

FERMA - Tendances et pratiques de gestion des risques en Europe - Etude comparative 2010

Principaux enseignements

Dominique Pageaud - Ernst & Young

Régis Demoulin – AXA Corporate Solutions



En collaboration avec



et

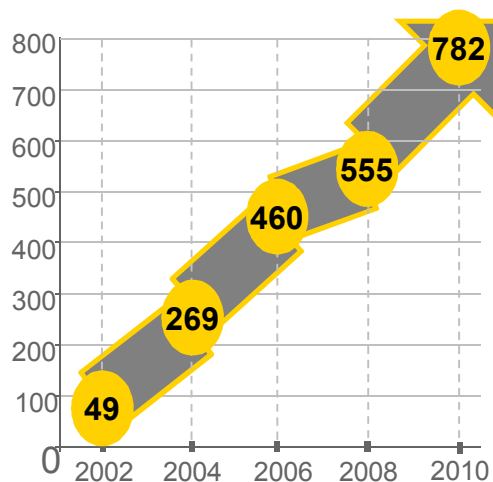




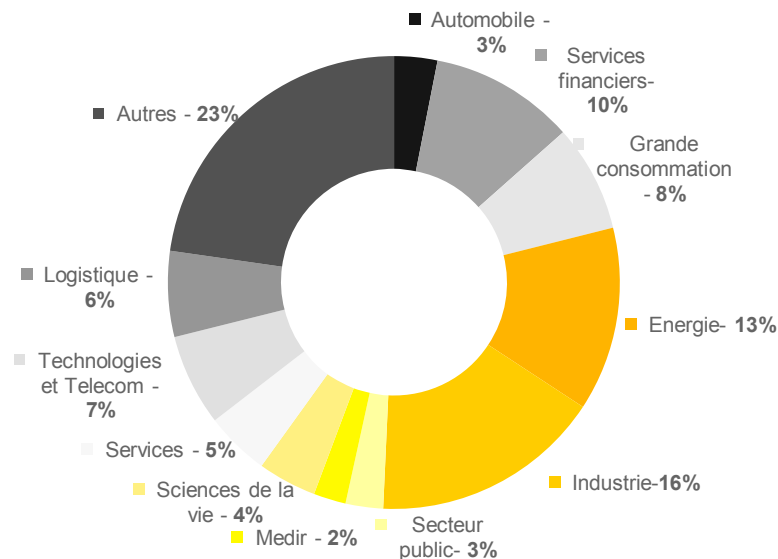
Présentation de l'étude

- ▶ 5ème édition de l'étude FERMA sur la gestion des risques en Europe, réalisée tous les deux ans depuis 2002, en collaboration avec Ernst & Young et AXA Corporate Solutions. Une étude menée cette année dans 16 pays, représentant un panel de 782 sociétés (contre 555 en 2008).
- ▶ Les objectifs de cette étude:
 - Analyser l'évolution de l'environnement du risk management en Europe depuis 2008
 - Déterminer le niveau de maturité des pratiques de risk management dans les entreprises européennes
 - Illustrer le lien entre le degré de complexité des entreprises et leur niveau de maturité de gestion des risques
 - Comprendre le lien entre l'importance des risques et le degré d'appétence
 - Mettre en exergue les attentes des entreprises vis-à-vis des sociétés d'assurance

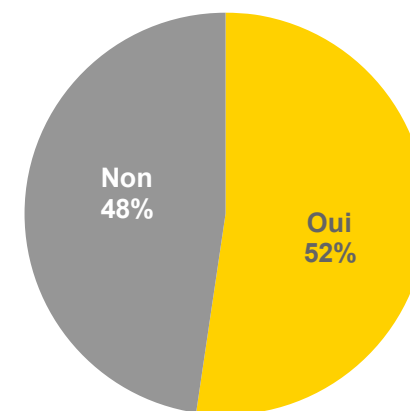
Evolution du panel



Secteur des entreprises interrogées



% de sociétés cotées

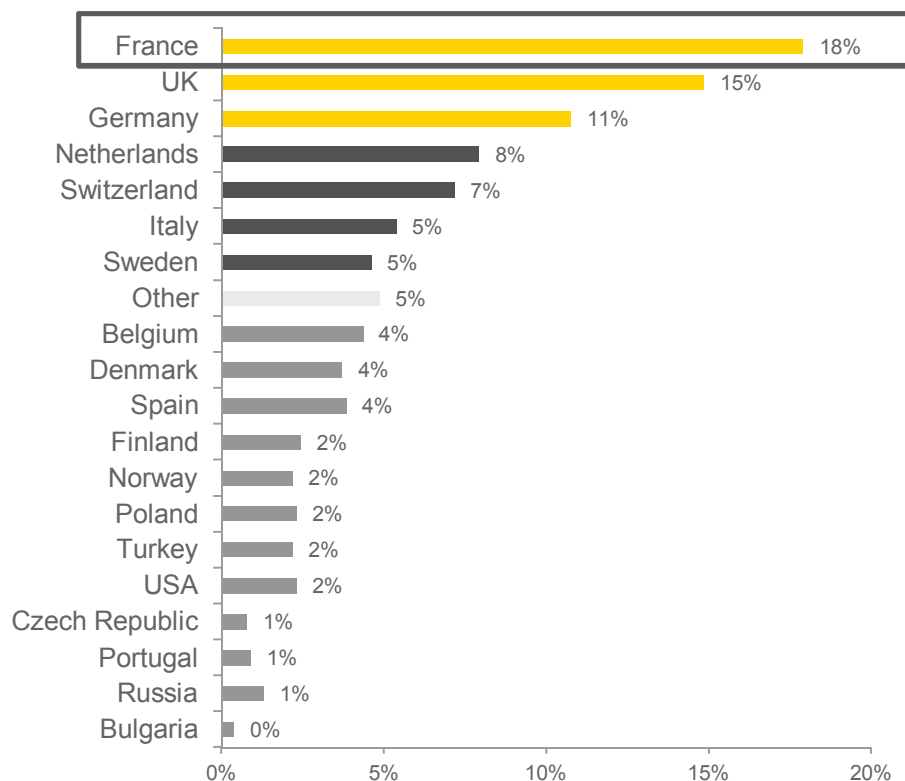


Base: 782 sociétés



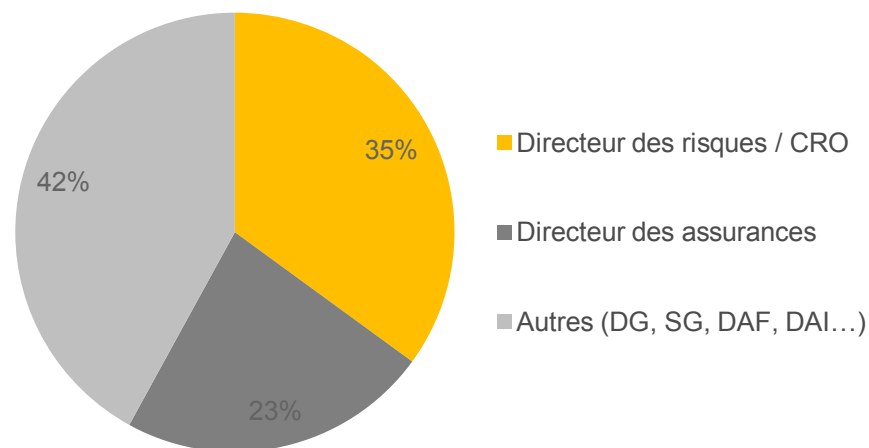
Présentation du panel France

- La France représente **18% du panel européen**, soit **140 sociétés**

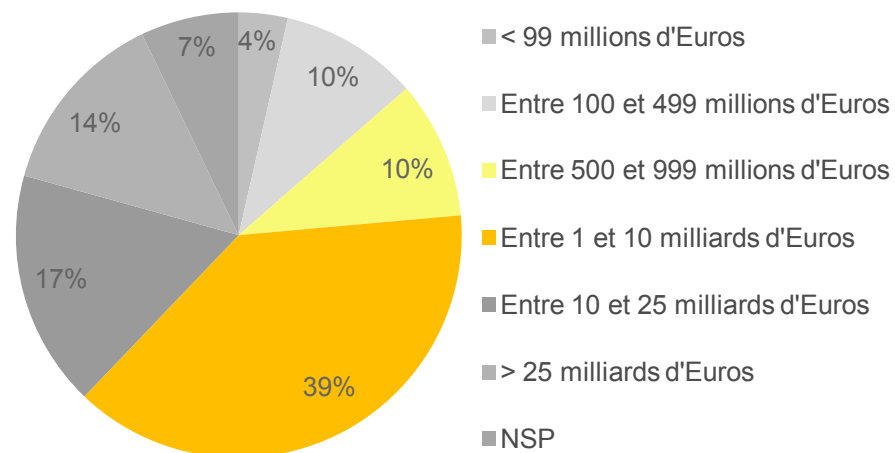


Base: 782 sociétés

Fonctions des personnes interrogées



Taille des sociétés françaises interrogées



Base: 140 sociétés

Sommaire

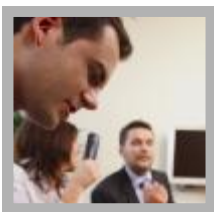


1. La gestion des risques : état des lieux et faits marquants
2. Analyse du degré de maturité des pratiques de gestion des risques
3. Impact de la complexité des entreprises sur la maturité de leurs pratiques de gestion des risques
4. La gestion des risques : évolution et définition du degré d'appétence au risque
5. Assurance: des attentes qui évoluent
6. Conclusions



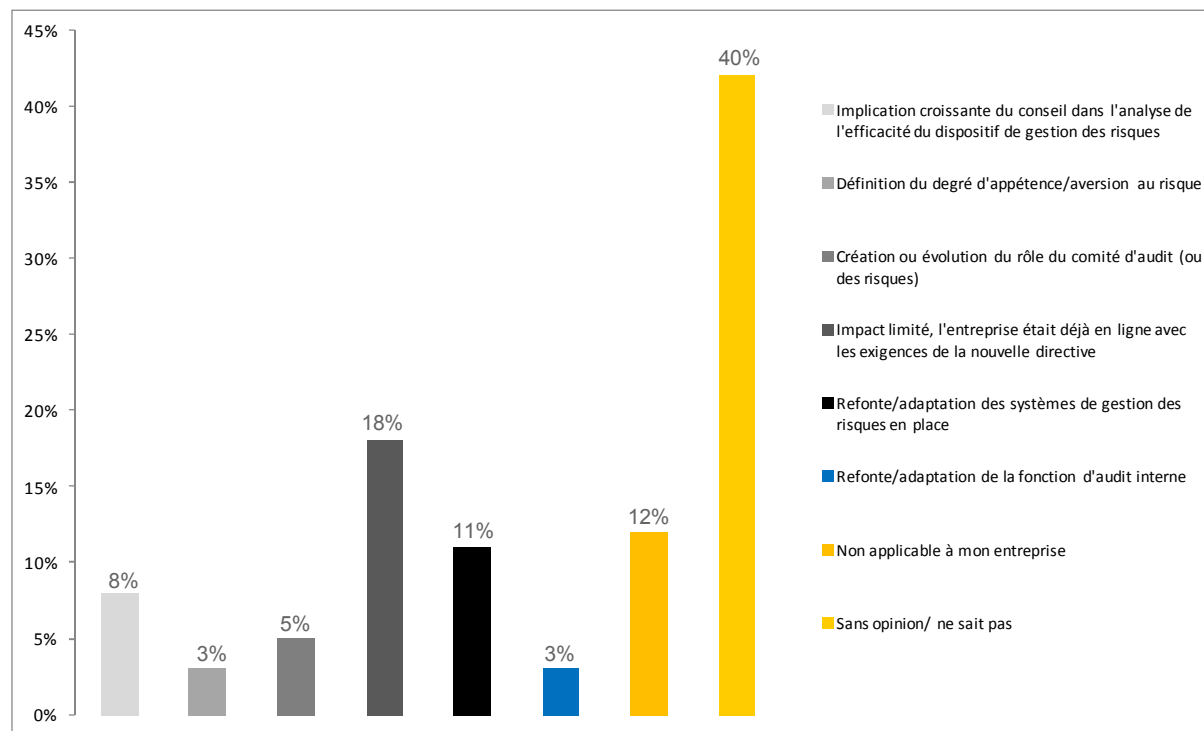
1.

La gestion des risques : état des lieux et faits marquants



Cadre réglementaire

Impact de la 8ème directive sur la politique de gestion des risques des entreprises : une perception encore très hétérogène parmi les sociétés cotées



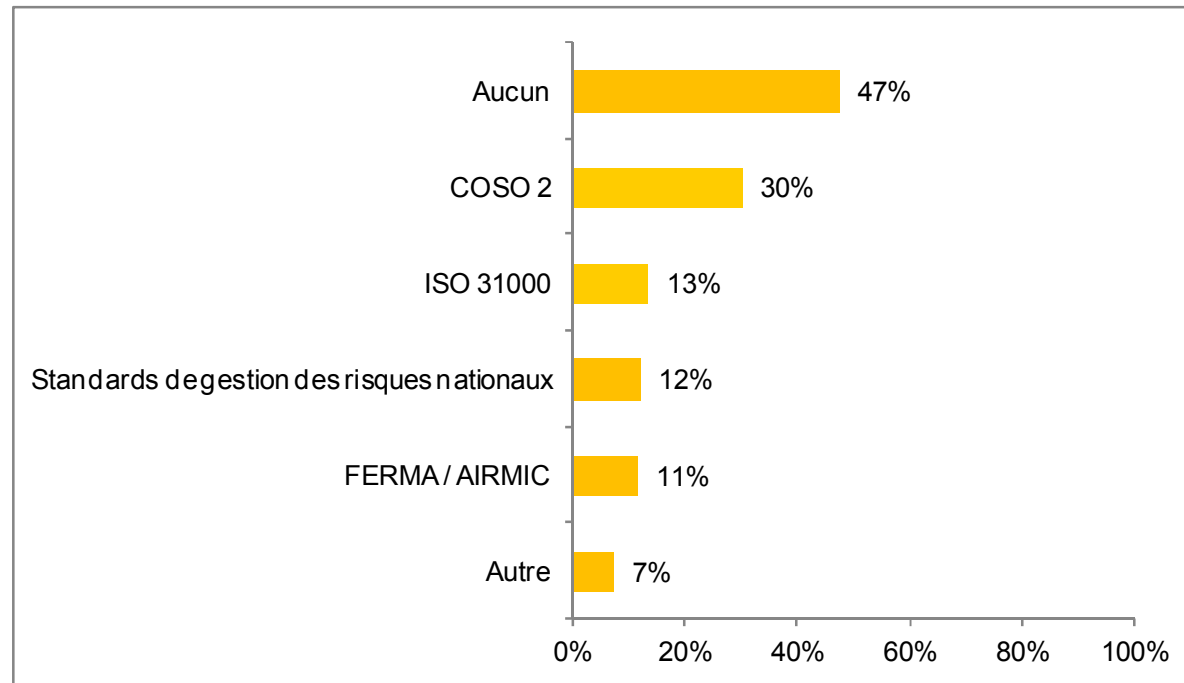
Les impacts de la 8ème directive demeurent mal évalués ou compris par un nombre significatif de managers en charge des risques ou assurances :

- 40% des entreprises cotées interrogées n'ont aucune opinion ou idée concernant l'impact de la 8ème directive sur leur activité
- 12% des entreprises cotées interrogées considérant que la 8ème directive était sans effet ou non applicable à leur organisation



Standards professionnels

**Les standards de référence en matière de gestion des risques :
plusieurs standards utilisés mais l'absence d'un véritable standard de référence**



Il n'existe pas de véritable standard indiscutable en matière de gestion des risques et de nombreuses entreprises européennes ne font toujours référence à aucun standard dans leur pratique

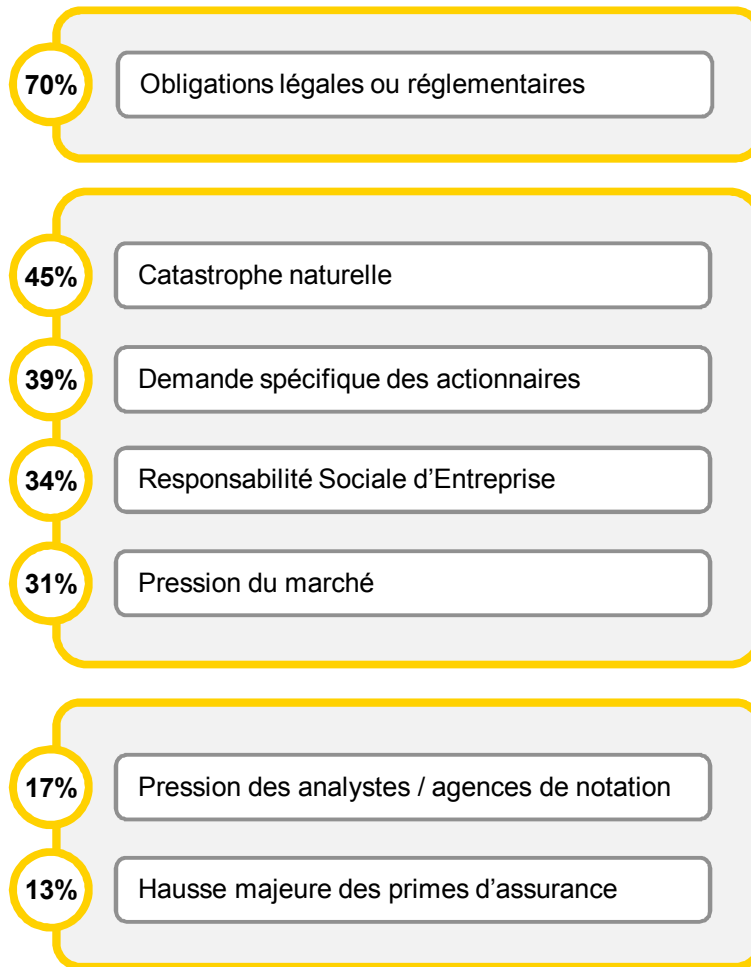
- Plusieurs standards de gestion des risques sont utilisés à l'instar de COSO 2 (30%) ou du modèle Ferma/Airmic ou assimilé (23%) et le standard ISO 31000 demeure à ce stade une référence mineure (13%).

** Question à choix multiple*



Principaux facteurs externes

Si le respect des exigences légales et réglementaires demeure le principal élément déclencheur de la mise en œuvre d'un processus de gestion des risques ... (1/2)



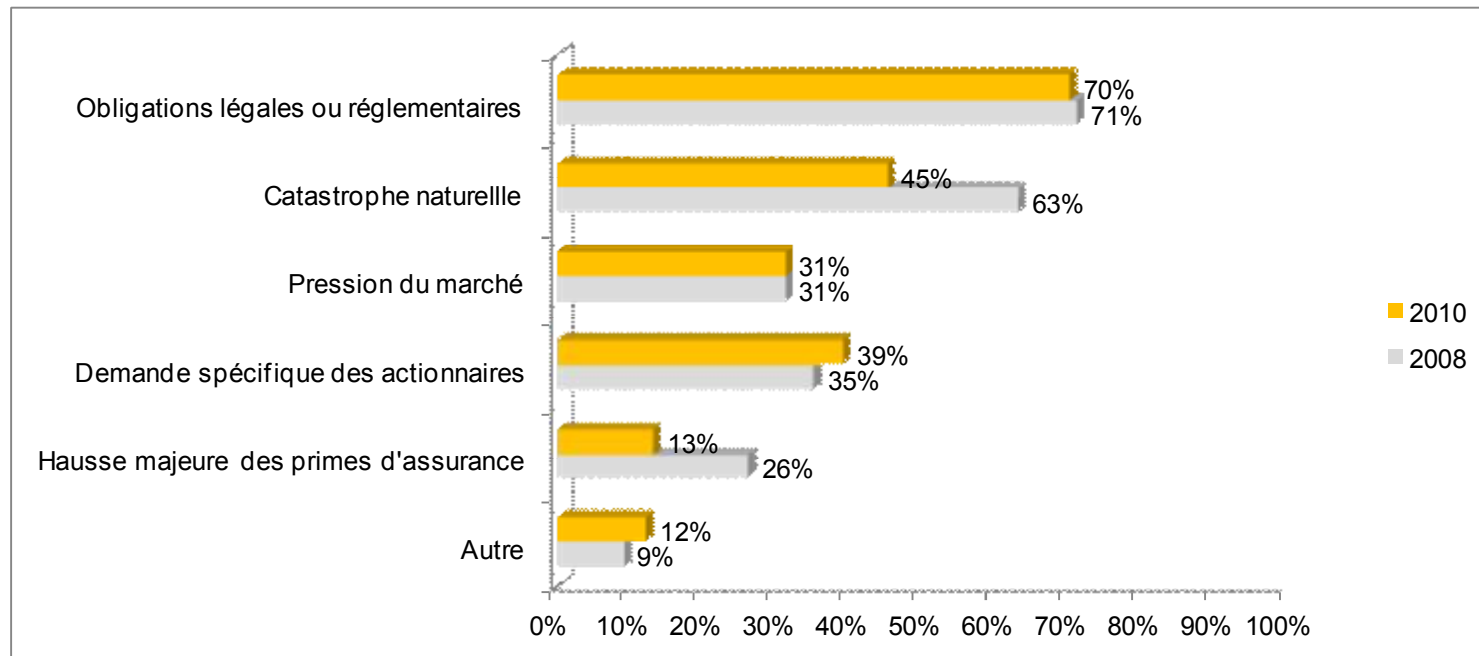
A l'image de l'étude 2008 (Cf page suivante), le respect des exigences légales et réglementaires demeure le principal élément déclencheur de la mise en œuvre d'un dispositif de gestion des risques au sein des entreprises.

* Question à choix multiple



Principaux facteurs externes

... cette exigence se double désormais d'une attente grandissante de la part des actionnaires (2/2)

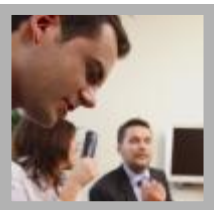


Les attentes spécifiques des actionnaires figurent désormais parmi les éléments déclencheurs majeurs d'une démarche de gestion des risques au sein des entreprises (comparé à l'étude 2008)

Si le respect des exigences légales et réglementaires demeure le principal élément déclencheur de la mise en œuvre et du renforcement des processus de gestion des risques au sein des entreprises (70%), la garantie de la robustesse et de l'efficacité de l'organisation de ces processus apparaît aujourd'hui comme une exigence claire et grandissante des actionnaires (hausse de 35% à 39% vs étude 2008) qui souhaitent s'assurer de l'atteinte de leurs objectifs opérationnels.

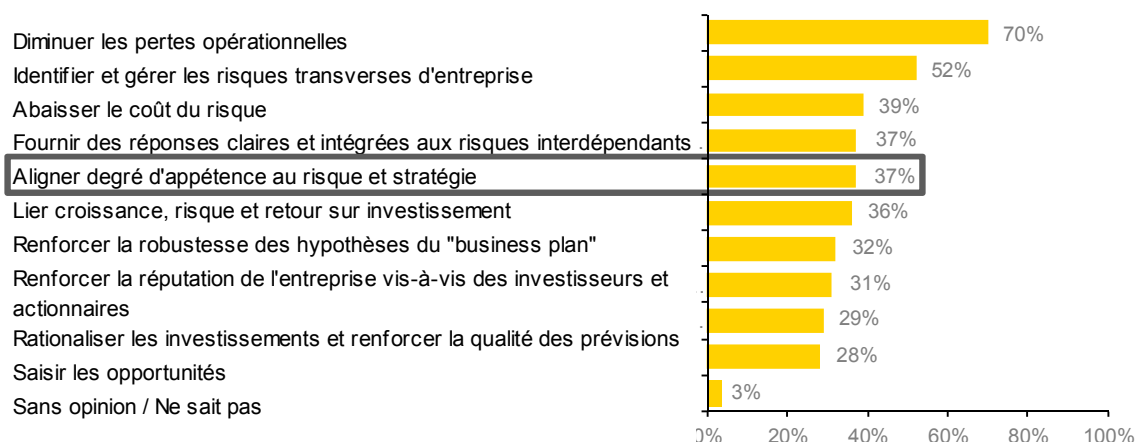
A l'inverse, les impacts liés aux catastrophes naturelles (baisse de 63% à 45%) ou à une hausse majeure des primes d'assurance (baisse de 26% à 13%) s'inscrivent en forte baisse par rapport aux résultats de l'étude 2008.

* Question à choix multiple



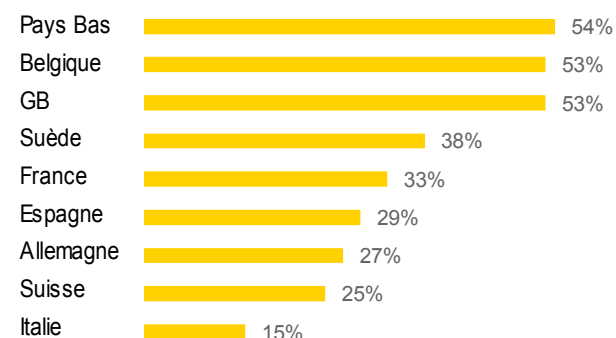
Objectifs de la gestion des risques

Les attentes du « top management » concernant les objectifs de la gestion des risques : la permanence des attentes traditionnelles...toutefois, un rôle croissant accordé à la gestion des risques comme outil de sécurisation de la stratégie retenue



Aligner degré d'appétence au risque et stratégie :
zoom par pays

Pays



Les objectifs assignés à la gestion des risques demeurent conservateurs, toutefois, la politique de gestion des risques s'impose progressivement comme un outil clé au service de la sécurisation de l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise

Les objectifs assignés à la gestion des risques demeurent traditionnels : diminuer les pertes opérationnelles (70%) et identifier/gérer les risques transverses (52%).

Toutefois, les résultats de l'étude soulignent le rôle croissant accordé à la gestion des risques comme outil de sécurisation de la stratégie et de l'atteinte des objectifs de l'entreprise (notamment au sein des pays du Nord de l'Europe) :

- En Grande Bretagne, en Belgique et aux Pays Bas, l'alignement du degré d'appétence au risque avec la stratégie retenue est désormais considéré comme l'un des objectifs majeurs du "top management" pour plus de 50% des répondants
- Par ailleurs, la gestion des risques doit également permettre de mieux appréhender le lien entre prise de risque et retour sur investissement (36% des répondants)

* Question à choix multiple

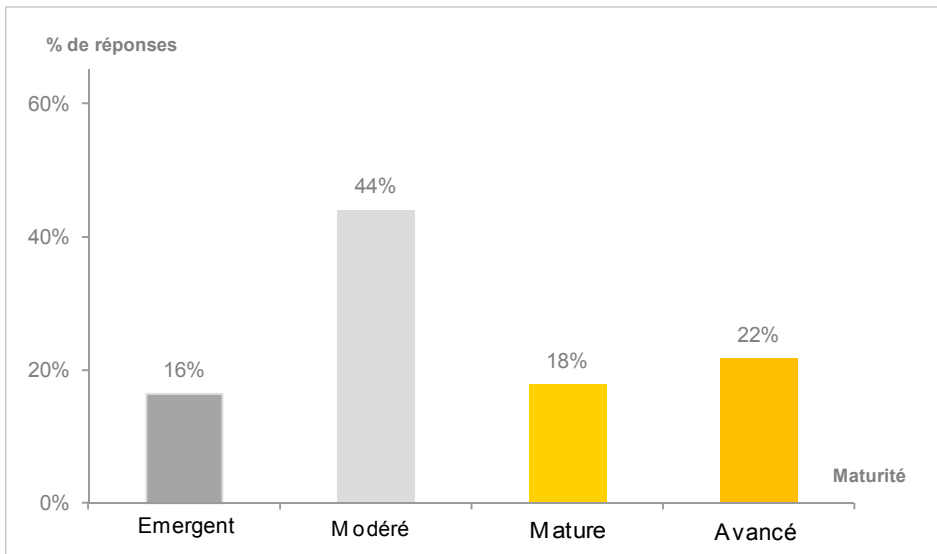


2. Analyse du degré de maturité des pratiques de gestion des risques



Gouvernance des risques (1/5) – Comité d'audit

**Rôle du comité d'audit et/ou du comité des risques:
un périmètre d'intervention encore trop limité et un mandat à clarifier**



Critères d'analyse

Rôle du comité d'audit et/ou du comité des risques :

- 1) Contrôler / assurer la conformité du cadre de gestion des risques avec les standards et les normes
- 2) Evaluer l'exposition aux risques résiduels et l'efficacité des dispositifs de contrôle existants
- 3) Réaliser une analyse critique de la stratégie de gestion des risques

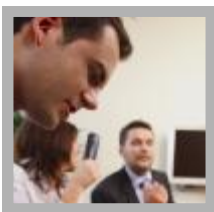
Emergent: aucun critère inclus
Modéré: 1 des 3 critères inclus
Mature: 2 des 3 critères inclus
Avancé: tous les critères inclus

Le rôle assigné au comité d'audit/des risques demeure limité à des domaines spécifiques (44%) ou à clarifier (16%)

Pour 44% des personnes interrogées, le mandat assigné au comité d'audit/des risques reste limité à une seule des trois missions soulignées dans l'étude.

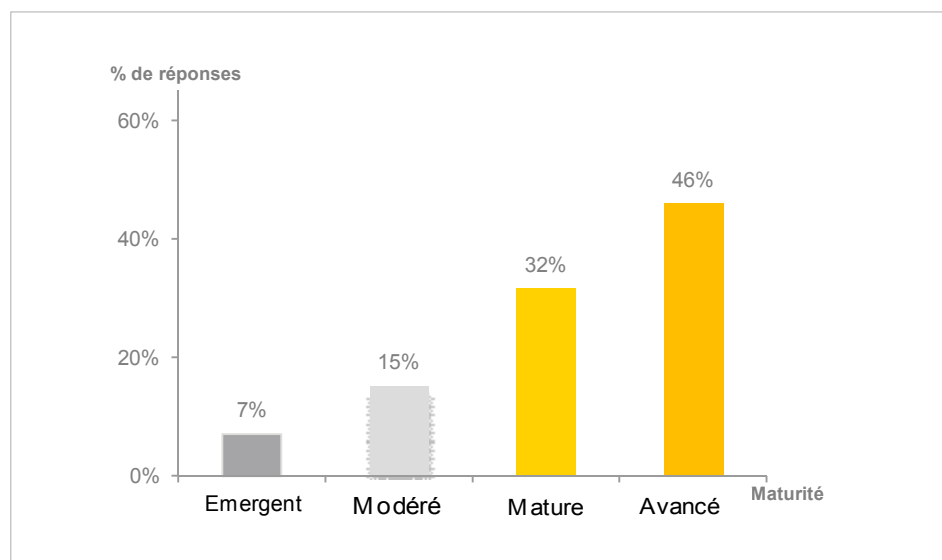
Par ailleurs, 16% des personnes interrogées ne disposent pas d'une vision claire du mandat assigné au comité d'audit / des risques.

A l'inverse, le mandat assigné au comité d'audit/des risques apparaît clair et approprié (mandat comprenant au moins 2 des 3 missions soulignées dans l'étude) pour 40% des personnes interrogées.



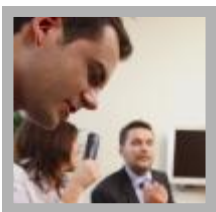
Gouvernance des risques (2/5) – Reporting aux comités

Les interactions entre la gestion des risques et les comités : une relation étroite et un contact régulier (1/2)



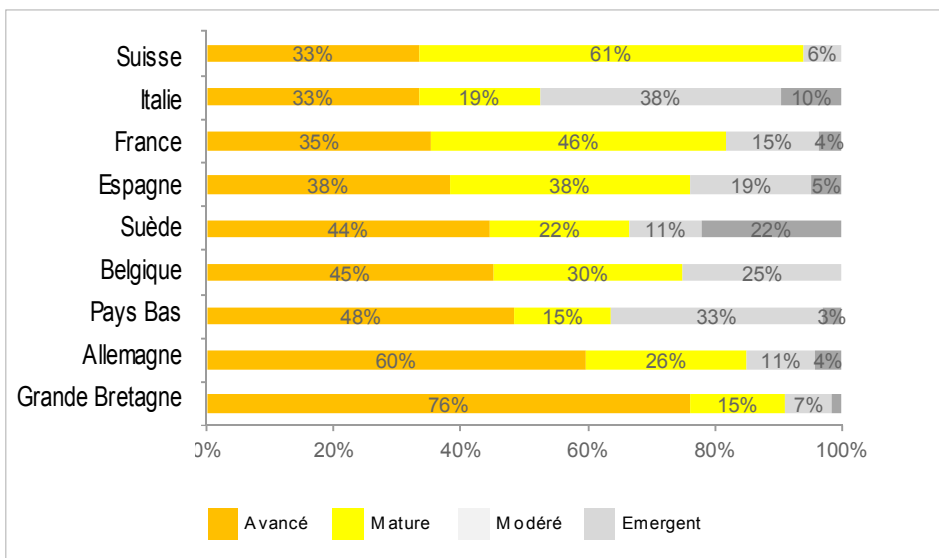
Critères d'analyse			
Emergent	Modéré	Mature	Avancé
Absence de lien avec les comités	Le thème de la gestion des risques est abordée lorsque nécessaire (ex : projets ou investissements importants)	Le thème de la gestion des risques est abordé au moins une fois par an	La gestion des risques est pleinement intégrée dans le reporting réalisé auprès du Conseil d'administration

L'activité gestion des risques est globalement bien intégrée dans le reporting effectué auprès des conseils (78%) et le thème de la gestion des risques est généralement abordé a minima une fois par an au sein du conseil d'administration



Gouvernance des risques (2/5) – Reporting aux comités – Zoom France

Les interactions entre la gestion des risques et les comités : la France légèrement en retrait par rapport aux meilleures pratiques européennes (2/2)

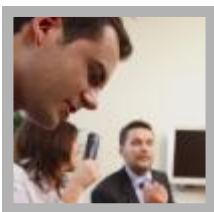


Critères d'analyse			
Emergent	Modéré	Mature	Avancé
Absence de lien avec les comités	Le thème de la gestion des risques est abordée lorsque nécessaire (ex : projets ou investissements importants)	Le thème de la gestion des risques est abordé au moins une fois par an	La gestion des risques est pleinement intégrée dans le reporting réalisé auprès du Conseil d'administration

Si l'activité de gestion des risques est globalement bien intégrée dans le reporting effectué auprès des conseils en France et si le thème de la gestion des risques est généralement abordé a minima une fois par an au sein du conseil d'administration (81%), l'intégration pleine et entière de la fonction gestion des risques dans le reporting au conseil d'administration demeure minoritaire en France (35%) et s'affiche en retrait par rapport aux meilleures pratiques britanniques (76%) ou allemandes (60%).

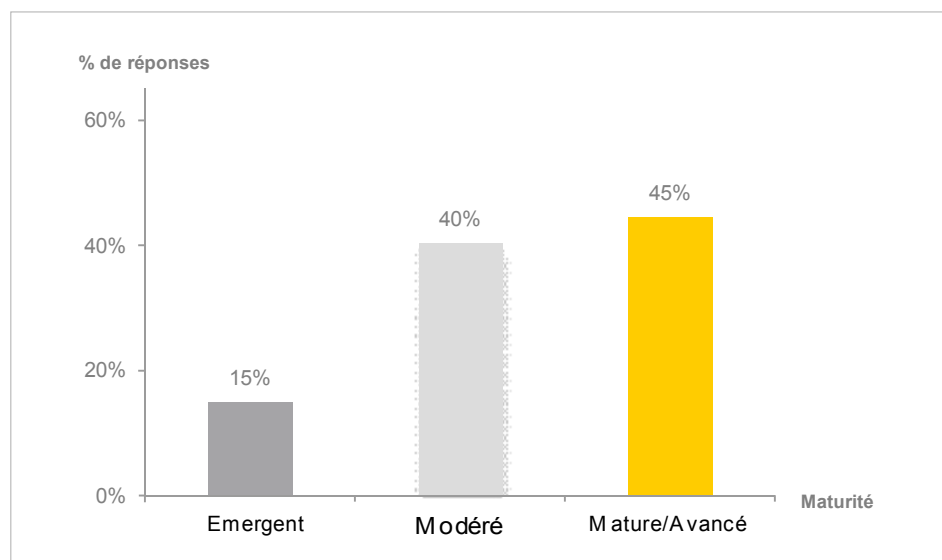
Plus généralement, Il est intéressant de noter que le niveau d'interaction entre la gestion des risques et les comités demeure fortement lié au pays d'origine des entreprises concernées :

- Ainsi, le niveau d'interaction observé apparaît sensiblement supérieur dans les pays présentant un historique significatif en terme de législation sur les risques, a l'instar de la Grande Bretagne, de la France ou de l'Allemagne (pratiques matures ou avancées observées > 80%).



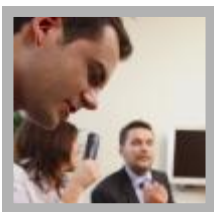
Gouvernance des risques (3/5) – Niveau de rattachement et reporting

Niveau de rattachement de la gestion des risques : un rattachement au plus haut niveau de l'entreprise mais des améliorations encore envisageables



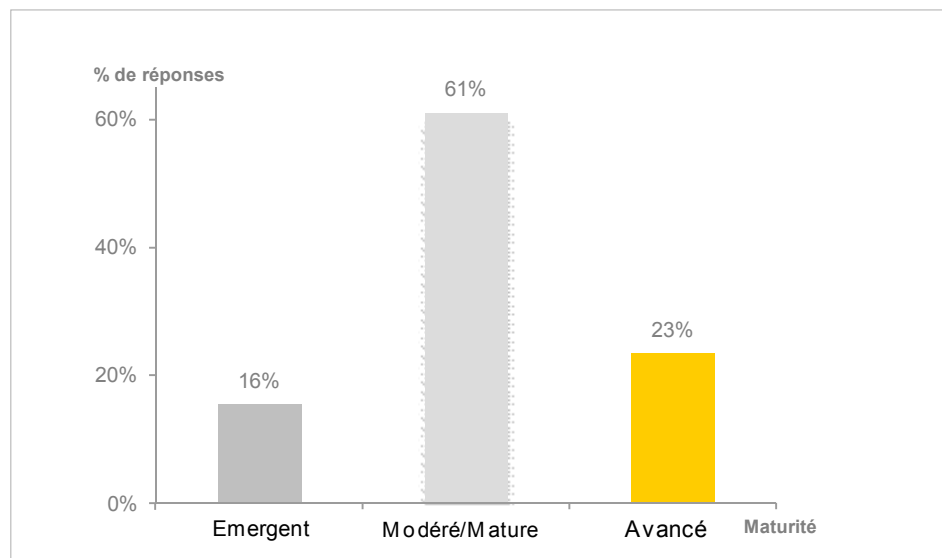
Critères d'analyse		
Emergent	Modéré	Mature / Avancé
Rattachement à d'autres fonctions ou départements	rattachement au directeur financier, au directeur juridique ou au responsable de l'audit interne	Rattachement au comité d'audit (et de risques), au Conseil d'administration / de surveillance, au PDG / Directeur général ou au secrétaire général

La fonction gestion des risques rend globalement compte de son activité au plus haut niveau de l'entreprise (85%), toutefois, le rattachement au directeur financier demeure encore assez largement répandu (35%) en Europe, notamment au sein de certains pays comme l'Allemagne.



Gouvernance des risques (4/5) – Coordination avec les autres “fonctions risque”

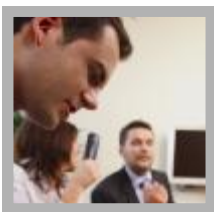
Coordination avec les autres “fonctions risque”: une meilleure coordination mais toujours incomplète



Critères d'analyse		
Emergent	Modéré / Mature	Avancé
Absence de coordination et fonctionnement « en silos » des différentes fonctions en charge de la gestion des risques (gestion des risques, audit interne, contrôle de gestion, environnement qualité, ...)	Coordination partielle entre les différentes fonctions de gestion des risques	Forte coordination (intégration des fonctions risque et assurance)

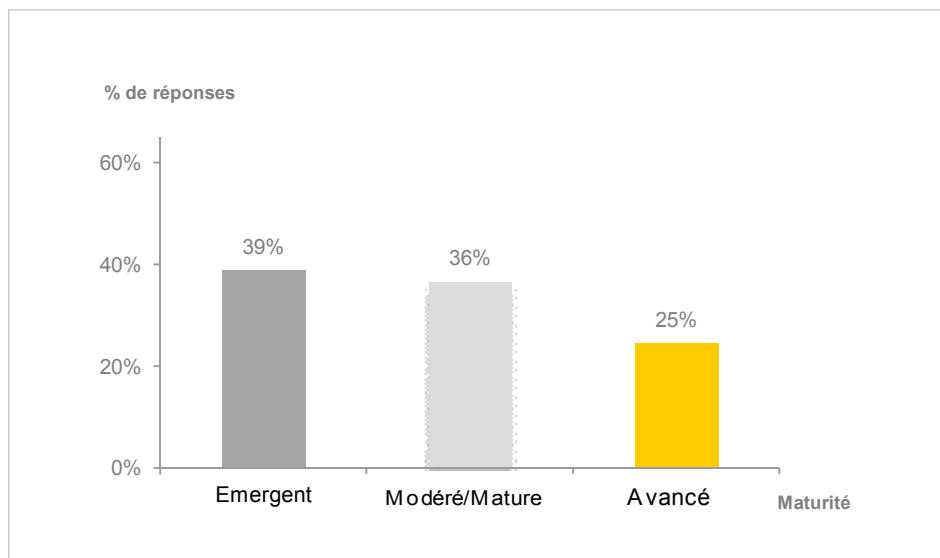
Les différentes fonctions en charge de la gestion des risques ne travaillent plus “en silos”, toutefois, leur degré de coordination demeure perfectible

Un niveau minimum de coordination existe désormais entre les différentes fonctions en charge de la gestion et du suivi des risques (61%). Toutefois, si les différentes fonctions en charge de la gestion des risques ne travaillent désormais plus « en silos » (seulement 16% de l'échantillon), un niveau élevé de coordination entre ces fonctions apparaît aujourd'hui plus comme une bonne pratique (23%) que comme un mode de fonctionnement généralisé.



Gouvernance des risques (5/5) – Evaluation indépendante de la gestion des risques

Evaluation indépendante de la fonction gestion des risques : le role de l'audit interne toujours en débat

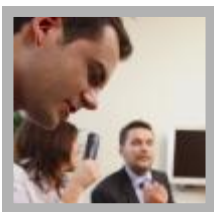


Critères d'analyse		
Emergent	Modéré / Mature	Avancé
Absence d'assurance indépendante fournie par l'audit interne	Oui, partiellement, et en collaboration avec d'autres départements ou fonctions	Oui, assurance indépendante fournie par l'audit interne

L'audit interne est globalement impliqué dans le processus d'évaluation indépendante de la qualité et de l'efficacité du dispositif de gestion des risques, toutefois, son rôle dans ce cadre a vocation à être clarifié

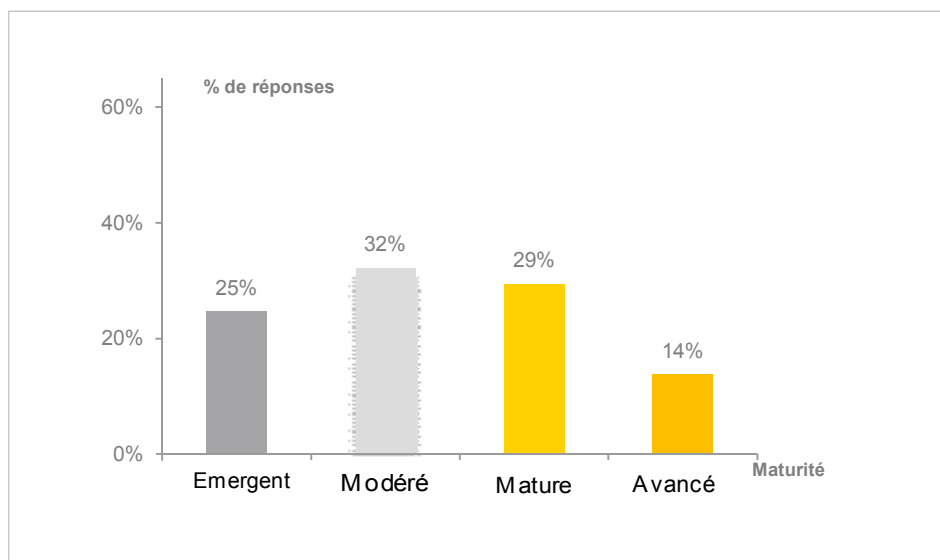
L'audit interne est totalement ou partiellement impliqué dans le processus d'évaluation de la robustesse et de l'efficacité du dispositif de gestion des risques pour 61% des personnes interrogées.

Toutefois, pour plus d'un tiers des répondants (39%), l'audit interne est toujours considéré comme non impliqué dans ce processus d'évaluation (29%), ou comme jouant un rôle flou voire ambigu (10%).



Pratiques et outils de gestion des risques (1/5) – Domaines d'intervention de la gestion des risques

**Domaines d'intervention de la gestion des risques:
un périmètre d'intervention élargi mais toujours réduit concernant certaines activités clés (1/2)**



Critères d'analyse

Les actions suivantes font partie de vos activités de gestion des risques:

- 1) Coordination des politiques de gestion des risques
- 2) Identification et quantification des risques et des contrôles
- 3) Pilotage continu de l'amélioration des pratiques de gestion des risques opérationnels
- 4) Définition et mise en place de solutions de financement des risques
- 5) Audit de conformité de la qualité des procédures et standards de gestion des risques
- 6) Existence d'un reporting des risques « industrialisé » (intégré aux SI)

Emergent : entre 0 et 1 critère

Modéré : entre 2 et 3 critères

Mature : entre 4 et 5 critères

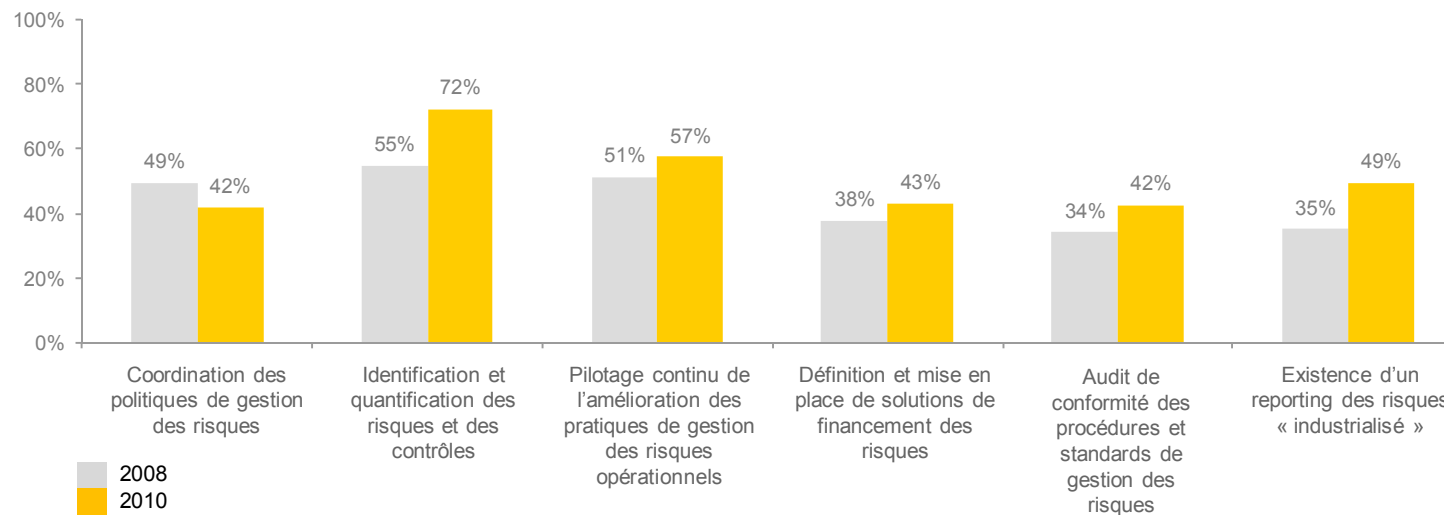
Avancé : tous les critères

Un domaine d'intervention élargi de la gestion des risques pour un nombre croissant de sociétés (43%) , mais, une fonction encore trop cantonnée à des domaines de pure conformité (Cf page suivante)



Pratiques et outils de gestion des risques (1/5) – Domaines d'intervention de la gestion des risques

Domaines d'intervention de la gestion des risques: un périmètre d'intervention croissant comparé à l'étude menée en 2008 (2/2)

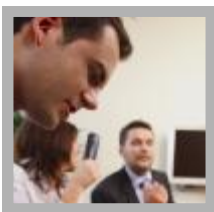


Le périmètre d'intervention de la fonction gestion des risques augmente mais demeure limité pour certaines activités clés

72% des sociétés identifient et quantifient leurs risques et contrôles, en revanche, seule 43% des entreprises présentent un profil élargi d'intervention de la fonction gestion des risques (plus de 4 des activités ci-dessus couvertes) .

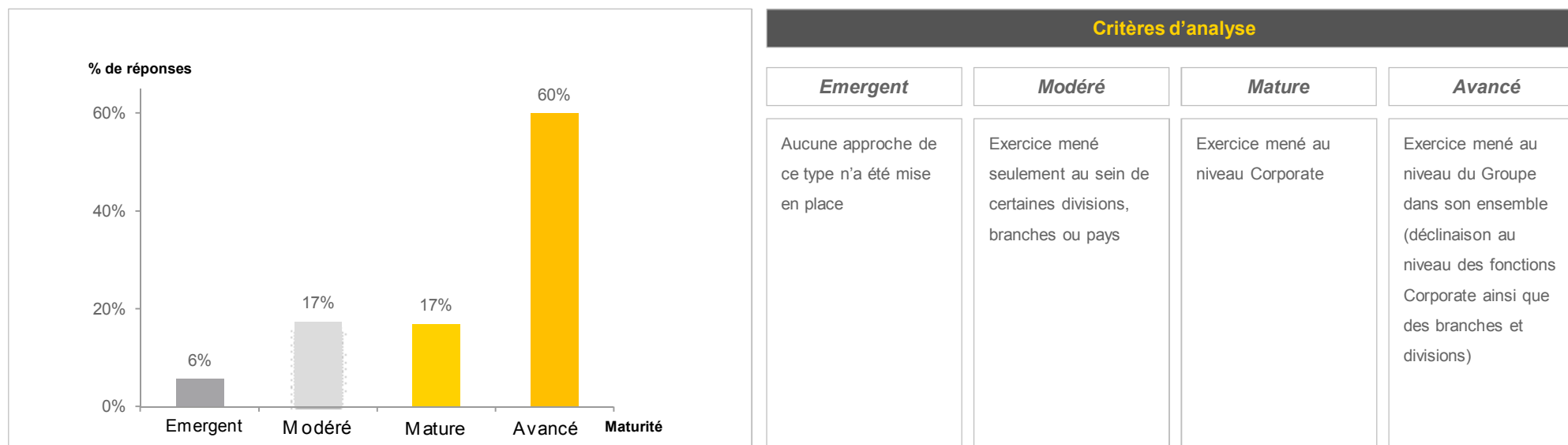
De manière plus spécifique, deux activités demeurent particulièrement peu traitées par la fonction gestion des risques :

- Définir et mettre en œuvre des solutions de financement des risques
- S'assurer de la conformité des pratiques de gestion des risques avec les politiques et standards de référence



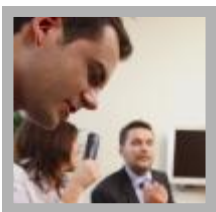
Pratiques et outils de gestion des risques (2/5) – Evaluation des risques

L'exercice de cartographie des risques: un standard de référence au sein des sociétés européennes



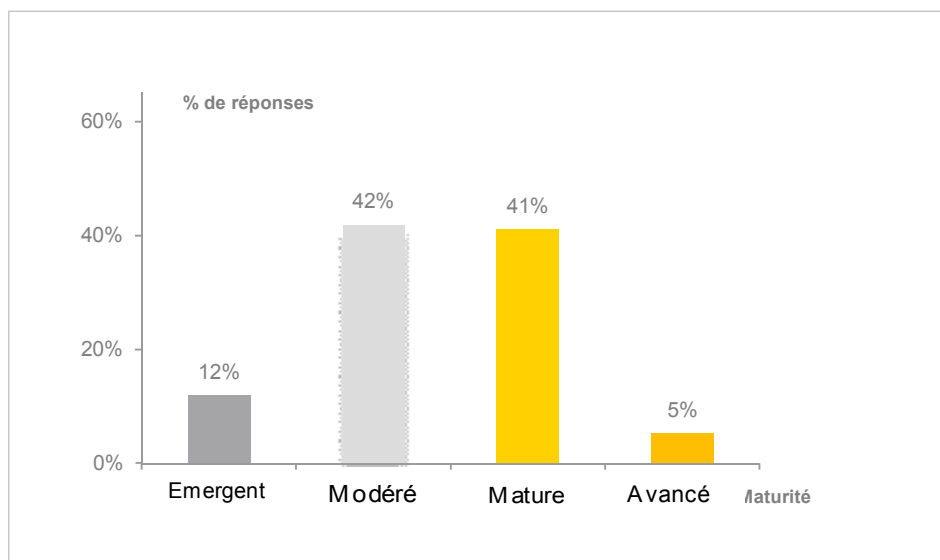
La cartographie des risques s'est imposée comme un standard incontournable au sein des sociétés européennes

77% des sociétés européennes étudiées réalisent une cartographie des risques au niveau du Groupe dans son ensemble (60%) ou au niveau Corporate (17%).



Pratiques et outils de gestion des risques (3/5) – Evaluation et quantification des risques

Evaluation et quantification des risques: une méthodologie minimale en place mais des outils quantitatifs avancés toujours peu utilisés



Critères d'analyse

Les principales approches de mesure des risques sont :

- 1) Tenue d'ateliers de hiérarchisation des risques
- 2) Utilisation de bases de données internes et/ou externes (incidents, pertes ...)
- 3) Utilisation de modèles de simulation de la "Value at Risk " (Monte Carlo, autres)
- 4) Utilisation de modèles de simulation de scénarios
- 5) Utilisation de modèles d'agrégation stochastique des cartographies des risques réalisées au niveau des branches

Emergent : autres approches en place

Modéré : évaluation menée au moyen de la tenue d'ateliers de hiérarchisation des risques

Mature : ateliers de hiérarchisation des risques et utilisation de bases de données internes/externes

Avancé : utilisation des 5 outils d'évaluation cités ci-dessus

La tenue d'ateliers de hiérarchisations des risques s'est imposé comme la pratique de référence parmi les sociétés européennes, en revanche, les outils quantitatifs d'analyse plus évolués demeurent peu utilisés

Des ateliers de hiérarchisation des risques sont désormais organisés dans plus des trois quart des sociétés européennes (88%).

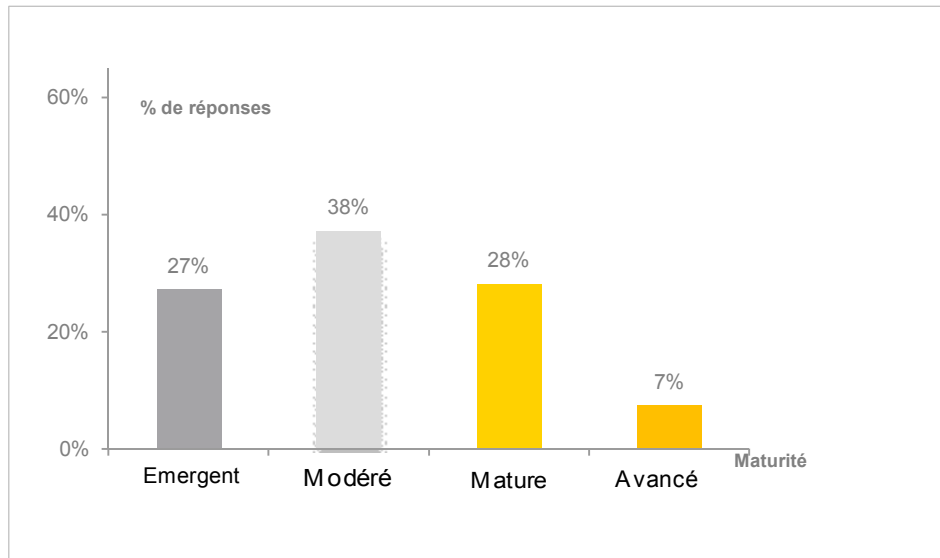
Toutefois, les outils évolués de quantification des risques demeurent peu utilisés au sein des grands pays européens (Grande Bretagne, Allemagne, France, Espagne):

- Les modèles d'agrégation stochastique des cartographies des risques réalisées au niveau des branches sont utilisés par moins de 25% des sociétés
- Les modèles de simulation de la « Value at Risk » sont également utilisés par moins de 25% des sociétés , à l'exception de l'Allemagne (38%)



Pratiques et outils de gestion des risques (4/5) – Risque et processus de prise de décision

Processus de prise de décision: analyse des risques et décisions majeures d'entreprise toujours partiellement déconnectées



Critères d'analyse

Six catégories de décisions stratégiques proposées:

- 1) Projets majeurs
- 2) Planification stratégique
- 3) Décisions d'investissement
- 4) Contrats / appels d'offres
- 5) Décisions d'acquisitions ou de transferts d'activité(s)
- 6) Décisions budgétaires

Emergent : analyse des risques et prise de décision liées pour 0 ou 1 critère

Modéré : analyse des risques et prise de décision liées pour 2 ou 3 critères

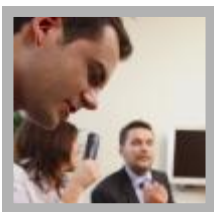
Mature : analyse des risques et prises de décision liées pour 4 ou 5 critères

Avancé : analyse des risques et prises de décision liées pour tous les critères

Les décisions majeures d'entreprise n'incluent pas systématiquement une analyse des risques spécifique

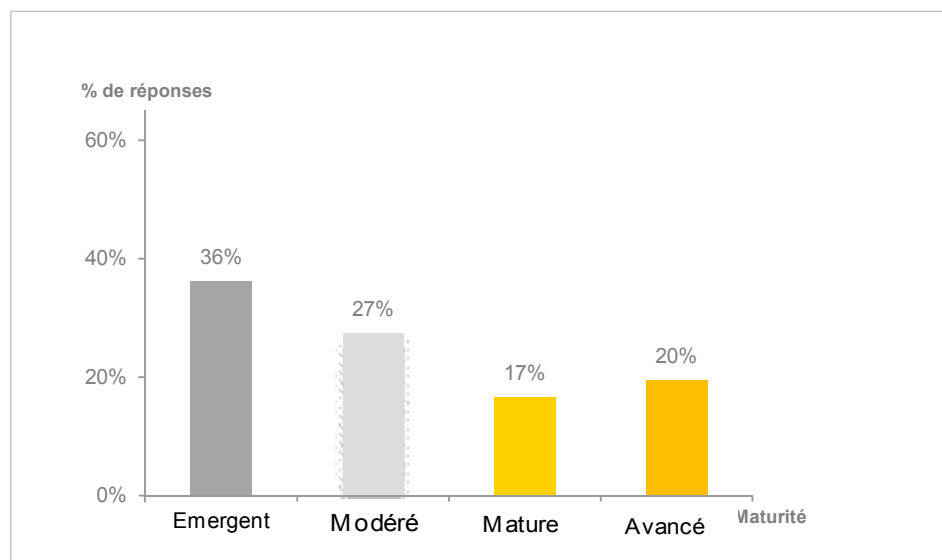
65% des sociétés étudiées ne réalisent pas systématiquement d'analyse des risques (niveaux émergent et modéré) avant la prise de décisions majeures pour l'entreprise.

A l'inverse, plus d'un tiers des sociétés étudiées (35%) réalisent quasi systématiquement une analyse de risques préalable avant de prendre des décisions majeures/stratégiques.



Pratiques et outils de gestion des risques (5/5) – Relations avec l'audit interne

Gestion des risques et fonction audit interne: une relation en phase de structuration mais des synergies encore trop limitées

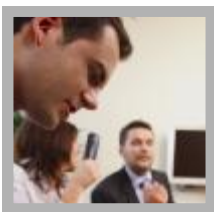


Critères d'analyse			
Emergent	Modéré	Mature	Avancé
Absence de relations particulières entre les fonctions audit interne et gestion des risques et/ou reportings indépendants	Reporting commun, coordination et coopération sur une base limitée	Coordination et coopération dans le cadre du plan d'audit	Très bon niveau de coordination et de coopération entre les deux fonctions

Un niveau minimum de coordination entre les deux fonctions est désormais en place au sein de la plupart des sociétés européennes

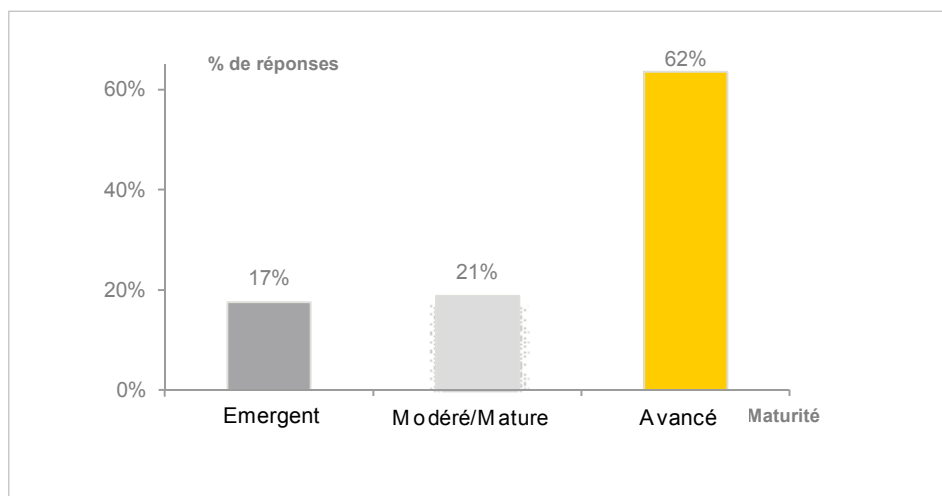
Un niveau minimum de coordination entre les deux fonctions est désormais en place au sein de la plupart des sociétés européennes selon 64% des personnes interrogées.

Toutefois, l'absence de relation entre les deux fonctions au sein des entreprises demeure encore trop largement répandue (36% des personnes interrogées).

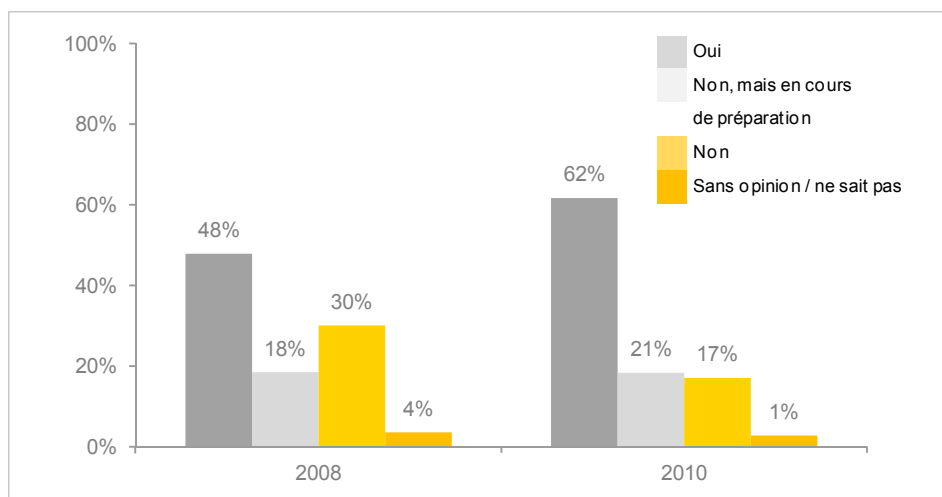


Communication sur les risques – Communication interne (1/2)

Gestion des risques: un rôle clairement défini au travers de chartes ou politiques dédiées (1/2)



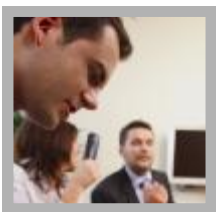
Critères d'analyse		
Emergent	Modéré / Mature	Avancé
Absence de procédure écrite ou de charte de gestion des risques (document interne du même type)	Une procédure écrite ou une charte de gestion des risques est en cours de préparation	Une procédure écrite ou une charte de gestion des risques a été officiellement publiée



Le rôle assigné à la gestion des risques est clairement défini, ou en cours de définition au sein de la majorité des entreprises européennes

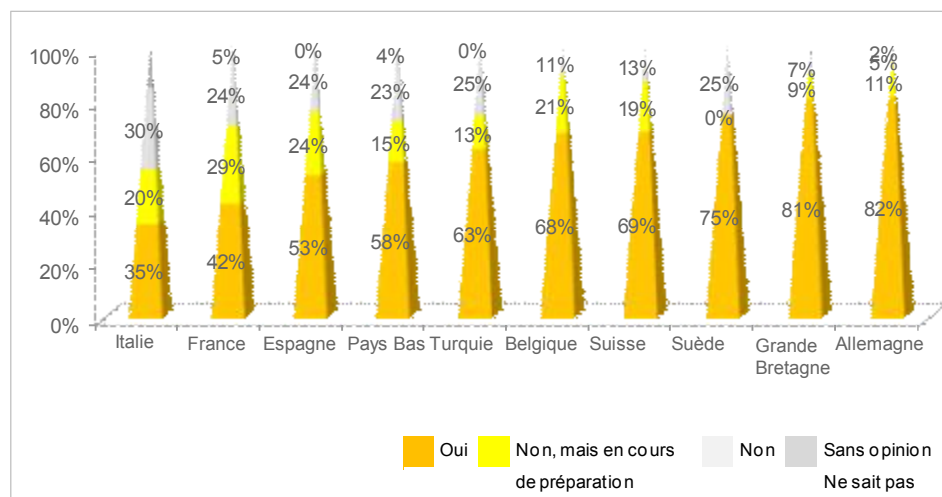
83% des personnes interrogées ont défini (62%) ou sont actuellement en train de définir (21%) une politique ou une charte de gestion des risques au sein de leur entreprise.

Cette approche est désormais largement répandue et acceptée tant auprès des sociétés cotées que non cotées et s'inscrit en forte hausse par rapport à l'étude menée en 2008 (hausse de 48% à 62%).



Communication sur les risques – Communication interne – Zoom France (1/2)

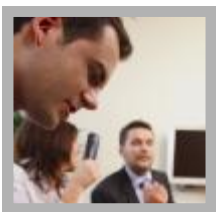
Gestion des risques: la France en phase de rattrapage mais toujours en retrait par rapport à la moyenne européenne (2/2)



Critères d'analyse		
Emergent	Modéré / Mature	Avancé
Absence de procédure écrite ou de charte de gestion des risques (document interne du même type)	Une procédure écrite ou une charte de gestion des risques est en cours de préparation	Une procédure écrite ou une charte de gestion des risques a été officiellement publiée

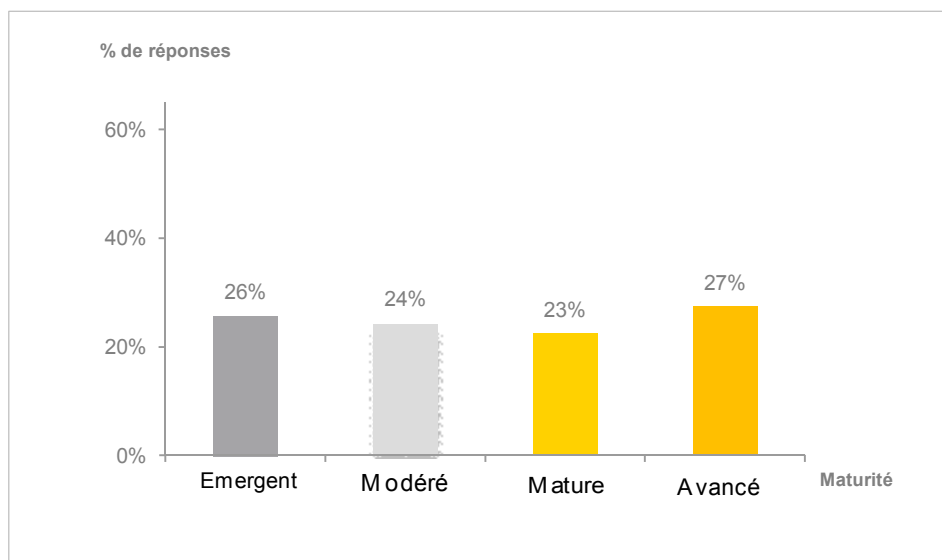
La France a pris du retard dans la définition formelle du rôle assigné à la fonction gestion des risques (42% vs 62% en moyenne parmi les pays européens) au sein de ses entreprises.

Toutefois, elle comble progressivement son retard et un nombre élevé de procédures écrites ou de chartes de gestion des risques sont actuellement en cours de préparation au sein des entreprises françaises interrogées (29%). Cette tendance devrait lui permettre de mieux figurer au niveau européen dans les années à venir.



Communication sur les risques – Communication externe (2/2)

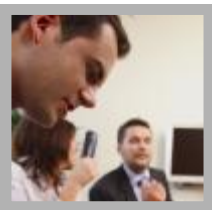
Communication externe sur les risques : une forte hétérogénéité des pratiques



Critères d'analyse			
Emergent	Modéré	Mature	Avancé
Absence de communication ou niveau minimal de communication	Communication autour des seuls risques généraux ou génériques due son secteur	Communication autour des risques spécifiques majeurs de l'entreprise	Communication autour des risques spécifiques majeurs, évaluation de leur importance et de la qualité de leur niveau de maîtrise

Les modalités de communication externe autour des risques demeurent assez hétérogènes au sein des entreprises

50% des sociétés (pratiques matures et avancées) communiquent autour des risques majeurs auxquels est confrontée leur entreprise, alors que l'autre moitié des sociétés interrogées (pratiques émergentes et modérées) pratique toujours une communication très limitée (24%), voire minimale (26%) sur le sujet « risques ».



Synthèse: résultats par catégorie et niveau de maturité

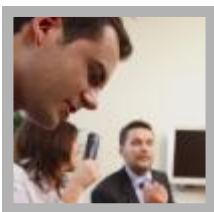
Répartition des sociétés par catégorie et niveau de maturité

	Emergent	Modéré	Mature	Avancé
Gouvernance des risques	18%	26%	24%	32%
Rôle du comité d'audit et/ou du comité des risques	16%	44%	18%	22%
Interaction avec les comités	7%	15%	78%	
Niveau de rattachement et reporting	15%	40%	45%	
Coordination avec les autres "fonctions risque"	16%		61%	23%
Evaluation indépendante de la fonction gestion des risques	39%		36%	25%
Pratiques et outils de gestion des risques	21%	31%	27%	21%
Domaines d'intervention de la gestion des risques	25%	32%	29%	14%
Exercice de cartographie des risques	6%	17%	17%	60%
Evaluation et quantification des risques	12%	42%	41%	5%
Processus de prise de décision	27%	38%	28%	7%
Relation entre les fonctions gestion des risques et audit interne	36%	27%	17%	20%
Communication sur les risques	22%	17%	21%	40%
Rôle et activités de la gestion des risques	17%		21%	62%
Utilisation par les comités/conseils de l'information « risque »	23%	19%	58%	
Communication externe sur les risques	26%	24%	23%	27%



3.

Impact de la complexité des entreprises sur la maturité de leurs pratiques de gestion des risques



Impact de la complexité des entreprises sur la maturité de leurs pratiques de gestion des risques

Il existe un lien clair entre niveau de complexité des entreprises et maturité de leurs pratiques de gestion des risques, toutefois, certaines faiblesses apparaissent partagées par l'ensemble des sociétés

Il existe un lien clair entre niveau de complexité des entreprises et maturité de leurs pratiques de gestion des risques, toutefois, ce constat a vocation à être relativisé dans plusieurs domaines.

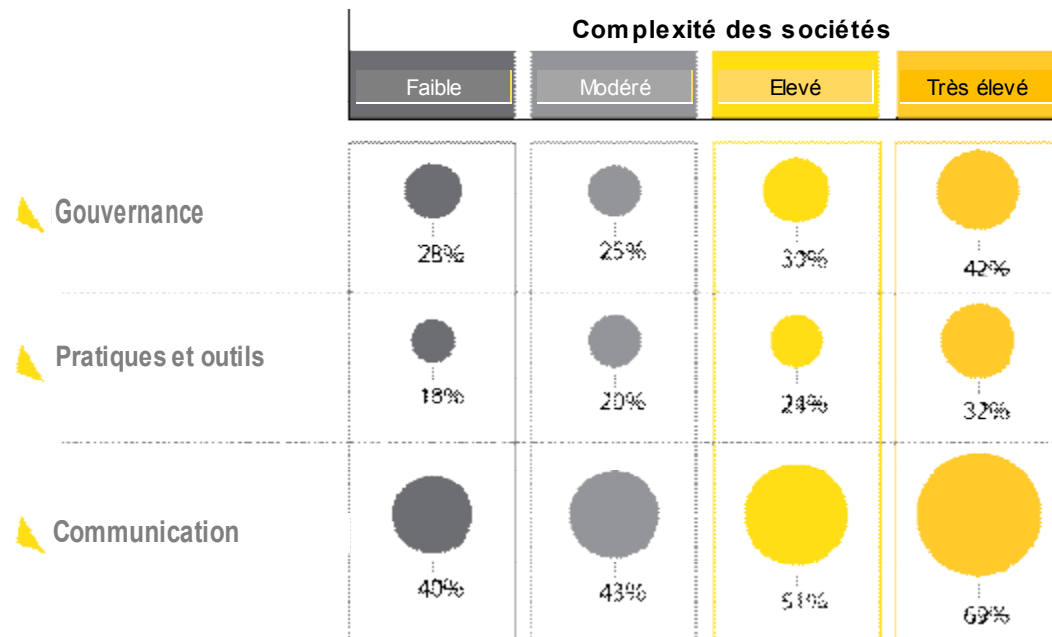
En effet, 42% des sociétés complexes présentent un niveau avancé de maturité de leurs pratiques de gestion des risques en matière de gouvernance (contre 28% pour les sociétés peu complexes), et 69% en ce qui concerne la dimension communication sur le sujet « risque » (contre 40% pour les sociétés peu complexes).

Cette différence, s'explique notamment par les exigences spécifiques associées à la cotation des entreprises ainsi qu'au nombre de pays dans lesquels ces sociétés interviennent et qui les oblige à un niveau de formalisation accrue dans leurs pratiques.

A l'inverse, l'étude montre que le niveau de complexité des entreprises a un impact relatif voire limité sur leur niveau de maturité en terme de pratique opérationnelle et d'usage d'outils d'analyse des risques (32% contre 18% pour les sociétés peu complexes).

Ce faible niveau de maturité des pratiques et outils utilisés s'explique largement par l'implication encore limitée de la gestion des risques dans certaines décisions stratégiques et par l'usage encore mineur d'outils d'analyse quantitative des risques évolués.

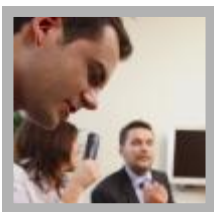
Proportion des sociétés avancées en matière de pratique de gestion des risques en fonction de leur niveau de complexité





4.

**La gestion des risques : évolution et définition
du degré d'appétence au risque**



Degré d'appétence au risque par catégorie de risque

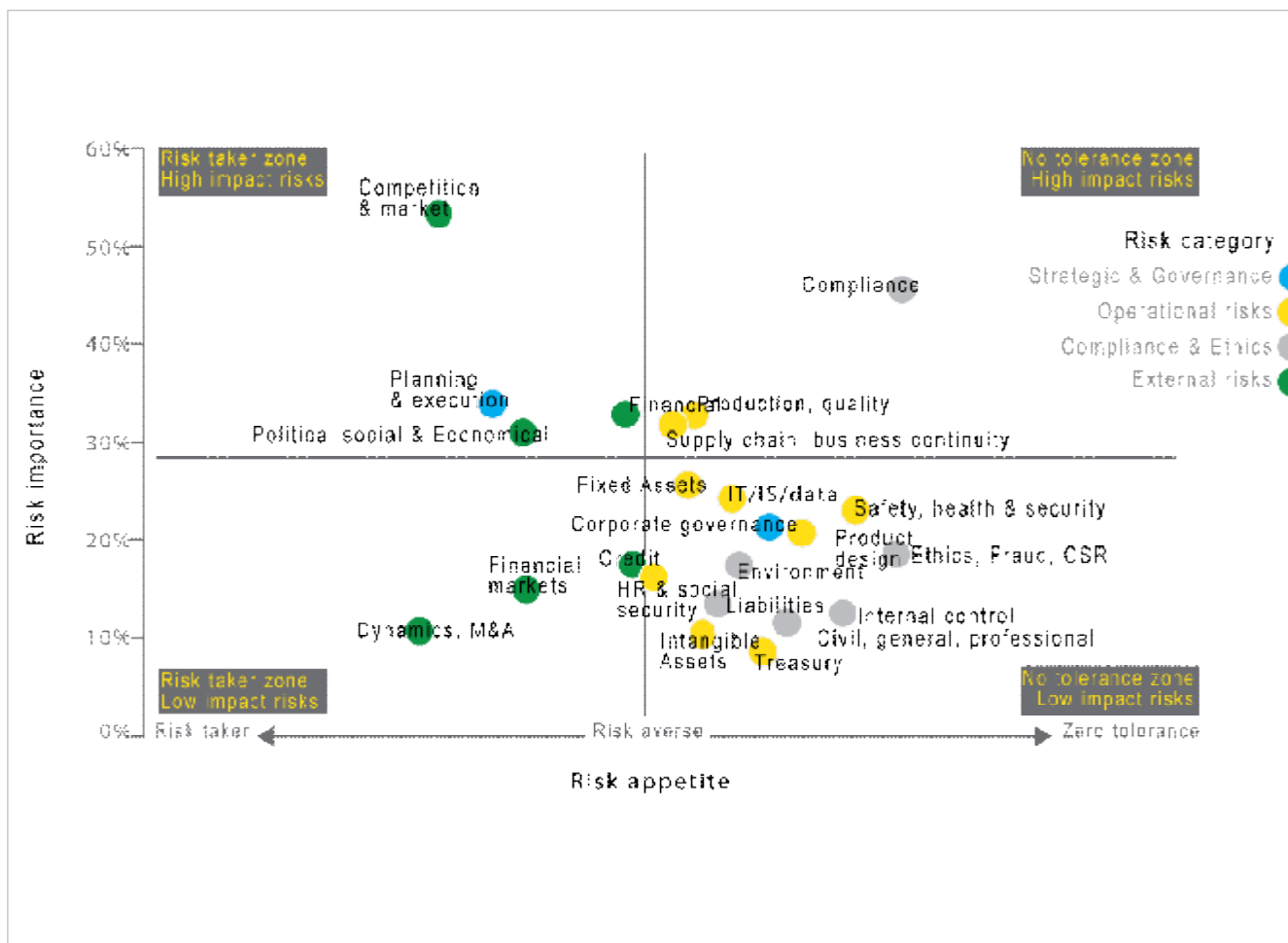
Le degré d'appétence au risque des sociétés repose plus sur la catégorie de risque concernée que sur son importance.

Notre analyse montre que la définition du degré d'appétence au risque des sociétés étudiées ("aucune tolérance au risque" vs "prise de risque") ne dépend que partiellement de l'importance accordée à chaque risque.

En effet, une analyse détaillée des résultats montre que la capacité d'une entreprise à prendre des risques est plutôt influencée par la catégorie de risque concernée que par l'importance relative accordée au risque étudié.

En conséquence, il apparaît que les sociétés sont essentiellement prêtes à prendre des risques lorsqu'il s'agit de risques considérés comme externes à l'entreprise (environnement concurrentiel, marchés financiers, évolutions macroéconomiques, fusions et acquisitions), ou, notamment pour les sociétés complexes ou très complexes pour les aspects liés à la planification et à l'exécution des décisions.

A l'inverse, les sociétés ne souhaitent pas prendre de risques dès lors qu'il s'agit d'aspects liés à la réglementation ou aux obligations de santé et sécurité (conformité, contrôle interne, gouvernance d'entreprise, santé et sécurité, liquidité de l'entreprise).





Gestion des risques : inducteurs de maturité

La maturité des dispositifs de gestion des risques ne correspond plus à un simple “effet miroir” du renforcement des exigences réglementaires, mais apparaît au contraire de plus en plus, notamment au sein des sociétés complexes, comme une véritable attente des actionnaires

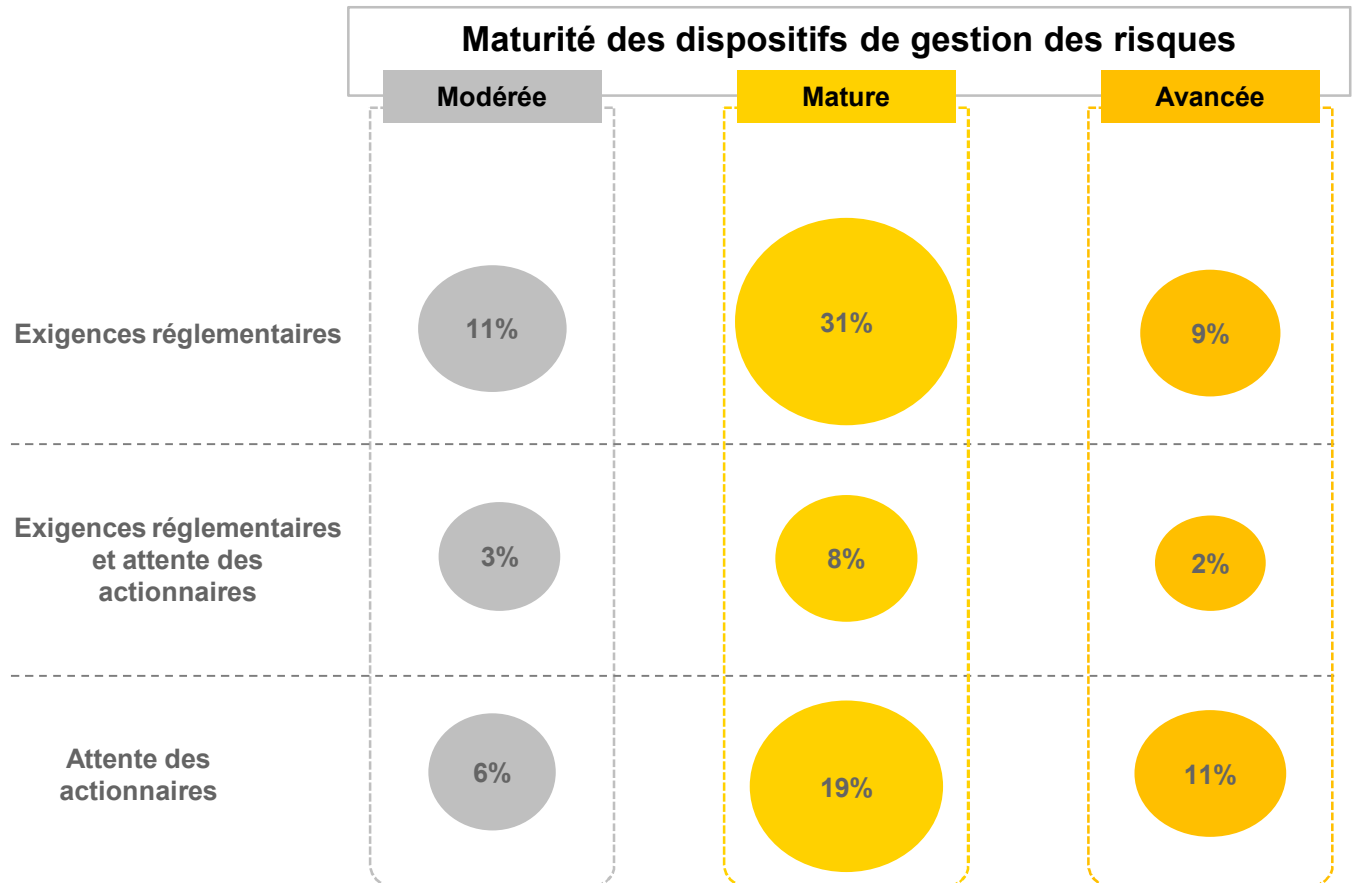
La fiabilité des dispositifs de gestion des risques s'impose aujourd'hui comme une attente claire des actionnaires

Une analyse des différents niveaux de maturité des dispositifs de gestion des risques montre ainsi que le niveau de maturité de ces dispositifs (notamment au sein des sociétés complexes) s'impose progressivement comme une réponse aux demandes des actionnaires et non plus comme un simple respect du renforcement des exigences réglementaires.

L'étude révèle ainsi que si 51% des sociétés étudiées considèrent toujours le respect des exigences réglementaires comme le principal inducteur de maturité des pratiques de gestion des risques, 36% d'entre elles lient désormais celle-ci aux attentes exprimées par les actionnaires.

Une perception qui devient même majoritaire au sein des sociétés très complexes et avancées en matière de gestion des risques (11% vs 9%).

Inducteurs de maturité des dispositifs de gestion des risques





Conclusions



Conclusions

- ▶ **L'environnement de la gestion des risques se structure progressivement autour de réglementations et standards qui devraient avoir un impact significatif sur les pratiques de gestion des risques dans les années à venir** (8ème directive, norme ISO 31000). Toutefois, l'étude montre que leur degré d'appropriation demeure très hétérogène parmi les sociétés étudiées.
- ▶ **Le thème de la gestion des risques figure désormais dans l'agenda des comités et des actionnaires** qui soutiennent clairement la fonction tant dans ses objectifs traditionnels que dans ses nouvelles ambitions. Toutefois, si le thème de la gestion des risques est désormais mieux appréhendé par les fonctions de direction des entreprises, son rôle, de même que son niveau de coordination avec les autres fonctions « risque », doivent être clarifiés et clairement portés par les organes de direction.
- ▶ **Les pratiques et les outils d'analyse des risques tendent à se structurer** au travers d'un périmètre d'intervention élargi de la fonction et de la convergence des pratiques de gestion des risques (cartographie des risques). Toutefois, en dépit de ce mouvement de structuration et d'homogénéisation des pratiques, l'approche par les risques demeure encore trop qualitative et insuffisamment quantitative.
- ▶ **La communication interne sur les risques se professionnalise** au travers de la définition de politiques et chartes de gestion des risques au sein de la plupart des sociétés européennes et d'une implication accrue dans les processus de prise de décisions stratégiques. Toutefois, à l'inverse de la dimension interne, la communication externe sur les risques présente un visage très contrasté d'une société à l'autre.
- ▶ **Par ailleurs, l'étude révèle également que le niveau de complexité des sociétés influence fortement le niveau de maturité des pratiques de gestion des risques et que le degré d'appétence au risque des sociétés repose plus sur la catégorie de risque concernée que sur son importance.**



5.

Assurances: des attentes qui évoluent



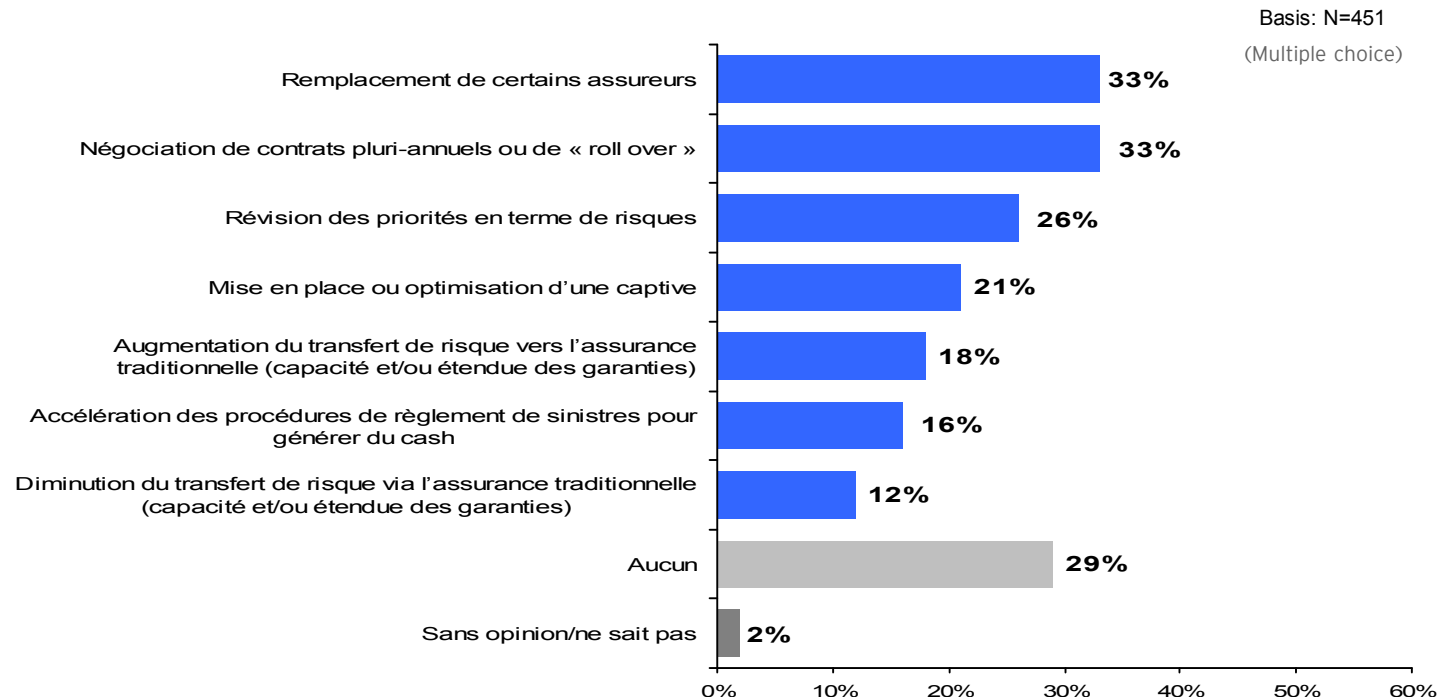
L'Assurance reste “une valeur sûre”

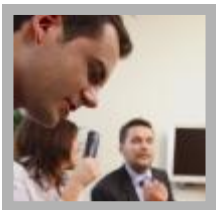
En raison de la crise financière quels changements avez-vous effectués ou pensez vous effectuer sur vos programmes d'assurances?

La solvabilité des assureurs est un critère déterminant.

Le transfert de risque est un outil de management pertinent en temps de crise.

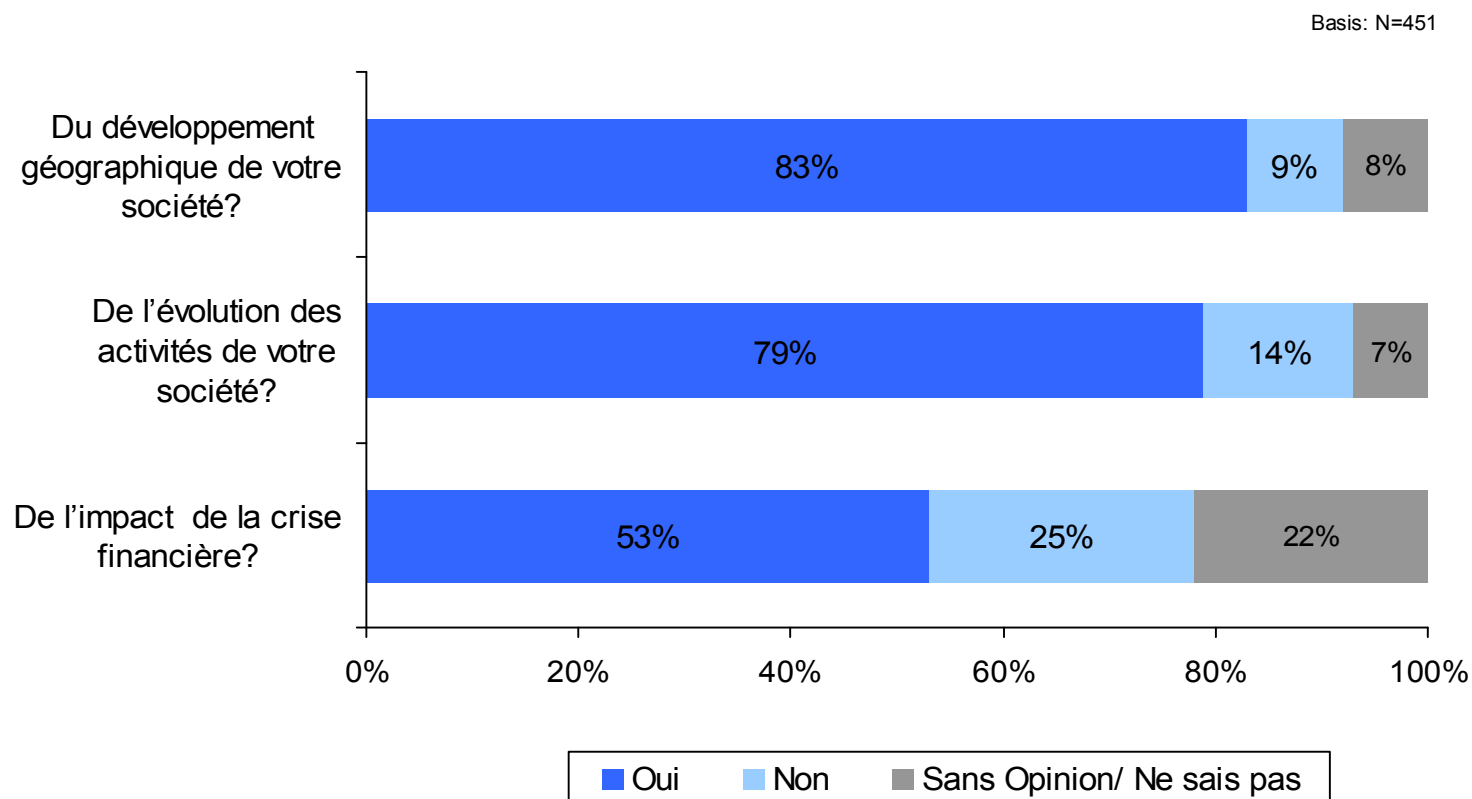
Le processus de gestion des sinistres est il optimal?





Satisfecit sur le réseau international des assureurs et leur compréhension des activités assurées.

Pensez vous que le marché de l'assurance traditionnelle est capable de s'adapter aux besoins de votre société découlant...



Les répondants ont confiance dans la capacité de leur assureur à réagir positivement quels que soient les changements de leurs activités et leur expansion géographique.

... ils sont par contre plus dubitatifs quant aux solutions qu'ils pourraient leur apporter pour faire face à la crise.



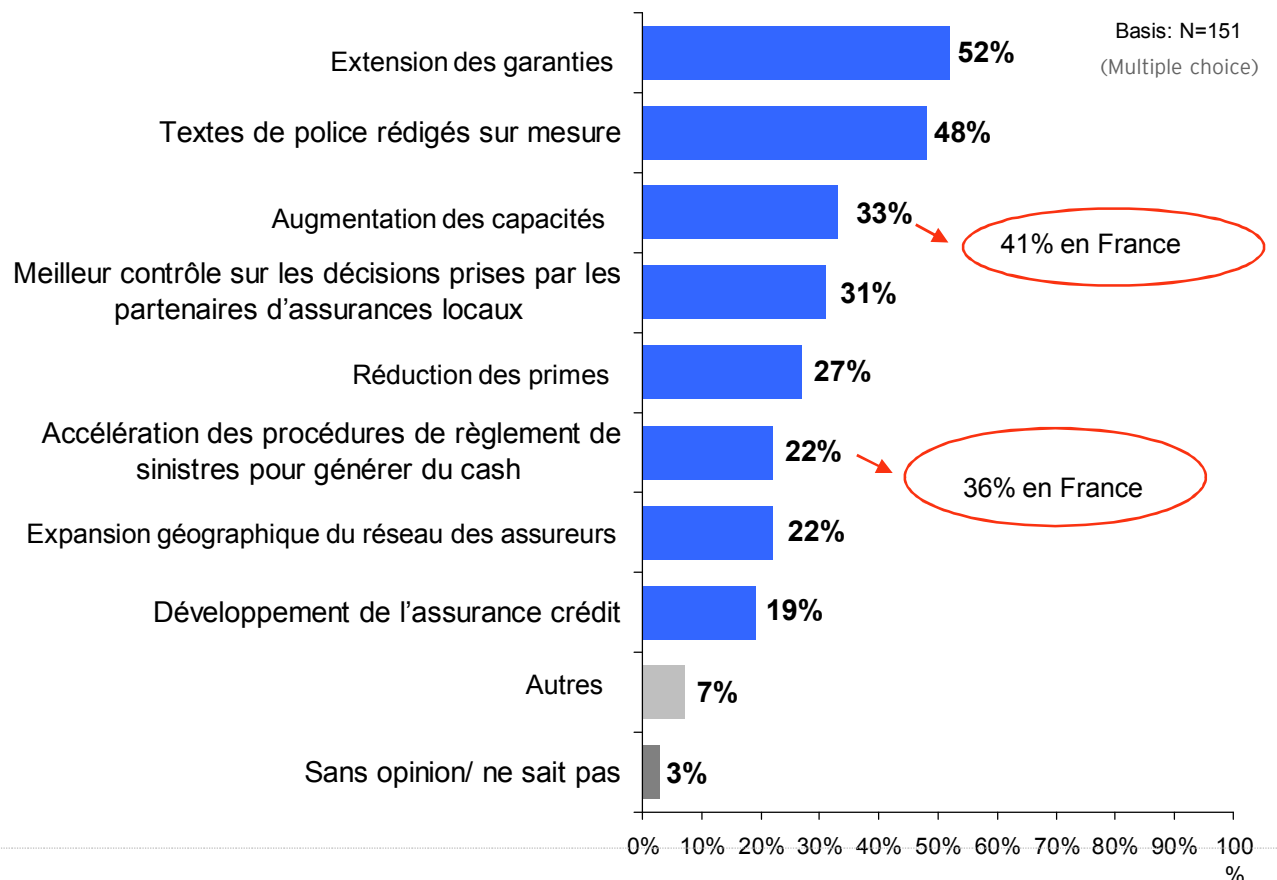
Une demande pour des garanties mieux ciblées

Par quels moyens pensez vous que les assureurs devraient s'améliorer (maximum 3 réponses)?

Une demande de garanties étendues et de textes sur-mesure devraient inciter les assureurs à innover.

Un pourcentage surprenant de répondants souhaitent plus de capacités.

La réduction des primes est moins une priorité que l'innovation sur les garanties.





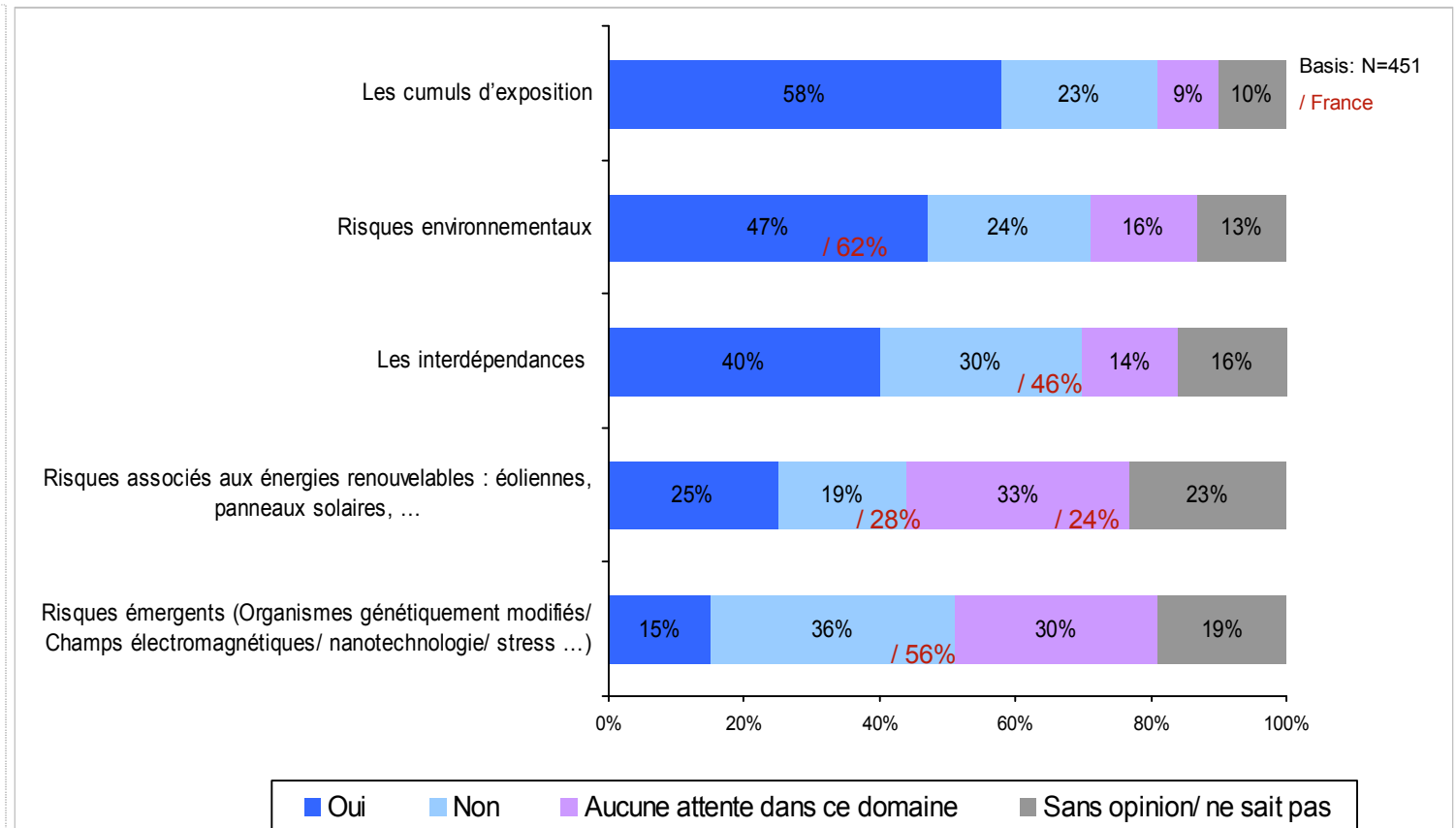
Interdépendances et risques émergents: encore des progrès à faire...

Pensez vous que les assureurs ont un niveau d'expertise suffisant pour analyser:

La crise financière a souligné la fragilité des entreprises face aux interdépendances.

Risques émergents: les incertitudes ainsi que l'absence de position des assureurs inquiètent les assurés.

Energies renouvelables: un marché de niche...en développement.





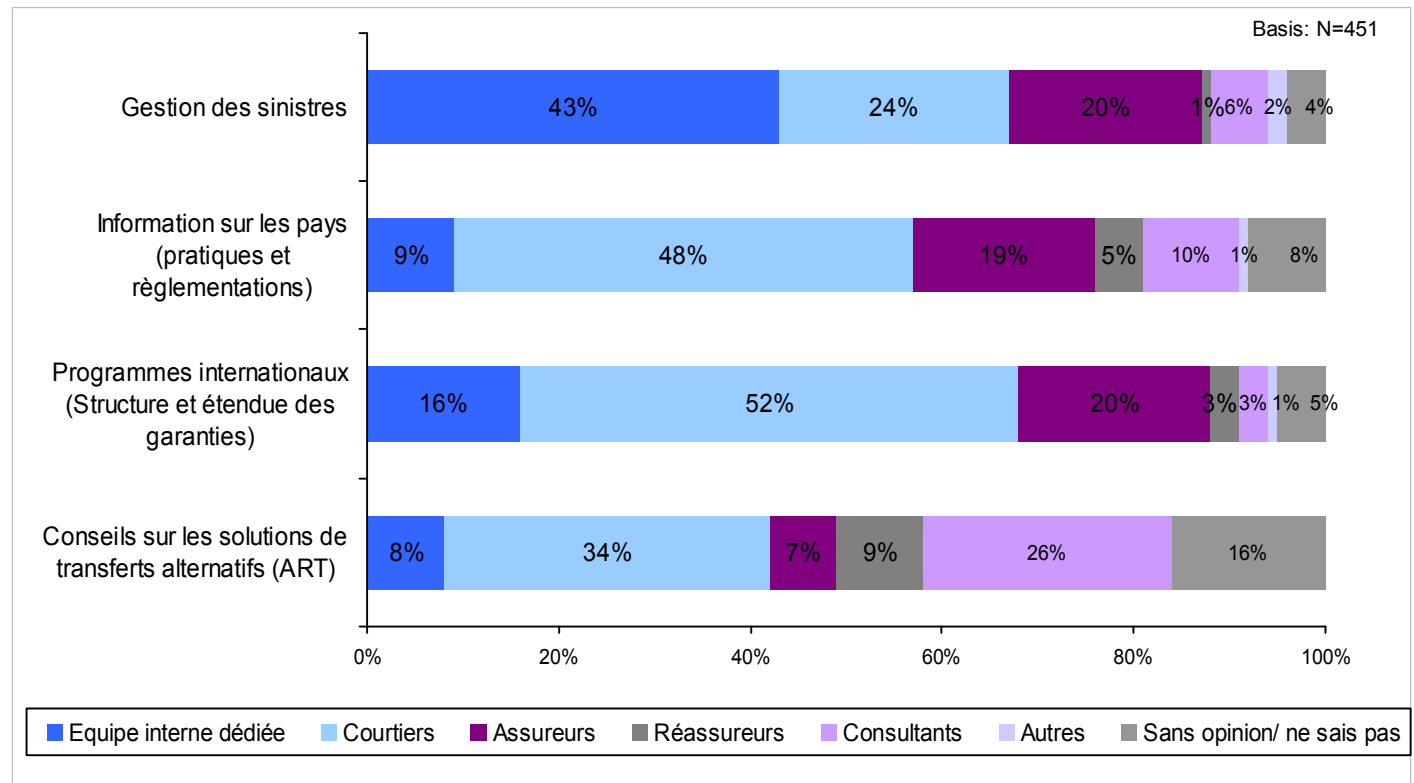
Les courtiers européens, premiers fournisseurs de services.

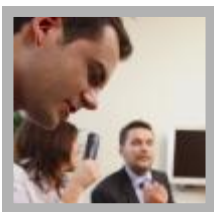
D'après vous quels partenaires offrent les meilleurs services?

Poids des équipes internes renforcé pour la gestion des sinistres (43% versus 29% en 2008).

Corrélation entre la taille des sociétés et le rôle donné aux équipes internes.

Les courtiers, partenaires numéro 1 pour la conception des programmes internationaux et meilleure source d'informations pays.





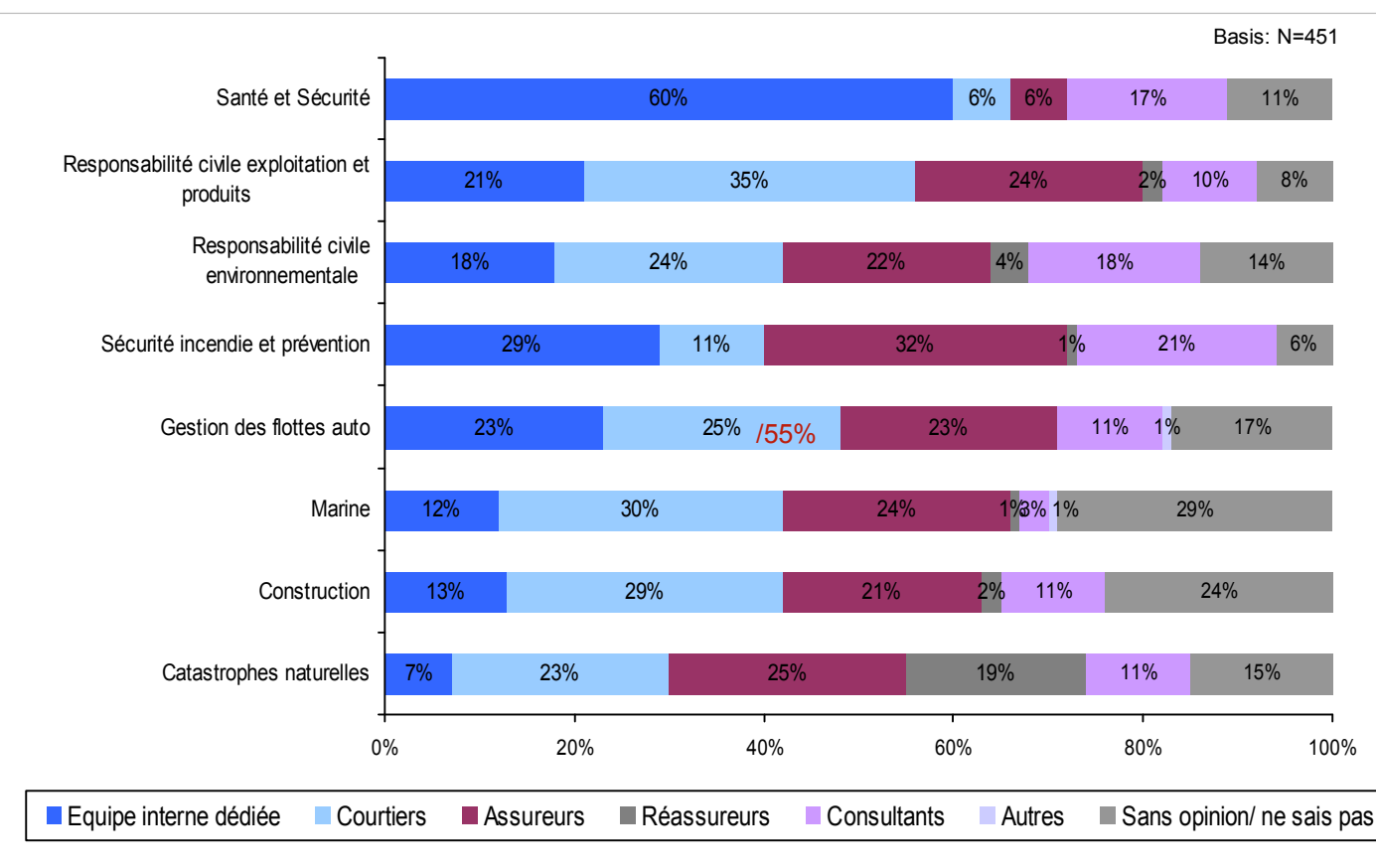
Risk engineering: une répartition assureurs/ courtiers équilibrée...

...à l'exception:

- ▶ De Santé et Sécurité: les équipes internes dominent largement.
- ▶ Pour des raisons historiques les assureurs sont mieux reconnus en prévention incendie
- ▶ Les courtiers, meilleurs partenaires pour l'ingénierie des risques en Responsabilité Civile

Les assureurs qui délivrent ces prestations auraient un véritable intérêt à communiquer largement sur le sujet.

D'après vous quels prestataires offrent les meilleures prestations en Ingénierie des Risques?





L'ingénierie des risques est valorisée et reconnue comme une prestation séparée.

Payez vous (ou seriez vous prêts à payer) des honoraires spécifiques pour ces prestations d'ingénierie?

Pour 65% des répondants l'ingénierie des risques (et le conseil en prévention des risques) justifie une facturation séparée. Reconnaissance d'une vraie Valeur Ajoutée: on ne parle plus d'inspection de sites mais d'analyse et de prévention.





Transparence de la rémunération des courtiers: en progrès mais loin d'être parfaite

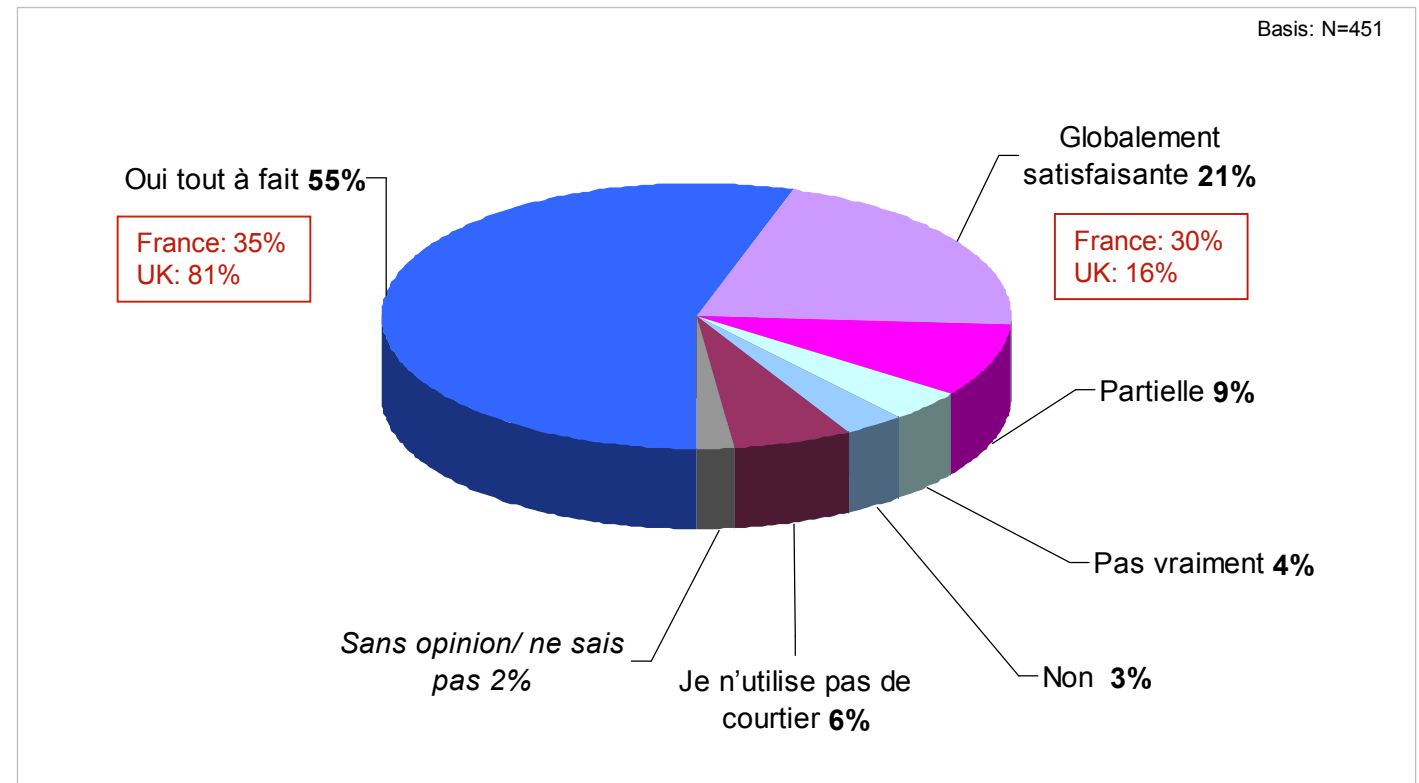
Avez-vous une information transparente sur la rémunération de vos courtiers?

In 2010:

- Le “oui tout à fait” a progressé de 30% à 55%
- Les “SO/ ne sais pas” ont chuté, signe d'un plus grand intérêt des clients.

Causes:

- réglementation,
- lobbying des associations nationales et européennes
- Pressions directes des clients





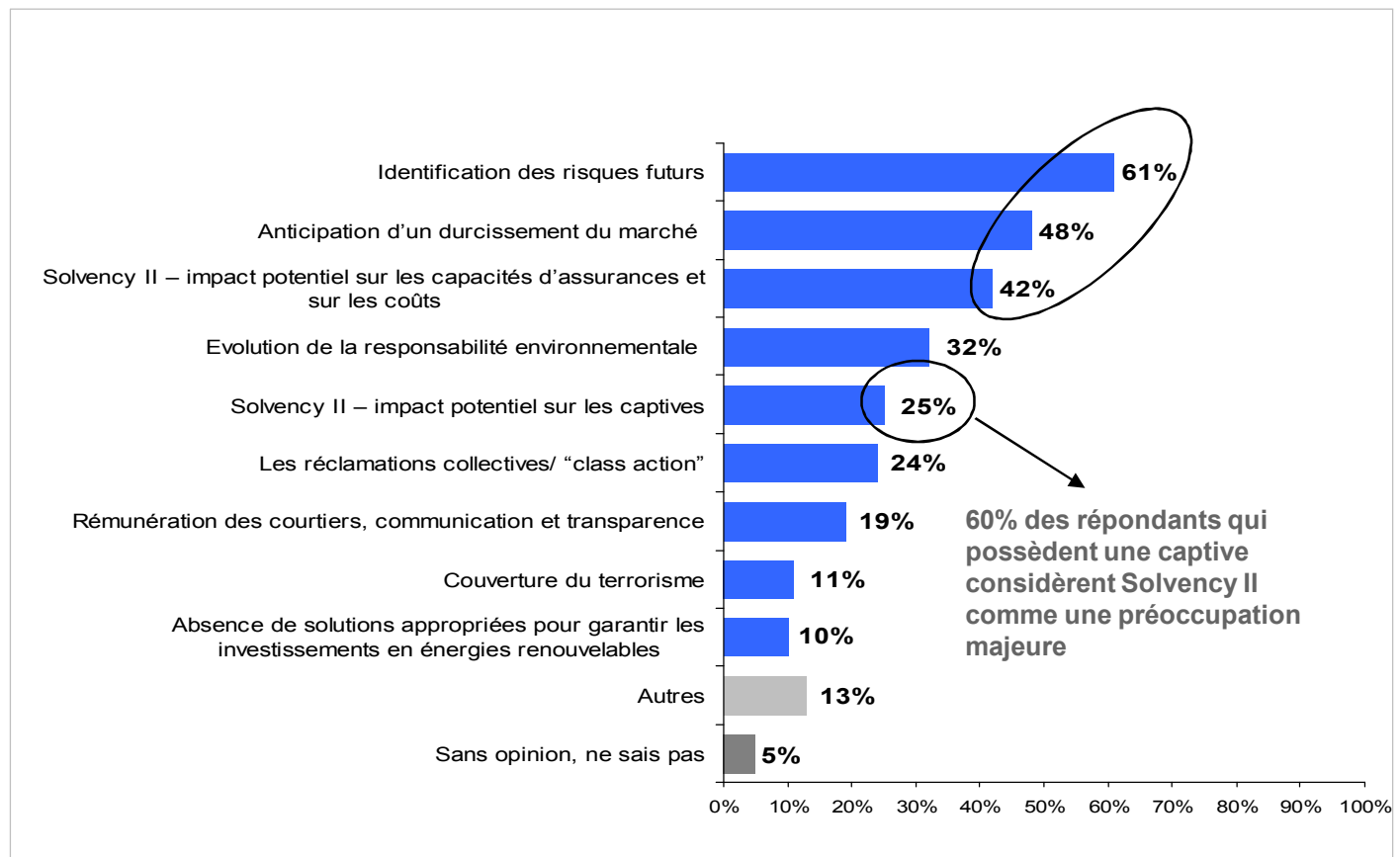
Les risques à venir inquiètent...

Identifier les trois sujets qui vous préoccupent le plus en ce qui concerne le marché de l'assurance:

Conseil en gestion des risques: une réponse efficace aux craintes relatives à l'identification des risques futurs.

48% des répondants sont inquiets d'un probable redressement de marché, résultat confirmé par la crainte exprimée sur les conséquences de Solvency II.

Actions collectives: des réponses non homogènes selon les secteurs.



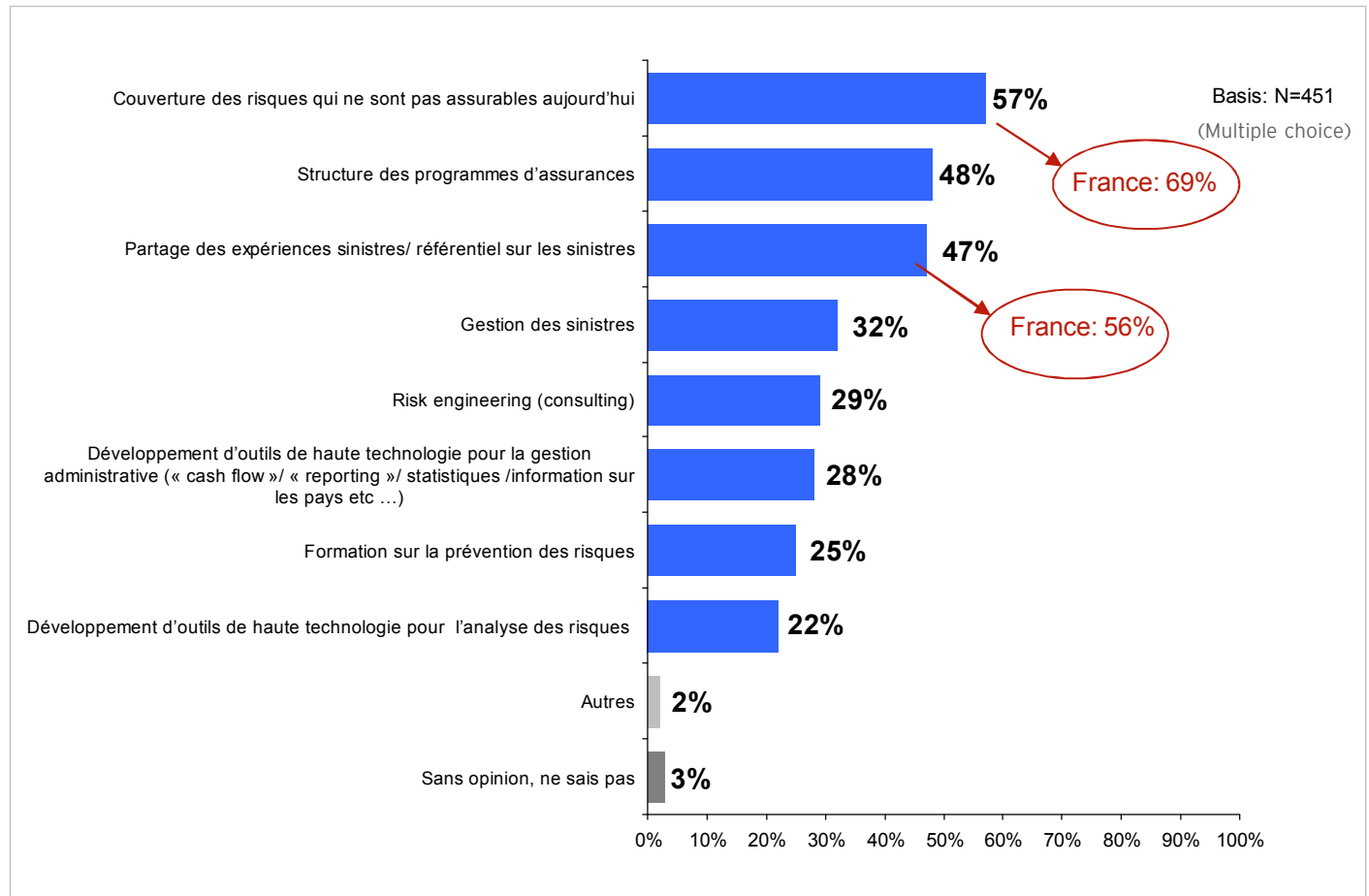


Les assurés en mal d'innovation.

Dans quels domaines attendez vous que les assureurs soient plus innovants (3 réponses)?

Demandes prononcées pour:

- de nouvelles garanties
- plus de flexibilité dans les montages d'assurances
- un retour d'expériences sinistres (partage d'informations sur les causes techniques / les proces de gestion) aux fins de comparatifs et mise en place d'une prévention adéquate.



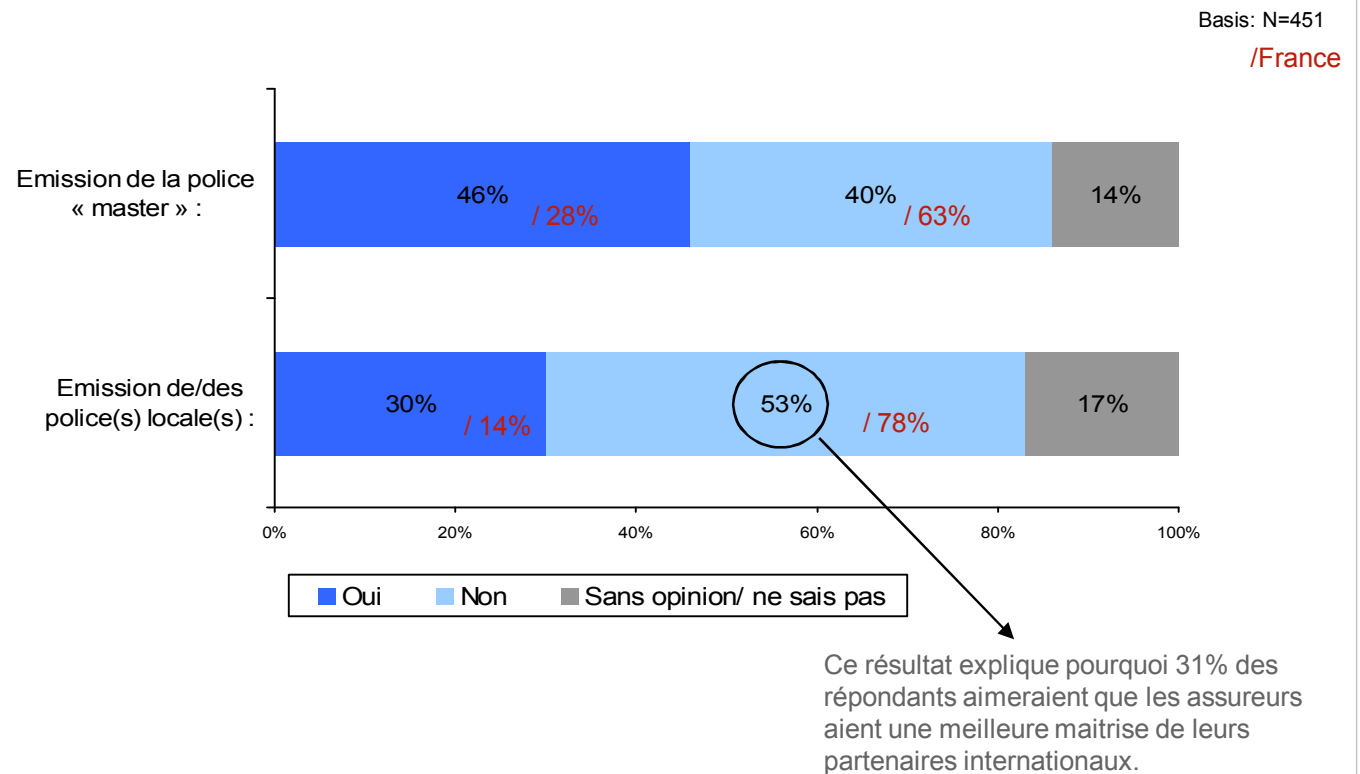


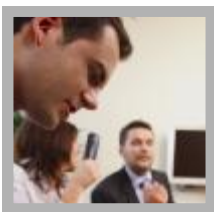
Sécurisation des contrats: des résultats décevants

En ce qui concerne la sécurisation des polices “risk certainty” avez vous constaté une amélioration des délais d’émission de vos polices d’assurances?

L’effort est porté essentiellement sur l’émission des polices “master”.

La sécurisation des polices est un sujet dont se préoccupent de plus en plus les répondants puisque le nombre de “sans opinion/ ne sais pas” a baissé de plus de 40% par rapport à la dernière enquête.





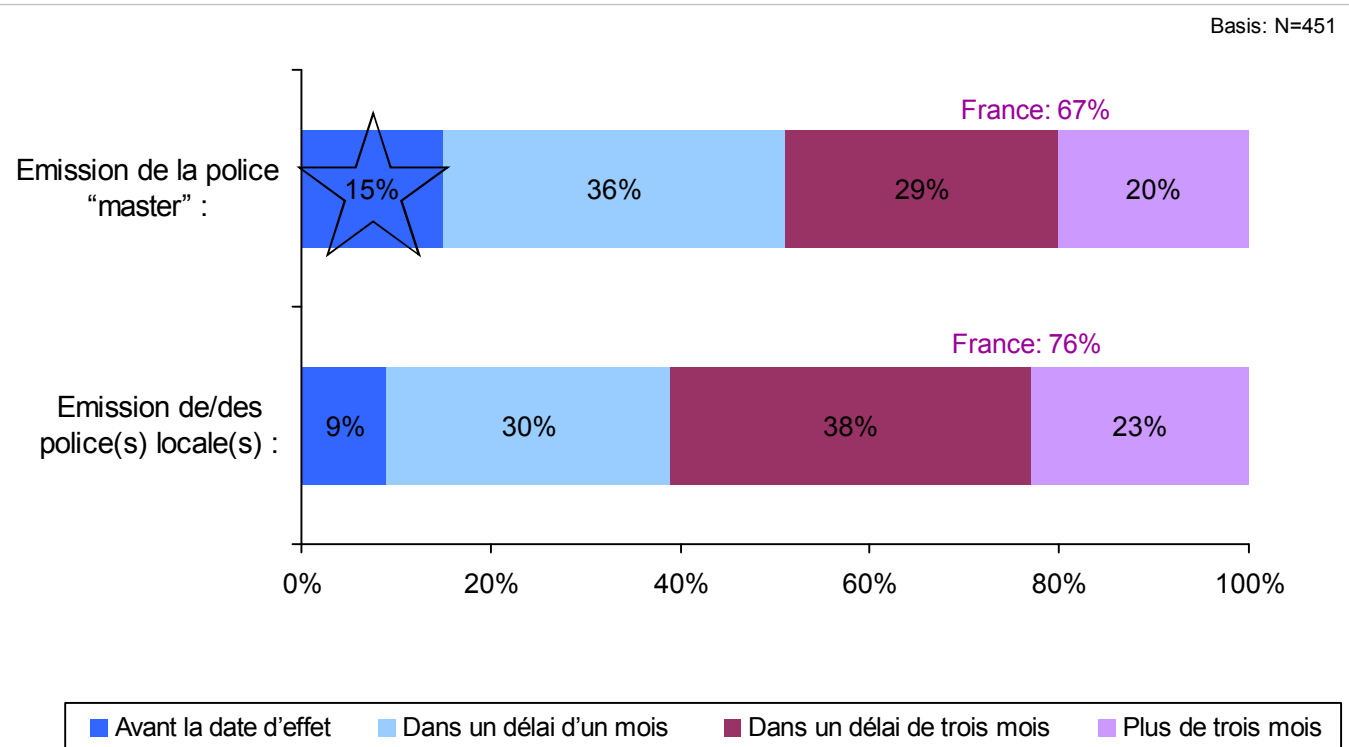
Emission des polices à la date d'effet: un atout différenciant pour les assureurs.

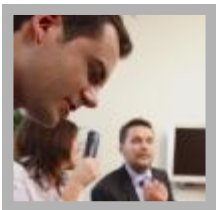
En moyenne, lors du dernier renouvellement, quel a été le délai d'émission des polices d'assurances par rapport à leur date d'effet?

Malgré les complications qui peuvent survenir en cas de sinistre, plus de 50% des répondants ne disposent pas de leurs contrats d'assurances un mois après la date d'émission.

Seulement 15% des polices mères sont émises avant la date d'effet.

Cependant légère amélioration depuis 2008.





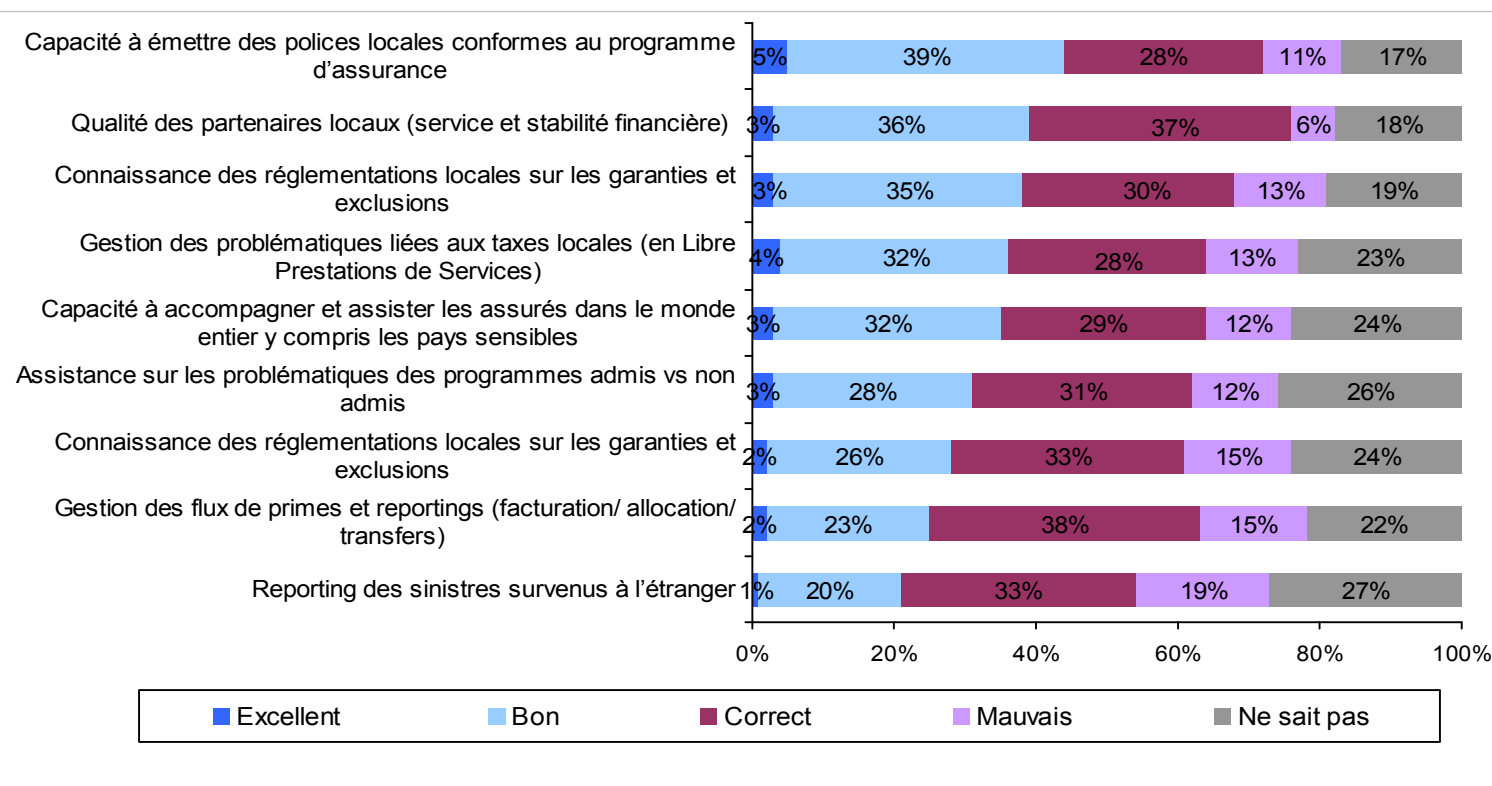
Les services relatifs aux programmes internationaux jugés satisfaisants.

Programmes internationaux: comment noteriez-vous les compagnies d'assurances sur les sujets suivants?

En France les répondants sont les plus critiques à l'égard des assureurs.

Une marge de progression certaine en ce qui concerne:

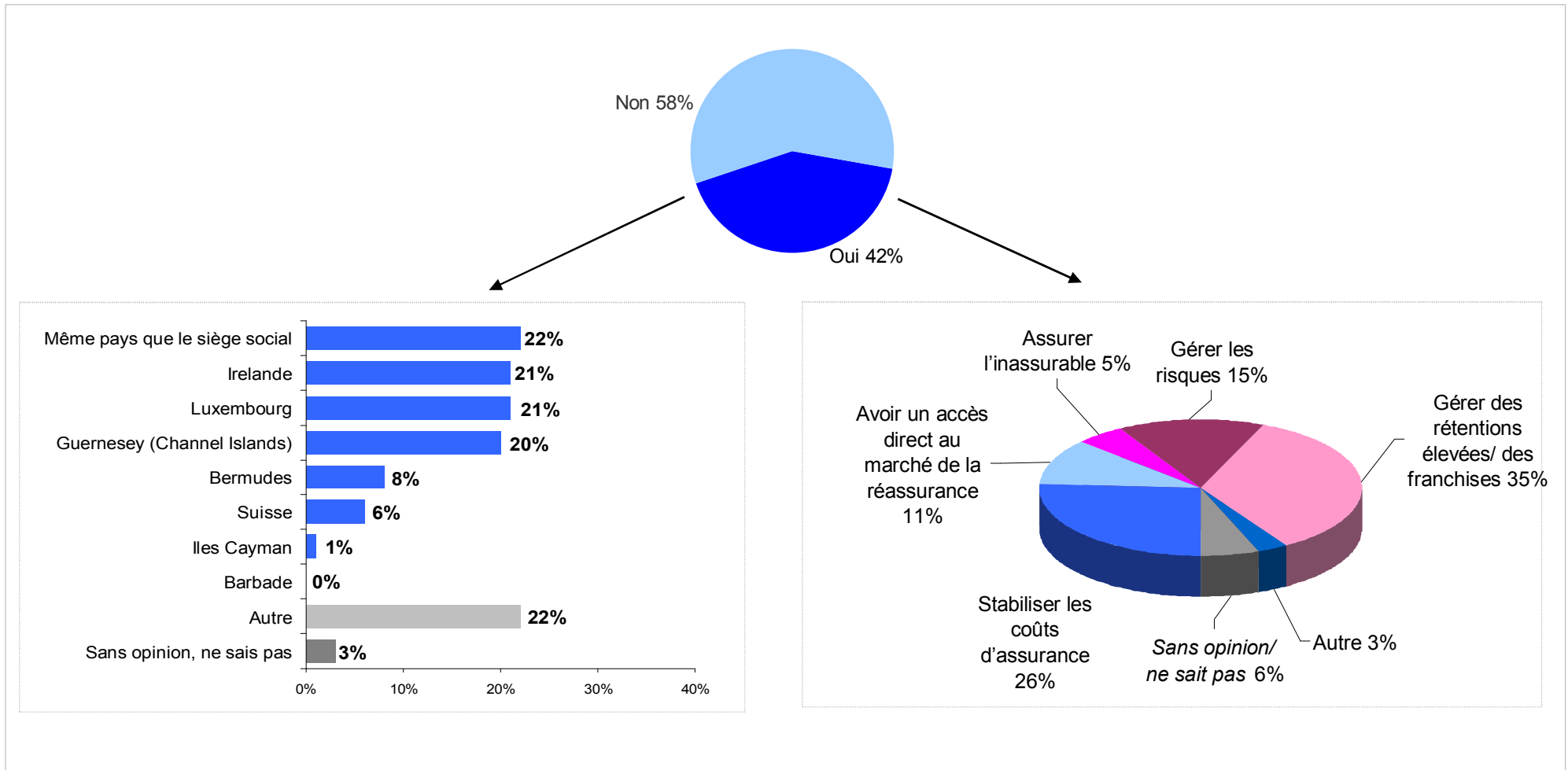
- La gestion des sinistres et le reporting
- La gestion des flux de primes et des reportings





Focus Captives

Votre compagnie possède t'elle une ou plusieurs captives d'assurance ou de réassurance?





Contacts



Contacts

■ Ernst & Young – Risk Advisory (Paris)

Dominique Pageaud, Partner – Email : dominique.pageaud@fr.ey.com

Sébastien Rimbert, Senior Manager – Email : sebastien.rimbert@fr.ey.com

Matthieu Leroy, Manager – Email : matthieu.leroy@fr.ey.com

www.ey.com/fr

■ Axa Corporate Solutions

Régis Demoulin, Directeur Commercial – Email : regis.demoulin@axa-cs.com

Stéphanie Augustin, Responsable Marketing – Email : stephanie.augustin@axa-cs.com

www.axa-corporatesolutions.com