions pas encore de données dans la durée, il est probable

### Moyens utilisés pour identifier et évaluer les risques



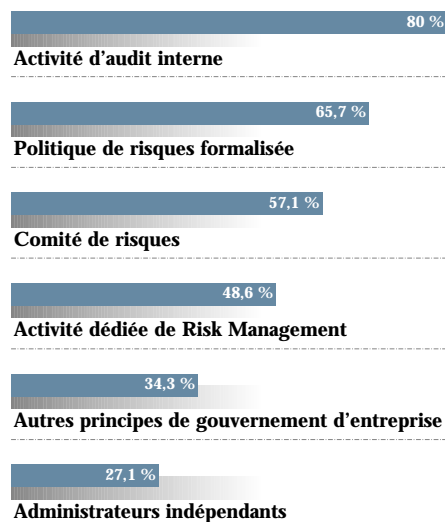
que la cartographie des risques apparaîtra comme un outil de plus en plus utilisé par les entreprises pour dresser l'inventaire de leurs risques et les hiérarchiser.

Les principaux écarts observés au niveau sectoriel sont les suivants :

- La totalité des banques et des compagnies d'assurance interrogées réalisent des audits des risques et des activités contre seulement 53,3 % des entreprises de la distribution et du commerce. Une fois encore l'environnement réglementaire influence fortement les pratiques de chaque secteur.

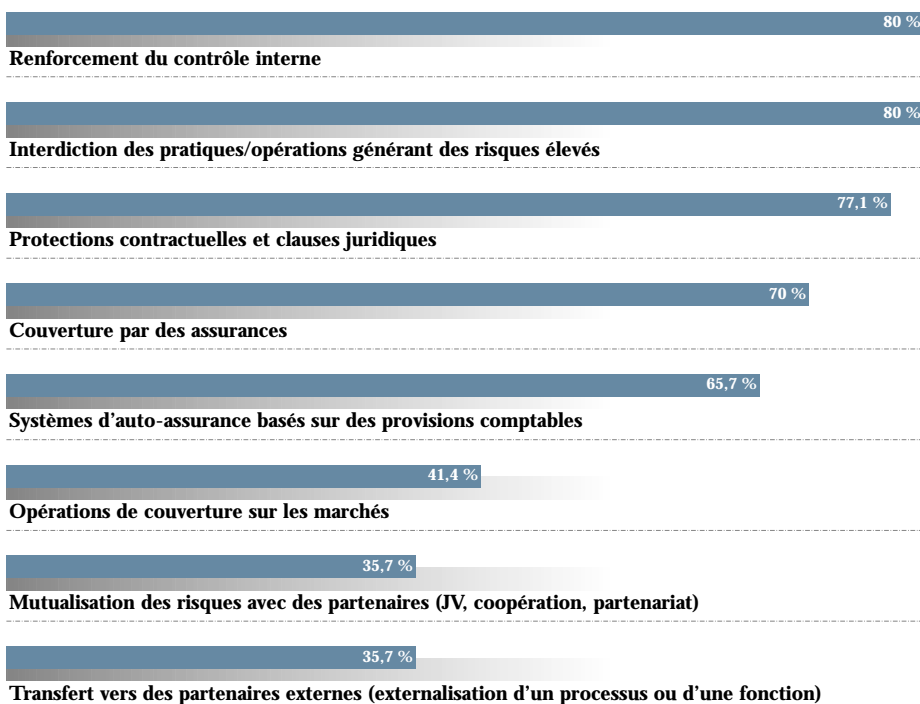
- Concernant la cartographie des risques, la divergence de pratique s'accroît davantage entre ces deux secteurs avec 69,6 % d'utilisateurs pour les Banque Assurance contre seulement 13,3 % pour la Distribution Commerce.

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



## 5. Moyens mis en œuvre

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



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

Stratégies de gestion / Secteurs d'activité	Industrie	Banque Assurance	Distribution Commerce	Services
Interdiction de pratiques générant des risques élevés	95 %			91 %
Renforcement du contrôle interne	85 %	87 %	73 %	
Protections contractuelles et clauses juridiques	75 %	78 %	73 %	83 %
Auto-assurance basée sur des provisions comptables		78 %		
Couverture par des polices d'assurance			73 %	83 %

Entreprises cotées	Entreprises non cotées	
Auto-assurance basée sur des provisions comptables	90 %	
Renforcement du contrôle interne	80 %	
Protections contractuelles et clauses juridiques	75 %	
Couverture par des polices d'assurance	75 %	
	Interdiction des pratiques générant des risques élevés	86 %
	Renforcement du contrôle interne	80 %
	Couverture par des polices d'assurance	68 %

### 5.3

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

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

- Le renforcement du dispositif de contrôle interne existant.
- L'interdiction d'opérations, de pratiques ou de décisions susceptibles de générer des risques trop importants pour l'entreprise, c'est-à-dire excédant le niveau de tolérance qu'elle s'est fixée.
- Des protections juridiques ou contractuelles inscrites dans les contrats qui régissent ses relations avec les tiers.

Le recours à des polices d'assurance demeure une stratégie de gestion, mais n'apparaît pas de plus comme la première solution. Il sera intéressant de mesurer dans le temps l'utilisation de ce moyen de protection, compte tenu de l'évolution du secteur des assurances et surtout du nombre croissant de risques non assurables.

Des stratégies plus complexes de gestion comme la mutualisation des risques avec des partenaires ou le transfert via l'externalisation d'une fonction ou d'un processus ne sont pas pour le moment des méthodes réellement utilisées même si elles apportent une alternative parfois nécessaire pour maîtriser certains risques, ceux, par exemple, qui seraient liés à des fonctions non stratégiques pour l'entreprise ou pour lesquelles elles ne disposeraient pas de compétences clés.

## 5.4

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

Pour les entreprises françaises, l'utilisation de différents moyens de reporting est encore assez limitée.

Seul le reporting sur des incidents avérés (déclarations d'assurance, réclamations clients ou accidents du travail) est utilisé par près de neuf entreprises sur dix.

Le tableau de bord dédié aux risques et le reporting basé sur une auto-évaluation des risques et des contrôles par les opérationnels ne sont utilisés que par 60 % des répondants.

Les entreprises ne se sont pas toutes appropriées ces systèmes et outils très efficaces pour alimenter leur tableau de bord de management. Pourtant, si elles souhaitent faire progresser leur dispositif de gestion, elles devront probablement y recourir. Le pilotage des risques n'est, en effet, pas envisageable sans indicateur de mesure, d'alerte et de suivi des actions engagées pour les maîtriser.

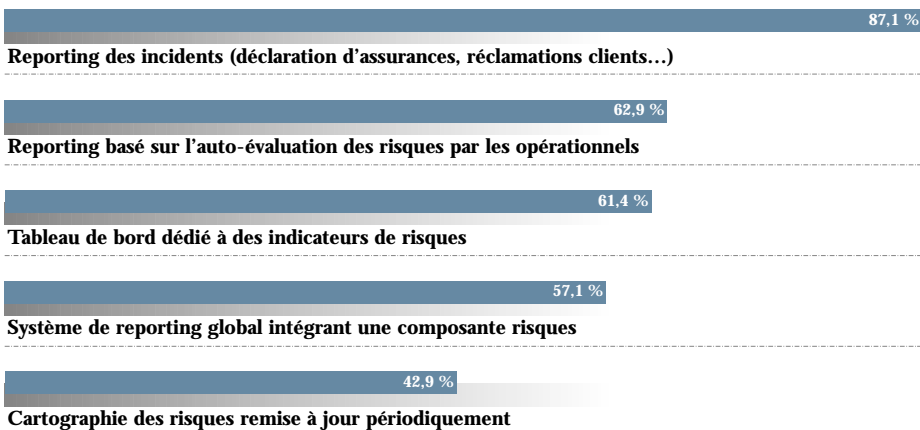
L'analyse sectorielle fournit les informations complémentaires suivantes :

- Les réponses les plus disparates concernent le " tableau de bord dédié à des indicateurs de risques " et le " système de reporting global intégrant des données sur les risques ".

Nous constatons d'abord un très fort taux d'utilisation de ces outils par le secteur Banque Assurance avec respectivement 82,6 % et 73,9 %.

- Pour les autres secteurs, le tableau de bord dédié aux risques est utilisé à 66,7 %, 65 % et seulement 20 % par les entreprises des secteurs des Services, de l'Industrie et de la Distribution

#### Pratiques de reporting sur les risques



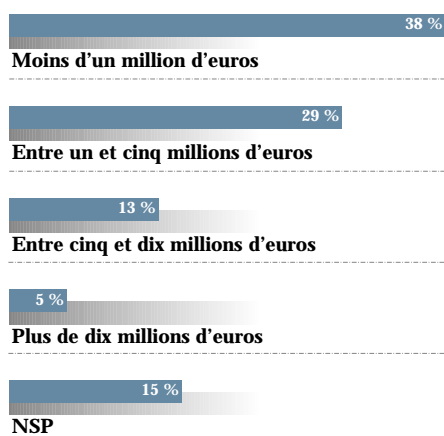
Commerce. Pour ce qui concerne la solution d'intégration d'indicateurs de risques dans le tableau de bord existant, elle est mise en œuvre par 50 % des entreprises de l'Industrie et des Services contre 46,7 % pour celles de la Distribution Commerce.

- Seules 25 % des entreprises du secteur Services utilisent un reporting basé sur un système d'auto-évaluation des risques contre en moyenne 62,9 % pour l'ensemble des entreprises.

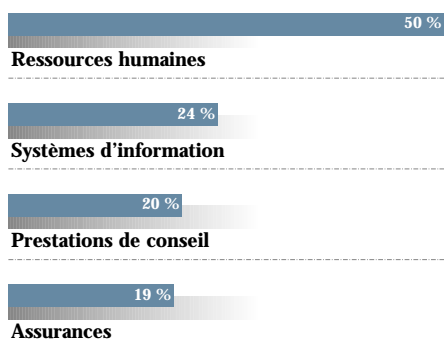
#### Des pratiques de reporting sur les risques encore limitées

## 6. Avantages, inconvénients, budget

Coût global consacré à la gestion des risques par les entreprises



Nature des dépenses identifiées par les entreprises (% de citations)



Comparatif des avantages et inconvénients de la gestion des risques

Avantages		Inconvénients	
1. Anticiper et prévenir les risques	38 %	1. Coûts	24 %
2. Maîtriser et minimiser les risques	26 %	2. Lourdeur administrative	22 %
3. Identifier et prendre conscience des risques	24 %	3. Insuffisance des ressources ou de compétences	13 %
4. Permettre une vision globale et impact positif sur les résultats et sur les coûts	11 %	4. Frein à la prise de décision	11 %
		5. Frein à la réactivité	10 %

### Avantages et inconvénients

A la question des avantages que les entreprises tirent de leur dispositif de gestion des risques, elles répondent :

1. Anticiper et prévenir les risques 38 %
2. Maîtriser et minimiser les risques 26 %
3. Identifier et prendre conscience des risques 24 %
4. Permettre une vision globale et impacter favorablement le résultat 11 %

Cette liste est complémentaire de celle identifiant les principaux motifs de satisfaction des entreprises concernant leur gestion des risques.

Ces avantages sur les points clés qui caractérisent à notre avis une gestion des risques efficiente sont :

- disposer d'une vision globale et transversale sur les risques,
- renforcer la culture du risque à tous les niveaux de l'entreprise ("prendre conscience"),
- utiliser la gestion des risques comme un levier de performance,
- fournir des informations au management pour l'aider à prendre ses décisions et piloter l'entreprise.

Concernant les freins, les coûts constituent la première difficulté rencontrée par les répondants (24 %). La crainte de "lourdeurs administratives" (22 %),

des problèmes "de ressources ou de compétences" (13 %) et un "frein à la prise d'initiative" (11 %) constituent les autres freins de la gestion des risques dans leur entreprise.

Il est intéressant d'ajouter, concernant les coûts, que ce sont majoritairement les entreprises qui n'ont pas mis en place de processus de gestion des risques qui identifient cet élément comme le frein principal.

### Quel est le budget annuel alloué par les entreprises à leur gestion des risques ?

Le budget global annuel consacré à la gestion des risques est supérieur à 1 M€ pour 47 % des entreprises (5 % des entreprises estimant dépenser plus de 10 M€). Ce sont majoritairement les entreprises non cotées qui indiquent un budget inférieur à 1 million d'euros.

Si nous cherchons à identifier la nature des budgets affectés à la gestion des risques, les entreprises identifient spontanément les postes de dépenses suivants :

- les ressources humaines (masse salariale, temps, compétences) 50 %
- les systèmes d'information et la sécurité informatique 24 %
- les budgets de conseils externes (consultants, avocats) 20 %
- les assurances 19 %

# 7. Tendances et développements futurs

## Près d'une entreprise sur deux utilise la technique du " benchmarking "

Le " benchmarking ", c'est-à-dire la comparaison de ses pratiques avec celles d'autres sociétés, se développe dans les entreprises françaises. 41,4 % des entreprises interrogées déclarent se " benchmarker " sur leurs pratiques de gestion des risques. En revanche, elles ne sont au total que 5,7 % à se comparer avec des entreprises d'autres secteurs d'activité.

Un effort reste donc à accomplir dans ce domaine. Le secteur Banque Assurance pourrait servir d'étalon puisqu'il est apparu, au fil de l'enquête, que, dans de nombreux domaines de la gestion des risques, il avait acquis un niveau de pratique et de maturité élevé.

## Quels développements en matière de gestion des risques

Interrogées sur les chantiers qu'elles conduiront à l'avenir et sur leurs priorités, les entreprises ayant mis en place un processus de gestion des risques ne couvrant pas tous les types de risques déclarent à près de 70 % ne pas avoir déterminé sur quels risques elles travailleront dans le futur.

Pour celles qui ont une vision précise de là où porteront leurs efforts, elles sont près de 20 % (18,6 %) à indiquer que les risques liés à " l'information nécessaire pour piloter l'entreprise " constitue l'axe le plus important dans la mise en place de leur processus de gestion dans les douze prochains mois. Cette évolution souligne les besoins accrus des décideurs en terme d'informations fiables sur les risques pour les assister dans leurs décisions. Le volet " risque " est désormais intégré à chaque décision.

## 30 % des entreprises n'ont pas encore de dispositif de gestion des risques

Seulement 37 % des entreprises qui n'ont pas encore mis en place de gestion des risques envisagent d'y remédier et 13 % n'ont pas encore pris leur décision.

Les entreprises qui envisagent d'implanter un dispositif de gestion des risques veulent agir à court terme ; 63,7 % d'entre elles lanceront la démarche dès cette année 2003.

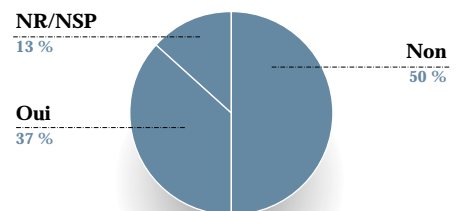
Comme pour les entreprises qui disposent déjà d'une gestion des risques, les entreprises qui souhaitent la développer envisagent :

- de traiter en priorité les risques internes (liés à l'organisation, aux processus et aux systèmes) pour 81,8 % des répondants,
- de confier la responsabilité de cette politique à la direction générale pour 45,5 % ou à la direction financière pour 27,3 % des entreprises interrogées.

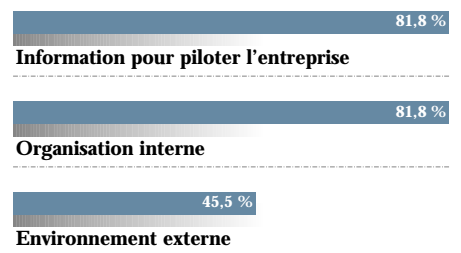
En revanche, une divergence significative apparaît. Elle porte sur l'intégration des risques liés aux informations nécessaires au pilotage dans leur future politique de gestion. Pour une très grande majorité de ces entreprises (81,8 %), ces risques seront pris en compte contre seulement 64,3 % des entreprises qui disposent déjà d'un dispositif.

Cette divergence retrace l'évolution importante que nous constatons actuellement au niveau des attentes des dirigeants des entreprises. Ils souhaitent être sécurisés sur les données de pilotage pour améliorer leur décision et aussi plus d'informations sur les risques pour mieux piloter leur entreprise et améliorer leur performance.

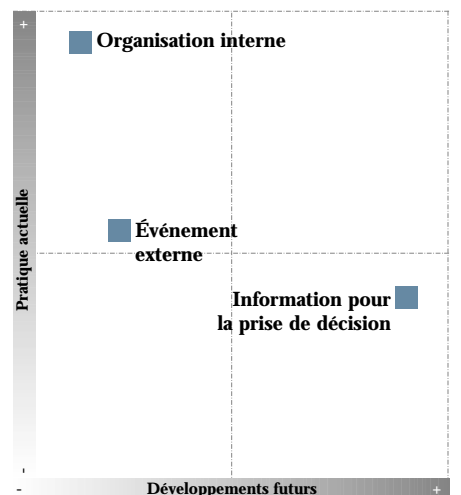
Création future d'un dispositif de gestion des risques par les entreprises



Type de risques couverts à l'avenir par la politique de gestion des risques



Développements futurs par rapport à la pratique actuelle



## 7. Tendances et développements futurs

### Influence des nouvelles réglementations

40 %

Aucune influence

22 %

Juste quelques adaptations

10 %

Modifier le reporting, les outils et procédures

10 %

NSP

9 %

Contraintes supplémentaires

6 %

Formalisation accrue des données

### Quels chantiers les entreprises devront-elles lancer ?

A la question de l'impact éventuel que pourront avoir les nouveaux textes réglementaires sur leur gestion des risques (Loi NRE, Sarbanes-Oxley Act pour les entreprises cotées aux Etats-Unis, projet de Loi sur la Sécurité Financière en France), les entreprises françaises le considèrent à 40 % comme négligeable ou que quelques adaptations seront simplement nécessaires. Seuls 9 % des entreprises considèrent que cela impliquera des contraintes supplémentaires et 10 % qu'elles seront conduites à modifier leur reporting, leurs procédures ou leurs outils de gestion des risques. Il sera intéressant dans le prochain baromètre de mesurer l'évolution de cette tendance, après l'entrée en vigueur de ces lois.

Pour conclure cette analyse, nous proposons quatre axes de réflexion, mis en lumière par ce premier baromètre, qui devraient constituer quelques-unes des évolutions en matière de gestion des risques.

#### Renforcement des éléments organisationnels et transversaux de la gestion des risques

Les principes de gouvernement d'entreprise s'appuieront sur cette structure organisationnelle pour fonctionner efficacement : généralisation des comités d'audit et des risques, formalisation d'une politique de risques, systématisation de la fonction de risk management (transverse et globale) dans l'entreprise et indépendance des administrateurs.

#### Nécessité de rendre compte sur les risques à l'ensemble des parties prenantes

Les entreprises vont devoir assurer une meilleure visibilité et une plus grande transparence.

Pour ce faire, les systèmes de reporting sur les risques devraient se développer et être fiabilisés. L'environnement réglementaire jouera vraisemblablement un rôle d'accélérateur.

#### Prise de conscience progressive des bénéfices d'une bonne gestion des risques par les dirigeants

Elle conduira à un renforcement de la culture des risques au sein des entreprises françaises et de leurs parties prenantes relativement en retard dans ce domaine par rapport à leurs voisines anglo-saxonnes.

#### Amélioration des méthodes d'identification et d'évaluation des risques et perfectionnement des stratégies de gestion

La cartographie des risques et l'auto-évaluation des risques et des contrôles par les managers et les opérationnels semblent devenir des outils plus répandus. Les stratégies de gestion se diversifieront et seront certainement combinées par nature de risques.

Pour ce faire, des examens et des analyses précises des origines des risques (processus de sourcing des risques et arbre des causalités) devraient largement se développer dans les entreprises.

## 8. Méthodologie

### Structure de l'échantillon

#### Selon le secteur d'activité

	Total
Industrie	31 %
Banque et assurances	26 %
Distribution et commerce	28 %
Autres services	15 %

#### Selon le chiffre d'affaires (2002)

	Total
De 150 M€ à moins de 300 M€	50 %
De 300 M€ à moins de 760 M€	31 %
De 760 M€ à moins de 1 500 M€	11 %
De 1 500 M€ à moins de 7 600 M€	4 %
Plus de 7 600 M€	3 %
Non réponse	1 %

#### Selon le type d'entreprise (publique ou privée)

	Total
Entreprises cotées	30 %
Entreprises non cotées	70 %

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

	Total
Le Premier marché (Paris-France)	46,7 %
Le Second marché (Paris-France)	13,3 %
NASDAQ (New York-USA)	6,7 %
La City (Londres-UK)	10,0 %
NYSE (New York-USA)	20,0 %
Bruxelles (Belgique)	6,7 %
Stockholm (Suède)	6,7 %
Tôkyo (Japon)	6,7 %
Non réponse	6,7 %

Protiviti, TNS Sofres et L'Expansion lancent le premier baromètre du " Risk Management " sur le marché français.

La base des 100 entreprises interrogées est issue du Top de L'Expansion, avec une sélection des entreprises de plus de 150 millions d'euros de chiffre d'affaires.

L'étude a été conduite du 24 février au 21 mars 2003. Les entretiens réalisés par téléphone sur système CATI (Computer Assisted Telephone Interview), ont été réalisés auprès des directeurs financiers.

# Protiviti et le risk management

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

## Gestion globale des risques

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

## Gestion des risques des systèmes d'information

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

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

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

**Contacts :**

**Jonathan Burnett**

Protiviti

Managing Director

Tél. : 01 42 96 22 77

Fax : 01 42 96 31 63

e-mail : [jonathan.burnett@protiviti.fr](mailto: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](mailto: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 l'entreprise.

[www.protiviti.fr](http://www.protiviti.fr)

+33 1 42 96 22 77