

Powerful Insights. Proven Delivery.™

Baromètre du Risk Management 2011

Septième édition

En partenariat avec  tns sofres

protiviti®
Risk & Business Consulting.
Internal Audit.

Sommaire

1. Editorial	3
2. Synthèse et tableau de bord	4
3. Evaluation des risques par les entreprises françaises	8
3.1. Définition spontanée du risque	8
3.2. A quelles catégories de risques les entreprises sont-elles confrontées ?	9
3.2.1. Les risques externes	9
3.2.2. Les risques internes	10
3.2.3. Les risques de pilotage liés à l'information pour la prise de décision	12
3.3. Les cinq risques majeurs 2011	13
3.4. Niveau de risques perçu par entreprise et par secteur	16
4. Gestion des risques : moyens mis en œuvre par les entreprises	18
4.1. Responsabilités de la gestion des risques	18
4.2. Organisation de la gestion des risques	20
4.3. Identifier et mesurer ses risques	21
4.4. Définir et mettre en œuvre des stratégies de gestion	22
4.5. Tableau de bord et systèmes de reporting sur les risques	23
5. Performance de la gestion des risques, bénéfices et freins	24
5.1. Niveau de performance de la gestion des risques	24
5.2. Quels sont les bénéfices d'une bonne gestion des risques ?	24
5.3. Quels sont les freins à une bonne gestion des risques ?	25
6. Risques et performance	26
6.1. La gestion des risques, vecteur d'une meilleure performance ?	26
6.2. Sur quels aspects la gestion des risques améliore-t-elle la performance ?	27
6.3. Utilisation des indicateurs de risques KRI dans le pilotage de la performance	28
6.4. Un pilotage de la performance efficace : quels sont les obstacles à maîtriser ?	29
Méthodologie	30
A propos de Protiviti	31

1. Editorial

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

Ce Baromètre du Risk Management a pour objectif de déterminer les tendances en matière de gestion des risques, en analysant les évolutions d'une série d'indicateurs (Protiviti Risk Index) établis chaque année :

- Le PRI Entreprise, qui donne une appréciation globale du niveau de risques des entreprises ;
- Le PRI Secteur, qui traduit le niveau de risques global du secteur d'activité ;
- Le PRI Performance, qui évalue la performance des entreprises en matière de gestion des risques.

Ce Baromètre fournit une nouvelle évaluation des risques et de leur niveau de criticité, décrit les moyens mis en œuvre par les entreprises pour les gérer au mieux et analyse les bénéfices et les freins de la gestion des risques. Comme chaque année, les résultats sont présentés par type d'entreprise (cotée ou non cotée) et par secteur d'activité.

L'édition 2011 permet également de comprendre comment les entreprises ont intégré les impacts de la crise, en comparant les résultats à ceux de l'édition 2009. La publication 2011 vise à tirer les leçons de cette période en termes d'organisation de la gestion des risques, de dispositif de maîtrise et de suivi des risques.

Nous avons enfin souhaité comprendre pourquoi les Directeurs Financiers considéraient la gestion des risques comme un vecteur de meilleure performance pour leur entreprise, un atout majeur en cette période de relance : quelles sont les synergies entre risques et performance, quelles approches peuvent être partagées, quelles actions peuvent être engagées.

Découvrons donc, grâce à cette nouvelle édition de notre Baromètre, comment les entreprises se préparent à mieux gérer leurs risques et leur performance, dans ce contexte de sortie de crise, certes, mais également dans un environnement toujours plus instable et concurrentiel.

Bonne lecture !



Francis Miard
Managing Director

2. Synthèse et tableau de bord

1. La période post-crise source de nouveaux risques

Cette année, les cinq risques majeurs identifiés par les Directeurs Financiers des grandes entreprises françaises sont :

- **l'environnement juridique et les réglementations sectorielles** : 25%
- **les risques de change, taux d'intérêt et matières premières** : 25%
- **les événements de nature catastrophique** : 24%
- **l'insatisfaction client** : 23%
- **les concurrents** : 19%

(Pourcentage de votants évaluant la gravité du risque à 7 ou plus sur une échelle allant de 1 : mineur à 10 : critique)

Il s'agit principalement de risques externes, comme ce fut le cas en 2009. Cependant, la nature de ces risques est très différente de l'édition précédente, réalisée en pleine crise, et le niveau de gravité estimé est en retrait.

25% seulement des Directeurs Financiers évaluent à un niveau majeur le premier risque du classement 2011, **l'environnement juridique et réglementaire**, alors qu'ils étaient 44% à évaluer à un niveau majeur le risque relatif au **marché et à ses tendances**, premier risque de la liste en 2009.

Ce risque lié au **marché et à ses tendances** disparaît totalement du classement 2011 et retombe à un niveau faible. Les entreprises interrogées semblent donc considérer que la crise économique est plutôt derrière elles. La nouveauté, c'est qu'elles redoutent à présent certaines conséquences de cette crise, notamment :

- une tendance à un renforcement de **l'environnement juridique et réglementaire** auquel elles devront s'adapter en limitant les impacts sur leurs activités ;
- un redémarrage économique qui fait naître de fortes tensions sur les risques de **change, de taux d'intérêt et de matières premières**, en termes de hausse des coûts de revient ou de perte de compétitivité. Elles s'inquiètent désormais de la difficulté à maîtriser une volatilité accrue et durable de ces éléments pour lesquels les prévisions sont devenues extrêmement difficiles.

Dans ce contexte économique un peu plus favorable, les entreprises reviennent également aux fondamentaux de leur activité avec les risques d'**insatisfaction client** et de **menace concurrentielle**. L'**insatisfaction client** qui, dans le passé, avait toujours été jugée comme le premier risque majeur (à l'exception de 2009) se retrouve ainsi au cœur de leurs préoccupations.

Enfin, la menace des risques de nature catastrophique est très nettement revue à la hausse en 2011, à l'évidence suite aux événements dramatiques survenus au Japon en mars et au vu des conséquences combinées de la catastrophe naturelle et de l'accident nucléaire. Mais cette évolution reflète aussi une prise de conscience des incidences globales que les risques d'accidents catastrophiques peuvent avoir à l'échelle mondiale.

Conséquence de ce nouvel environnement, les indices Protiviti de niveau de risques globaux, **PRI Entreprise** (niveau global de risques de l'entreprise) et **PRI Secteur** (niveau global de risques du secteur d'activité), en très forte hausse en 2009, retrouvent des valeurs plus en ligne avec les années antérieures, même si le PRI Entreprise demeure dans la fourchette haute des données historiques.

2. Les entreprises de plus en plus matures face aux risques

Différents enseignements issus du Baromètre 2011 montrent que les entreprises françaises gagnent en maturité dans l'appréciation de leurs risques et dans la mise en œuvre d'une organisation efficace pour y répondre.

Dans l'évaluation qu'ils font de leur niveau de risques tout d'abord, les répondants avaient toujours considéré qu'il existait plus de risques chez leurs concurrents que dans leur entreprise, affichant ainsi un certain optimisme sur leur situation, comparée à celle des entreprises de leur secteur (PRI secteur très supérieur au PRI entreprise). En 2011, cet écart se réduit sensiblement, ce qui constitue le signe d'une meilleure mesure du niveau de risques réel de son entreprise (écart de 0,6 point contre 1 point en 2009).

Ces entreprises nous indiquent ensuite que la responsabilité de la gestion des risques n'est pas uniquement assurée par la Direction Générale et qu'elle peut être déléguée à d'autres directions dont certaines sont plus spécialisées : à la **Direction Administrative et Financière** (31%) ou à un ensemble de Directions spécifiques des Risques, de l'Audit Interne, du Contrôle Interne et de la Conformité (36%) ; à condition toutefois que **les responsabilités** soient clairement attribuées entre les différents acteurs, facteur clé de succès d'après 85% des entreprises interrogées.

Une **politique formalisée de gestion des risques** décrivant les objectifs, l'organisation définie et les principes à respecter (77%) et un **langage commun sur les risques** au sein de l'entreprise (72%) viendront compléter un dispositif structuré et compris de tous.

Les méthodes mises en œuvre par les entreprises pour mieux gérer leurs risques illustrent également leur volonté de se positionner avant tout dans une optique de prévention et d'anticipation pour détecter au mieux et au plus vite les risques émergents.

3. Quelle feuille de route suivre sur le chemin de la maturité ?

Elles plébiscitent ainsi des dispositifs qui privilégient :

- **les audits internes** (84%) et **la cartographie des risques** (70%) comme démarches d'identification et d'analyse des risques, la première étant la plus citée et la seconde, celle qui progresse le plus en 2011 (+7 points) ;
- **le contrôle interne** comme moyen incontournable pour prévenir les risques (taux de citations désormais proche de 100%) et **l'interdiction des pratiques générant des risques élevés**, toujours considérée comme une action prioritaire ;
- enfin, pour suivre ces risques, les entreprises s'appuient de plus en plus sur les démarches d'**auto-évaluation périodique des risques et des contrôles** (+7 points) afin de faciliter leur pilotage.

Pour déterminer cette feuille de route, il faut tout d'abord observer les bénéfices que les entreprises entendent retirer d'une gestion des risques efficace.

Ainsi, d'après les Directeurs Financiers, une bonne gestion des risques doit permettre de :

- **découvrir des risques émergents** : 88%
- **limiter la volatilité des résultats** : 74%
- **renforcer le processus de planification stratégique** : 68%

Pour répondre à ces objectifs ambitieux, il conviendra de disposer d'un processus continu de surveillance de ces risques, en réalisant par exemple des mises à jour régulières de la cartographie, en examinant les impacts potentiels des risques nouveaux et en optant pour un reporting régulier du niveau de risques afin d'identifier des risques faibles dont la gravité pourrait s'accroître rapidement.

Le second message important des Directeurs Financiers concerne l'impact de la gestion des risques sur la performance de leur entreprise, et c'est un plébiscite : 90% des Directeurs Financiers considèrent que la gestion des risques est un **vecteur de meilleure performance**, avec des impacts positifs tant sur le plan financier que sur celui de l'efficacité :

- **les aspects financiers de résultats, de coûts, de rentabilité et d'atteinte des objectifs**, recueillent 42% de réponses ;
- Les aspects d'organisation et de management en termes **d'efficacité, de réactivité, de qualité ou de sécurité** représentent quant à eux 19% des citations.

La gestion des risques utilisée dans le pilotage de la performance est donc une tendance qui devrait prendre un essor important puisque 48 % des Directeurs Financiers interrogés cette

année indiquent déjà utiliser des KRI (indicateurs clés de risques) pour mesurer et piloter la performance de leur entreprise.

Pourtant, des progrès restent à faire puisque ces entreprises entrevoient encore des obstacles significatifs dans le cadre d'un pilotage efficace de leur performance.

Elles citent notamment :

- **une organisation et des processus insuffisamment structurés** pour analyser et agir (76%) ;
- **des systèmes d'informations sous exploités ou inefficaces** (64%) ;
- **des informations non disponibles ou insuffisantes** (63%).

En matière de gestion de la performance, les Directeurs Financiers nous indiquent qu'une organisation et des processus structurés constituent des conditions indispensables à son amélioration. Cette caractéristique est également fondamentale dans le cadre d'une bonne gestion des risques.

En conclusion, la feuille de route des années à venir pourrait s'énoncer ainsi : gagner en efficacité et en maturité dans la structuration de l'organisation et des processus de l'entreprise, définir des responsabilités et agir, suivre les progrès et les résultats avec des KPI et des KRI, et ainsi permettre un pilotage des risques et de la performance vraiment source de valeur.

Ces conclusions s'appliquent à l'ensemble des entreprises interrogées cette année.

Mais vous pourrez découvrir, à la lecture du Baromètre 2011, qu'il existe de multiples spécificités sectorielles selon les thématiques traitées.

2. Synthèse et tableau de bord

Tableau de bord Protiviti

Par secteur d'activité

Industrie														
PRI Secteur				PRI Entreprise				PRI Performance						
2011	2009	2007	2005	2011	2009	2007	2005	2011	2009	2007	2005			
4,7	↘	6,1	5,0	4,9	3,8	↘	5,4	3,9	4,9	5,9	↘	6,4	6,4	6,1

Risques majeurs

1. Les risques de change, taux d'intérêt et matières premières (25%)
2. L'insatisfaction client (19%)
3. Les concurrents (18%)

Banque Assurance														
PRI Secteur				PRI Entreprise				PRI Performance						
2011	2009	2007	2005	2011	2009	2007	2005	2011	2009	2007	2005			
5,6	↘	6,0	4,9	5,5	4,4	↗	4,3	3,6	4,5	7,4	↗	6,7	7,1	6,3

Risques majeurs

1. Les événements catastrophiques (47%)
2. L'environnement juridique et les réglementations sectorielles (43%)
3. Les marchés financiers (40%)

Distribution Commerce														
PRI Secteur				PRI Entreprise				PRI Performance						
2011	2009	2007	2005	2011	2009	2007	2005	2011	2009	2007	2005			
4,9	↘	5,7	4,7	4,3	4,8	↘	5,5	4,0	3,6	6,2	↗	5,8	6,3	6,1

Risques majeurs

1. Les événements catastrophiques (38%)
2. Les risques de change, taux d'intérêt et matières premières (36%)
3. Le marché et ses évolutions (31%)

Services														
PRI Secteur				PRI Entreprise				PRI Performance						
2011	2009	2007	2005	2011	2009	2007	2005	2011	2009	2007	2005			
4,6	↘	5,7	4,8	4,6	4,2	=	4,2	4,4	3,7	5,8	↘	6,0	6,2	6,8

Risques majeurs

1. Les concurrents (25%)
2. Les risques de change, taux d'intérêt et matières premières (24%)
3. L'environnement juridique et les réglementations sectorielles (23%)

Par société cotée ou non cotée

Cotée														
PRI Secteur				PRI Entreprise				PRI Performance						
2011	2009	2007	2005	2011	2009	2007	2005	2011	2009	2007	2005			
4,9	➡	6,3	4,7	4,8	4,2	➡	5,2	3,6	4,5	6,3	➡	6,1	7,0	6,2

Risques majeurs

1. Les risques de change, taux d'intérêt et matières premières (37%)
2. L'environnement juridique et les réglementations sectorielles (27%)
3. L'insatisfaction client (19%)

Non cotée														
PRI Secteur				PRI Entreprise				PRI Performance						
2011	2009	2007	2005	2011	2009	2007	2005	2011	2009	2007	2005			
4,9	➡	5,6	5,1	4,8	4,4	➡	4,7	4,5	4,0	6,3	➡	6,1	4,6	6,5

Risques majeurs

1. Les événements catastrophiques (31%)
2. L'insatisfaction client (27%)
3. L'environnement juridique et les réglementations sectorielles (23%)

Pratiques de gestion des risques

	Entreprises cotées					Entreprises non cotées		
	2011		2009	2007	2011		2009	2007
Politique de gestion des risques formalisée	77%	➡	81%	93%	76%	➡	78%	69%
Cartographie des risques formalisée	73%	➡	71%	57%	67%	➡	57%	47%
Procédures de contrôle interne	99%	➡	92%	93%	95%	➡	96%	84%
Interdiction des pratiques à risques élevés	85%	➡	98%	78%	83%	➡	85%	71%
Protection contractuelle avec les tiers	79%	➡	83%	74%	79%	➡	92%	78%
Auto-évaluation des risques et des contrôles	74%	➡	84%	72%	78%	➡	57%	62%

3. Evaluation des risques par les entreprises françaises

La gestion des risques repose en premier lieu sur la capacité de l'entreprise à identifier précisément et rapidement les principaux risques auxquels elle est confrontée, quelle que soit leur nature. C'est pourquoi nous recommandons d'adopter une définition large du *risque* : le risque correspond à *toute incertitude ou tout événement 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*.

Dès lors, les risques peuvent être classés selon leur nature, dans l'une des trois catégories suivantes :

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

ANALYSE SECTORIELLE

« Les risques externes » sont spontanément cités par l'ensemble des entreprises, avec des valeurs allant de 27% pour le secteur Banque Assurance à 34% pour le secteur Distribution Commerce.

Les risques liés au marché et à la conjoncture économique sont avant tout identifiés par les secteurs Banque Assurance (42%) et Distribution Commerce (31%).

Le secteur Banque Assurance cite aussi « les risques internes » à hauteur de 13%.

ANALYSE SPÉCIFIQUE

« Les risques externes » sont nettement plus cités par les entreprises cotées (41%) que par les sociétés non cotées (22%).

Ce constat s'applique également aux grandes entreprises (plus de 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires) : 49% d'entre elles mentionnent « les risques externes » contre seulement 27% des autres entreprises interrogées.

3.1. Définition spontanée du risque

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

Les deux premiers risques énoncés spontanément en 2011 sont « **les risques externes** » pour 31% des répondants et **les risques « de marché et de conjoncture économique »** pour 25% d'entre eux.

Les risques externes sont beaucoup plus cités qu'en 2009 (14%). L'analyse détaillée des différents types de risques externes (cf. section 3.2.1) permettra de déterminer la nature des incertitudes identifiées dans cette catégorie par les Directeurs Financiers.

En comparant ces réponses à celles de l'année 2009, deux autres changements importants apparaissent : **le risque de crédit client**, identifié par 17% des répondants en 2009, est peu mentionné cette année, tout comme **le risque lié à la concurrence** qui est également en repli (6% en 2011 contre 15% en 2009).

Tableau 1 - Risques cités spontanément

	2011	2009
Les risques externes	31%	14%
La conjoncture économique, le marché	25%	24%
Les risques internes	11%	-
La concurrence	6%	15%
Les risques devises, matières premières	6%	2%
Les risques financiers	4%	8%
Les risques client (solvabilité, faillite)	4%	17%
L'environnement et la sécurité	2%	6%
Autres / NSP	11%	-

L'analyse des différentes typologies de risques, évaluées individuellement, va nous permettre de déterminer à quels risques externes ou internes les Directeurs Financiers font référence.

3.2.

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

Nous avons demandé aux entreprises d'évaluer une liste de risques issus des trois catégories – externe, interne ou de pilotage – sur une échelle de 1 à 10 : 1 indiquant un niveau de risques très faible et 10 un niveau de risques critique.

Les notes supérieures ou égales à 7 constituent **un niveau de risques dit majeur**.

Les pourcentages ci-après correspondent à la proportion de répondants qui ont attribué une valeur de risque majeur.

3.2.1.

Les risques externes

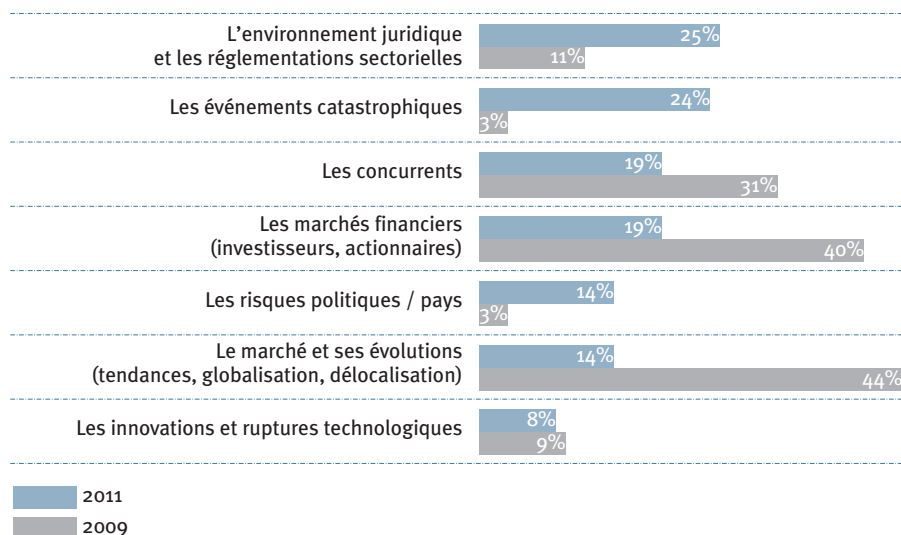
Les risques externes proviennent de l'environnement général dans lequel l'entreprise évolue : son marché, ses concurrents, les réglementations auxquelles elle est soumise, etc.

En 2011, les trois principaux risques externes concernent, par ordre de criticité :

- **l'environnement juridique et les réglementations sectorielles** : 25%
- **les événements de nature catastrophique** : 24%
- **les concurrents et les marchés financiers** : 19 % ex aequo

Tableau 2 - Risques externes

	2011	2009	2007	2005
L'environnement juridique et les réglementations sectorielles	25%	11%	31%	25%
Les événements catastrophiques (catastrophes naturelles, incendie, terrorisme, etc.)	24%	3%	5%	9%
Les concurrents	19%	31%	35%	30%
Les marchés financiers (investisseurs, actionnaires)	19%	40%	9%	18%
Les risques politiques / pays	14%	3%	6%	8%
Le marché et ses évolutions (tendances, globalisation, délocalisation)	14%	44%	16%	26%
Les innovations et ruptures technologiques	8%	9%	19%	8%



ANALYSE SECTORIELLE

Le risque **environnement juridique et réglementations sectorielles** est surtout considéré comme majeur par les secteurs Banque Assurance (43% des Directeurs Financiers) et Distribution Commerce (29%). Il est en revanche très peu identifié par l'Industrie où seulement 8% des répondants l'estiment majeur.

Le risque **événements de nature catastrophique** est considéré comme majeur par les secteurs Banque Assurance (47%) et Distribution Commerce (38%). Ce n'est pas le cas dans l'Industrie où il n'atteint que 5%.

Le risque **concurrents** est principalement énoncé par les entreprises des secteurs Services (25%), Distribution Commerce (20%) et Industrie (18%).

Enfin le secteur Distribution Commerce est le seul à identifier le risque **marché et ses évolutions** à un niveau majeur (31%), tout comme le secteur Banque Assurance est le seul à juger majeur celui relatif aux **marchés financiers** (40%).

ANALYSE SPÉCIFIQUE

Il est à noter que deux risques externes sont considérés comme prédominants pour certaines sociétés :

- **L'environnement juridique et les réglementations sectorielles** : il est jugé majeur par 42% des grandes entreprises (plus de 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires).
- **Les événements de nature catastrophique** sont surtout jugés majeurs dans les entreprises non cotées (31% contre 15% seulement pour les sociétés cotées).

Le classement 2011 des risques externes est sensiblement modifié par rapport à celui de 2009, marqué à l'époque par la crise économique et financière. Après une période de fortes tensions économiques, les Directeurs Financiers établissent un classement post-crise, qui montre d'abord une tendance à la réduction du niveau de risques externes. Alors que certains d'entre eux étaient évalués comme majeurs par plus de 40% des répondants en 2009, leur importance est nettement revue à la baisse en 2011 puisque plus aucun n'atteint le seuil de 30%.

Ensuite, leurs préoccupations évoluent vers de nouvelles incertitudes dont certaines n'étaient pas identifiées dans le passé :

- La première porte sur la crainte d'un renforcement de l'environnement réglementaire consécutivement à la crise financière, qui constitue le premier risque externe 2011.
- La seconde concerne les menaces liées aux risques de nature catastrophique. A l'évidence, les événements dramatiques survenus au Japon et les conséquences combinées de la catastrophe naturelle puis de l'accident nucléaire pèsent fortement sur cette évaluation. Mais elle reflète probablement aussi une prise de conscience des incidences globales que les risques d'accidents majeurs ou de catastrophe peuvent avoir à l'échelle mondiale.
- Enfin, le risque concurrentiel et le risque relatif aux marchés financiers demeurent à des niveaux encore importants bien qu'en net retrait par rapport aux niveaux atteints en 2009.

3.2.2. Les risques internes

Les risques internes trouvent leur origine dans l'organisation interne de l'entreprise, son management, ses opérations, ses systèmes d'information, etc.

Les trois premiers risques internes majeurs identifiés en 2011 sont :

- **les risques de change, taux d'intérêt et matières premières** : 25%
- **l'insatisfaction client** : 23%
- **l'image de marque et la réputation** : 16%

Le classement des risques internes 2009 avait été largement impacté par la crise. Le classement 2011 présente un résultat plus conforme au classement historique même si **l'insatisfaction client** ne retrouve pas la première position.

En effet, le **risque de change, taux d'intérêt et matières premières** conserve la première place des préoccupations des Directeurs Financiers avec 25% d'évaluations à un niveau majeur. La pression actuelle sur les coûts des matières premières, sur les devises et sur les taux d'intérêts sont des facteurs d'inquiétudes pour les Directeurs Financiers. Ils craignent leurs impacts en termes de renchérissement des coûts d'achats et de production ou de perte de compétitivité liée aux taux de change.

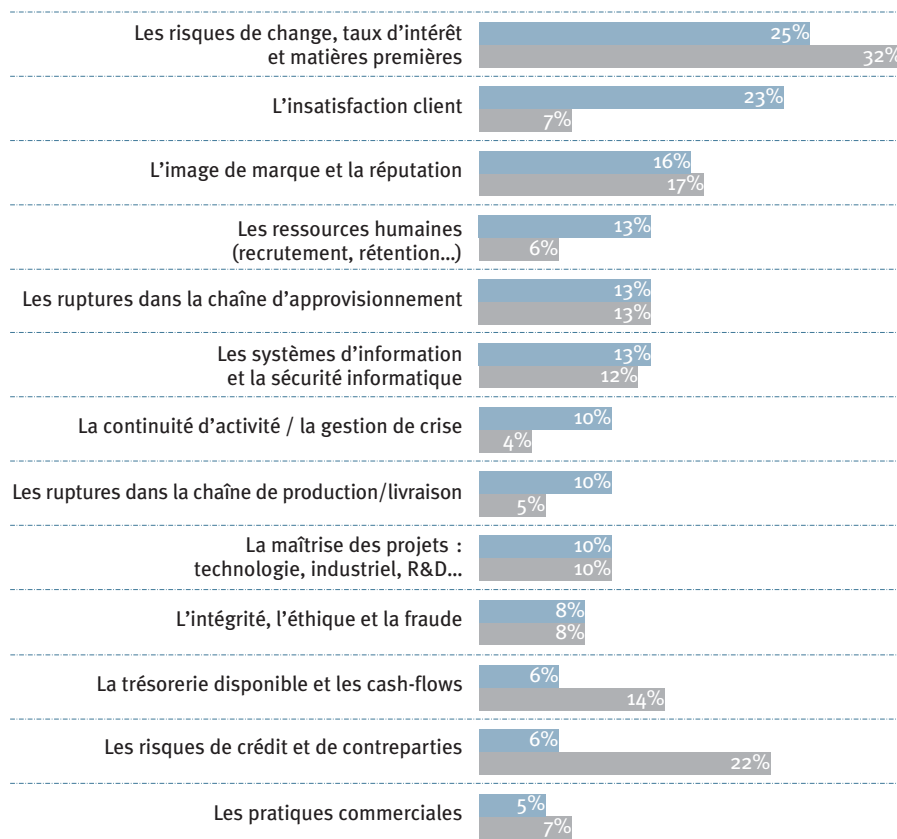
Comme en 2009, **l'image de marque et la réputation** demeure un point d'attention même si le niveau de criticité est en diminution constante.

Le risque Ressources humaines (recrutement, rétention...), en quatrième position de notre classement en 2011, est celui qui progresse le plus par rapport à 2009 après l'insatisfaction client (+7 points).

Notons enfin que le risque émergeant dans cette catégorie en 2009, **le risque de crédit et de contreparties**, retombe à un niveau faible en 2011. Ce risque n'a probablement pas complètement disparu mais il a été visiblement mis sous contrôle par les entreprises.

Tableau 3 - Risques internes

	2011	2009	2007	2005
Les risques de change, taux d'intérêt et matières premières	25%	32%	12%	17%
L'insatisfaction client	23%	7%	37%	36%
L'image de marque et la réputation	16%	17%	32%	24%
Les ressources humaines (recrutement, rétention...)	13%	6%	31%	24%
Les ruptures dans la chaîne d'approvisionnement	13%	13%	22%	22%
Les systèmes d'information et la sécurité informatique	13%	12%	33%	26%
La continuité d'activité / la gestion de crise	10%	4%	16%	13%
Les ruptures dans la chaîne de production/livraison	10%	5%	26%	20%
La maîtrise des projets : technologie, industriel, R&D...	10%	10%	16%	10%
L'intégrité, l'éthique et la fraude	8%	8%	26%	18%
La trésorerie disponible et les cash-flows	6%	14%	13%	9%
Les risques de crédit et de contreparties	6%	22%	-	-
Les pratiques commerciales	5%	7%	-	-



2011
2009

ANALYSE SECTORIELLE

On note que les risques de change, taux d'intérêt et matières premières sont évalués comme majeurs par 36% des entreprises du secteur Distribution Commerce, par 25% des entreprises du secteur Industrie et par 24% de celles des Services.

Le risque d'insatisfaction client est surtout considéré comme majeur par les secteurs Banque Assurance (38%) et Distribution Commerce (26%).

C'est principalement le secteur Distribution Commerce qui identifie le risque d'image de marque et réputation (29%).

Le secteur Banque Assurance se distingue en identifiant le risque ressources humaines comme majeur à hauteur de 32% et le secteur Distribution Commerce considère celui de ruptures dans la chaîne d'approvisionnement comme majeur pour 26% des répondants.

ANALYSE SPÉCIFIQUE

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

- Les risques de change, taux d'intérêt et matières premières : 37% des sociétés cotées ont identifié ce risque comme majeur contre 14% des sociétés non cotées.
- L'insatisfaction client est citée par 19% des sociétés cotées contre 27% des sociétés non cotées.

3.2.3.

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

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

En 2011, les trois premiers risques majeurs liés aux informations pour le pilotage concernent, dans l'ordre de criticité :

- le budget et les données opérationnelles de gestion : 12%
- le suivi réglementaire, fiscal et juridique : 11%
- le reporting financier et la communication financière : 10%

Depuis 2009, cette catégorie de risques est jugée sensiblement moins forte que les deux autres, même si nous notons une légère remontée en 2011. Cette évolution s'explique par la possibilité à nouveau offerte de piloter son entreprise, après une période de faible visibilité durant la crise où aucune anticipation n'était possible.

ANALYSE SECTORIELLE

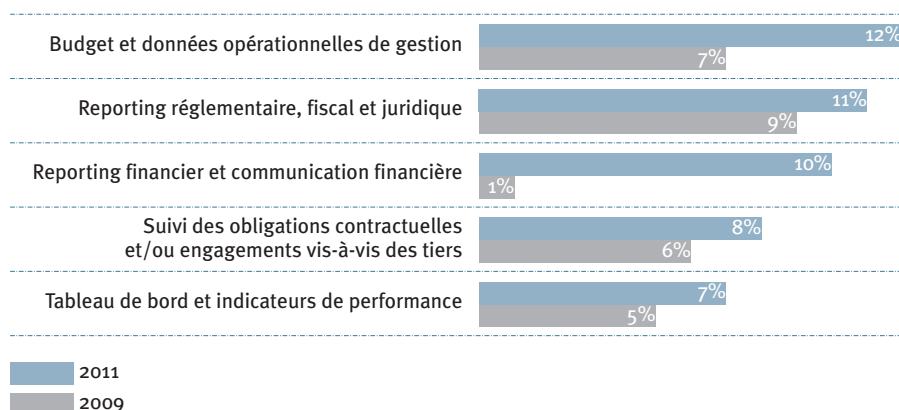
Le risque concernant le budget et les données opérationnelles de gestion est principalement évalué comme majeur par les entreprises des secteurs Banque Assurance (19%) et Distribution Commerce (14%).

Le risque relatif au suivi réglementaire, fiscal et juridique est considéré comme majeur par le secteur Banque Assurance à hauteur de 25%, soit une forte hausse par rapport à 2009 (14%). Les nouvelles réglementations bancaires et assurantielles conduisent à une réévaluation substantielle de ce risque pour le secteur.

Enfin, le risque relatif au reporting financier et à la communication financière est estimé majeur par 19% des entreprises du secteur Banque Assurance et par 12% de celles du secteur des Services.

Tableau 4 - Risques liés aux informations de pilotage

	2011	2009	2007	2005
Budget et données opérationnelles de gestion	12%	7%	18%	18%
Reporting réglementaire, fiscal et juridique	11%	9%	23%	14%
Reporting financier et communication financière	10%	1%	18%	20%
Suivi des obligations contractuelles et/ou engagements vis-à-vis des tiers	8%	6%	28%	20%
Tableau de bord et indicateurs de performance	7%	5%	15%	16%



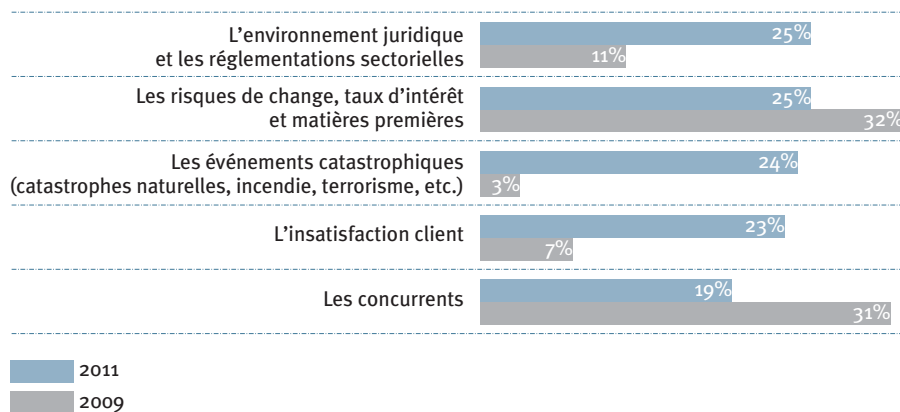
3.3. Les cinq risques majeurs 2011

En consolidant les résultats des trois catégories de risques, nous pouvons établir le classement 2011 des cinq risques majeurs :

- l'environnement juridique et les réglementations sectorielles : 25%
- les risques de change, taux d'intérêt et matières premières : 25%
- les événements de nature catastrophique : 24%
- l'insatisfaction client : 23%
- les concurrents : 19%

Tableau 5 - Les cinq risques majeurs

	2011	2009	2007	2005
L'environnement juridique et les réglementations sectorielles	25%	11%	31%	25%
Les risques de change, taux d'intérêt et matières premières	25%	32%	12%	17%
Les événements catastrophiques (catastrophes naturelles, incendie, terrorisme, etc.)	24%	3%	5%	9%
L'insatisfaction client	23%	7%	37%	36%
Les concurrents	19%	31%	35%	30%



Les risques externes demeurent majoritaires dans le classement 2011. Pourtant, l'évolution est significative puisque les deux risques externes qui dominaient le classement en 2009 (**le marché et ses évolutions** et **les marchés financiers**) n'apparaissent plus cette année. La crise économique et financière serait donc, d'après les entreprises, plutôt derrière elles.

3. Evaluation des risques par les entreprises françaises

ANALYSE SECTORIELLE

Le secteur Banque Assurance se distingue en attribuant à ses risques un niveau moyen de criticité plus élevé que les autres secteurs. Trois risques majeurs dépassent ainsi le taux de 40% : **les événements catastrophiques**, **l'environnement juridique et réglementaire** et **les marchés financiers**. Autre constat notable pour ce secteur, il s'agit exclusivement de risques de nature externe.

Le secteur Distribution Commerce se positionne au second rang avec des valeurs assez élevées, notamment celles relatives **aux événements catastrophiques** et **aux risques de change, taux d'intérêt, et matières premières** (respectivement 38% et 36%).

Les deux autres secteurs attribuent à leurs risques des valeurs qui atteignent plus rarement un niveau majeur.

Enfin, contrairement à 2009, aucun des cinq premiers risques majeurs de 2011 n'est partagé par l'ensemble des secteurs.

Ce classement 2011 reflète les nouvelles incertitudes et les préoccupations des entreprises après une période de crise, avec des conséquences multiples relatives à :

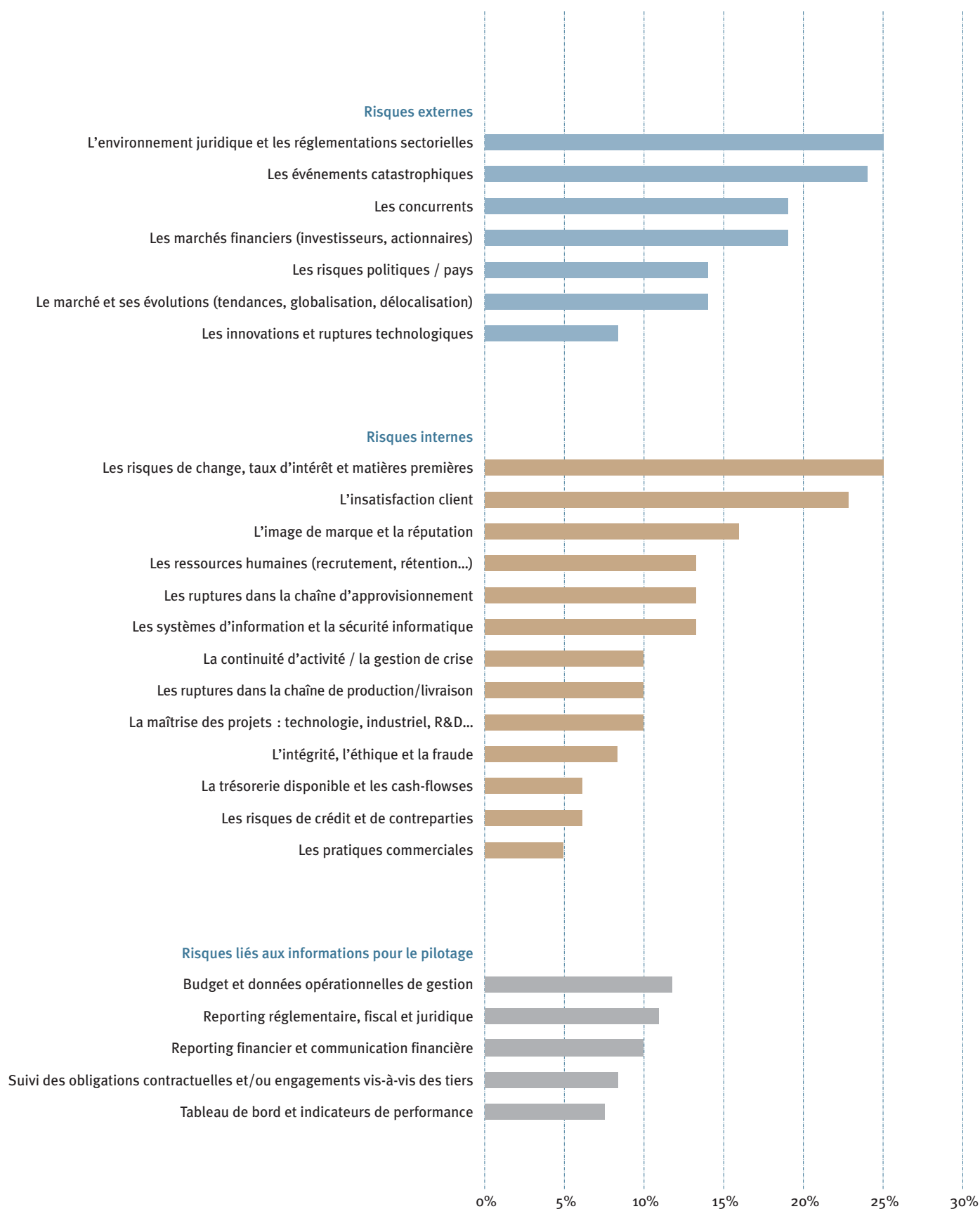
- l'impact potentiel d'un renforcement de l'environnement légal et réglementaire en termes de coût de la conformité ou de compétitivité ;
- l'impact d'une volatilité accrue et durable des devises, des taux d'intérêt ou du coût des matières premières, pour lesquelles les prévisions sont devenues extrêmement difficiles ;
- la prise de conscience des conséquences globales d'événements catastrophiques majeurs et, d'une façon générale, des questions relatives à la continuité d'activité.

Mais le classement 2011 montre aussi un retour à des fondamentaux économiques de l'entreprise en termes d'activité commerciale avec les risques **d'insatisfaction client** (23%) et de **menace concurrentielle** (19%).

Tableau 6 - Les cinq risques majeurs par secteur

	Industrie	Banque Assurance	Distribution Commerce	Services
Les événements catastrophiques		47%	38%	
L'environnement juridique et les réglementations sectorielles		43%	29%	23%
Les risques de change, taux d'intérêt et matières premières	25%		36%	24%
L'insatisfaction client	19%	38%		
Le marché et ses évolutions	15%		31%	
Les concurrents	18%			25%
Les marchés financiers		40%		14%
L'image de marque et la réputation	15%		29%	
Les ressources humaines (recrutement, rétention...)		32%		
Les ruptures dans la chaîne de production/livraison				16%

Tableau 7 - Evaluation comparée de l'ensemble des risques pour 2011



3.4.

Niveau de risques perçu par entreprise et par secteur

Après avoir mesuré le niveau d'importance des différents risques spécifiques, nous demandons aux Directeurs Financiers leur appréciation globale du niveau de risques de leur entreprise (PRI Entreprise) et de leur secteur d'activité (PRI Secteur). Selon la même échelle d'évaluation, une valeur de 1 indique un niveau de risques très faible tandis qu'une valeur de 10 indique un niveau de risques critique. La moyenne des valeurs obtenues constitue un indice, le PRI ou Protiviti Risk Index.

Pour 2011, le **PRI Secteur** s'établit à **4,9** (contre 5,9 en 2009) et le **PRI Entreprise** à **4,3** (contre 4,9 en 2009).

Tableau 8 - PRI Secteur et Entreprise

	2011	2009	2007	2005
PRI Secteur	4,9	5,9	4,9	4,8
PRI Entreprise	4,3	4,9	4	4,2

Après la période de forte hausse constatée en 2009, nous retrouvons des niveaux de PRI plus en ligne avec les années précédentes. Ce constat concerne surtout le PRI Secteur et, dans une moindre mesure, le PRI Entreprise qui demeure dans la fourchette haute des données historiques. En effet, on observe une chute de 17% du PRI Secteur contre une baisse de 12% seulement du PRI Entreprise. Par ailleurs, même si les répondants persistent à considérer qu'il existe plus de risques chez leurs concurrents que dans leur propre entreprise (PRI Secteur supérieur au PRI Entreprise), l'écart diminue à 0,6 point en 2011, ce qui constitue le signe d'une meilleure mesure du niveau de risques réel de son entreprise.

Tableau 9 - PRI Secteur et PRI Entreprise : entreprises cotées et non cotées

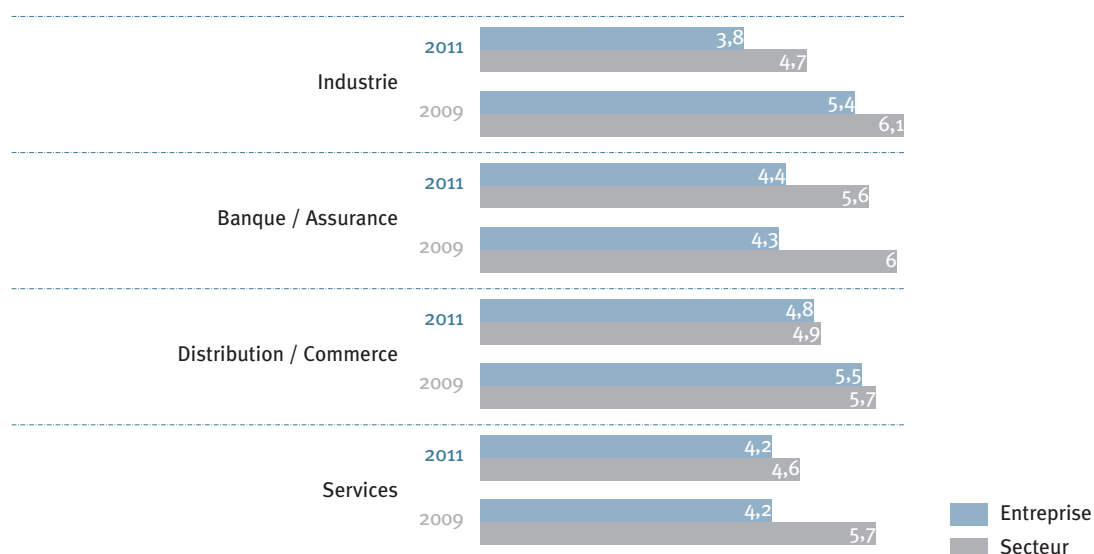
	2011	2009	2007	2005
PRI Secteur (cotées)	4,9	6,3	4,7	4,8
PRI Entreprise (cotées)	4,2	5,2	3,6	4,5
PRI Secteur (non cotées)	4,9	5,6	5,1	4,8
PRI Entreprise (non cotées)	4,4	4,7	4,5	4

Les entreprises cotées perçoivent un niveau de risques Entreprise un peu moins élevé que les entreprises non cotées (4,2 contre 4,4). En revanche, ces deux catégories d'entreprises évaluent à un niveau équivalent leur PRI Secteur.

En comparant ces résultats à ceux de 2009, on constate une diminution des PRI beaucoup plus sensible pour les entreprises cotées : baisse de 19% du PRI Entreprise et de 22% du PRI Secteur.

Tableau 10 - PRI Secteur et PRI Entreprise par secteur

	Industrie		Banque Assurance		Distribution Commerce		Services	
	Secteur	Entreprise	Secteur	Entreprise	Secteur	Entreprise	Secteur	Entreprise
2011	4,7	3,8	5,6	4,4	4,9	4,8	4,6	4,2
2009	6,1	5,4	6,0	4,3	5,7	5,5	5,7	4,2
2007	5,0	3,9	4,9	3,6	4,7	4,0	4,8	4,4
2005	4,9	4,9	5,5	4,5	4,3	3,6	4,6	3,7



Industrie

C'est le secteur dans lequel le repli des PRI est le plus significatif, notamment pour le PRI Entreprise qui chute de 30% alors que le PRI Secteur diminue de 23%. En conséquence, l'Industrie devient le secteur affichant les plus faibles PRI, mais aussi, avec le secteur Banque Assurance, celui qui présente le plus grand écart entre PRI Secteur et PRI Entreprise (avec un écart supérieur à 1 point).

Banque Assurance

Il s'agit du seul secteur où la tendance des deux indices est opposée : baisse du PRI Secteur et légère hausse du PRI Entreprise. L'écart entre les deux indices demeure le plus élevé des quatre secteurs même s'il se réduit sensiblement avec 1,2 point d'écart contre 1,7 en 2009.

Distribution Commerce

Dans la continuité des années précédentes, la tendance est au rapprochement entre les deux indices de ce secteur. Cette année marque d'ailleurs le plus faible écart de PRI (0,1 point).

Services

Le secteur des Services montre une stabilité des PRI sur le long terme : seule une certaine diminution du PRI Secteur est à noter en 2011.

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

Après avoir analysé les principaux risques des entreprises françaises en 2011, la quatrième partie de ce Baromètre est consacrée à l'examen de leurs pratiques de gestion pour faire face à ces risques.

Comme les années précédentes, en nous appuyant sur notre modèle de bonnes pratiques de gestion des risques, nous avons mesuré les pratiques actuelles des grandes entreprises françaises pour chacune des composantes du dispositif : organiser, évaluer, gérer, reporter, en répondant aux questions suivantes :

- Responsabilité de la gestion des risques : quelles sont les fonctions responsables de la gestion des risques au sein de l'entreprise ?
- Organisation de la gestion des risques : quelles sont les principales composantes organisationnelles de la gestion des risques ?
- Identification et évaluation des risques : comment les entreprises identifient-elles et mesurent-elles leurs risques ?
- Stratégies de gestion et plans d'action : quelles sont les stratégies de gestion des risques mises en œuvre par les entreprises ?
- Reportings et tableaux de bord : quels sont les reportings sur les risques utilisés par les entreprises ?

Comme lors des éditions précédentes, les résultats sont présentés par secteur, par taille d'entreprise, par entreprise cotée ou non cotée et selon le critère de performance de la gestion des risques (PRI Performance – cf. section 5.1). Pour ce dernier critère, les entreprises qui attribuent une note supérieure ou égale à 7 à la performance de leur propre gestion des risques (sur une échelle de 1 à 10) sont classées dans la catégorie des entreprises jugeant leur gestion des risques très performante.

4.1. Responsabilités de la gestion des risques

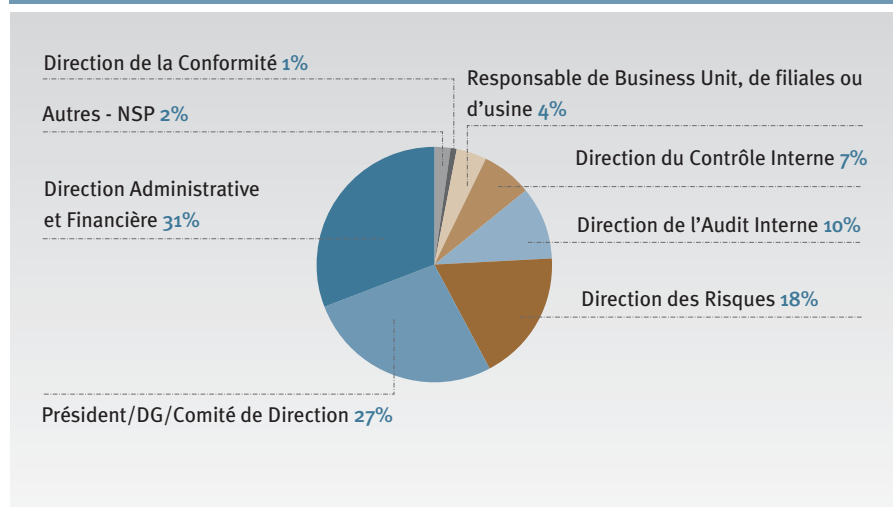
La première question porte sur l'attribution de la responsabilité de la gestion des risques : quelles sont les fonctions qui assument cette responsabilité dans l'entreprise ?

Il s'agit d'un point important car, sans responsabilité clairement définie, la gestion des risques présente généralement un faible niveau de maturité, ce qui limite grandement son efficacité au regard de son objectif de meilleure maîtrise des activités.

Tableau 11 - Fonctions responsables de la gestion des risques

	2011	2009	2007
Direction Administrative et Financière	31%	21%	8%
Président/DG/Comité de Direction	27%	53%	64%
Direction des Risques	18%	8%	3%
Direction de l'Audit Interne	10%	7%	5%
Direction du Contrôle Interne	7%	1%	
Responsables de Business Unit, de filiales ou d'usine	4%	3%	8%
Direction de la Conformité	1%	5%	
Autres / NSP	2%	2%	4%

Responsable de la gestion des risques



Pour 31% des entreprises interrogées, la responsabilité de la gestion des risques incombe à la Direction Administrative et Financière alors que, pour 27% d'entre elles, elle incombe à la Direction Générale. On note ainsi une évolution importante des réponses par rapport aux années précédentes avec la montée en puissance de la Direction Administrative et Financière dans la responsabilité de gestion des risques. C'est un élément nouveau et la première fois que la Direction Générale n'est plus en tête du classement des réponses.

En observant les autres fonctions citées, on remarque également que des directions plus spécialisées (Directions des Risques, de l'Audit Interne, du Contrôle Interne) sont, elles aussi, en progression par rapport aux années précédentes.

Il apparaît donc que la gestion des risques, en se développant, impose l'attribution de responsabilités au niveau des différentes fonctions impliquées au quotidien dans le processus. La Direction Générale demeure ultimement responsable du dispositif global mais, en organisant le processus, elle délègue des responsabilités à d'autres fonctions dont certaines sont plus spécifiquement consacrées à la gestion des risques. Dans cette liste, ce sont les fonctions de Direction des Risques (18% soit 10 points de plus qu'en 2009) et de Direction du Contrôle Interne qui progressent le plus.

ANALYSE SECTORIELLE

La Direction Administrative et Financière en tant que principale responsable de la gestion des risques est identifiée par l'Industrie (41%), mais également par les secteurs des Services et de la Distribution Commerce, pour 32% et 31% des répondants. Elle est au contraire très peu citée dans le secteur Banque Assurance (16%).

Le secteur Banque Assurance s'appuie avant tout sur la Direction des Risques (53%).

Le secteur des Services cite, pour 20% des entreprises interrogées, la Direction du Contrôle Interne, ce qui constitue une nouveauté 2011.

ANALYSE SPÉCIFIQUE

Après la Direction Générale et la Direction Administrative et Financière, la Direction des Risques et la Direction du Contrôle Interne sont plus souvent mentionnées par les entreprises cotées (respectivement 20% et 11%) que par les entreprises non cotées (16% et 3%).

4.2. Organisation de la gestion des risques

En 2011, les trois principales composantes organisationnelles de la gestion des risques sont :

- une définition précise des rôles et des responsabilités : 85%
- une politique de gestion des risques formalisée : 77%
- un langage commun sur les risques au sein de l'entreprise : 72%

ANALYSE SECTORIELLE

Alors que 100% des entreprises du secteur Banque Assurance et 88% des entreprises du secteur Industrie citent la **définition de rôles et des responsabilités**, ce taux est plus faible dans le secteur Distribution Commerce (72%).

La **politique formalisée de gestion des risques** est surtout plébiscitée par les répondants des secteurs Banque Assurance (97%) et des Services (77%).

Les secteurs Banque Assurance et Distribution Commerce sont ceux qui attachent le plus d'importance au **langage commun sur les risques**, avec respectivement 94% et 77% de citations.

ANALYSE SPÉCIFIQUE

La **prise en compte de l'analyse des risques dans le processus de planification stratégique** est nettement plus citée par les sociétés cotées (74%) que par les sociétés non cotées (65%).

Les entreprises qui jugent leur gestion des risques très performante mettent l'accent sur :

- une **politique formalisée de gestion des risques** pour 91% d'entre elles contre seulement 63% pour les autres.
- un **langage commun sur les risques** pour 88% d'entre elles contre seulement 57% pour les autres.
- la **définition de niveaux de tolérance aux risques** pour 67% d'entre elles contre seulement 44% pour les autres.

Tableau 12 - Infrastructure de la gestion des risques

	2011	2009	2007
Une définition précise des rôles et des responsabilités	85%	85%	82%
Une politique de gestion des risques formalisée	77%	79%	82%
Un langage commun sur les risques au sein de l'entreprise	72%	91%	81%
La prise en compte de l'analyse des risques dans le processus de planification stratégique	69%	83%	80%
Une définition du niveau de tolérance aux risques	55%	65%	
La prise en compte des risques dans les objectifs de performance des managers	52%	53%	

Les entreprises interrogées considèrent, avant toute chose, que la gestion des risques doit reposer sur l'existence **de rôles et de responsabilités clairement définis** au sein de l'organisation. Attribuer des responsabilités et organiser le rôle de chaque acteur dans le processus est un pré-requis indispensable d'après les Directeurs Financiers.

Seconde composante identifiée, l'existence d'une **politique formalisée de gestion des risques** constitue un élément de sensibilisation important à l'attention de tous les acteurs de l'entreprise. Cet élément va permettre d'établir et de communiquer les objectifs de la gestion des risques, de décrire l'organisation définie et de fixer les grands principes à appliquer.

La constitution d'un **langage commun sur les risques** est le troisième élément structurel cité par les répondants. La création d'un référentiel ou d'un modèle de risques de l'entreprise permet de constituer progressivement ce langage commun, comparable à un dictionnaire partagé au sein de l'organisation.

On note cependant que cet élément est en recul de près de 20 points par rapport à 2009, probablement parce que les difficultés rencontrées par les entreprises pour cerner les risques dans un contexte de crise étaient sources d'incertitudes accrues, renforçant d'autant la nécessité de disposer d'un langage partagé.

La **prise en compte des risques dans le processus de planification stratégique** constitue un élément clé du dispositif bien qu'il soit en retrait par rapport aux années précédentes. Cette prise en compte permet aux Directions Générales d'examiner concomitamment les opportunités et les risques dans le cadre de la définition de leur stratégie.

4.3. Identifier et mesurer ses risques

En 2011, les trois moyens les plus utilisés pour identifier et mesurer les risques sont :

- les audits internes : 84%
- une liste d'indicateurs de suivi des risques : 79%
- des réunions et travaux spécifiques de la Direction Générale : 77%

Tableau 13 - Processus d'identification et d'évaluation

	2011	2009	2007
Les audits internes	84%	87%	79%
Une liste d'indicateurs de suivi des risques	79%	80%	71%
Des réunions et travaux spécifiques de la Direction Générale	77%	79%	77%
Une démarche de cartographie globale des risques	70%	63%	70%
La modélisation et la quantification des risques	60%	57%	56%

Comme c'est le cas depuis la création du Baromètre en 2003, **l'audit interne** est toujours plébiscité par les entreprises comme le premier moyen d'identification et d'analyse des risques. Avec 84% des citations, il apparaît légèrement en retrait par rapport à 2009 mais reste néanmoins très largement répandu. Il est le seul processus à être cité par plus de 75% des répondants, toutes entreprises confondues, quelle que soit leur taille ou leur secteur et par 100% des répondants du secteur Banque Assurance.

Les **indicateurs de suivi des risques** et les **réunions et travaux de la Direction Générale** consacrés aux risques demeurent, après les audits internes, majoritairement cités comme des approches très répandues, avec une tendance relativement stable depuis cinq ans.

A noter enfin, **la démarche de cartographie des risques** est mise en place dans plus de deux tiers des entreprises en 2011. Il s'agit de la seule pratique d'identification et d'évaluation des risques qui se développe significativement par rapport à 2009 (+7 points).

ANALYSE SPÉCIFIQUE

Les grandes entreprises (plus de 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires) ont plus fréquemment recours à **l'audit interne** (91%) que les autres entreprises. L'écart est également significatif quand on observe les résultats des entreprises jugeant leur gestion des risques très performante : elles sont 97% à citer **l'audit interne** comme leur premier moyen d'analyse de risques contre 71% pour les autres entreprises.

Les **indicateurs de suivi des risques** sont plus utilisés par les entreprises jugeant leur gestion des risques très performante, à 92% contre seulement 67% pour les autres entreprises.

La **démarche de cartographie des risques** est plus souvent adoptée par les grandes entreprises (plus 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires), avec 87% de citations contre 64% pour les autres entreprises.

4.4. Définir et mettre en œuvre des stratégies de gestion

Les trois premières stratégies de gestion des risques utilisées en 2011 sont :

- **les procédures de contrôle interne**, toujours considérées par les entreprises comme la pratique incontournable pour limiter les risques (97%) ;
- **l'interdiction des pratiques générant des risques élevés**, une action prioritaire de gestion des risques pour 84% des entreprises interrogées ;
- **la couverture de risques par des polices d'assurance** citée comme la troisième mesure de gestion et adoptée par 81% des répondants.

Tableau 14 - Stratégies de gestion utilisées par les entreprises

	2011	2009	2007
Procédures de contrôle interne	97%	94%	89%
Interdiction des pratiques générant des risques élevés	84%	91%	75%
Couverture des risques par des polices d'assurance	81%	80%	83%
Protections contractuelles (clauses juridiques spécifiques)	79%	88%	76%
Opérations de couverture sur les marchés	72%	57%	52%
Systèmes d'auto-assurance			
(provisions comptables, réserves en capitaux propres, captives)	59%	71%	60%
Transferts vers des prestataires (externalisation d'une fonction)	43%	20%	40%
Mutualisation des risques avec des partenaires (JV, coopération, partenariat...)	42%	29%	26%

ANALYSE SECTORIELLE

Compte tenu du niveau de consensus sur les principales stratégies de gestion, il existe peu de différences sectorielles. Seul le secteur des Services présente un plus faible taux de citations relatif aux **couvertures d'assurance** (68%) probablement en raison de la nature immatérielle des actifs de ce secteur.

Les **mécanismes d'auto-assurance** sont principalement mis en œuvre par le secteur Banque Assurance (100% des répondants de ce secteur).

Gérer ses risques c'est, en premier lieu, définir et mettre en œuvre un contrôle interne efficace : voilà ce que nous indiquent les Directeurs Financiers chaque année et plus encore en 2011.

L'interdiction de pratiques générant des risques élevés, en légère baisse, et **la couverture de risques par des polices d'assurance**, assez stable, sont des stratégies appliquées de façon relativement uniforme par tous les secteurs d'activité.

Enfin les **opérations de couverture sur les marchés** montent en puissance dans le classement des stratégies de gestion de risques en passant de 57% à 72%. Cela confirme que la pression subie par les entreprises concernant les risques liés aux devises, aux taux d'intérêt et aux prix des matières premières est un élément notable du Baromètre 2011.

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

	Banque Assurance	Industrie	Distribution Commerce	Services
Procédures de contrôle interne	100%	99%	93%	94%
Interdiction des pratiques et opérations risquées		84%	79%	82%
Protections contractuelles	94%			71%
Couverture par des polices d'assurance		86%	85%	
Systèmes d'auto-assurance	100%			

4.5. Tableaux de bord et systèmes de reporting sur les risques

Les trois principaux outils de reporting sur le risque utilisés en 2011 sont :

- **le reporting des incidents** (déclaration d'assurances, réclamations client, etc.) : 77%
- **l'auto-évaluation périodique des risques et des contrôles** : 76%
- **l'intégration d'indicateurs de risques dans les reportings du management** : 61%

Tableau 16 - Pratiques de reporting sur les risques

	2011	2009	2007
Reporting spécifiques des incidents (déclarations d'assurance, réclamations clients...)	77%	85%	76%
Auto-évaluation périodique des risques et du contrôle interne par les opérationnels	76%	69%	67%
Intégration des risques dans les reportings standards du management	61%	69%	59%
Tableaux de bord spécifiques d'indicateurs de risques	48%	63%	56%
Rentabilité ajustée par le risque (RAROC)	26%	26%	-

Le reporting sur les incidents demeure, en 2011, la méthode la plus utilisée pour suivre les risques. Elle constitue un point essentiel du dispositif mais présente l'inconvénient de ne prendre en compte que des risques avérés et de ne pas faciliter une gestion plus proactive basée sur le suivi de risques potentiels.

L'utilisation d'une **démarche d'auto-évaluation périodique des risques et des contrôles** a encore progressé dans les entreprises françaises en 2011. Elle est désormais citée par 76% des répondants contre 69% en 2009. La tendance à la hausse montre que cette approche est désormais autant utilisée que **le reporting des incidents** (77%) avec l'avantage d'être plus prospective en identifiant des risques potentiels ou émergents. Le fait que cette pratique s'impose dans les entreprises françaises constitue un point important car cette démarche permet de sensibiliser les opérationnels sur le terrain. Cela leur fournit également les outils pour évaluer régulièrement les niveaux de risques et engager des actions en cas de risques émergents, d'accroissement du niveau de risques ou de défaillance du contrôle interne.

L'intégration d'indicateurs de risques dans les reportings du management reste la troisième pratique de reporting citée en 2011 malgré une baisse de 8 points par rapport à 2009.

Tableau 17 - Reporting / suivi des risques par secteur

	Banque Assurance	Industrie	Distribution Commerce	Services
Reporting des incidents	94%	82%	53%	83%
Auto-évaluation des risques et des contrôles	88%	72%	70%	76%
Intégration des risques dans les reportings du management	91%	43%	64%	50%

ANALYSE SECTORIELLE

• Reporting des incidents

L'utilisation de ce type de reportings est citée par 94% des répondants du secteur Banque Assurance (compte tenu des exigences réglementaires). En revanche, dans les autres secteurs, le taux de citations est plutôt en baisse par rapport à 2009, notamment dans le secteur Distribution Commerce, dans lequel il passe de 71% à 53%.

• Démarches d'auto-évaluation des risques et des contrôles

Le recours à l'auto-évaluation a augmenté sensiblement en 2011, notamment dans le secteur Banque Assurance, en augmentant de 52% à 88%.

• Intégration des risques dans les reportings standards du management

On constate que le secteur Banque Assurance a encore accru son recours à l'intégration d'indicateurs de risques dans ses reportings pour atteindre 91% des citations. En revanche ce taux est en retrait dans l'Industrie où il n'atteint que 43% en 2011.

ANALYSE SPÉCIFIQUE

L'auto-évaluation des risques et du contrôle est davantage utilisée par les grandes entreprises (plus de 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires) avec un taux de citations de 84% contre 75% pour les autres entreprises.

Les entreprises estimant leur gestion des risques très performante se distinguent sur deux aspects :

- Deux tiers d'entre elles utilisent **des tableaux de bord spécifiques d'indicateurs de risques** contre un tiers seulement des autres entreprises.
- Elles sont 87% à mettre en œuvre **une démarche d'auto-évaluation des risques et des contrôles** contre 65% pour les autres entreprises.

5. Performance de la gestion des risques, bénéfices et freins

ANALYSE SECTORIELLE

Cette moyenne de 47% cache de fortes disparités sectorielles puisque 89% des répondants du secteur Banque Assurance ont estimé leur gestion de risques très performante contre seulement 28% des entreprises du secteur des Services.

Nous notons une hausse sensible du PRI performance dans le secteur Banque Assurance qui s'élève désormais à 7,4, un chiffre historiquement jamais atteint.

Le PRI Performance du secteur Distribution Commerce affiche également une hausse en 2011, quoi que plus faible, de l'ordre de 0,5 point.

A l'inverse, le secteur des Services présente un PRI Performance qui montre une tendance baissière depuis cinq ans.

Enfin, le secteur de l'Industrie montre une assez forte diminution de son PRI Performance en 2011 (de 6,4 à 5,9).

5.1.

Niveau de performance de la gestion des risques

Nous avons demandé aux personnes interrogées d'évaluer la performance de leur gestion des risques sur une échelle de 1 à 10 (de 1 « pas performante du tout » à 10 « extrêmement performante ») afin de constituer le PRI Performance. Une valeur de 7 ou plus classe l'entreprise dans la catégorie de celles qui estiment leur gestion des risques très performante.

Le PRI Performance s'établit à 6,3 en 2011 contre 6,2 en 2009, soit une valeur relativement stable et en légère baisse par rapport à 2007 où il s'élevait à 6,5.

Tableau 18 - PRI Performance par secteur

Secteurs	2011	2009	2007
Banque Assurance	7,4	6,7	7,1
Industrie	5,9	6,4	6,4
Distribution Commerce	6,2	5,8	6,3
Services	5,8	6,0	6,2

En 2011, 47% des entreprises attribuent une note au moins égale à 7 en termes de performance de leur gestion des risques, ce qui est élevé même si nous constatons une baisse substantielle de ce pourcentage par rapport à 2009 (56%).

5.2.

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

D'après les résultats obtenus en 2011 et en considérant les trois premiers bénéfices cités, une bonne gestion des risques permet de :

- **découvrir des risques émergents** : 88%
- **limiter la volatilité des résultats** : 74%
- **renforcer le processus de planification stratégique** : 68%

On observe tout d'abord que les entreprises identifient plus de bénéfices à la gestion des risques que dans le passé, avec des taux de citations qui progressent nettement en 2011.

Tableau 19 - Les bénéfices d'une bonne gestion des risques

	2011	2009	2007
Permet de découvrir des risques émergents	88%	50%	
Limite la volatilité des résultats	74%	61%	-
Renforce le processus de planification stratégique	68%	33%	69%
Améliore l'allocation des ressources de l'entreprise	61%	41%	72%
Améliore la notation de crédit de l'entreprise	60%	29%	
Accroît la valorisation de l'entreprise ou sa capitalisation boursière	58%	19%	44%
Réduit les primes d'assurance	49%	33%	57%

Cette année, les Directeurs Financiers attendent en premier lieu de la gestion des risques qu'elle leur **permette de découvrir les risques émergents** (88%). Pour répondre à cet objectif ambitieux, il conviendra de disposer d'un processus continu de surveillance de ces risques, en réalisant des mises à jour de la cartographie, en examinant les impacts potentiels des risques nouveaux et en optant pour un reporting régulier du niveau de risques afin d'identifier des risques faibles dont la gravité pourrait s'accroître rapidement.

Le deuxième bénéfice attendu, **limiter les variations brutales de résultats**, constitue toujours un enjeu clé pour les entreprises. A ce titre, une gestion des risques efficace est perçue comme un levier d'action pertinent.

Enfin le troisième bénéfice cité, **renforcer le processus de planification stratégique**, fait un véritable bond en avant (68%) et retrouve le taux de citations atteint en 2007. Cela va permettre aux entreprises de mieux prendre en compte les impacts potentiels d'une situation de risques dans la mise en œuvre de leurs actions stratégiques.

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

En 2011, les trois principaux freins à la mise en œuvre d'une gestion des risques efficace sont :

- **les lourdeurs administratives** freinant l'initiative, la décision et la réactivité : 68%
- **la complexité de mise en place et de déploiement** : 65%
- **la résistance au changement** : 65%

Tableau 20 - Les principaux freins à une bonne gestion des risques

	2011	2009	2007
Lourdeurs administratives freinant l'initiative, la décision et la réactivité	68%	50%	13%
Complexité de mise en place et de déploiement	65%	49%	21%
Résistance au changement ou manque de motivation des personnes	65%	33%	13%
Manque de compétences, de temps, de méthodes	63%	35%	18%
Problème de communication (diffusion et remontée des informations)	48%	33%	-
Coût ou manque de budget	45%	23%	15%

En tête des préoccupations des entreprises, nous retrouvons le même frein qu'en 2009, relatif aux **lourdeurs administratives** qui entravent la réactivité et l'initiative. Cela montre qu'une perception procédurale et administrative de la gestion des risques persiste encore dans beaucoup d'entreprises.

La complexité de mise en place et de déploiement est le second frein identifié. Obstacle de nature plus technique, il peut être traité assez aisément par une démarche méthodologique structurée et progressive.

Nouvellement apparu dans la liste des principaux freins, celui relatif à la **résistance au changement et au manque de motivation** peut également être résolu par une gestion de projet intégrant la communication (en s'appuyant notamment sur la liste des bénéfices attendus) et l'instauration d'un langage commun de gestion des risques.

ANALYSE SECTORIELLE

Le secteur Banque Assurance inclut dans la liste de ses trois premiers bénéfices **l'amélioration de la notation de crédit de l'entreprise**. Ceci constitue un bénéfice spécifique intéressant qui est valorisable tant sur les marchés de capitaux qu'en termes de coût du financement.

Le secteur Distribution Commerce a la particularité de concentrer ses réponses sur deux bénéfices : **l'identification de risques émergents** (88%) et la **limitation de la volatilité des résultats** (86%).

6. Risques et performance

La crise économique et financière a conduit les entreprises à adapter en permanence le pilotage de leur performance face à un environnement de plus en plus complexe et concurrentiel et dans un contexte d'émergence de nouveaux risques pouvant impacter très négativement la performance.

Cette année, nous avons donc souhaité étudier les interactions et les synergies qui pouvaient exister entre gestion des risques et pilotage de la performance de l'entreprise.

6.1. La gestion des risques, vecteur d'une meilleure performance ?

Nous avons d'abord cherché à établir si les Directeurs Financiers envisageaient une contribution directe de la gestion des risques à la performance de leur entreprise.

A cette question, 90% des entreprises interrogées apportent une réponse positive et considèrent que la gestion des risques est un vecteur de meilleure performance. La contribution positive de la gestion des risques à la performance de l'entreprise est ainsi établie avec un consensus fort.

Cette constatation peut être intéressante et venir appuyer la réflexion des organisations qui n'ont pas encore développé un dispositif de gestion de risques structuré et performant.

Tableau 21 - Gestion des risques, vecteur de performance

	Global	Banque Assurance	Industrie	Distribution Commerce	Services
Oui	90%	100%	99%	83%	74%
Non	10%	-	1%	17%	26%

Le consensus atteint 100% dans le secteur Banque Assurance et 99% dans l'Industrie. Il est sensiblement moins élevé dans le secteur des Services avec un taux de réponses positives de 74%.

6.2. Sur quels aspects la gestion des risques améliore-t-elle la performance ?

Compte tenu du résultat précédent, nous avons souhaité comprendre précisément ce qu'entendaient les Directeurs Financiers par « vecteur de meilleure performance ». Nous avons donc posé une question visant à déterminer quelle était la contribution à la performance la plus importante à leurs yeux.

Les réponses correspondent à des citations spontanées :

Tableau 22 - Vecteur de performance

Vecteur de performance en améliorant :	2011
Les aspects financiers : maîtrise, diminution d'incidents...	17%
Les résultats et l'atteinte des objectifs	10%
La prévention des risques	10%
La réactivité / l'efficacité	9%
La rentabilité de l'entreprise	7%
La gestion des risques de marché	7%
La qualité des services	6%
La gestion des risques clients	5%
L'optimisation des coûts	4%
La trésorerie	4%
La sécurité	4%
Autres / NSP	17%

On constate que les entreprises citent des domaines d'amélioration de la performance assez variés. Cependant, les aspects financiers de résultats, de coûts et de rentabilité sont ceux dont l'occurrence est la plus forte avec 42% des réponses : **meilleure maîtrise des aspects financiers, résultats et atteinte des objectifs, rentabilité de l'entreprise, optimisation des coûts et trésorerie.**

Les aspects d'organisation et de management en termes **d'efficacité, de réactivité, de qualité ou de sécurité** recueillent quant à eux 19% des citations.

Enfin, les domaines directement liés à des aspects de gestion des risques représentent 22% des citations.

ANALYSE SECTORIELLE

Les secteurs Distribution Commerce et Industrie privilégient la **meilleure maîtrise des aspects financiers et des incidents**, pour respectivement 29% et 19% des répondants.

Le secteur Banque Assurance identifie deux domaines prédominants que sont **les résultats et l'atteinte des objectifs** (26%) et **une meilleure réactivité / efficacité** (22%).

Le secteur des Services cite **la prévention et la diminution des risques** (16%) comme premier vecteur d'amélioration de la performance.

ANALYSE SPÉCIFIQUE

Les sociétés cotées citent plus souvent les aspects de **meilleure maîtrise des aspects financiers et des incidents** (21% contre 14% pour les sociétés non cotées) et de **prévention et de diminution des risques** (15% contre 5% pour les sociétés non cotées).

Les grandes entreprises (plus de 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires) se distinguent en citant avant tout **la réactivité et l'efficacité** comme vecteur de meilleure performance à hauteur de 23%.

6.3. Utilisation des indicateurs de risques KRI dans le pilotage de la performance

Les Directeurs Financiers établissent un lien fort entre gestion des risques et amélioration de la performance. Considérant ce nouveau constat, nous leur avons ensuite demandé s'ils introduisaient des indicateurs de risques ou KRI (Key Risk Indicators) dans le pilotage de la performance de leur entreprise.

ANALYSE SECTORIELLE

Le secteur Banque Assurance est celui qui mentionne le taux d'utilisation de KRI le plus élevé dans sa gestion de la performance, environ deux fois supérieur à celui des autres secteurs.

Les répondants des trois autres secteurs s'accordent sur un taux d'utilisation des KRI de 40% environ pour piloter et mesurer leur performance.

ANALYSE SPÉCIFIQUE

Ce sont plutôt les entreprises cotées qui utilisent ces KRI dans leur pilotage de la performance avec un taux de citations de 57% contre 41% pour les entreprises non cotées.

Les entreprises qui jugent leur gestion des risques très performante sont 68% à utiliser des KRI dans le pilotage de leur performance contre 31% pour les autres.

Tableau 23 - Utilisation de KRI

	Global	Banque Assurance	Industrie	Distribution Commerce	Services
Oui	48%	79%	39%	39%	42%
Non	48%	21%	57%	56%	54%
NSP	4%	-	4%	5%	4%

48% des entreprises interrogées répondent par l'affirmative à cette question. Ce taux semble relativement élevé en moyenne, même s'il s'explique principalement par les réponses positives du secteur Banque Assurance. Il nous semble que cette pratique de pilotage est intéressante même si elle reste largement à développer : d'abord parce que 52% des entreprises n'utilisent pas de KRI dans leur pilotage de la performance et ensuite parce qu'il est difficile de déterminer dans quelle proportion ces KRI sont utilisés par les entreprises qui ont répondu positivement à la question.

6.4.

Un pilotage de la performance efficace : quels sont les obstacles à maîtriser ?

Afin de conclure ce volet du Baromètre relatif aux synergies entre gestion des risques et gestion de la performance, nous avons questionné les Directeurs Financiers sur les principaux obstacles qui les freinent dans la mise en œuvre d'un pilotage efficace de leur performance.

Les trois principaux obstacles qu'ils identifient sont :

- **une organisation et des processus insuffisamment structurés pour analyser et agir** : 76%
- **des systèmes d'informations sous exploités ou inefficaces** : 64%
- **une information non disponible ou insuffisante** (contenu, précision, disponibilité des indicateurs) : 63%

Tableau 24 - Obstacles à une gestion efficace de la performance

	Global	Banque Assurance	Industrie	Distribution Commerce	Services
Une organisation et des processus insuffisamment structurés pour analyser et agir	76%	75%	91%	69%	72%
Des systèmes d'informations sous exploités ou inefficaces	64%	50%	82%	63%	68%
Une information non disponible ou insuffisante (contenu, précision, disponibilité des indicateurs)	63%	58%	79%	54%	66%
Une gestion du changement insuffisante pour mettre en œuvre les actions d'amélioration	55%	47%	56%	56%	63%
Autres / NSP	10%	9%	3%	12%	18%

Le premier obstacle identifié par trois quarts des répondants porte sur **l'insuffisance de structuration de l'organisation et des processus**, ce qui limite leurs capacités d'analyse et d'action. La gestion de la performance, de l'avis des Directeurs Financiers, doit se fonder sur une organisation et des processus structurés, condition nécessaire à un pilotage efficace. On retrouve ici une caractéristique similaire à la gestion des risques, qui ne peut être efficace qu'en se basant sur une organisation, des responsabilités et des processus définis et communiqués.

Les systèmes d'information et la qualité des informations elles-mêmes constituent les deux autres obstacles à une gestion efficace de la performance, d'après les répondants, même si les avis sont moins homogènes selon les secteurs.

ANALYSE SECTORIELLE

Si tous les secteurs s'accordent sur le fait qu'une organisation et des **processus insuffisamment structurés** constituent le premier obstacle au pilotage de la performance, c'est l'Industrie qui y attache la plus grande importance avec 91% de réponses.

L'industrie présente en général des taux de citations des obstacles au pilotage de la performance sensiblement plus élevés que les autres secteurs.

A l'inverse, dans le secteur Banque Assurance, à l'exception du premier, les autres obstacles sont nettement moins cités.

Structure de l'échantillon

Selon le secteur d'activité

	TOTAL
Industrie	30%
Banque Assurance	22%
Distribution Commerce	26%
Services	22%

Selon le chiffre d'affaires (2010)

	TOTAL
De 150 à moins de 300 millions d'euros	46%
De 300 à 760 millions d'euros	30%
De 760 à moins de 1,5 milliard d'euros	12%
Plus de 1,5 milliard d'euros	12%

Selon que l'entreprise est cotée ou non cotée

	TOTAL
Entreprises cotées	45%
Entreprises non cotées	55%

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

L'étude a été conduite en mars 2011.
Les entretiens réalisés par téléphone sur système CATI (Computer Assisted Telephone Interview) ont été menés auprès des Directeurs Financiers de ces entreprises.

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

Notre vision. Votre exigence.

Dans un contexte de sortie de crise mais également d'incertitudes majeures qui impactent brutalement les organisations face à la nécessité de réinventer de nouveaux modèles économiques afin d'assurer l'avenir, les entreprises ont plus que jamais besoin d'un conseil sûr, objectif et pragmatique.

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

Notre Réseau international de Spécialistes du Risque

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

Avec 2 500 spécialistes répartis dans plus de 60 bureaux à travers le monde, Protiviti apporte à ses clients des connaissances et compétences éprouvées, des méthodologies et bonnes pratiques adaptées et une gestion de projet allant de la conception à la mise en œuvre concrète de solutions, incluant la dimension technologique.

Nos Solutions

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

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

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

Contacts :

Francis Miard
Managing Director
francis.miard@protiviti.fr

Bernard Drui
Managing Director
bernard.drui@protiviti.fr



*Powerful Insights.
Proven Delivery.™*

Protiviti

Tél. : 01 42 96 22 77
Fax : 01 42 96 31 63
contact@protiviti.fr

www.protiviti.fr

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