

# Le Baromètre du Risk Manager

# 2013

en partenariat avec

**Deloitte.**





## Le Baromètre du Risk Manager 2013

L'AMRAE est très heureuse de vous présenter cette 3<sup>e</sup> édition du Baromètre du Risk Manager, en association avec Deloitte, notre partenaire depuis son lancement en 2009, et que nous remercions pour son implication.

Merci aussi à tous les Risk Managers, Directeurs des risques et/ou des assurances, membres ou non de l'AMRAE, qui ont accepté de répondre aux nombreuses questions, et sans qui cette étude au long court ne pourrait se faire. Ils sont encore plus nombreux cette année et parmi eux beaucoup avaient déjà répondu en 2009 et 2011.

L'enjeu essentiel de ce Baromètre est de mettre à disposition des Risk Managers et des entreprises un outil de benchmark qui leur permette de se positionner par rapport aux pratiques observées dans les entreprises. La principale spécificité de cette enquête est son orientation exclusive vers le Risk Manager et non vers la gestion des risques elle-même. Une analyse spécifique basée sur le référentiel métier de l'AMRAE a été menée, permettant de mieux appréhender les activités des Risk Managers.

Comme vous le savez, l'un des objectifs de l'AMRAE est d'assurer le développement et la promotion de nos métiers : cette étude y contribue largement.

Très bonne lecture à tous.

**François MALAN**

Administrateur de l'AMRAE

**Gilbert CANAMÉRAS**

Président de l'AMRAE

Executive Summary.....	3
Panel de l'étude .....	4
Les missions du Risk Manager .....	6
Les différents profils de Risk Managers	
L'univers des risques gérés	
Le périmètre d'intervention du Risk Manager	
Le rattachement du Risk Manager	
Les effectifs du Risk Management et leurs évolutions	
Le profil du Risk Manager .....	18
Profil sociologique	
Expériences / Formations	
Les qualités perçues ou attendues	
La rémunération du Risk Manager .....	22
Niveaux de rémunération observés	
Rémunération variable	
Facteurs conditionnant le niveau de rémunération	
Modalités de recrutement	
Les évolutions du Risk Manager .....	27
Perception de l'avenir	
Hypothèses d'évolution	
Annexe .....	28
Référentiel métier du Risk Manager	

# Executive Summary

- Risk Managers et Directeurs de la gestion des risques restent les titres les plus répandus, sans pour autant être les plus explicites.
- Risques industriels, risques environnementaux et risques de fraude sont les plus communément suivis.
- Le rattachement hiérarchique des Risk Managers de cette étude se fait majoritairement à la Direction Financière pour les profils exclusivement AP et AP/ERM (respectivement 35 % et 44 %). On note un fort rattachement des profils exclusivement AP à la Direction juridique (24 %). Les profils exclusivement ERM sont majoritairement rattachés à la Direction Générale (32 %), ou à la Direction Financière (27 %).
- La participation du Risk Manager aux comités est en progression depuis 2011, notamment au sein du comité opérationnel des risques (36 % contre 26 % en 2011) et de la participation au comité d'audit (43 % contre 33 % en 2011).
- Les Risk Managers tendent à trouver leur place au sein des différentes activités des groupes. L'évolution, depuis 2011, montre que les relations de concurrence s'estompent avec les deux autres pôles du triptyque des activités de maîtrise des risques que sont l'Audit Interne et le Contrôle Interne.
- Une analyse plus en détail montre que les effets de la crise se sont traduits par une hausse des effectifs dans les entreprises de taille moyenne, alors que ces effectifs étaient auparavant le signe distinctif des grands groupes (plus de 40 000 personnes). Ils témoignent d'une prise de conscience de la nécessité de mettre en place des structures de prévention pour mieux gérer les risques.
- La fonction de Risk Manager semble exiger une certaine maturité en termes d'âge : 81 % des Risk Managers interrogés ont plus de 40 ans (77 % en 2011).
- La fonction de Risk Manager tend à se féminiser (72 % d'hommes en 2013 contre 77 % en 2011).
- Par rapport à 2011, on observe l'émergence forte de la gestion de projet comme qualité technique, et l'apparition de l'éthique comme qualité personnelle.
- Comme cela avait été déjà constaté en 2011, le Risk Manager bénéficie, en moyenne, d'une rémunération brute, hors variable, comprise dans une fourchette de 101-120 K€ par an.
- Un des facteurs classiques conditionnant la rémunération est l'âge et donc, en filigrane, le niveau d'expérience des Risk Managers. Les réponses au questionnaire ont également permis d'identifier d'autres facteurs pouvant avoir un impact sur les rémunérations tels que le rattachement hiérarchique, le mode de recrutement et la taille de l'entreprise.
- La Direction Compliance devient ainsi le premier domaine d'évolution en 2013, alors qu'il n'était que deuxième en 2011. Nous notons également la forte émergence de la Direction Audit et du Contrôle interne qui représente près de 19 % des hypothèses d'évolution en 2013, contre seulement 3 % en 2011.

Avec cette 3<sup>e</sup> édition après celle de 2011, ce Baromètre a pour vocation de mesurer les évolutions dans la durée et de constituer ainsi un référentiel métier. Cette étude présente également les « points de vue » de l'AMRAE et Deloitte et leur perception des bonnes pratiques et des réflexions en cours relatives au rôle du Risk Manager.

L'édition 2013 du Baromètre est enrichie d'une analyse spécifique par principaux secteurs d'activité afin d'identifier d'éventuels points de différences entre ces secteurs.

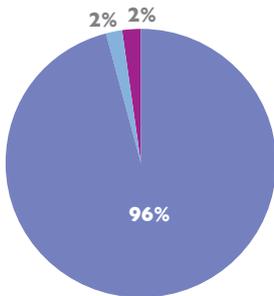
L'édition 2013 du Baromètre a été réalisée auprès de 116 Risk Managers. Un ancrage sur le marché français a été privilégié. Le Baromètre maintient son articulation autour de quatre thèmes de la fonction Risk Manager :

- Ses missions
- Son profil
- Sa rémunération
- Ses évolutions de carrière

Les analyses proposées reposent sur les informations transmises par la population interrogée dans le cadre de cette l'enquête. Cette population regroupe des Risk Managers appartenant à des entreprises de différentes tailles, de différents secteurs et possédant des structures d'équipe de Risk Management de dimensions variées. Une grande partie des répondants appartient à des grands groupes et ont à gérer dans le cadre de leurs fonctions des activités d'assurance.

## Description de la population des Risk Managers ayant participé à l'étude

### Positionnement des Risk Managers ayant répondu

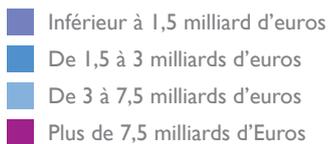
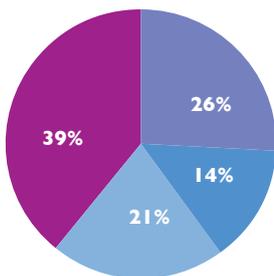


Les Risk Managers interrogés déclarent quasi unanimement (96 %) travailler au niveau Groupe / Corporate. Seulement 4 % déclarent être positionnés dans des filiales ou des établissements.

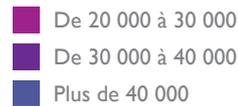
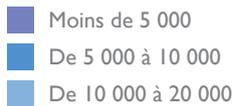
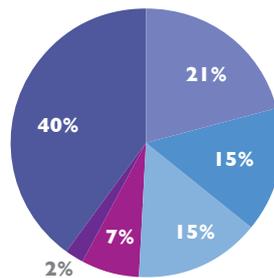


### Caractéristiques de l'entreprise

#### Chiffre d'affaires



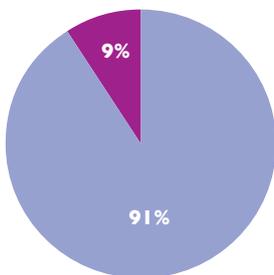
#### Nombre de salariés



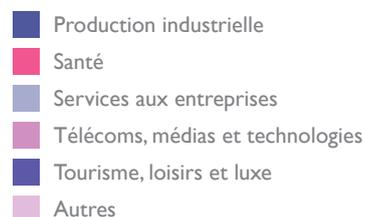
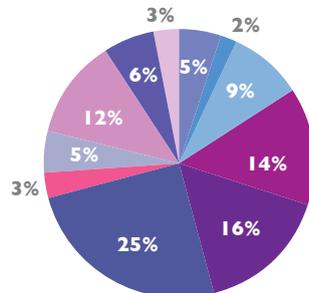
91 % des Risk Managers déclarent que la société dans laquelle ils officient a une dimension internationale.

62 % déclarent travailler dans des entreprises de plus de 10 000 employés.

#### Périmètre d'activité



#### Secteurs d'activité



76 % des répondants sont issus des secteurs Construction/BTP, Distribution et transports, Energies, Utilities et mines, Production industrielle, et Télécoms, médias et technologies.

**Ces cinq secteurs ont été retenus pour les analyses spécifiques présentées dans ce Baromètre.**

# Les missions du Risk Manager

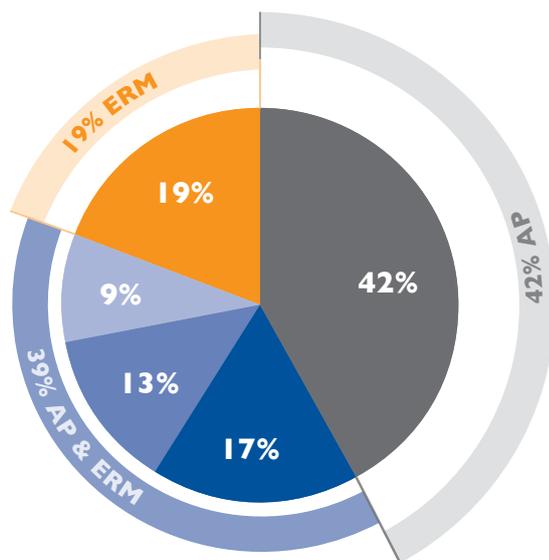
Les réponses fournies permettent d'appréhender la fonction de Risk Manager dans sa globalité, tant en termes de périmètre des activités gérées que de rattachement.

## Les différents profils de Risk Managers

Il est possible d'identifier 3 catégories principales de populations parmi les 116 Risk Managers ayant participé à l'étude :

- 49 (42 %) d'entre eux ont un profil orienté vers **l'Assurance et la Prévention**.
- 45 (39 %) d'entre eux ont un profil mixte, intervenant à la fois sur des problématiques **d'Assurance et de Prévention**, et les missions d'**ERM** proprement dites.
- 22 (19 %) d'entre eux déclarent être dédiés à des activités **ERM**. Ils ne gèrent pas les politiques d'assurance au sein de leur groupe.

Ces catégories serviront fréquemment de base aux analyses menées dans la suite de cette étude.



### Point de vue

L'augmentation de la proportion d'AP/ERM pourrait s'expliquer par une certaine maturité du dispositif de gestion des risques. Ce qui permettrait aux Risk Managers d'accroître leur périmètre d'activité.

- Exclusivement AP
- Majeure AP, Mineure ERM
- Equilibre AP/ERM
- Mineure AP, Majeure ERM
- Exclusivement ERM

Par rapport à 2011, il est à noter que la catégorie répondante AP/ERM augmente de 31 % à 39 %. Les ERM sont à 19 % (contre 24 % en 2011) tandis que les AP répondant à 42 % (contre 45 % en 2011).

Terminologie

« AP » définit les répondants ayant majoritairement des activités d'**Assurance et de Prévention**.

« ERM » englobe ceux qui sont tournés vers la **Gestion Globale des Risques**.

« AP/ERM » concerne les personnes dont l'activité est à la fois orientée vers **l'Assurance et la Prévention** et vers **la Gestion Globale des Risques**.

Ces catégories seront reprises tout au long de cette étude. Les trois catégories ont été définies à partir des déclarations des participants sur le temps passé par activités.

Ces activités sont présentées dans le référentiel Métier du Risk Manager joint en annexe.

## Focus sur les titres

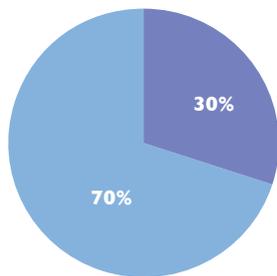
AP	AP/ERM	ERM
Directeur(trice) Juridique	Directeur(trice) Contrôle Interne, Risques et Assurances	Directeur(trice) Audit et Contrôle Interne
Directeur(trice) Assurances et Prévention	Directeur(trice) Audit Interne et Risques	Directeur(trice) Audit Interne
		Directeur (trice) Risques et Contrôle Interne
Directeur(trice) des Risques et Assurances		Directeur(trice) de la Stratégie et du Contrôle Interne
Directeur(trice) des Assurances		
Directeur(trice) Juridique et Assurances		
	Directeur(trice) de la Compliance et des Risques	
	Directeur(trice) de la Gestion des risques	
	Risk Manager	

Risk Managers et Directeurs de la gestion des risques restent les titres les plus répandus, sans pour autant être les plus explicites.

Depuis 2011, certains titres tels que « Directeur juridique » ou « Directeur de la stratégie et du contrôle interne » qui ont pourtant des missions de gestion des risques ne font plus référence à la notion de risque.

## Contrôle interne

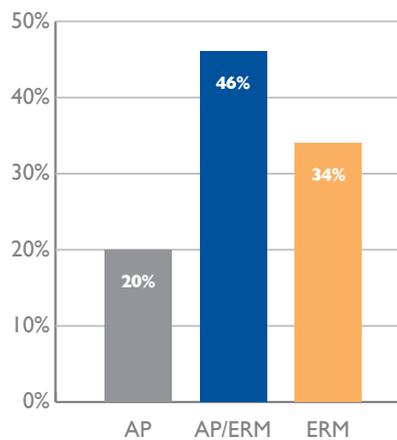
### Risk Managers déclarant faire du Contrôle Interne



- Risk Managers déclarant faire du Contrôle Interne
- Risk Managers ne déclarant pas faire du Contrôle Interne

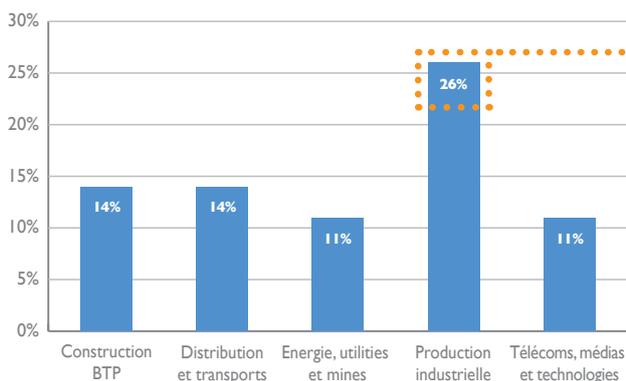
Les activités de contrôle interne prennent une place plus importante dans le scope des fonctions des Risk Managers, puisque 30 % d'entre eux déclarent y consacrer du temps contre 6 % en 2011.

### Risk Managers déclarant faire du contrôle interne par catégorie



Parmi les Risk Managers déclarant prendre part à des activités de contrôle interne, les profils Assurance / Prévention (A/P) sont minoritaires (20 %). Les profils déclarant être exclusivement ou partiellement dédiés à des activités d'ERM représentent en revanche 80 % des Risk Managers ayant une part de contrôle interne incluse dans le scope de leur activité.

### Répartition des Risk Managers ayant une activité de contrôle interne par secteur



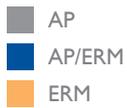
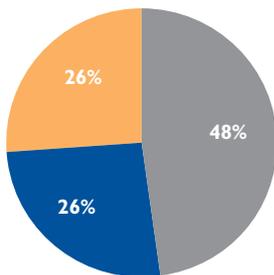
Le risque industriel, particulièrement développé dans ce secteur, a pu favoriser le déploiement du contrôle interne.

## Profils des répondants par secteur d'activité

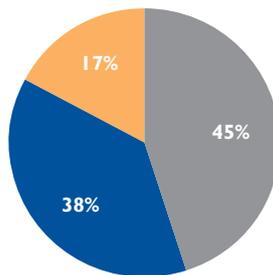
A titre de rappel, nous avons décidé, pour les analyses spécifiques présentées dans ce Baromètre, de faire un focus sur les secteurs Construction / BTP, Distribution et transports, Energies, Utilities et mines, Production industrielle, et Télécoms, médias et technologies, qui représentent 76 % des répondants de l'étude.

La répartition des profils des répondants est relativement homogène entre les principaux secteurs, à l'exception de TMT (Télécoms, Médias, Technologies), qui présente plus de profils ERM.

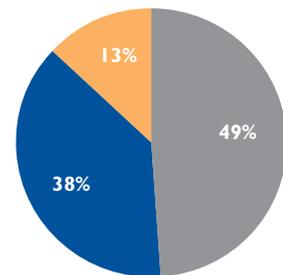
**Construction, BTP**



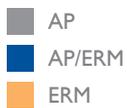
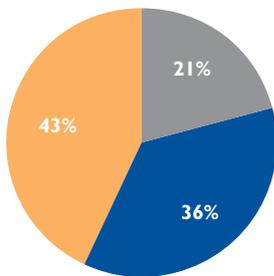
**Production industrielle**



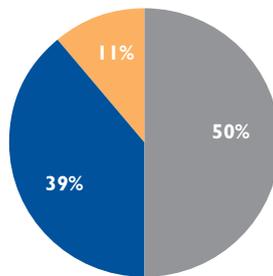
**Distribution et transports**



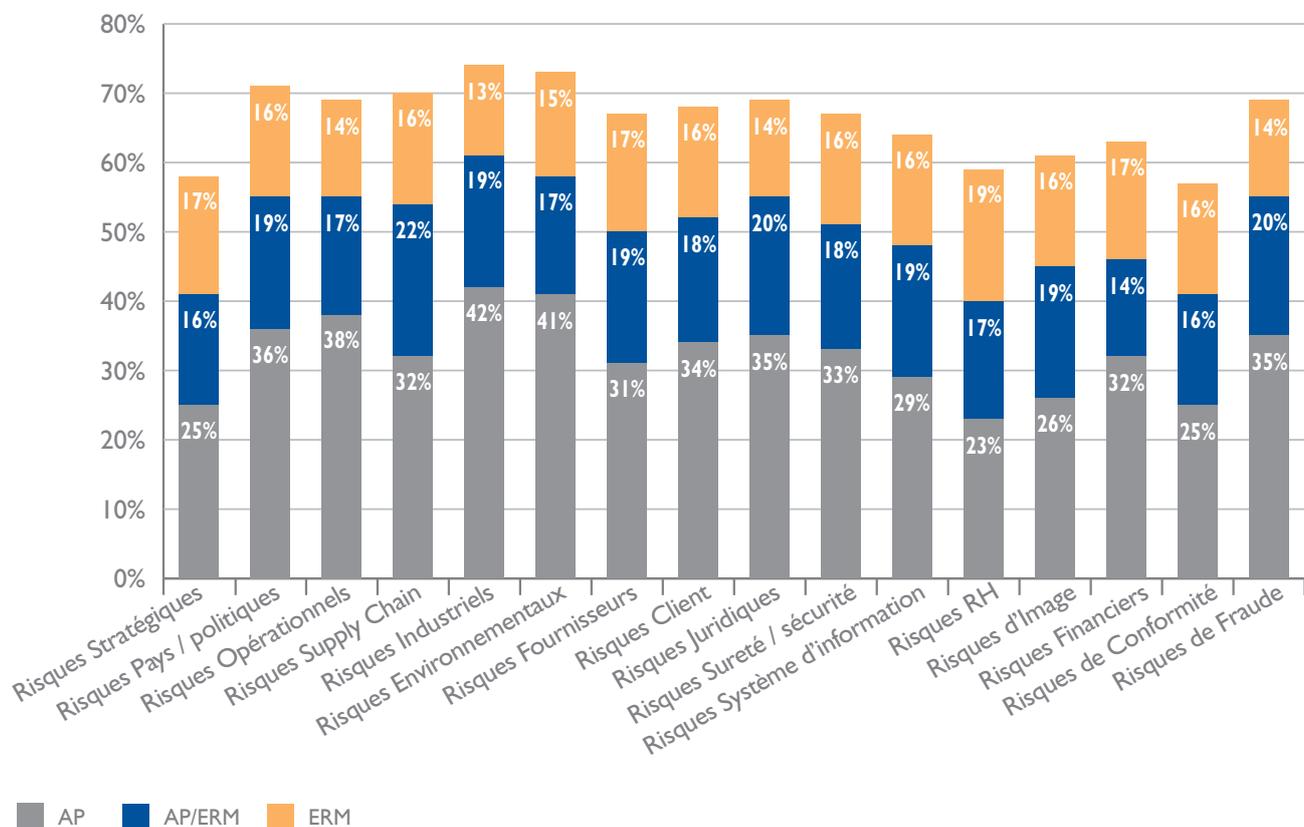
**Télécoms, médias et technologies**



**Energies, utilities et mines**



## L'univers des risques gérés



L'univers des risques gérés a fait l'objet d'une analyse plus fine dans le présent Baromètre, par rapport à l'étude 2011, notamment par l'intégration de certains types de risques comme les risques de la supply chain, les risques RH, les risques fournisseurs, et les risques Systèmes d'Information. Il en ressort une démarcation plus importante entre l'univers des risques gérés par la population AP et celui géré par les populations ayant des activités ERM.

On note néanmoins une implication plus modeste de la population AP sur certaines natures de risques pouvant représenter des enjeux significatifs pour l'entreprise, tels les risques stratégiques, les risques pays, les risques de supply chain, ou encore les risques de conformité.

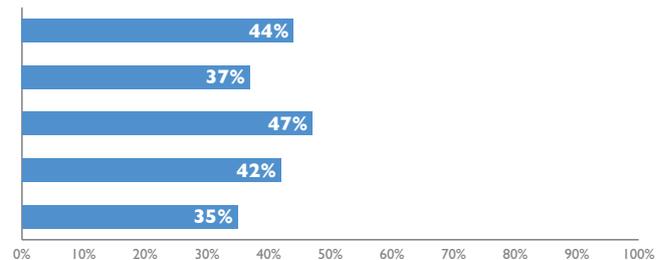
## Le périmètre d'intervention du Risk Manager

Les périmètres qui ont été utilisés sont ceux définis dans le référentiel Métier Risk Manager qui se trouve en annexe.

### Périmètre des activités gérées

#### Activités d'organisation du dispositif de gestion des risques / définition des missions et de la structure de ce dispositif

- Définition des missions du dispositif de management des risques dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie
- Construction des relations entre gouvernance, management des risques et conformité (GRC)
- Elaboration de la structure du management des risques : rôles, responsabilités, reporting, compétences, chartes ... au sein de l'entreprise
- Elaboration de la politique de management des risques prenant en compte l'appétit et la tolérance aux risques des dirigeants
- Validation par les dirigeants des missions de management des risques et conformités (GRC) et de la politique de gestion des risques et définition des ressources nécessaires à leur réalisation



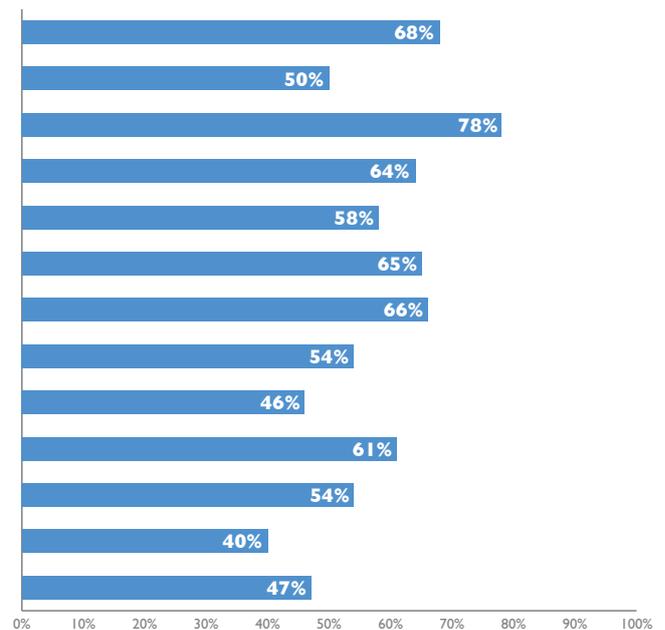
Conformément à notre panel de répondants, le taux de participation est particulièrement disparate entre AP et AP/ERM.

*Le taux d'implication des catégories AP/ERM et ERM sur ces activités reste modeste. Certaines missions comme la politique de management des risques et sa validation par les dirigeants sont encore à développer.*

*Même si cette mission ne concerne pas directement la catégorie AP, elle devrait néanmoins être impliquée et participer à la construction et à l'élaboration de ces sujets.*

#### Activités d'identification, analyse, évaluation du risque (appréciation du risque) / Réduction des risques (au niveau acceptable en fonction des critères de risques retenus)

- Définition des outils utiles à l'appréciation du risque (échelles, guide d'entretiens, registre et univers des risques, langage commun...)
- Anticipation des risques et de leur évolution en relation avec l'intelligence économique
- Identification des risques liés aux activités, process, système d'information, outils de production, événements extérieurs ...
- Conduite d'entretiens individuels avec les responsables terrain
- Animation des ateliers d'identification, d'analyse et d'évaluation (hiérarchisation) des risques
- Elaboration de la cartographie des risques / matrice des risques
- Synthèse et consolidation des risques majeurs de l'entreprise
- Identification de la panoplie de tous les traitements des risques disponibles
- Définition de critères d'efficacité des outils de traitement
- Participation à la construction des plans d'actions
- Consolidation des plans d'actions
- Définition des cadres d'élaboration des PCA
- Suivi de la réalisation des plans d'actions, y compris PCA

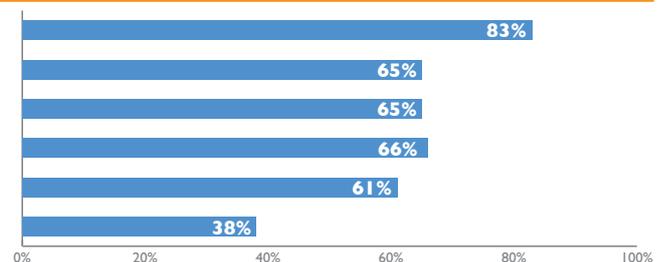


*L'identification des risques reste une priorité, et ce quel que soit le profil, puisque 78 % des répondants déclarent y prendre part. La définition des outils utiles à l'appréciation du risque (échelles, guide d'entretiens, registre et univers des risques, langage commun...) est également une préoccupation majeure des répondants, 68 % d'entre eux déclarant y consacrer du temps.*

*L'analyse des risques en liaison avec l'intelligence économique semble s'intégrer dans les missions des répondants, puisque 50 % d'entre eux déclarent anticiper les risques et leurs évolutions par ce biais.*

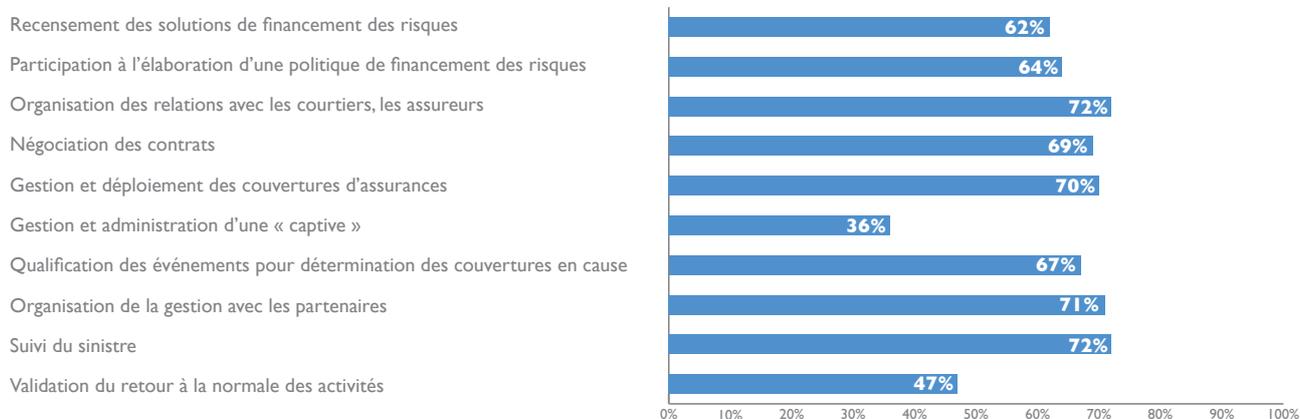
#### Activités de diffusion de la culture du risque

- Développement, animation, formation d'un réseau de correspondants chargés de la remontée des informations du terrain
- Déploiement d'une ingénierie de prévention / protection sur les zones à risques
- Accompagnement des sites critiques (visites)
- Identification des propriétaires de risques
- Assistance à la gestion des sinistres sur le terrain
- Communication et consultation avec l'ensemble des parties prenantes (actionnaires et banquiers également : fournisseurs, clients, voisin, Etat ...)



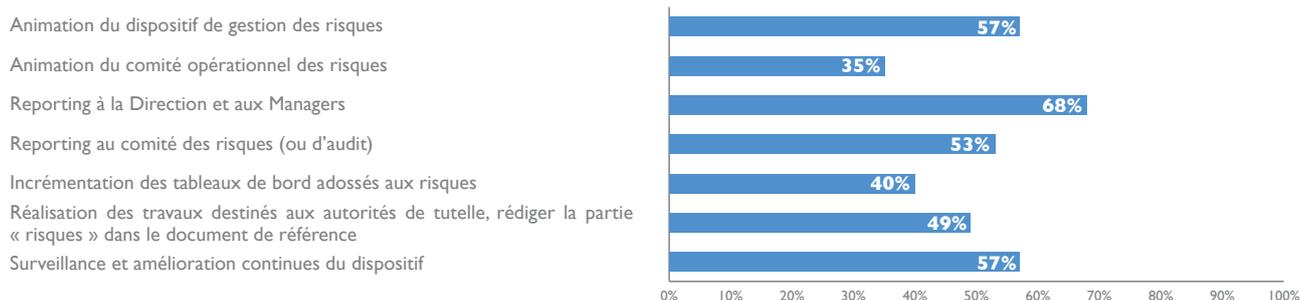
*83 % des répondants déclarent participer au développement, à l'animation, et à la formation d'un réseau de correspondants chargés de la remontée des informations terrain.*

### Activités de Financement des Risques et Gestion des Sinistres / Suivi des processus d'indemnisation



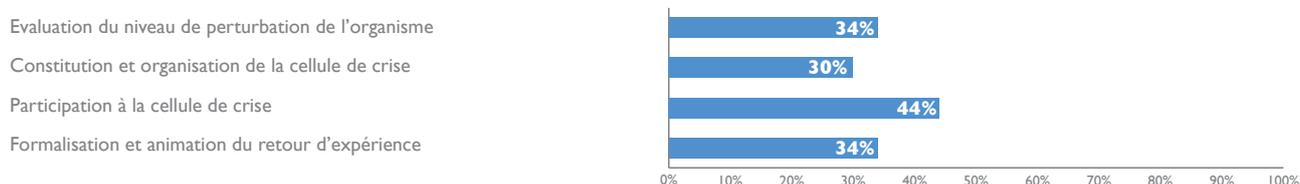
L'organisation des relations avec les courtiers et les assureurs (72 %), la gestion et déploiement des couvertures d'assurances (70 %), l'organisation de la gestion avec les partenaires (71 %), et le suivi des sinistres (72 %) sont les principales activités déclarées liées au financement des risques et à la gestion des sinistres.

### Activités de Pilotage / Reporting



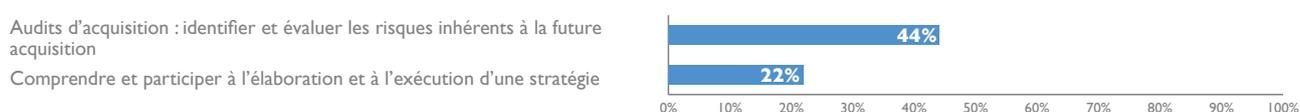
Le reporting à la direction et aux managers participe de l'activité de ces derniers à hauteur de 68 %, et reste en cela la principale activité liée au pilotage / reporting des répondants. Seuls environ 40 % de la population interrogée déclarent incrémenter des tableaux de bord adossés aux risques, élément de pilotage souvent perçu comme clé par les organes de gouvernance. 35 % déclarent animer leur comité opérationnel des risques (en 2011, 26 % des répondants déclaraient en être membres).

### Activités Gestion de crise



Les risks managers ont un rôle principalement participatif à la cellule de crise (44 %). La formalisation et l'animation du retour d'expérience, l'évaluation du niveau de perturbation de l'organisme, et l'organisation de la cellule de crise sont principalement sous une autre responsabilité que la leur, puisque que seuls un tiers, environ, des Risk Managers déclarent y prendre part.

### Activités complémentaires



Les autres activités consistent principalement en des audits d'acquisition (44 %). L'élaboration et l'exécution d'une stratégie demeurant très marginale, avec 22 % des Risk Managers déclarant y consacrer du temps.

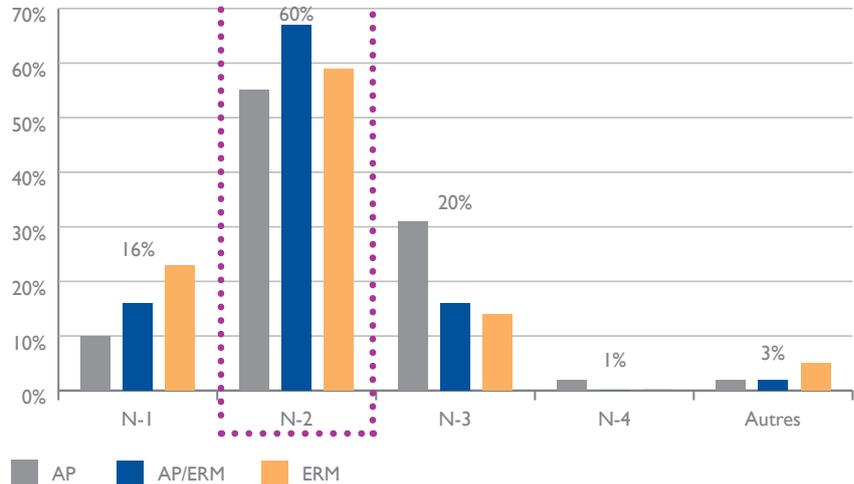
## Le rattachement du Risk Manager

### Rattachement au DG / CEO

• 60 % des répondants sont en position N-2 par rapport au DG/CEO contre 47 % en 2011.

On note une proximité légèrement plus forte des profils exclusivement ERM au DG/CEO (23 % contre 10 % pour les profils exclusivement Assurance et prévention).

À l'inverse, une part encore substantielle (30 %) des profils AP est en position N-3 par rapport au DG / CEO.

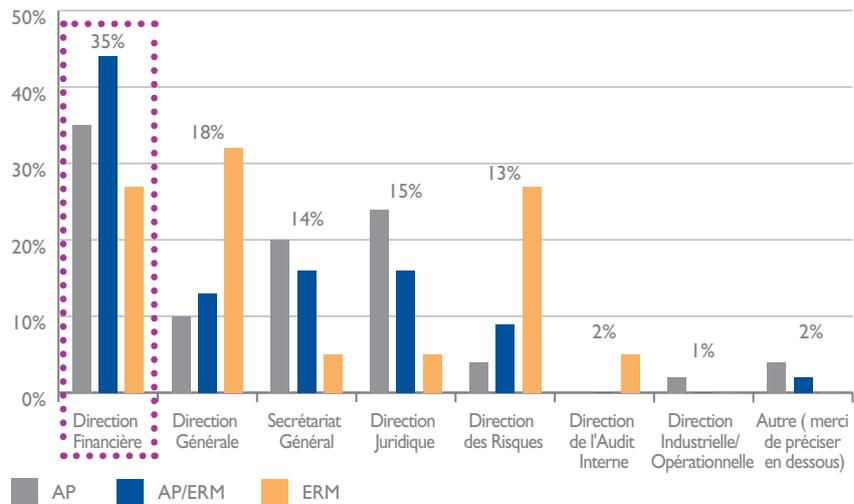


• Le rattachement hiérarchique des Risk Managers de cette étude se fait majoritairement à la Direction Financière pour les profils exclusivement AP et AP/ERM (respectivement 35 % et 44 %). On note un fort rattachement des profils exclusivement AP à la Direction juridique (24 %). Les profils exclusivement ERM sont majoritairement rattachés à la Direction Générale (32 %), ou à la Direction Financière (27 %).

Il est à noter que 27 % des profils ERM se déclare être rattaché à la « Direction des risques », qui est généralement représentée par un membre du COMEX en charge des fonctions Risque, Audit et Contrôle.

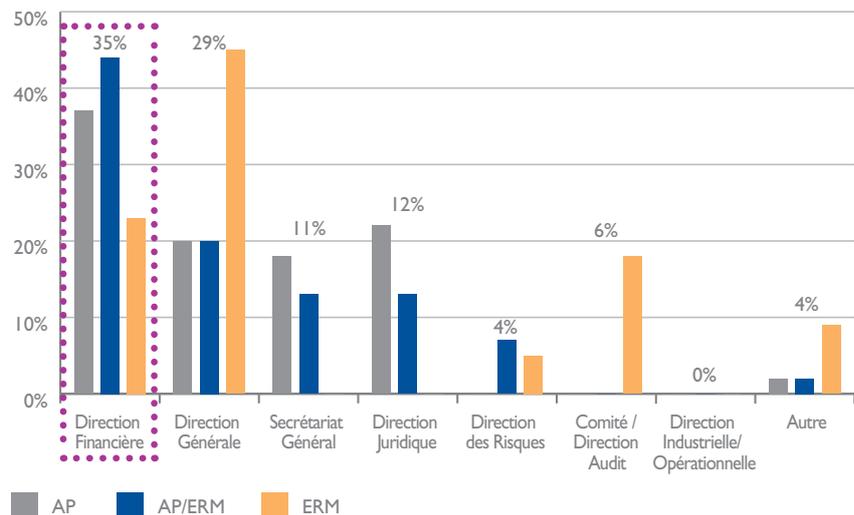
Pour les AP/ERM, on note une baisse du rattachement Direction Générale, puisque l'on passe de 26 % en 2011 contre 13 % en 2013.

### Rattachement hiérarchique



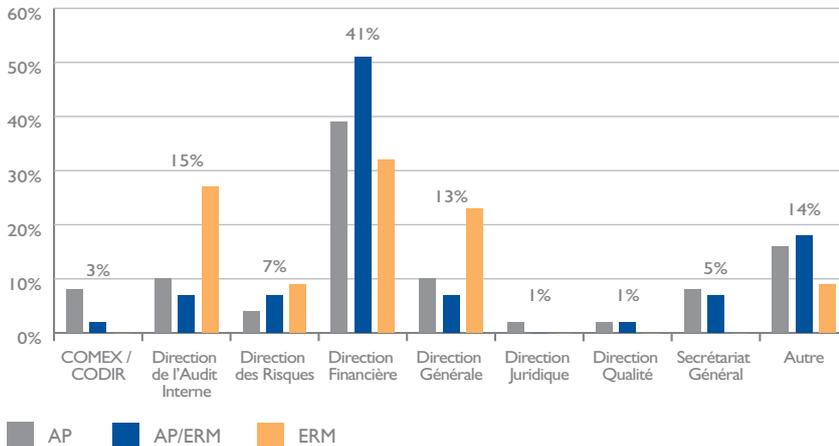
• Le rattachement fonctionnel à la Direction Financière reflète une tendance identique à celle décelée pour le rattachement hiérarchique, avec un rattachement majoritaire pour les profils AP (37 %), et mixtes AP / ERM (44 %). Les profils de Risk Managers exclusivement ERM sont en revanche bien plus largement rattachés fonctionnellement à la Direction Générale qu'ils ne le sont hiérarchiquement (45 % de rattachement fonctionnel contre 32 % de rattachement hiérarchique). Les profils exclusivement ERM sont les seuls à être reliés directement, et de façon significative, au Comité / Direction de l'Audit (18 %). On note également une augmentation du rattachement des AP à la Direction Générale (20 % contre 8 % en 2011).

### Rattachement fonctionnel



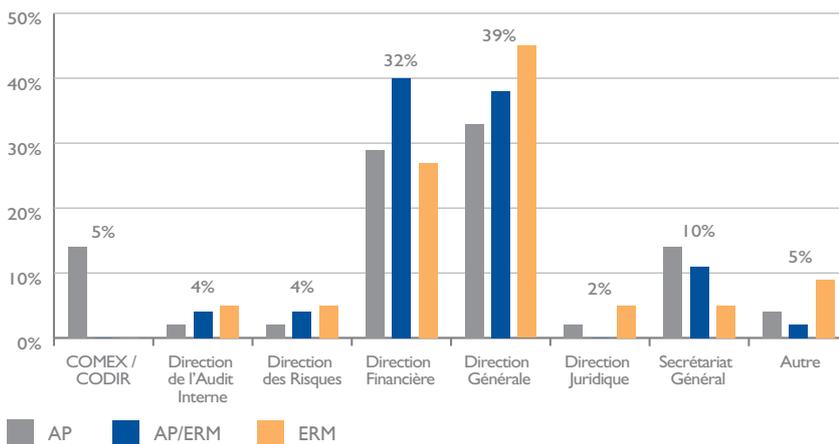
## Le rattachement des autres directions

### Le rattachement de la Direction Contrôle Interne



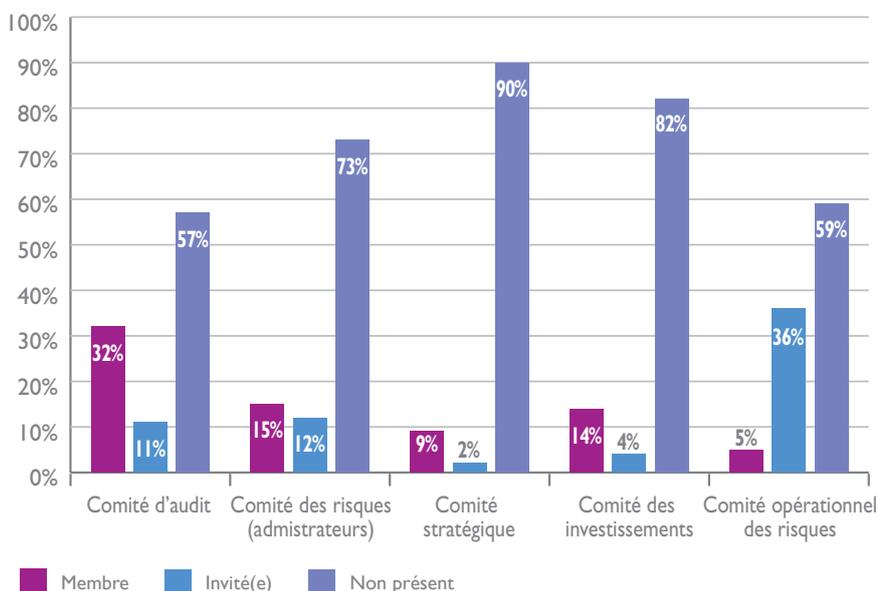
La Direction Contrôle Interne est uniformément et majoritairement rattachée à la Direction financière (44 % en moyenne tous profils confondus). Les profils exclusivement ERM voient par ailleurs leur Direction Contrôle Interne rattachée à la Direction de l'Audit Interne (27 %) ou à la Direction Générale (23 %) dans des proportions significatives.

### Le rattachement de la Direction de l'Audit Interne



Le rattachement des Directions de l'Audit Interne se fait majoritairement aux Directions Financières et aux Directions Générales (respectivement 39 % et 32 % en moyenne). Les Risk Managers exclusivement ERM voient leurs Directions de l'Audit Interne majoritairement rattachée à la Direction Générale (45 %).

## La participation du Risk Manager aux comités



Il est à noter une présence en progression depuis 2011, notamment au sein du comité opérationnel des risques (36 % contre 26 % en 2011) et de la participation au comité d'audit (43 % contre 33 % en 2011).

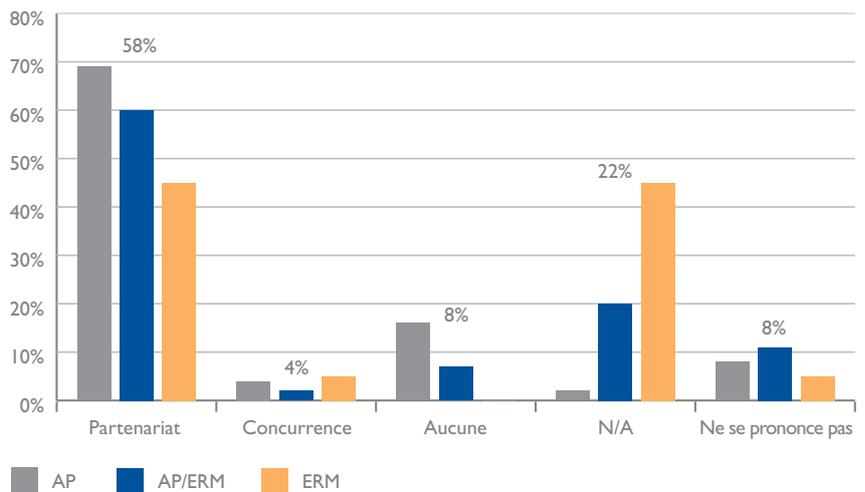
#### Point de vue

La nature transverse des activités du Risk Manager et la sensibilité de l'analyse des risques en lien avec les objectifs stratégiques justifie une implication plus importante des Risk Managers dans les échanges avec les organes de gouvernance, visant à orienter les décisions stratégiques, et à assurer les administrateurs sur l'efficacité du dispositif de gestion des risques.

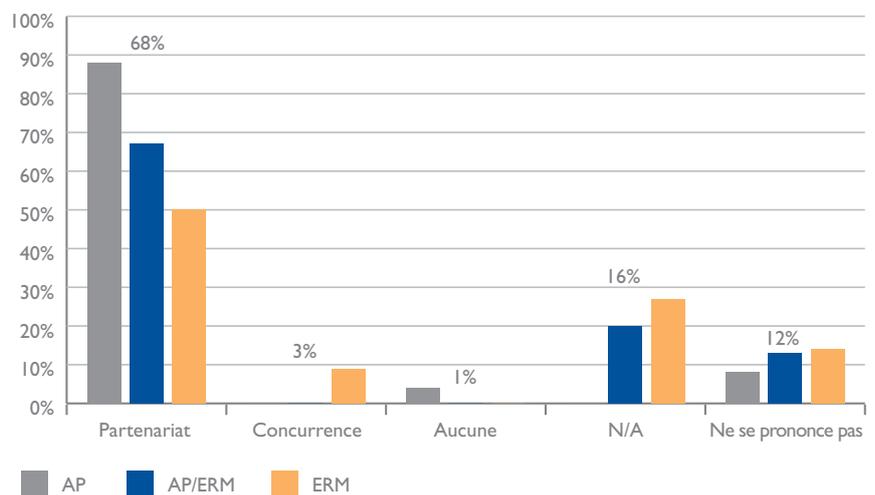
## Relations entre les Directions

Les relations entre les services sont essentiellement des relations de partenariat. Les tensions semblent s'être apaisées, puisqu'en 2009, 27 % des répondants déclaraient être en concurrence avec d'autres directions de l'entreprise contre 16 % en 2011, et 9 % en 2013. Les trois fonctions considérées comme potentiellement concurrentes sont, le Contrôle Interne, l'Audit Interne et les Directions juridiques.

### Relations avec le Contrôle Interne



### Relations avec l'Audit Interne



Le caractère transverse de la fonction, son rattachement soit directement à la Direction Générale, soit à la direction financière, ont permis de clarifier les rôles et responsabilités des différents services, de sorte que la gestion des risques, fonction relativement jeune, a réussi à trouver sa place et à clarifier son rôle.

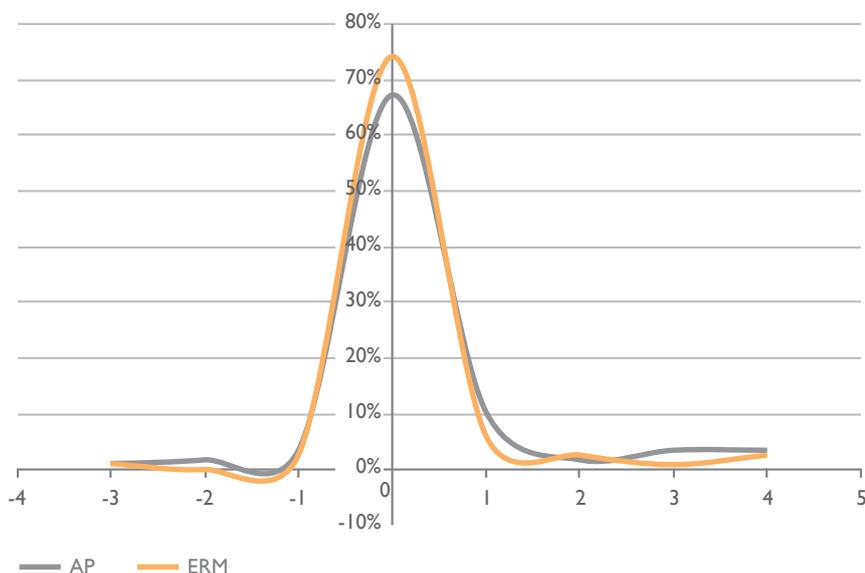
#### Point de vue

Les Risk Managers tendent à trouver leur place au sein des différentes activités des groupes. L'évolution, depuis 2011, montre que les relations de concurrence s'estompent avec les deux autres pôles du triptyque des activités de maîtrise des risques que sont l'Audit Interne et le Contrôle Interne.

## Les effectifs du Risk Management et leurs évolutions (Equivalents Temps Plein – ETP)

L'analyse des effectifs a été réalisée selon les deux catégories AP et ERM. Les informations fournies ne permettent toutefois pas de distinguer si les effectifs déclarés dans l'une des deux catégories (AP, ERM) sont également impliqués dans l'autre, du fait de leur polyvalence. Il conviendra donc de ne pas sommer les deux populations analysées ci-dessous.

### Evolution des effectifs



L'évolution des effectifs AP et ERM affiche une forte stabilité et une forte similitude entre les deux catégories.

Malgré la crise, on observe une croissance des effectifs pour au moins un ETP tant pour les effectifs AP (dans 19 % des cas), que pour les effectifs ERM (dans 13 % des cas).

#### Point de vue

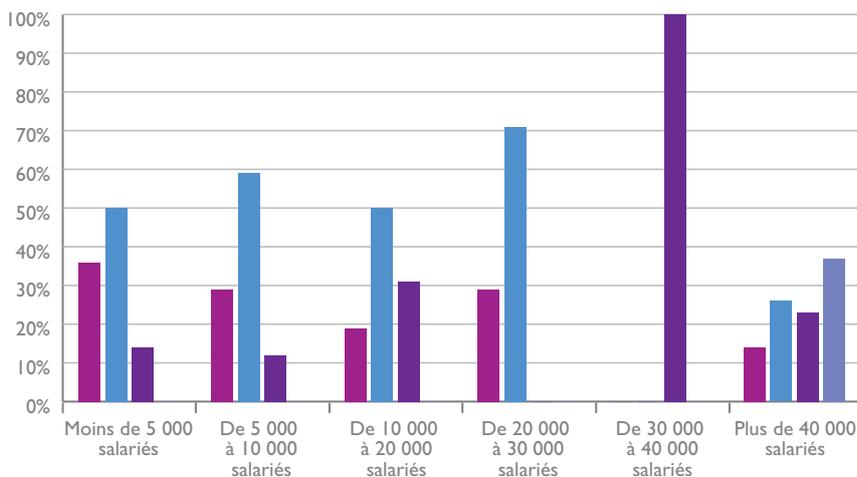
Une analyse plus en détail montre que les effets de la crise se sont traduits par une hausse des effectifs dans les entreprises de taille moyenne, alors que ces effectifs étaient auparavant le signe distinctif des grands groupes (plus de 40 000 personnes). Ils témoignent d'une prise de conscience de la nécessité de mettre en place des structures de prévention pour mieux gérer les risques.

### Répartition des effectifs par catégories A/P et ERM, Siège et Hors siège

Au siège, les populations AP sont relativement proportionnelles à la taille de l'entreprise, pour atteindre entre 5 et 10 ETP dans 30 % des sociétés constituées de 10 000 / 20 000 employés. L'exception identifiée pour la catégorie 30 000 à 40 000 employés est due à un nombre de répondants très faible pour cette catégorie.

- 1 ETP
- 2 à 4 ETP
- 5 à 10 ETP
- Plus de 10 ETP

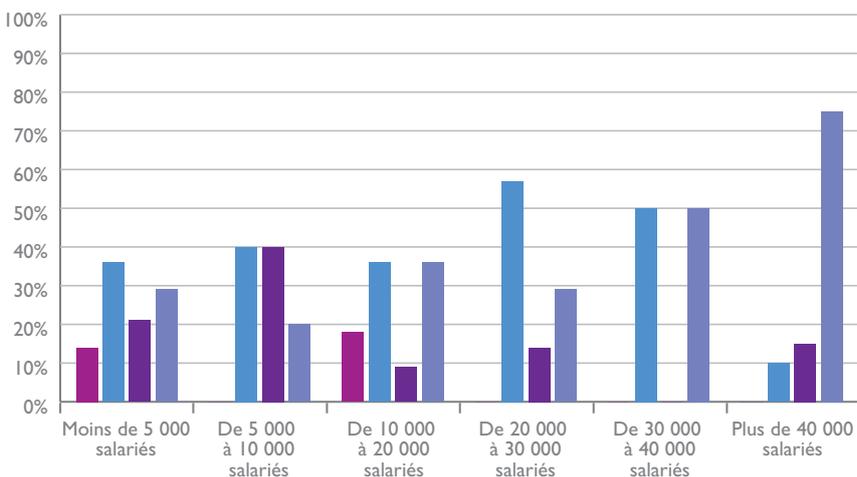
Effectifs AP / Siège



Hors siège, nous constatons l'existence de réseaux / correspondants AP dont les effectifs sont relativement proportionnels à la taille de l'entreprise.

- 1 ETP
- 2 à 4 ETP
- 5 à 10 ETP
- Plus de 10 ETP

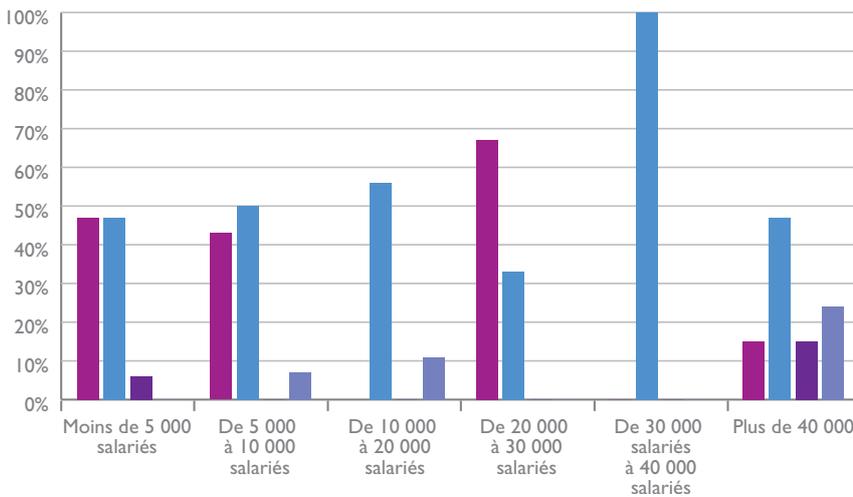
Effectifs AP / Hors siège



### Point de vue

Il ressort que les réseaux dédiés aux assurances et à l'ERM se sont développés de façon proportionnelle aux autres fonctions des sièges. On constate également la tendance au renforcement des réseaux hors sièges, qui permettent d'assurer un meilleur pilotage des activités dans un période d'incertitudes conjoncturelles. Les grands groupes semblent cependant avoir été en mesure de prendre de l'avance sur les plus petites structures dans la mise en place de ces réseaux. Dans les structures de moins de 30 000 personnes, ceux-ci compensent des structures au siège plus légères et généralement dédiées à de la coordination et à de la consolidation des remontées d'information.

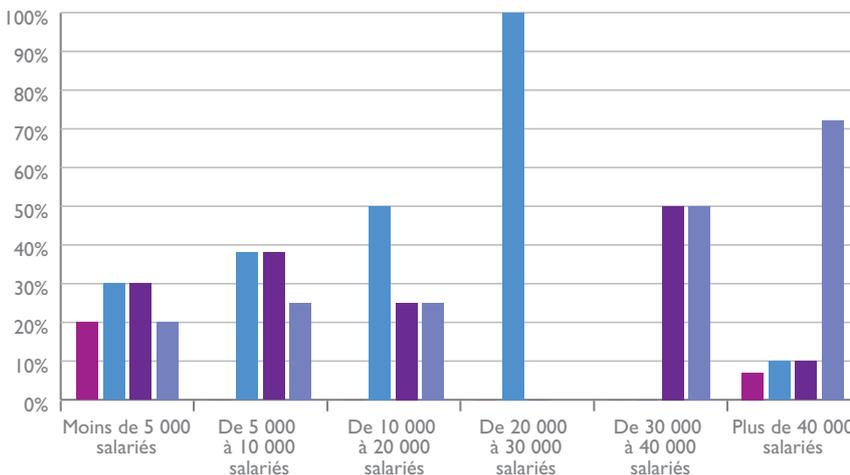
### Effectifs ERM / Siège



Les effectifs ERM restent peu nombreux au siège (4 ETP maximum), des équipes plus larges étant néanmoins observables pour les plus grandes entreprises

- 1 ETP
- 2 à 4 ETP
- 5 à 10 ETP
- Plus de 10 ETP

### Effectifs ERM / Hors siège



Hors siège, les effectifs ERM sont importants, quelle que soit la taille de l'entreprise, en s'appuyant sur des réseaux de correspondants dans les filiales.

- 1 ETP
- 2 à 4 ETP
- 5 à 10 ETP
- Plus de 10 ETP

# Le profil du Risk Manager

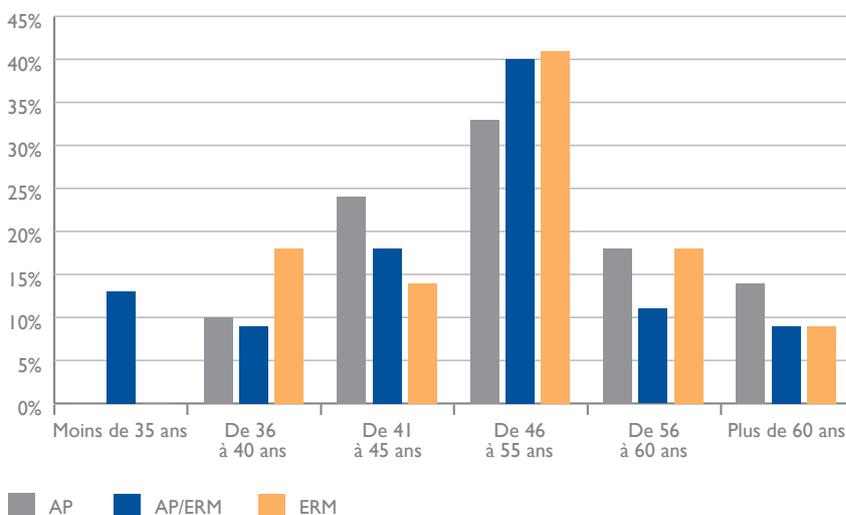
## Profil sociologique

### Age

La fonction de Risk Manager semble exiger une certaine maturité en termes d'âge : 81 % des Risk Managers interrogés ont plus de 40 ans (77 % en 2011).

Si la population respecte une structure pyramidale dont le pic se situe entre 46 et 55 ans, la population ERM est, elle, plus homogène entre les classes d'âge, avec néanmoins une surpondération de la catégorie 46 à 55 ans.

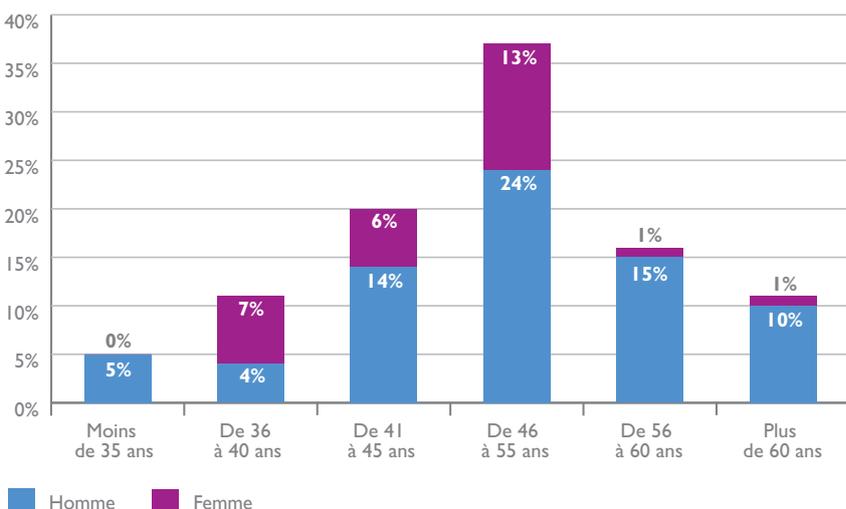
On observe également le rajeunissement de la population ERM avec 18 % des répondants qui appartiennent à la tranche d'âge 36 – 40 ans.



### Sexe

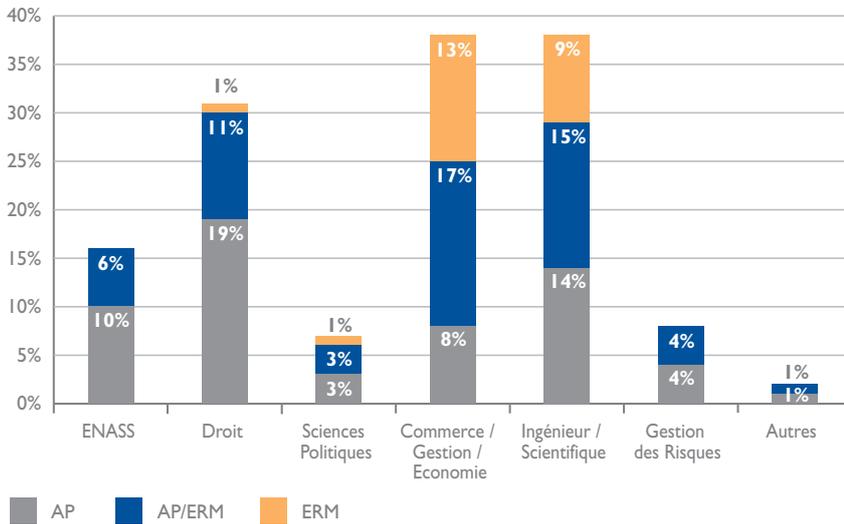
La fonction de Risk Manager tend à se féminiser (72 % d'hommes en 2013 contre 77 % en 2011).

Ainsi, la tranche d'âge la plus représentée (46 à 55 ans) affiche plus d'un tiers de femmes et peut sembler indiquer un rééquilibrage à venir tel que l'annonce également la proportion forte de femmes dans la catégorie 36-40 ans (61 %).



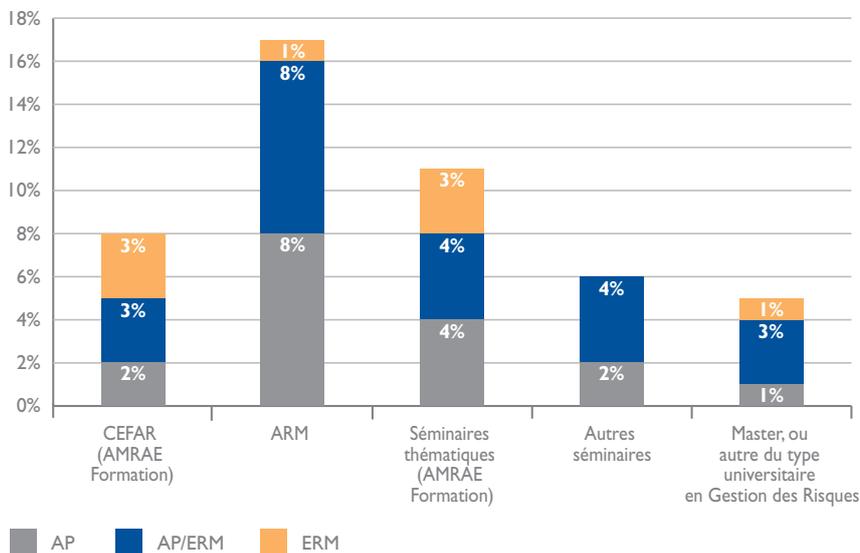
## Expériences / Formations

### Formation initiale des Risk Managers



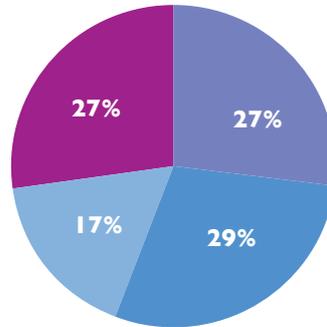
Sur la base des réponses obtenues, on observe une proportion relativement forte de formations initiales en droit (27 % contre 19 % en 2011). Il est également à noter le cumul des formations initiales avec un cursus école de commerce et/ou ingénieur.

### Formation complémentaire

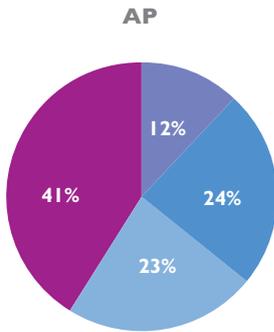


On observe une évolution des formations complémentaires avec notamment la montée en puissance du CEFAR, qui proportionnellement, représente la moitié des formations complémentaires suivies en ARM (contre le tiers en 2011).

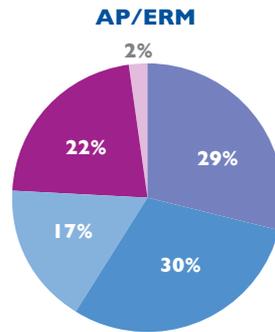
## Niveau d'expérience professionnelle en gestion des risques



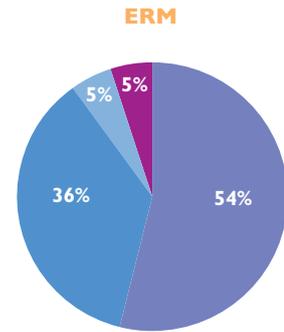
- Moins de 5 ans
- Entre 5 et 10 ans
- Entre 11 et 15 ans
- Plus de 15 ans
- Ne se prononce pas



La population AP affiche une expérience professionnelle relativement longue, qui illustre la stabilité des Risk Managers dans cette fonction.



Le niveau d'expérience de cette catégorie reflète une certaine maturité des Risk Managers dans leur fonction (69 % de la population déclarant 10 ans minimum d'expérience professionnelle dans ce domaine).



La catégorie ERM présente une expérience significativement plus récente que la population AP, conséquence du déploiement de démarches ERM organisées au cours de la décennie passée.

## Les qualités perçues ou attendues

D'après les Risk Managers interrogés, les principales qualités personnelles et techniques sont les suivantes :

AP		
	Qualités personnelles	Qualités techniques
1	Management	Gestion de projet
2	Ecoute	Organisation
3	Communication	Assurance (techniques)
4	Rigueur	Maîtrise des risques

AP & ERM		
	Qualités personnelles	Qualités techniques
1	Ecoute	Connaissance Groupe (métier, marché)
2	Management	Organisation
3	Communication	Finance
4	Rigueur	Gestion de projet

ERM		
	Qualités personnelles	Qualités techniques
1	Ecoute	Gestion de projet
2	Vision	Maîtrise des risques
3	Management	Langues
4	Ethique	Systèmes d'information

Par rapport à 2011, on observe l'émergence forte de la gestion de projet comme qualité technique, et l'apparition de l'éthique comme qualité personnelle.

# La rémunération du Risk Manager

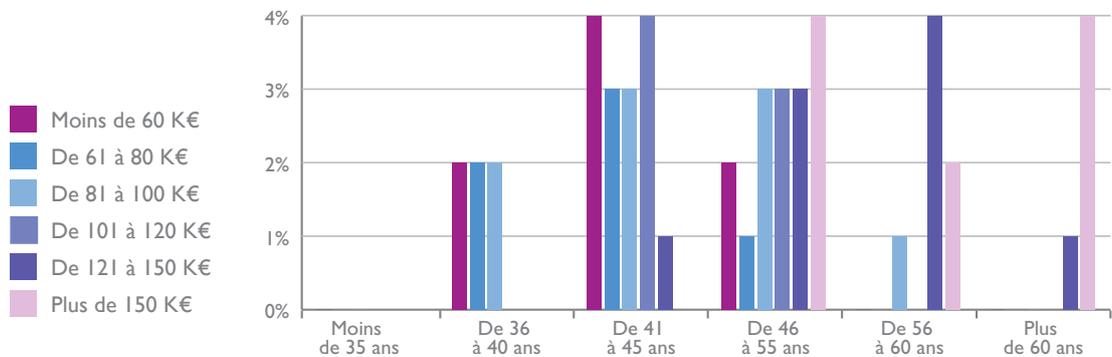
## Niveaux de rémunérations observés

Au sein du Baromètre, les éléments relatifs à la rémunération seront des indicateurs pertinents de l'évolution de la fonction du Risk Manager au fil des années.

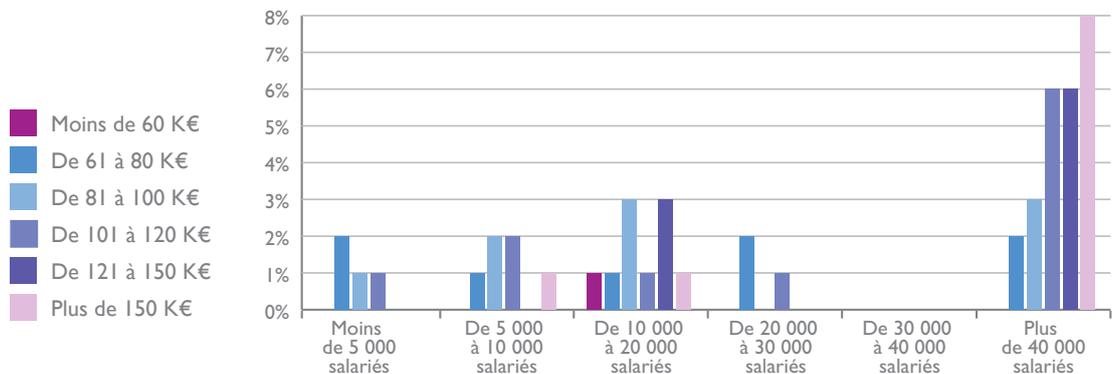
Comme cela avait été déjà constaté en 2011, le Risk Manager bénéficie, en moyenne, d'une rémunération brute, hors variable, comprise dans une fourchette de 101-120K€ par an.

## La rémunération des Risk Managers AP

### • Par âge

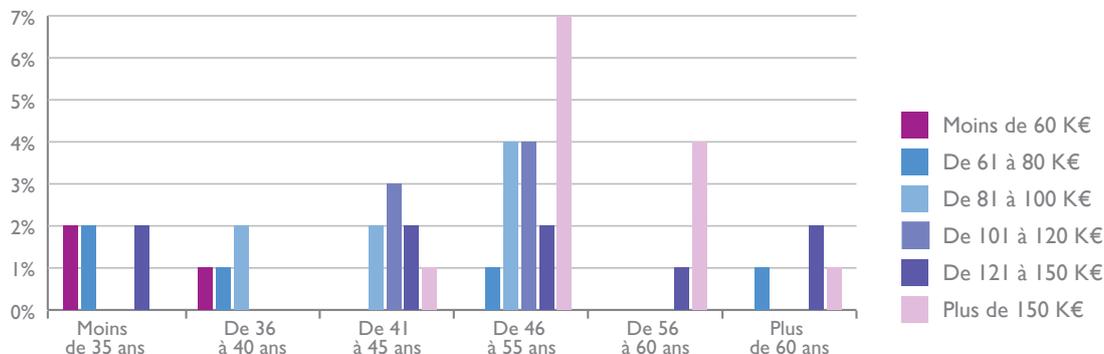


### • Par taille de société

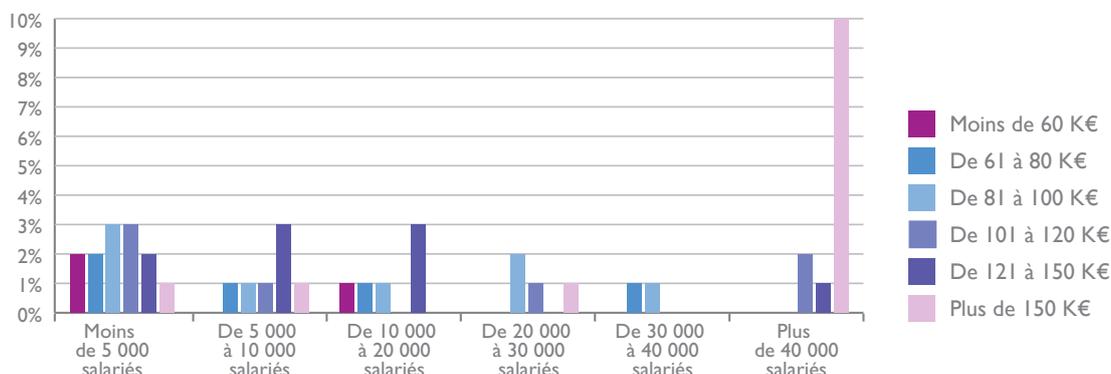


## La rémunération des Risk Managers AP / ERM

### • Par âge

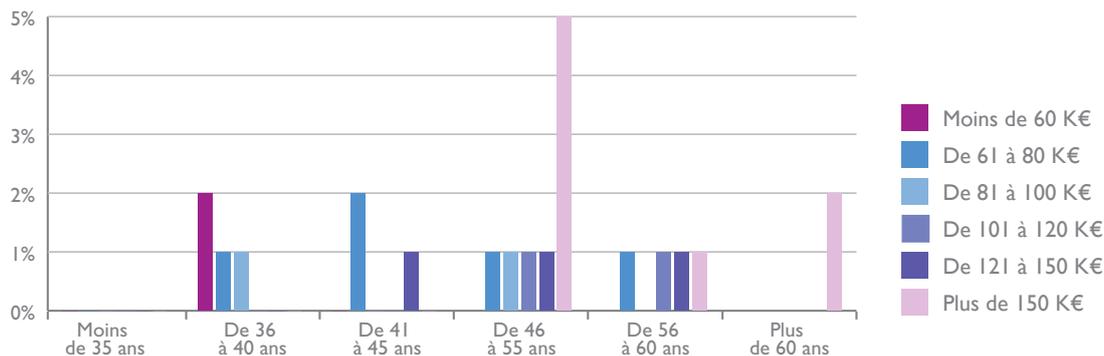


### • Par taille de société

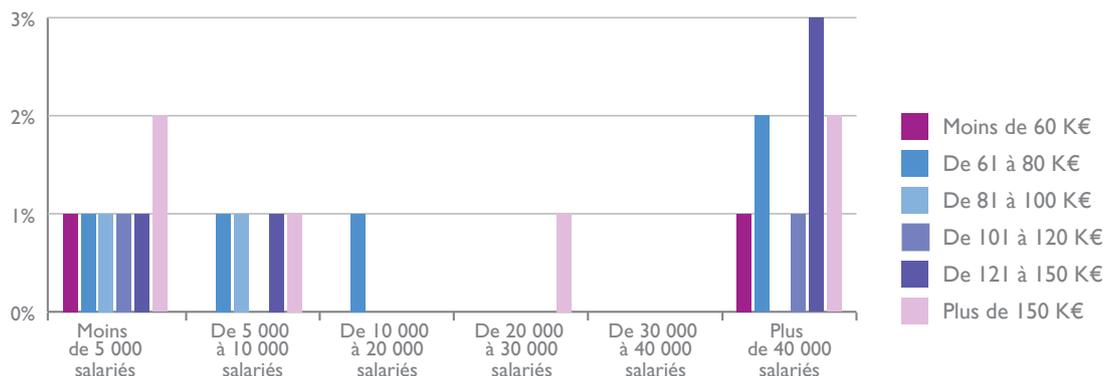


## La rémunération des Risk Managers ERM

### • Par âge



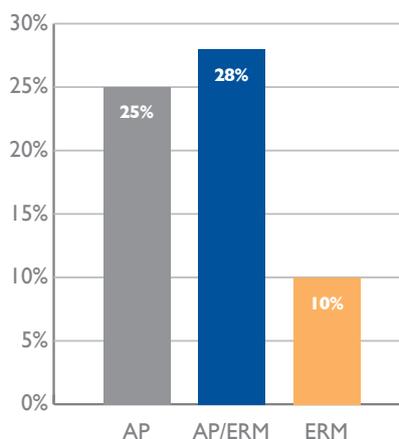
### • Par taille de société



## Rémunération variable

La rémunération variable est un élément constitutif important des rémunérations des Risk Managers au sein des entreprises. La détermination de ce variable repose sur des critères qui varient selon les entreprises. Toutefois, le niveau de rémunération variable des Risk Managers est naturellement fonction du contexte économique actuel et des garde-fous mis en place en ce domaine par les régulateurs bancaires et financiers.

### Proportion de Risk Managers déclarant avoir un salaire à part variable



Dans cette proportion : le montant de la part variable des AP est de 22 % en moyenne contre 17 % pour les AP/ERM et 23 % pour les ERM.

D'après les Risk Managers interrogés, les principaux critères qualitatifs et quantitatifs ayant un impact sur la rémunération variable sont les suivants :

AP		
	Critères quantitatifs	Critères qualitatifs
1	Performances groupe/individuelles	Objectifs individuels
2	Objectifs individuels	Diffusion de la culture risque du groupe
3	Coûts	Déploiement d'un projet
4	Maîtrise des techniques de cartographie des risques	Relationnel

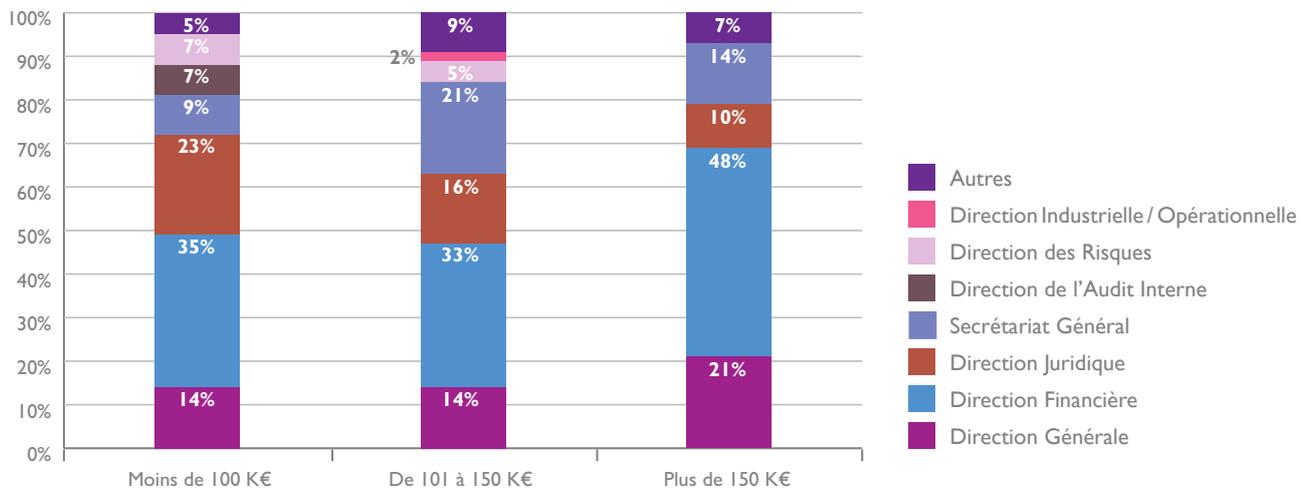
AP & ERM		
	Critères quantitatifs	Critères qualitatifs
1	Objectifs (Groupe/individuels)	Objectifs individuels
2	Performances groupe/individuelles	Gestion des ressources humaines
3	Budget	Relationnel
4	Renouvellement des contrats	Transversalité

ERM		
	Qualités techniques	Qualités personnelles
1	Résultats du Groupe	Maîtrise des risques
2	Objectifs individuels	Objectifs individuels
3	Budget	Diffusion de la culture risque du groupe
4	Maîtrise des techniques de cartographie des risques	Satisfaction des supérieurs hiérarchiques

## Facteurs conditionnant le niveau de rémunération

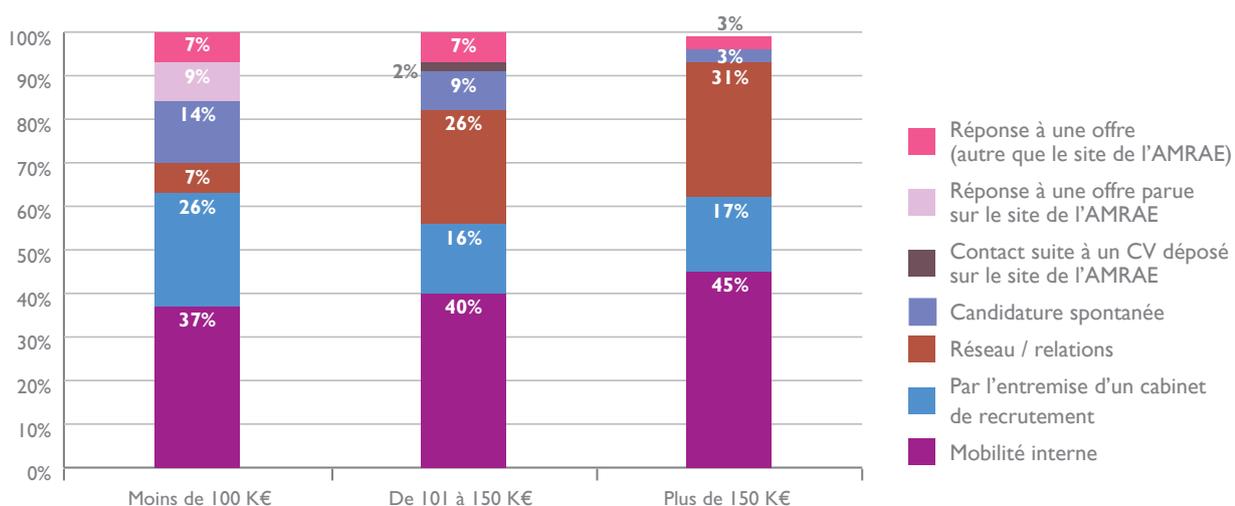
Comme évoqué brièvement ci-dessus, un des facteurs classiques conditionnant la rémunération est l'âge et donc, en filigrane, le niveau d'expérience des Risk Managers. Les réponses au questionnaire ont également permis d'identifier d'autres facteurs pouvant avoir un impact sur les rémunérations tels que le rattachement hiérarchique, le mode de recrutement et la taille de l'entreprise.

### Le rattachement hiérarchique



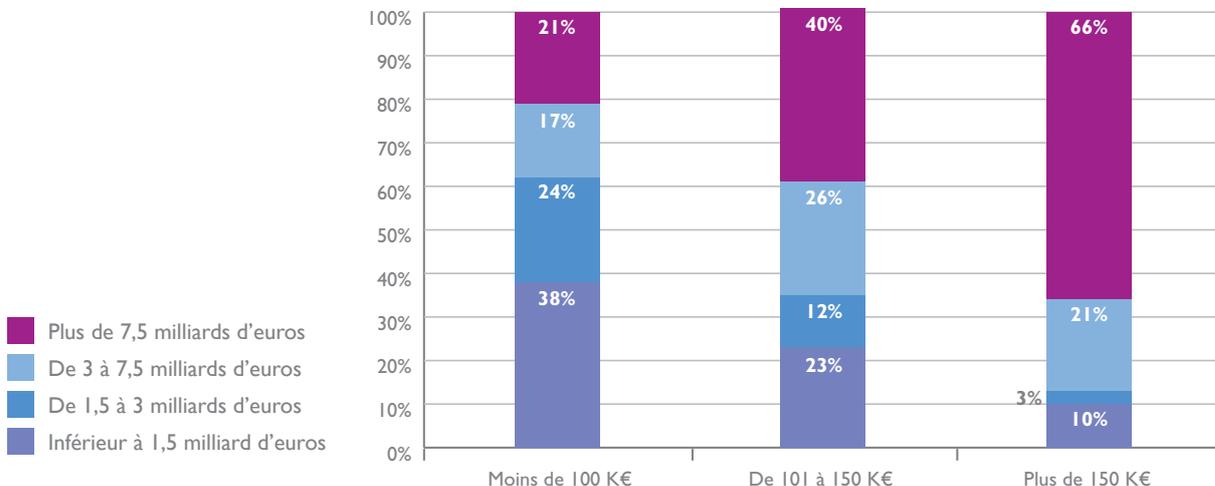
De manière plus contrastée qu'en 2011, il apparaît que les Risk Managers qui sont rattachés hiérarchiquement à la Direction Financière et à la Direction Générale ont une rémunération en moyenne plus élevée que ceux rattachés à la Direction Juridique.

### Le mode de recrutement



Les Risk Managers ayant bénéficié de réseau / relations pour trouver leur emploi semblent bénéficier d'une rémunération proportionnellement plus élevée que ceux recrutés par d'autres biais.

### La taille de l'entreprise

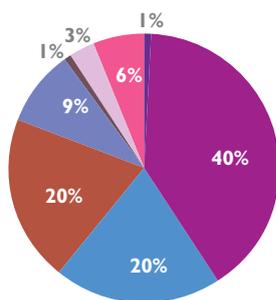


La rémunération moyenne des Risk Managers est logiquement proportionnelle à la taille de l'entreprise à laquelle ils appartiennent. Ainsi, la grande majorité des Risk Managers ayant une rémunération supérieure à 150 K€ brut annuel travaillent dans des entreprises réalisant plus de 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Cette observation avait déjà été réalisée en 2009 et 2011.

### Modalités de recrutement

Comme en 2009 et 2011, plus du tiers des Risk Managers interrogés ont trouvé leur emploi, en premier lieu, via une mobilité interne (40 %, en augmentation de 5 % depuis 2011).

De la même façon, 20 % d'entre eux l'ont obtenu par l'entremise d'un cabinet de recrutement (contre 23 % en 2011) et 20 % par l'intermédiaire d'un réseau (contre 24 % en 2009 et 20 % en 2011).



Peut-être en lien avec la crise, les recrutements par réponse à une offre ont quasiment disparu des réponses (3 %), par rapport à 2011 (16 %). Les autres modes de recrutement sont relativement stables par rapport à 2011, avec une légère croissance des mobilités internes.

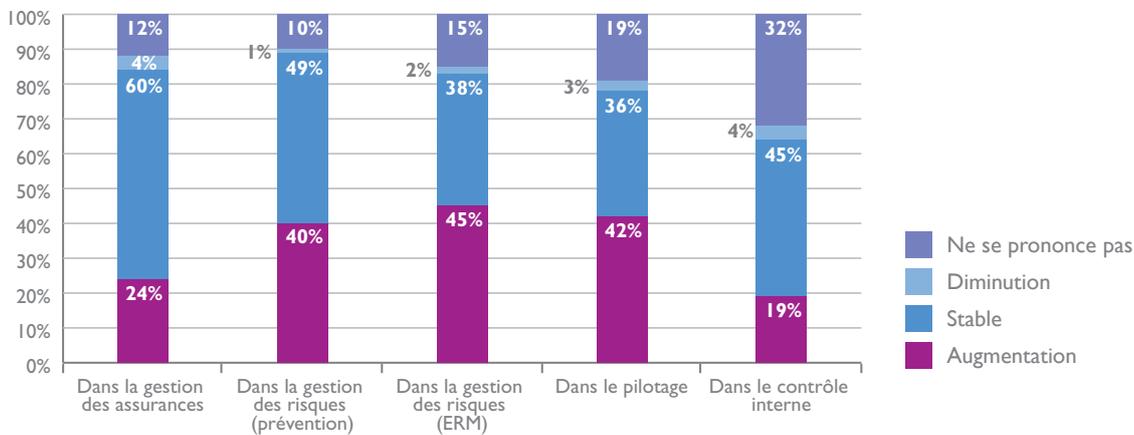
- Mobilité interne
- Par l'entremise d'un cabinet de recrutement
- Réseau / relations
- Candidature spontanée
- Contact suite à un CV déposé sur le site de l'AMRAE
- Réponse à une offre parue sur le site de l'AMRAE
- Réponse à une offre (autre que le site de l'AMRAE)
- Ne se prononce pas

# Les évolutions du Risk Manager

Comme en 2011 et malgré la crise, la majorité des managers voient évoluer leurs fonctions de manière positive ou à minima neutre dans un avenir proche.

## Perception de l'avenir

A la question « comment voyez-vous évoluer votre rôle (objectifs, périmètre, moyens) dans l'entreprise de demain ? », on note de nouveau en 2013, une augmentation attendue de la gestion des risques ERM et prévention, ainsi qu'un renforcement du pilotage. Ces attentes sont toutefois moins prononcées qu'en 2011, avec 45 % de la population sondée qui souhaite une augmentation de la gestion des risques ERM contre 59 % en 2011.

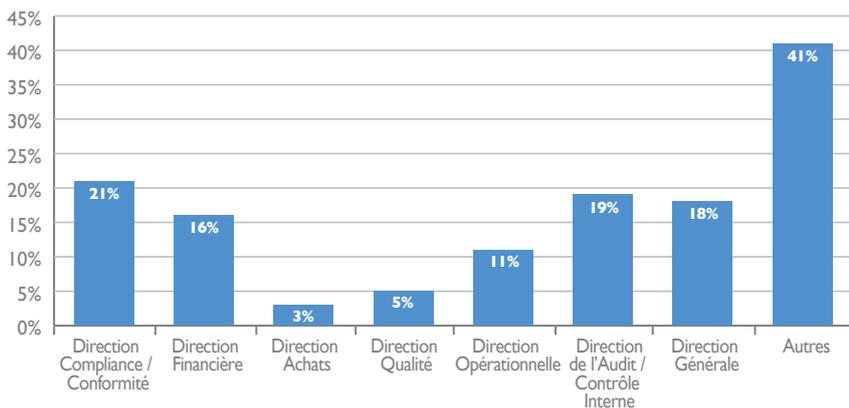


## Hypothèses d'évolution

Parmi les Risk Managers interrogés, 21 % d'entre eux voient une évolution de leur carrière au sein de la Direction Compliance Conformité, 19 % se voient évoluer au sein de la direction de l'Audit et du Contrôle Interne, 16 % d'entre eux au sein de la Direction Financière, et 18 % d'entre eux au sein de la Direction Générale.

La Direction Compliance devient ainsi le premier domaine d'évolution en 2013, alors qu'il n'était que deuxième en 2011. Nous notons également la forte émergence de la Direction Audit et du Contrôle interne qui représente près de 19 % des hypothèses d'évolution en 2013, contre seulement 3 % en 2011.

La plupart des Risk Managers ayant répondu « Autres » à cette question considèrent que ce poste sera le dernier de leur carrière, soit parce qu'ils sont proches de la retraite soit parce que leurs possibilités d'évolution à la date de la présente analyse sont limitées.



## Référentiel métier du Risk Manager

### Description des Activités et des Tâches

#### **A1 – Organisation du dispositif / Définition des missions et de la structure du dispositif**

Définition des missions du dispositif de management des risques dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie

Construction des relations entre gouvernance, management des risques et conformité (GRC)

Elaboration de la structure du management des risques : rôles, responsabilités, reporting, compétences, chartes... au sein de l'organisme

Elaboration de la politique de management des risques prenant en compte l'appétit et la tolérance aux risques des dirigeants

Validation par les dirigeants des missions, de la GRC et de la politique de gestion des risques et définition des ressources nécessaires à leur réalisation

#### **A2 et A3 – Identification, analyse, évaluation du risque (Appréciation du risque) / Réduction des risques (au niveau acceptable en fonction des critères de risques retenus)**

Définition des outils utiles à l'appréciation du risque (échelles, guide d'entretiens, registre et univers des risques, langage commun...)

Anticipation des risques et de leur évolution en relation avec l'intelligence économique

Identification des risques liés aux activités, process, système d'information, outils de production, événements extérieurs ...

Conduite d'entretiens individuels avec les responsables terrain

Animation des ateliers d'identification, d'analyse et d'évaluation (hiérarchisation) des risques

Elaboration de la cartographie des risques / matrice des risques

Synthèse et consolidation des risques majeurs de l'organisation

Identification de la panoplie de tous les traitements des risques disponibles

Définition de critères d'efficacité des outils de traitement

Participation à la construction des plans d'actions

Consolidation des plans d'actions

Définition des cadres d'élaboration des PCA

Suivi de la réalisation des plans d'actions, y compris PCA

#### **A4 – Diffusion de la Culture du risque**

Définition des outils utiles à l'appréciation du risque (échelles, guide Développement, animation, formation d'un réseau de correspondants chargés de la remontée des informations du terrain)

Déploiement d'une ingénierie de prévention / protection sur les zones à risques

Accompagnement des sites critiques (visites)

Identification des propriétaires de risques

Assistance à la gestion des sinistres sur le terrain

Communication et consultation avec l'ensemble des parties prenantes (par-delà actionnaires et banquiers également : fournisseurs, clients, voisin, Etat ...)

#### **A5 et A6 – Financement des Risques et Gestion des Sinistres / Suivi des processus d'indemnisation**

Recensement des solutions de financement des risques

Participation à l'élaboration d'une politique de financement des risques

Organisation des relations avec les courtiers, les assureurs

Négociation des contrats

Gestion et déploiement des couvertures d'assurances

Gestion et administration d'une « captive » : créer sa propre assurance via une société filiale

Qualification des événements pour détermination des couvertures en cause

Organisation de la gestion avec les partenaires (courtiers, assureurs, experts, voire réassureurs)

Suivi du sinistre

Validation du retour à la normale des Activités

#### **A7 – Gestion de Crise**

Evaluation du niveau de perturbation de l'organisme

Constitution et organisation de la cellule de crise

Participation à la cellule de crise

Formalisation et animation du retour d'expérience

#### **A8 – Pilotage / Reporting**

Animation du dispositif de gestion des risques

Animation du comité opérationnel des risques

Reporting à la Direction et aux Managers

Reporting au comité des risques (ou d'audit)

Incrémentation des tableaux de bord adossés aux risques

Réalisation des travaux destinés aux autorités de tutelle, rédiger la partie « risques » dans le document de référence

Surveillance et amélioration continues du dispositif

#### **A9 – Activités complémentaires**

Audits d'acquisition : identifier et évaluer les risques inhérents à la future acquisition

Comprendre et participer à l'élaboration et à l'exécution d'une stratégie

## **Prochaine édition du Baromètre AMRAE**

Vous êtes Risk Manager, vous n'êtes pas encore membre de l'AMRAE mais vous aimeriez participer à la prochaine édition du Baromètre AMRAE ? Il vous suffit de prendre contact avec l'AMRAE pour être inscrit dans la liste du prochain panel.

### **Contact :**

AMRAE

Pôle Scientifique

amrae@amrae.fr

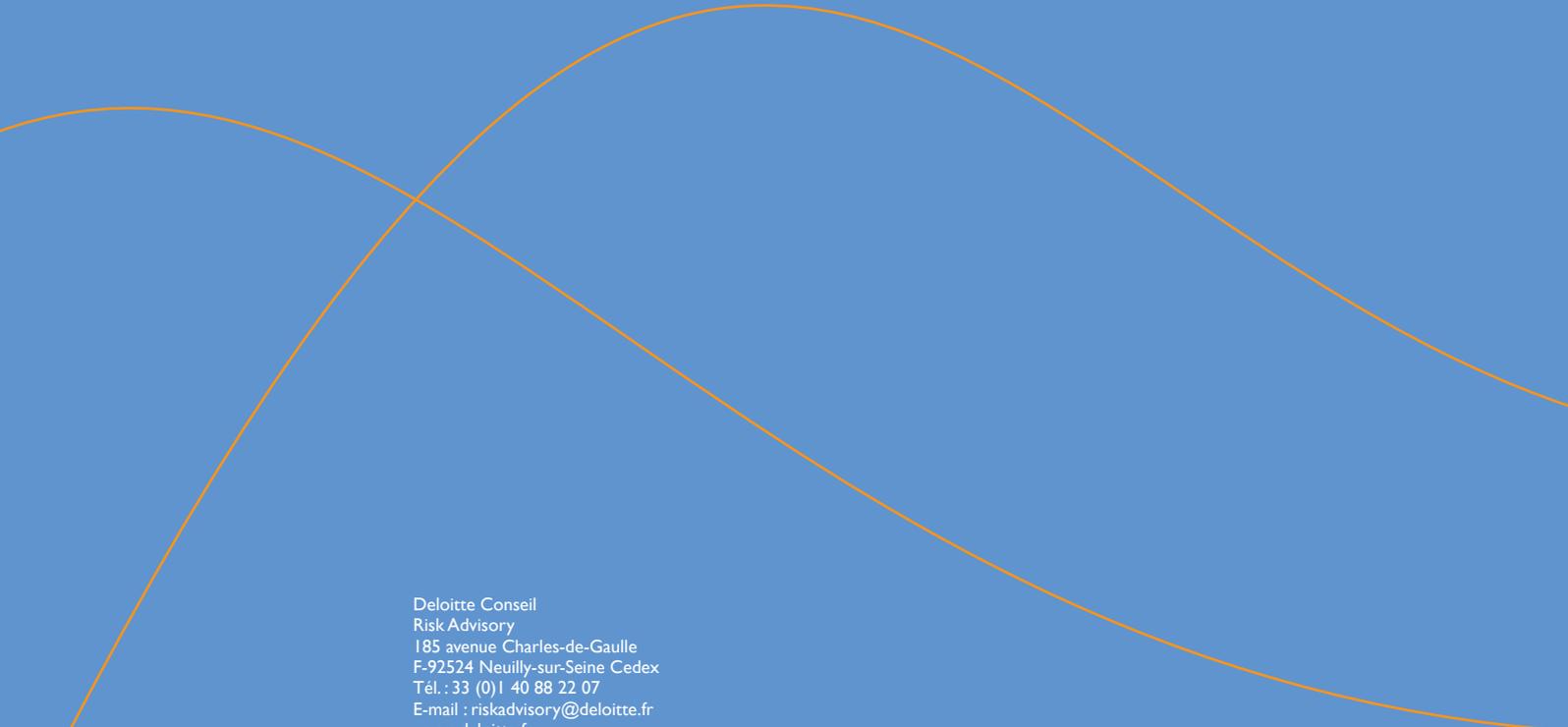
## **L'AMRAE en quelques mots**

L'Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise rassemble plus de 860 membres appartenant à 516 entreprises françaises publiques et privées (dont 38 des 40 entreprises du CAC 40).

L'association a notamment pour objectifs de développer la « culture » du Management des Risques dans les organisations, d'aider les membres dans leurs relations avec les acteurs du monde de l'assurance et les pouvoirs publics. Elle les conseille dans l'appréciation des risques, dans la maîtrise de leurs financements et leurs dépenses d'assurance.

Elle a développé AMRAE Formation, pour répondre aux attentes en matière de formation professionnelle de ses adhérents ou de ceux qui légitimement s'adressent à elle. Ainsi AMRAE Formation propose des stages thématiques, des formations qualifiantes (CEFAR – Stratégie de gestion des risques) et un programme diplômant (ARM – Associate in Risk Management), animés par des experts en gestion des risques.

**Retrouvez-nous sur le [www.amrae.fr](http://www.amrae.fr)**



Deloitte Conseil  
Risk Advisory  
185 avenue Charles-de-Gaulle  
F-92524 Neuilly-sur-Seine Cedex  
Tél. : 33 (0)1 40 88 22 07  
E-mail : [riskadvisory@deloitte.fr](mailto:riskadvisory@deloitte.fr)  
[www.deloitte.fr](http://www.deloitte.fr)

AMRAE  
80, boulevard Haussmann  
F-75008 Paris  
Tél. : 33 (0)1 42 89 33 16 - Fax : 33 (0)1 42 89 33 14  
E-mail : [amrae@amrae.fr](mailto:amrae@amrae.fr)  
[www.amrae.fr](http://www.amrae.fr)