

## BAROMETRE 2009 DU RISK MANAGEMENT PROTIVITI

### L'insatisfaction client n'est plus le premier risque identifié par les DAF, détrôné par les risques externes

(le marché et ses évolutions, les marchés financiers, les risques de change/taux/matières premières)

Contexte économique complexe, défaillances, crise de confiance, autant d'éléments auxquels sont confrontées les entreprises qui se répercutent sur leur perception des risques. En effet, ce n'est plus désormais comme les autres années le risque interne (l'insatisfaction client) qui prédomine comme risque majeur mais les risques externes relatifs au marché et à la conjoncture économique, ceux liés aux marchés financiers et ceux relatifs aux concurrents qui sont au cœur des préoccupations des Directeurs Financiers et ce quel que soit le secteur.

**C'est ce que révèle la 6<sup>ème</sup> édition du Baromètre du Risk Management Protiviti réalisé en mars 2009 auprès de 100 directeurs financiers des grandes entreprises françaises cotées et non cotées.**

#### Une recrudescence des risques externes mais un optimisme affiché des entreprises face à la crise.

Malgré l'identification de forts risques externes cette année comme sources d'incertitude, plus de la moitié des entreprises jugent leur gestion des risques très performante, ce qui semble très élevé. Les Directions financières (DAF) sont confrontées aux risques relatifs au marché et à la conjoncture économique, ceux liés aux marchés financiers et ceux relatifs aux concurrents comme l'indique le classement des cinq risques majeurs et leur évaluation à un niveau jamais atteint auparavant (niveau 7 sur une échelle de gravité allant de 1 à 10).

Dans un même temps, le niveau de confiance des entreprises dans leur gestion des risques, qui semble très élevé vu le contexte actuel, peut s'expliquer par le fait que la plupart des répondants ont traversé la crise sans incident majeur jusqu'à maintenant. Alors que dans un même temps les répondants jugent leur secteur d'activité beaucoup plus enclin aux risques que leur propre entreprise.

« Cet optimisme des entreprises sur la qualité effective de leur gestion des risques pourrait être assez préjudiciable et les empêcher de déterminer l'état réel de leur situation et les domaines où des améliorations sont impérativement nécessaires », constate Francis Miard, Managing Director chez Protiviti en charge du Baromètre du Risk Management.

Tableau 5 - Les cinq risques majeurs

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

(page 13 du Baromètre du Risk Management)

Pour rappel, en 2008/07, les cinq risques majeurs identifiés étaient l'insatisfaction client (37% contre 7% en 2009), les concurrents (35% contre 31%), les systèmes d'information et la sécurité informatique (33% contre 12%), l'image de marque et la réputation (32% contre 17%) et l'environnement réglementaire et les régulations sectorielles (31% contre 11%).

**Analyse sectorielle :**

*Le secteur Banque Assurance estime que ces 3 premiers risques (marchés financiers, risques de change et taux, et image de marque) n'ont jamais atteint un tel niveau de gravité. A l'inverse, le secteur des Services évalue ces mêmes risques majeurs comme étant relativement faibles.*

**Une appétence aux risques très faible en 2009 : la prudence est de rigueur !**

La mesure d'appétence aux risques des entreprises françaises montre un PRI Appétence<sup>1</sup> (Protiviti Risk Index) qui a diminué sensiblement en 2009 pour devenir très faible : l'indice 2009 s'élève à 3,6 contre 3,8 en 2008/07 et 4 en 2006. Cette baisse témoigne du faible attrait pour la prise de risques des entreprises françaises, probablement lié à la menace perçue des risques externes. Cette année, seules 7% des entreprises interrogées déclarent avoir un niveau de prise de risques supérieur ou égal à 7.

**Analyse sectorielle :**

*20% des entreprises du secteur Distribution Commerce indiquent avoir un niveau de prise de risque élevé (supérieur ou égal à 7) contre 6% des entreprises du secteur des Services et 1% du secteur Industrie.*

**Responsabilité et mise en œuvre de la gestion des risques dans l'entreprise : les Directions Générales doivent relever leurs manches !**

Si 53% des entreprises interrogées estiment que la responsabilité et la gestion des risques doivent être fixées au niveau de la DG, elles sont de plus en plus nombreuses (49% en 2009 contre 37% en 2008/07) à souhaiter que les Présidents/DG/Comités de Direction s'impliquent davantage dans la mise en œuvre.

Tableau 10 - Responsabilité

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

(Page 11 du Baromètre du Risk Management)

Tableau 11 - Mise en œuvre

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

(Page 19 du Baromètre du Risk Management)

<sup>1</sup> Pour évaluer le PRI Appétence, Protiviti et TNS Sofres ont demandé aux entreprises d'évaluer leur comportement en termes de prise de risques sur une échelle de 1 à 10 (1 représentant une appétence très faible et 10 une appétence très forte).

Pour mettre en place la meilleure organisation pour faire face à la crise, il faut renforcer et simplifier les messages et la communication sur la gestion des risques pour 91% des répondants tout en définissant clairement une organisation, les rôles et les responsabilités afin de faciliter et rendre efficace sa mise en œuvre pour 85% d'entre eux.

**Analyse sectorielle :**

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

**L'audit interne, la cartographie des risques et les procédures de contrôle interne plébiscités pour identifier et évaluer les risques.**

Concernant les démarches permettant de prendre en compte les risques, disposer de fonctions d'expertise telles que l'audit interne pour assister le management dans l'analyse des risques (premier moyen d'identification des risques cité par 87% des DAF), mettre en place une cartographie des risques (plébiscitée par les deux tiers des répondants), et une évaluation quantitative des risques sont des pratiques permettant de mieux évaluer la qualité des mesures prises.

Les procédures de contrôle interne sont toujours considérées comme la pratique incontournable pour limiter les risques (94%), mais on constate clairement un recours plus marqué aux protections contractuelles avec les tiers (avec une augmentation de 7 points du taux le plus fort atteint en 2004 avec 88%) ou l'application de règles plus strictes d'interdiction de pratiques risquées pour 91% des entreprises.

De même, on constate un accroissement significatif du recours au reporting sur les incidents ainsi que l'intégration des risques dans les reporting existants (pratique qui enregistre la plus forte hausse en 2009).

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

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

(Page 22 du Baromètre du Risk Management)

**Analyse sectorielle :**

*La démarche de cartographie des risques est citée par 100% des entreprises dans le secteur Banque Assurance. Concernant les protections contractuelles, cette stratégie est adoptée massivement par les entreprises du secteur Industrie (98%, en très forte hausse par rapport à 2007/08), des Services (94%) et Banque Assurance (93%) contre 68% seulement dans le secteur Distribution Commerce.*

**Quand gestion des risques se conjugue avec performance de l'entreprise**

D'après 61% des DAF, une gestion des risques efficace permet de limiter la volatilité des résultats, d'identifier les risques émergents (50%) et d'améliorer l'allocation des ressources de l'entreprise (41%).

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

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

(Page 26 du Baromètre du Risk Management)

Par ailleurs, 93% des DAF indiquent que la gestion des risques est un vecteur de meilleure performance pour leur entreprise et ce, quels que soient le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, qu'elle soit cotée ou non cotée. C'est une réelle conviction des entreprises interrogées.

« C'est un message encourageant à l'égard des managers qui œuvrent dans les entreprises pour déployer un dispositif de gestion des risques efficace et qui devrait permettre de continuer à ancrer la gestion des risques dans la stratégie de l'entreprise », souligne Francis Miard, Managing Director chez Protiviti.

Pourtant, le nombre d'entreprises qui identifient des freins à la gestion des risques est en très forte progression. Les freins les plus fréquemment cités sont les lourdeurs administratives freinant l'initiative, la décision et la réactivité (50%), la complexité de mise en place et de déploiement (49%) et le manque de compétences, de temps, de méthodes (35%).

### Sociétés cotées et non cotées : même combat ?

Les 3 risques majeurs (le marché et ses évolutions, les marchés financiers, les concurrents) sont considérés comme encore plus critiques par les sociétés non cotées. Il en est de même pour les risques internes (les risques financiers et le risque relatif à l'image de marque et à la réputation) qui sont un point d'attention plus soutenue de leur part.

Les entreprises cotées, quant à elles, perçoivent un niveau de risques global encore plus fort, que ce soit pour leur propre entreprise ou pour le secteur dans lequel elles évoluent. Pour faire face à ces risques, elles confient la responsabilité de la mise en œuvre de leur gestion des risques aux fonctions spécialisées telles que les directions des risques, audit interne, contrôle interne et conformité pour 43% d'entre elles contre 22% pour les sociétés non cotées.

93% des entreprises cotées utilisent l'audit interne pour identifier les risques contre 81% pour les entreprises non cotées. Pour se prémunir des risques, 96% des sociétés non cotées mettent en place des procédures de contrôle interne et 92% d'entre elles des protections contractuelles.

### La gestion des risques des entreprises profondément impactée par la crise actuelle.

La crise semble avoir changé profondément les comportements et l'organisation de l'entreprise face au risque. Elle a en effet permis de renforcer la mise en place de nouveaux indicateurs de risques ou une fréquence modifiée des reporting (24%), une vigilance accrue du risque client (27%) et une plus grande prudence (16%).

### Méthodologie et structure de l'échantillon

Le baromètre repose sur des entretiens téléphoniques réalisés par TNS Sofres en mars 2009 auprès de 100 Directeurs Financiers d'entreprises françaises réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 150 millions d'euros et sélectionnées selon une répartition sectorielle puis par société cotée ou non cotée.

Selon le secteur d'activité	
	TOTAL
Industrie	31%
Banque Assurance	21%
Distribution Commerce	26%
Services	22%

  

Selon le chiffre d'affaires (2008)	
	TOTAL
De 150 à moins de 300 millions d'euros	45%
De 300 à 760 millions d'euros	30%
De 760 à moins de 7,6 milliards d'euros	18%
Plus de 7,6 milliards d'euros	7%

  

Selon que l'entreprise est cotée ou non cotée	
	TOTAL
Entreprises cotées	45%
Entreprises non cotées	55%

## Typologie des risques

Le baromètre Protiviti a listé 26 risques, notés chacun sur une échelle de 1 à 10. Un risque est considéré comme majeur si sa note est supérieure ou égale à 7 :

Risques internes	Risques externes	Risques liés aux informations pour le pilotage
<ul style="list-style-type: none"><li>- Les risques de change, taux, matières premières</li><li>- Les risques de crédit et de contreparties</li><li>- L'image de marque et la réputation</li><li>- La trésorerie disponible et les cash flows</li><li>- Les ruptures dans la chaîne d'approvisionnement</li><li>- Les systèmes d'information et la sécurité informatique</li><li>- La maîtrise des projets d'investissement (technologie, industriel, innovation, R&amp;D...)</li><li>- L'intégrité, l'éthique et la fraude</li><li>- Les pratiques commerciales</li><li>- L'insatisfaction client</li><li>- Les ressources humaines (recrutement, rétention, motivation)</li><li>- Les ruptures dans la chaîne de production/livraison</li><li>- La continuité des opérations/la gestion de crise</li><li>- La sécurité, l'environnement et la santé</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Le marché et ses évolutions (tendances, globalisation, délocalisation)</li><li>- Les marchés financiers (investisseurs, actionnaires)</li><li>- Les concurrents</li><li>- L'environnement juridique et les réglementations sectorielles</li><li>- Les innovations et ruptures technologiques</li><li>- Les risques politiques/pays</li><li>- Les événements catastrophiques (catastrophes naturelles, incendies, terrorisme, etc.)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reporting réglementaire, fiscal et juridique</li><li>- Budget et données opérationnelles de gestion</li><li>- Suivi des obligations contractuelles et/ou engagements vis-à-vis des tiers</li><li>- Tableau de bord et indicateurs de performance</li><li>- Reporting financier et communication financière</li></ul>

---

## A propos de PROTIVITI

*Protiviti, cabinet leader au niveau international, n'a qu'une seule vocation : la maîtrise des organisations en gérant au mieux les risques, en renforçant l'efficacité de l'entreprise et en augmentant sa performance. Protiviti accompagne ses clients afin d'exploiter toute nouvelle opportunité, et d'améliorer leur performance par une gestion des risques pragmatique et objective.*

*La particularité de notre réseau mondial de spécialistes est de partager une vision globale du marché et des points de vue permettant d'offrir des solutions à forte valeur ajoutée : gestion des risques, gouvernance, conformité, performance, systèmes d'information, investigations, restructurations...*

*Avec plus de 3.000 spécialistes répartis sur 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 une dimension technologique.*

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

## Contacts media

Enderby – Cyril Chassaing / Delphine Jouenne  
Tel. + 33 1 45 26 18 52  
[cch@enderby.fr](mailto:cch@enderby.fr)

Protiviti – Isabelle Péricarpin  
Tel. + 33 1 42 96 72 43  
[Isabelle.pericarpin@protiviti.fr](mailto:Isabelle.pericarpin@protiviti.fr)