

# Baromètre AMRAE des métiers du Risk Management

2022



# Sommaire

p.3



**En résumé**

p.5



## Les métiers du Risk Management

- **Univers des métiers - p. 6**
- **Focus sur 5 métiers du Risk Management - p. 7 à 22**  
Responsable ERM - Responsable Assurances Prévention - Responsable Crises et Continuité -  
Responsable Contrôle interne - Responsable Conformité / Compliance.

p.23



## Résultats de l'enquête réalisée auprès des adhérents Risk Managers

- **Organisation - p. 26**
- **Profil sociologique - p. 29**
- **Formations - p. 31**
- **Activités et missions - p. 34**
- **Rémunération - p. 48**
- **Perspectives - p. 53**

# En résumé

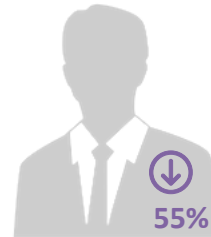
**47 ans**  
d'âge moyen

**12 années  
d'expérience**  
dans le domaine de la  
gestion des risques

Cumule  
**2 ou 3 activités  
principales**  
des métiers du risque

Dispose  
d'une **équipe resserrée**,  
d'un **budget stable** mais  
encore **insuffisant**

Travaille pour  
un **grand compte**  
ou une **ETI**



Participe **régulièrement**  
aux instances  
de direction

Salaire fixe médian de **78k€**  
(112 k€ pour un  
« Top Risk Manager »)

Basé(e) en  
**région parisienne**

**Confiant(e)** dans  
l'évolution et la  
reconnaissance  
des métiers du risque

A un **contact direct** et  
plus d'une fois par mois  
avec la **Direction  
générale**

# Editorial

## ***Nouvel élan pour le traditionnel baromètre du Risk Manager de l'AMRAE !***

Les métiers du Risk Management ont beaucoup évolué ces dernières années et le terme « **Risk Manager** » englobe désormais **plusieurs réalités** d'une même fonction, réalités parfois difficiles à comprendre et à expliquer.

Pour aider à la connaissance - et à la reconnaissance - de ces différents métiers, l'AMRAE propose un **nouveau format de publication**, centré sur les professions du Risk Management et de l'Assurance au sein de grandes entreprises ou de PME/ETI.

Coconstruit avec des spécialistes des ressources humaines et des adhérents Risk Managers de l'AMRAE, ce « Baromètre » dessine les **contours de la filière « Risk Management »**. Il a pour vocation non seulement d'éclairer les jeunes diplômés, les professionnels en activité, les « Ressources Humaines », les professionnels du recrutement ou encore les organismes de formation sur la diversité des parcours d'accès à cette fonction, mais aussi de cerner l'ensemble des missions qui peuvent être dévolues au Risk Manager.

Ce nouveau format intègre désormais en première partie des **fiches métiers**, qui pourront servir de référence aux professionnels des ressources humaines en France.

Il met aussi en lumière, dans une seconde partie les **profils, formations, compétences, salaires et perspectives d'évolutions** de ceux qui animent cette fonction au quotidien. Nous avons réalisé cette vue d'ensemble à l'aide des réponses à l'enquête métier lancée en décembre 2021 auprès de 236 Risk Managers, adhérents de l'AMRAE.

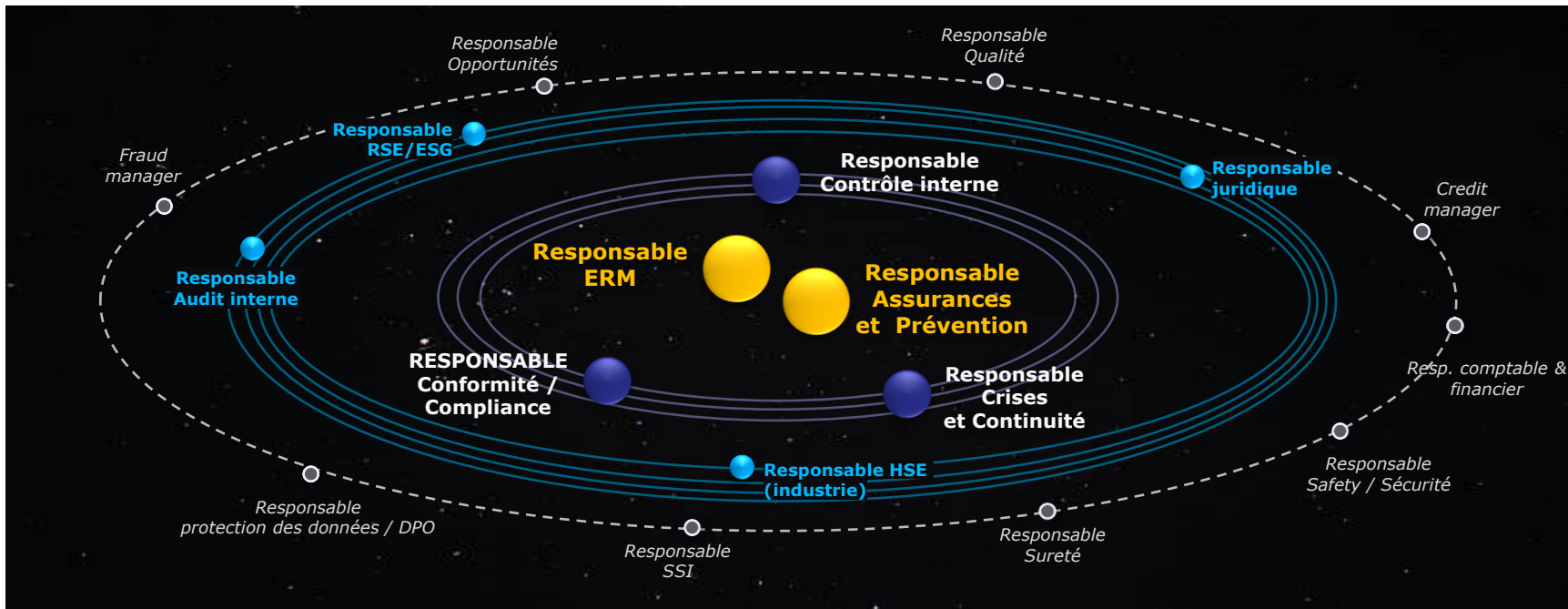
Le « Baromètre » constitue en cela une **publication de référence** pour les professionnels en activité, les jeunes diplômés, les organismes de formation et d'emploi ou les cabinets de recrutement.

Nous remercions chaleureusement tous ceux qui ont participé à cette nouvelle édition et vous souhaitons une agréable lecture.

1

# Les métiers du Risk Management

# La filière « Risk Management » : plusieurs fonctions gravitant autour de 2 métiers principaux



# Focus sur 5 métiers du Risk Management

**Responsable ERM – p.8 à 10**

**Responsable Assurances et Prévention – p.11 à 13**

**Responsable Crises et Continuité – p.14 à 16**

**Responsable Contrôle interne – p.17 à 19**

**Responsable Conformité / Compliance – p.20 à 22**

## Responsable ERM

### > Rôles principaux

Le profil « Responsable ERM » est le **chef d'orchestre** de la gestion des risques (assurables/non assurables) de l'organisation. Il définit, déploie et anime un dispositif et un réseau de **gestion globale des risques**. En lien avec les directions opérationnelles et supports, il analyse les risques de toute nature et suit les plans d'action associés (prévention/traitement) en coordination avec le contrôle interne. Il établit la **cartographie des risques majeurs** pour éclairer la Direction générale sur l'atteinte des objectifs et les enjeux stratégiques et opérationnels de l'organisation et déployer les synergies avec l'audit interne. Il prépare, coordonne et valide la communication externe relative aux risques.

**35 %**  
des adhérents  
AMRAE

#### **Exemples d'intitulés relatifs à cette fonction (base adhérents AMRAE) :**

- *Chief Risk Officer*
- *Corporate Risk Manager*
- *Enterprise Risk Manager*
- *Group Risk Manager*
- *Directeur des risques*
- *Responsable Gestion transverse des risques*
- *Coordinateur Gestion des risques*
- *Responsable de la maîtrise des risques*
- *Chargé de gestion des risques*
- ...



# Responsable ERM

## > Principales compétences

### Principales compétences techniques

#### 1-Diffusion de la culture « risque »

- ✓ Élaborer la **politique** de gestion des risques prenant en compte l'**appétence** et la **tolérance** aux risques des dirigeants et des organes de gouvernance,
- ✓ Développer et animer un réseau de **correspondants** terrains,
- ✓ Former ou sensibiliser les **collaborateurs** à l'approche et la gestion des risques.

#### 2-Analyse/hiérarchisation des risques

- ✓ Identifier et **évaluer** les risques (activités, processus, outils, événements extérieurs...),
- ✓ Animer les **ateliers** d'identification et de hiérarchisation des risques,
- ✓ Élaborer la **cartographie des risques** de l'organisation.

#### 3-Gestion transverse des risques

- ✓ Déterminer et suivre l'avancement des **plans d'action**,
- ✓ Exploiter les données d'un **SIGR**.

#### 4-Gouvernance des risques

- ✓ Animer le (ou les) **Comité(s) des risques**,
- ✓ Intégrer les menaces et opportunités à l'élaboration et l'évolution de la **stratégie**,
- ✓ Contribuer à la **communication externe** notamment sur les facteurs de risques (en lien avec les autres acteurs concernés).

### Principales compétences comportementales

Organisation / rigueur ★★★★★

Collaboration / co-construction ★★★★★

Réceptivité / écoute ★★★★★

Communication ★★★★★

Négociation ★★★★★

Création et adaptation ★★★★★

Culture et prise en compte des enjeux ★★★★★

Résistance au stress ★★★★★

Compétences à mobiliser :

★★★★ Au quotidien

★★★★ Souvent

★★★★ De temps en temps

★★★★ Rarement

## Responsable ERM

### > Paroles de professionnels

« Le Responsable ERM fait preuve d'une forte **autonomie** au quotidien, d'une grande **rigueur** et d'indéniables **capacités organisationnelles** ainsi que du sens des processus au sein de son entreprise.

Bon négociateur, il/elle est aussi un animateur pugnace et patient de la gestion des risques, capable de faire face à des situations de stress. Sa force de conviction et sa très bonne capacité d'entraînement lui permettent de bien structurer sa démarche avec une **double approche opérationnelle et conceptuelle**. »

**Vanessa DALAS, spécialiste recrutement de dirigeants et de talents, Progress-associés**

« La fonction ERM a pris toute sa place dans l'entreprise. Des lois sur la sécurité financière, la fraude, la corruption, le devoir de vigilance, puis l'apparition subite de risques extrêmes (pandémie, etc.) ont établi **le Risk Manager ERM comme le coordinateur incontournable** des réflexions de l'entreprise sur les risques.

La société civile, les marchés financiers et l'ensemble des parties prenantes expriment **des attentes grandissantes envers les entreprises sur les sujets RSE (climat, durabilité, etc.)**, et sur la transparence de la communication des risques. Le rôle et la visibilité de l'ERM continuent de s'accroître. »

**Philippe NOIROT, Co-pilote du Comité scientifique, AMRAE**

## Responsable Assurances & Prévention

### > Rôles principaux

Le Responsable Assurances & Prévention propose et pilote **les plans d'action de prévention des risques assurables**, afin notamment de réduire l'impact et la fréquence de la sinistralité et d'éclairer sur les responsabilités.

En lien avec le Responsable ERM, il propose des **solutions de financement des risques**, dont le transfert des risques assurables au marché et gère, à ce titre, la **relation avec les parties prenantes** du marché (courtiers, assureurs, experts, réassureurs,...).

**55%**  
des adhérents  
AMRAE

#### **Exemples d'intitulés relatifs à cette fonction (base adhérents AMRAE) :**

- *Directeur Assurances et Prévention*
- *Directeur Risques et Assurances*
- *Risk Manager*
- *Directeur/Responsable/Chargé d'assurances [dommages / responsabilités / etc.]*
- *Captive insurance manager*
- ...

# Responsable Assurances & Prévention

## > Principales compétences

### Principales compétences techniques

#### 1-Prévention

- ✓ Déployer une **culture** de prévention auprès des collaborateurs et décideurs, notamment en intégrant la prévention dans les processus et les projets,
- ✓ **Construire** avec les métiers en interne et avec les parties prenantes en externe les mesures de prévention adaptées,
- ✓ Proposer des solutions innovantes (drones, etc.).

#### 2-Stratégie de financement des risques

- ✓ Évaluer les **valeurs et activités** à assurer,
- ✓ Proposer les risques pouvant être « **auto-financés** » (auto-assurance, captive...)
- ✓ Créer et administrer une **captive** (optionnel),
- ✓ Décider des **risques à transférer au marché**,
- ✓ Recenser les solutions de transfert de risque existantes afin de couvrir les sinistres et responsabilités **aux conditions souhaitées**.

#### 3- Programme d'assurances « externe »

- ✓ Définir et piloter la **politique** assurances,
- ✓ Négocier, gérer et déployer les **couvertures d'assurances et services associés**,
- ✓ Gérer les **contrats**, suivre les facturations,
- ✓ Exploiter les données d'un **SIGR ou autres** dans le cadre de sa négociation.

#### 4- Gestion des sinistres

- ✓ Suivre les sinistres des différentes branches (**IARDT**) et valider le retour au nominal,
- ✓ Suivre les **assurances de personnes** le cas échéant.

#### 5-Relation avec les parties prenantes

- ✓ Faciliter les échanges et la remontée d'informations avec les courtiers, assureurs, experts, réassureurs, etc.

### Principales compétences comportementales

**Organisation / rigueur** ★★★★★

**Collaboration / co-construction** ★★★★★

**Réceptivité / écoute** ★★★★★

**Communication** ★★★★☆

**Négociation** ★★★★★

**Création et adaptation** ★★★☆☆

**Culture et prise en compte des enjeux** ★★★★☆

**Résistance au stress** ★★★☆☆

Compétences à mobiliser :

★★★★ Au quotidien

★★★★ Souvent

★★★ De temps en temps

★★ Rarement

# Responsable Assurances & Prévention

## > Paroles de professionnels

« Le Responsable Assurances et Prévention est un excellent **négociateur** et un bon communicant **pragmatique et apporteur de solutions**. Il a aussi le profil d'un fédérateur : son énergie, ses capacités relationnelles, son sens de l'écoute et sa force de conviction lui permettent d'interagir, en mode fonctionnel, auprès d'interlocuteurs variés, que ce soit en interne, au sein de son entreprise, ou en externe. »

*Vanessa DALAS, Spécialiste recrutement de dirigeants et de talents, Progress-associés*

« L'**écoute** et la **communication** sont essentielles pour comprendre les enjeux des métiers et s'assurer de leur prise en compte dans les différentes couvertures d'assurance. »

*Estelle JOSSO, Co-Pilote Comité Scientifique, AMRAE*

« Avec le durcissement du marché de l'assurance, le **métier revient à ses basiques techniques** : impossible aujourd'hui de placer ses risques sans des plans de prévention adaptés dans tous les compartiments du jeu : dommages, cyber, cargo, contrats... »

*Michel JOSSET, Finance/Group Insurance  
& Loss Control de Forvia*

## Responsable Crises & Continuité

### > Rôles principaux

Le profil global « Responsable Crises et Continuité » organise et pilote **le dispositif de gestion de crise et de continuité d'activité**, afin de réduire l'impact des risques externes sur l'activité.

Il définit et met en place les **outils de gestion de crise et de continuité d'activité** (méthodologie, exercices préventifs, RETEX post-crise), diffuse la formation et la culture liée à la gestion d'une crise et au PCA. Il pilote et/ou coordonne les **cellules de crise** et s'assure du maintien en conditions opérationnelles des dispositifs prévus ou les fait évoluer.

**5%**  
des adhérents  
AMRAE

#### **Exemples d'intitulés relatifs à cette fonction (base adhérents AMRAE) :**

- *Directeur Risk, Business Continuity & Crisis Management*
- *Business Continuity Manager*
- *Head of Corporate Resilience*
- *Responsable du Plan de Continuité des Activités*
- *Responsable Gestion de Crise & PCA*
- *Responsable Prévention des risques et crises*
- ...

# Responsable Crises & Continuité

## > Principales compétences

### Principales compétences techniques

#### 1-Anticipation des crises

- ✓ Identifier, en lien avec le responsable ERM, les **scénarios de risques extrêmes** et les différentes typologies de crises auxquelles l'organisation peut être exposée,
- ✓ Anticiper les conséquences des crises et proposer des **stratégies de réponse**.

#### 2-Prévention des crises

- ✓ Définir et mettre en place l'**organisation** de prévention et de gestion de crise,
- ✓ Construire un **réseau** d'acteurs internes et externes de crise et continuité d'activité,
- ✓ Mettre en place des **dispositifs de veille** généraliste ou ciblée
- ✓ Former les **collaborateurs**,
- ✓ Concevoir et mettre en œuvre des **exercices de simulation** de crise.

#### 3-Gestion de crise

- ✓ Piloter ou coordonner une **cellule de crise** dans l'ensemble de ses composantes (organisationnelle, humaine, logistique),
- ✓ Analyser le contexte médiatique et contribuer à la **communication de crise**,
- ✓ Assurer la mise en œuvre d'un plan de continuité d'activité (**PCA**) adapté à la crise.

#### 4-Veille et amélioration continue

- ✓ Élaborer et exploiter les **retours d'expérience/post-mortem**,
- ✓ Ecoute, veille et partage des bonnes pratiques (associations, clubs, parties prenantes ...).

### Principales compétences comportementales

Organisation / rigueur ★★☆☆

Collaboration / co-construction ★★☆☆

Réceptivité / écoute ★☆☆☆

Communication ★★☆☆

Négociation ★★☆☆

Création et adaptation ★★☆☆

Culture et prise en compte des enjeux ★★☆☆

Résistance au stress ★★☆☆

Compétences à mobiliser :

★★★ Au quotidien

★★☆ Souvent

★☆☆ De temps en temps

☆☆☆ Rarement

## Responsable Crises & Continuité

### > Paroles de professionnels

« Le positionnement du Responsable Crises et Continuité doit lui permettre à la fois une **indépendance** marquée vis-à-vis des directions métiers mais également une **proximité** immédiate avec le plus haut niveau de la Gouvernance, pour alerter et conseiller utilement cette dernière en cas de crise majeure.

Ses missions sont d'analyser les risques exposant l'entreprise, de construire puis mettre en place le cycle de vie des dispositifs de **résilience** (PCA et plan de gestion de crise) et enfin de coordonner la **gestion de crise majeure**. Au-delà de qualités relationnelles et d'une solide résistance au **stress**, cet expert doit également faire preuve d'un grand **pragmatisme** et d'une curiosité appuyée sur l'ensemble des sujets pouvant exposer l'entreprise. »

**Cécile WEBER, Responsable continuité et gestion de crise, Groupe MAIF**

« L'objectif de la gestion de crise est de **prévoir et d'assurer l'organisation opérationnelle** du groupe et de ses entités opérationnelles, et de **limiter les impacts négatifs** de tout événement susceptible d'être à l'origine d'une alerte ou d'une situation ayant des impacts sur un ou plusieurs risques : humains, environnementaux, opérationnels (activité), financiers, juridiques, d'image et de réputation. La cellule de crise permet de mobiliser les moyens nécessaires pour une gestion et une communication de crise efficaces, et assurer **la prise de décision la plus adaptée** au regard de l'événement considéré. »

**Fabrice MORGAUT, Directeur Risques, Assurances et Gestion de Crise, Compagnie des Alpes**



## Responsable Contrôle interne

### > *Rôles principaux*

Le Responsable Contrôle interne développe, fait la promotion et pilote la mise en œuvre du **dispositif de contrôle interne** dans son organisation.

Il **accompagne les directions opérationnelles** dans la conception de leur dispositif de contrôle interne. Il pilote et anime le **programme d'auto-évaluation** des contrôles clé de son organisation.

Il s'assure du suivi de **l'efficacité du dispositif de contrôle interne** notamment à travers le suivi de la mise en œuvre des plans d'actions et la réalisation de certains plans de tests. Il peut coordonner la mise en place, la rédaction et l'optimisation des procédures ou de tout référentiel entrant dans le dispositif permanent de contrôle interne.

**15%**  
des adhérents  
AMRAE

#### ***Exemples d'intitulés relatifs à cette fonction (base adhérents AMRAE) :***

- *Contrôleur interne*
- *Responsable du contrôle interne*
- *Manager Contrôle interne*
- *Directeur du Contrôle interne*
- *Responsable contrôle interne et qualité (Assurance)*
- *Responsable administratif et financier (Banque)*
- ...

# Responsable Contrôle interne

## > Principales compétences

### Principales compétences techniques

#### 1-Conception du dispositif de contrôle interne

- ✓ Définir l'**organisation du dispositif** de contrôle interne (politique, pilotage, responsabilités des acteurs, référentiels...).

#### 2-Accompagnement des métiers

- ✓ Former ou sensibiliser les **collaborateurs** aux pratiques de contrôle interne,
- ✓ Diffuser une culture de contrôle interne, de prise de conscience des zones de risques
- ✓ Développer et **animer un réseau de référents**, répartis dans les directions/filiales (préparation et animation de comités, partage d'actualité),
- ✓ Supporter les **directions opérationnelles et filiales**, dans la conception leur dispositif de contrôle interne,
- ✓ Piloter le **programme d'auto-évaluation** du contrôle interne et assurer une assistance à sa mise en œuvre par les directions opérationnelles et fonctionnelles.

#### 3-Evaluation du niveau de contrôle interne de l'organisation

- ✓ S'assurer du suivi de l'efficacité du dispositif de contrôle interne notamment à travers le **suivi de la mise œuvre des plans d'actions** et la **réalisation de certains plans de tests**.

#### 4-Consolidation et reporting

- ✓ Traiter, consolider, commenter les informations (auto-évaluations, remontées d'indicateurs par les animateurs du contrôle interne ...),
- ✓ Discuter des **pistes d'amélioration** avec les directions métiers et fonctionnelles,
- ✓ Rendre compte aux organes dirigeants, notamment au comité d'audit, du **niveau de maîtrise des activités et de mise en place des contrôles**.

### Principales compétences comportementales

Organisation / rigueur ★★★★★

Collaboration / co-construction ★★★★★

Réceptivité / écoute ★★★★☆

Communication ★★★★★

Négociation ★★★★★

Création et adaptation ★★★★★

Culture et prise en compte des enjeux ★★★★★

Résistance au stress ★★★★★

Compétences à mobiliser :

★★★★ Au quotidien

★★★★ Souvent

★★★★ De temps en temps

★★★ Rarement

## Responsable Contrôle interne

### > Paroles de professionnels

« La fonction Contrôle interne est essentielle à la mise en place de mécanismes vertueux et profitables pour l'entreprise. Elle offre un cadre **stable et rassurant** puisque les opérations sont contrôlées, maîtrisées. Les fonctions peuvent ainsi déployer leur plein potentiel sans déperdition d'énergie de temps et de ressources du fait d'une gestion disparate, inefficace et inefficace des moyens de contrôle.

Le Contrôle interne rassure (directions et fonctions), éprouve la robustesse et la pertinence des moyens de maîtrise et **recherche en permanence l'adéquation entre ces moyens et les risques.** »

**Laurent BOUSSU, Directeur Risques Assurances et Contrôle interne, Groupe SERVIER**

« Les missions d'un profil « Responsable Contrôle interne » nécessitent à la fois une **grande rigueur** - pour s'assurer de l'existence et de l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques à tous les niveaux de l'organisation – mais également une capacité à prendre en compte les **spécificités et les enjeux terrains** propres aux différentes entités opérationnelles. »

**Thibault BULABOIS, Responsable Risques & Contrôles, Groupe FDJ**

« **Agilité** et **pragmatisme** sont deux autres compétences indispensables à l'exercice de la fonction de Responsable Contrôle interne, pour pouvoir adapter les dispositifs de maîtrise aux contraintes opérationnelles. Le « Responsable Contrôle interne » doit également avoir des capacités importantes de **prise de décisions**, y compris en situation de stress.

Au-delà des compétences techniques historiques d'**organisation**, d'**animation** du dispositif de contrôle interne et de **communication** auprès de son réseau et plus largement dans l'entreprise, le « Responsable Contrôle interne » doit aujourd'hui se préparer à la **digitalisation** des fonctions de contrôle et de maîtrise des risques. »

**Un responsable Contrôle interne, Grand Compte**

# Responsable Conformité / Compliance

## > Rôles principaux

Le profil « Responsable conformité/compliance » contrôle que **l'ensemble des règles techniques, juridiques, éthiques et de gestion**, imposé aux entreprises de taille significative et/ou sectorielle, soit appliqué par les directions opérationnelles afin d'éviter le **risque d'infraction et donc de sanction** pour l'entreprise.

Selon les organisations, il peut être investi de missions spécifiques : prévention de la fraude et de la corruption, protection des données personnelles, protection du capital de l'entreprise, RSE, etc. Il est partie prenante lors des contrôles (AFA, CNIL, etc.).

**5%**  
des adhérents  
AMRAE

### **Exemples d'intitulés relatifs à cette fonction (base adhérents AMRAE) :**

- Responsable de la conformité/compliance
- Directeur de la conformité/compliance
- Superviseur conformité/compliance
- Chief Compliance Officer
- Compliance Manager
- Corporate Ethics and Compliance Officer
- DPO

# Responsable Conformité / Compliance

## > Principales compétences

### Principales compétences techniques

#### 1-Diffusion de la culture « Conformité »

- ✓ Définir l'**organisation du dispositif de conformité** (politique, pilotage, responsabilités des acteurs, référentiel...) et faire connaître, sensibiliser à ce dispositif dans l'organisation,
- ✓ Etablir le **référentiel des obligations** légales, réglementaires, sectorielles de son organisation et le faire connaître,
- ✓ **Former ou sensibiliser** les collaborateurs et les dirigeants à l'approche conformité,
- ✓ Animer un **réseau de référents**, répartis dans les directions/filiales (préparation et animation de comités, partage d'actualité).

#### 2-Veille de la conformité de l'organisation

- ✓ Soutenir les directions opérationnelles et filiales, dans la déclinaison des directives et orientations et dans la mise en place de leurs dispositifs de Conformité,
- ✓ **Contrôler régulièrement** la bonne application des règles par les directions opérationnelles,
- ✓ Suivre les **plans d'actions** décidés à l'issu et formaliser ou reformaliser les process.
- ✓ Rendre des comptes aux autorités de tutelles et au « top management », savoir répondre à un contrôle externe.

#### 3-Optimisation des procédures et référentiels

- ✓ Rédaction, mise à jour, optimisation des procédures de conformité,
- ✓ Mise à jour du référentiel des principes de conformité en fonction des **nouveaux enjeux** de l'activité, des éventuelles **acquisitions** ou nouvelles **implantations**,
- ✓ **Préparer les contrôles des autorités administratives**, y participer le cas échéant.

#### 4-Veille et amélioration continue

- ✓ Réaliser une veille réglementaire active,
- ✓ Élaborer et exploiter les retours d'expériences,
- ✓ Ecoute, veille et partage des bonnes pratiques (associations, clubs, parties prenantes ...).

### Principales compétences comportementales

**Organisation / rigueur** ★★★

**Collaboration / co-construction** ★★★

**Réceptivité / écoute** ★★★

**Communication** ★★★

**Négociation** ★★★

**Création et adaptation** ★★★

**Culture et prise en compte des enjeux** ★★★

**Résistance au stress** ★★★

Compétences à mobiliser :

★★★ Au quotidien

★★★ Souvent

★★★ De temps en temps

★★★ Rarement

# Responsable Conformité / Compliance

## > Paroles de professionnels

« Historiquement et réglementairement réservé aux métiers de la banque et de l'assurance, le responsable conformité devient un incontournable dans la gestion des risques de l'entreprise, où la compliance prend une place centrale. Perte d'agrément, sanction financière, réputation entachée, mise en péril de la continuité d'activité : la non-conformité est un **risque protéiforme** à adresser au cœur des opérations, en lien permanent avec le terrain, à tous les niveaux de l'organisation et de la chaîne de valeur. »

Clémence de VRIES, Chief Risk & Compliance Officer , CEGEDIM

« Le terrain de jeux du responsable conformité ou compliance ne cesse de se transformer, de s'enrichir au fil des évolutions réglementaires transverses (RGPD, Sapin II, etc.) ou sectorielles (directive de distribution d'assurance, etc.). Dans ce contexte, et compte-tenu des sanctions encourues, le responsable compliance doit être capable de **développer son influence et son sens du leadership** au-delà de son domaine de spécialité d'origine, et de s'appuyer sur ses **compétences en communication** pour expliquer et faire respecter les obligations au sein de son organisation. »

Un responsable Compliance, ETI

# Résultats de l'enquête auprès des adhérents Risk Managers de l'AMRAE



## Introduction à l'étude et méthodologie

Cette septième enquête métier a été adressée aux 950 adhérents Risk Managers de l'AMRAE en décembre 2021 et a bénéficié d'un fort taux de réponses puisque 236 Risk Managers (soit 25 %) l'ont entièrement complétée.

Ce panel de répondants est représentatif de la diversité de nos métiers. Il couvre différentes fonctions de « l'univers Risk Management », ainsi que différents niveaux hiérarchiques.

Cette enquête est issue d'une méthodologie prenant en compte trois points essentiels :

- La qualité des cibles interrogées,
- La méthode de collecte des données,
- L'analyse statistique par échantillon non pondéré et codifications des questions ouvertes.

Les réponses à cette enquête nous permettent de mesurer, tous les deux ans depuis 2009, les évolutions dans le temps du positionnement, du rôle et de la fonction de Risk Manager.

Elles complètent les fiches métiers de la première partie et dessinent les tendances de la profession.

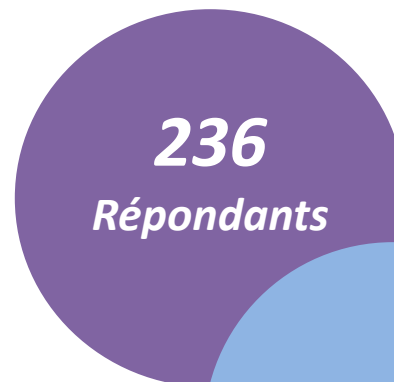
L'AMRAE tient à remercier l'ensemble des répondants pour le temps et l'attention qu'ils y ont accordés.



## Chiffres clés sur l'enquête menée auprès des adhérents Risk Managers de l'AMRAE



- A. *Organisation d'appartenance*
- B. *Profil sociologique*
- C. *Formations*
- D. *Activités/missions*
- E. *Rémunération*
- F. *Perspectives*

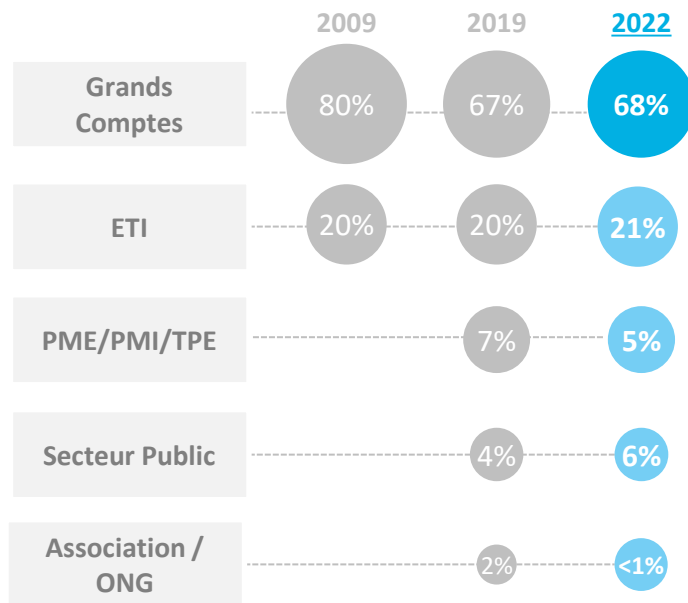


\* « Top Risk Manager » : personne physique qui occupe le rang le plus élevé de la fonction gestion des risques au sein de l'organisation.

## A. Organisation d'appartenance

### > Type d'entreprise

Comme en 2019, les Risk Managers travaillant dans des entreprises de type « Grands Comptes » représentent plus de deux tiers des répondants.



Depuis 2019, les répondants évoluent globalement dans les mêmes types d'entreprise. Plus de 89 % des Risk Managers répondants appartiennent soit à des Grands comptes (+1,5 milliard d'euros / + 5 000 salariés), soit à des ETI (-1,5 milliard d'euros / -5 000 salariés).

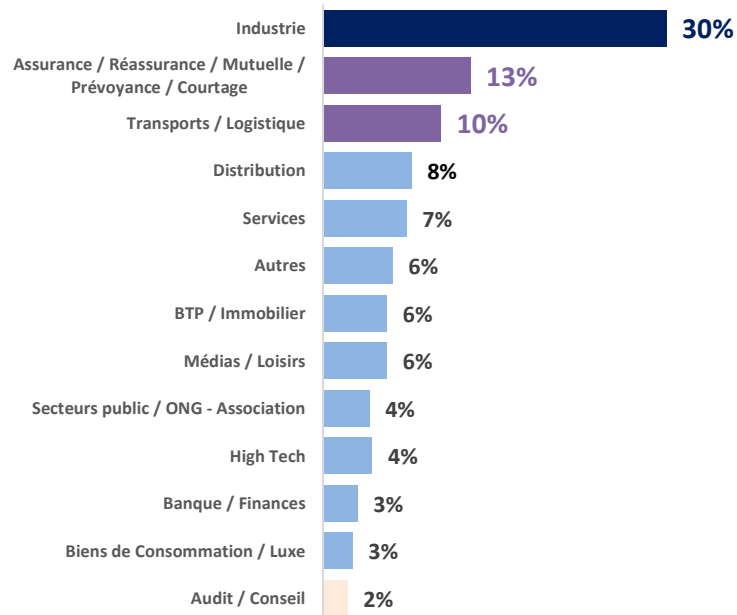
Les autres organisations (PME/PMI/TPE – Secteur Public – Associations / ONG) sont moins représentées, même si la fonction commence à émerger dans le secteur public.

Plus précisément, en ce qui concerne les PME/PMI/TPE, la fonction de Risk Manager est encore le souvent assurée soit par le Directeur général, soit par le Directeur financier, soit par le Directeur juridique.

## A. Organisation d'appartenance

### > Secteurs d'activité

Comme lors des éditions précédentes, le secteur d'activité le plus représenté est celui de l'Industrie, où 30 % des Risk Managers sondés exercent leur activité. Le deuxième secteur le plus représenté est celui de l'Assurance / Réassurance / Mutuelle avec 13 % de répondants.



Base historique de la fonction, le secteur industriel continue naturellement d'être le plus représenté.

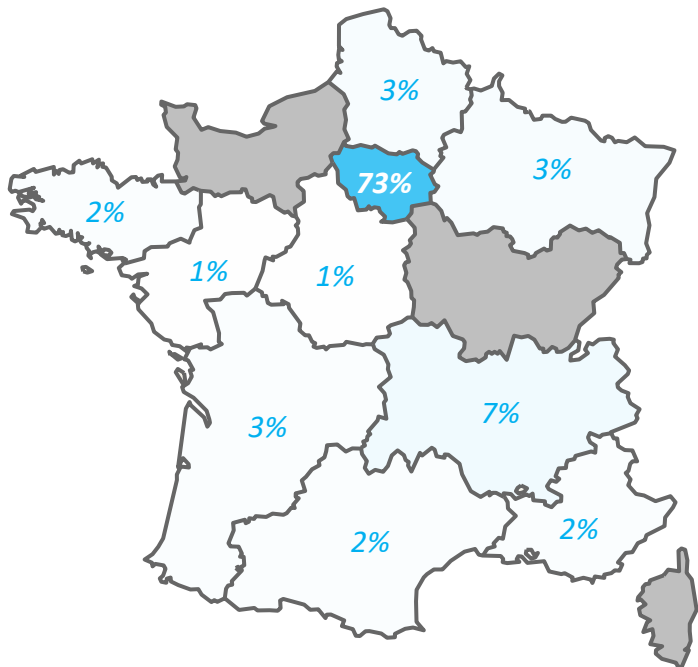
Le nombre de répondants est en nette régression en Banque/Finances (11 % en 2019 contre 3 % en 2022) et BTP/Immobilier (11 % en 2019 contre 6 % en 2022).

En ce qui concerne les autres secteurs d'activité, la tendance demeure la même et aucune évolution majeure n'est constatée.

## A. Organisation d'appartenance

### > Lieu de travail

La grande majorité des répondants exercent leur activité au sein d'organisations basées principalement dans la région Ile-de-France, où la plupart d'entre elles ont implanté leur siège social.



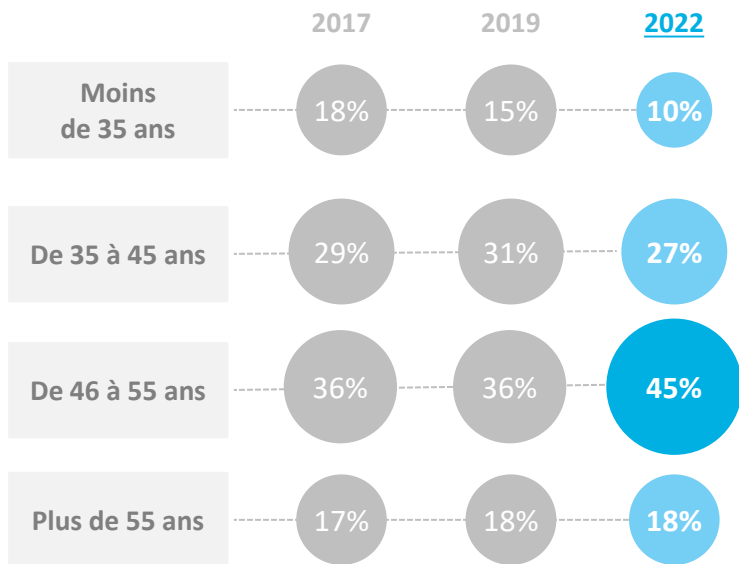
#### Focus sur les « Top Risk Managers »

66 % des « Top Risk Managers » sont basés en Île-de-France (siège principal des Grands comptes et ETI), 31 % sont basés en Régions et 3 % à l'international.

## B. Profil sociologique des Risk Managers

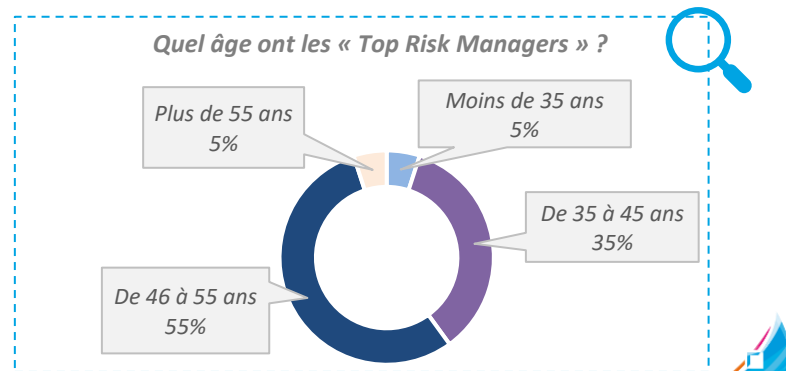
### > Age

La fonction de Risk Manager reste occupée par des profils expérimentés, majoritairement âgés de plus de 46 ans (63 %).



72 % des répondants ont entre 35 et 55 ans. Ce résultat est en légère hausse par rapport à 2019 (67 %). On note en parallèle une baisse des répondants de moins de 35 ans (-5 pt par rapport à 2019).

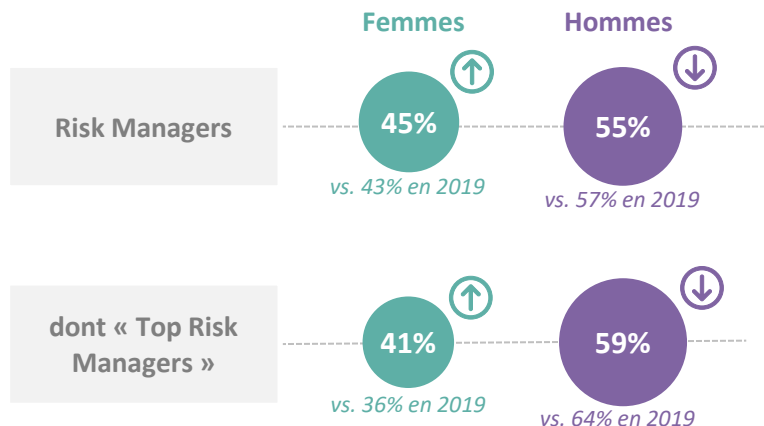
Concernant les postes à responsabilité élevée, la moyenne d'âge est logiquement plus élevée : 55 % des « Top Risk Managers » ont entre 46 et 55 ans (voir détail ci-dessous).



## B. Profil sociologique des Risk Managers

### > Sexe

En évolution constante depuis 2009, la parité homme-femme est quasiment atteinte. Toutefois, les postes de « Top Risk Managers » sont encore pour le moment majoritairement occupés par des hommes.



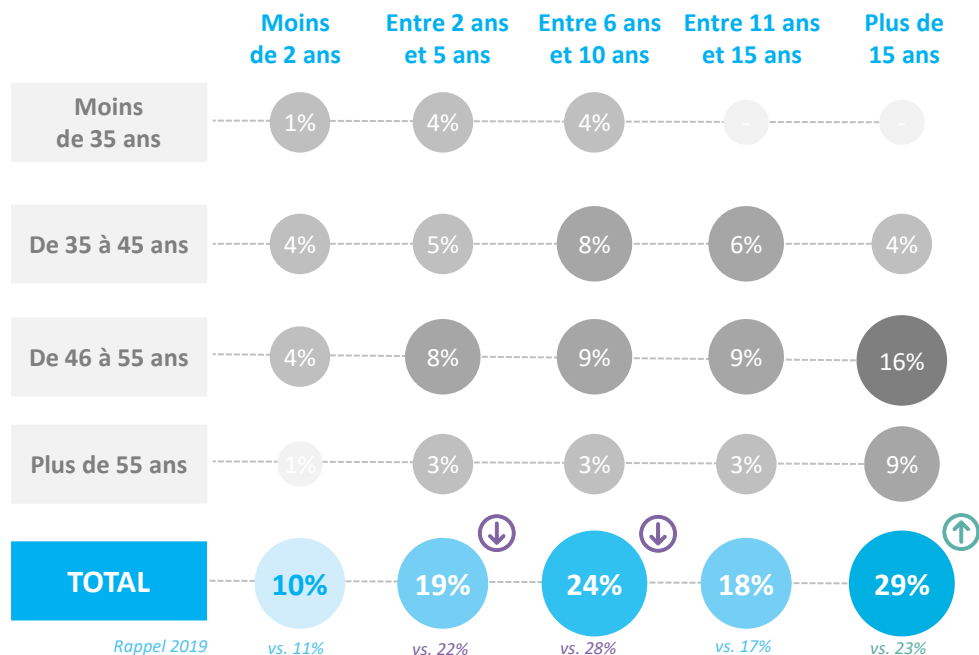
Si la fonction Risk Manager semble encore occupée majoritairement par des hommes, nous constatons un nombre de répondantes en progression (+ 2 points par rapport à 2019). Depuis le premier baromètre édité par l'AMRAE (2009), ce nombre a doublé passant de 22 % en 2009 à 45 % en 2022. Cette dynamique globale devrait également progressivement - et mécaniquement - s'étendre aux postes de « Top Risk Managers » dans les prochaines années.

Cette progression est confirmée par une autre étude interne AMRAE qui recense 49 % de Risk Managers femmes et 51 % de Risk Managers hommes dans la base des adhérents de l'AMRAE.

## C. Formations

### > Expériences dans le domaine de gestion des risques

La fonction de Risk Manager est majoritairement occupée par des profils exerçant leur fonction depuis plus de 6 ans (71 %). Près d'un Risk Manager sur trois (29 %) dispose même de plus de 15 ans d'expériences dans le domaine.



Rappel 2019

Les Risk Managers répondants sont dotés d'une expérience professionnelle relativement longue, ce qui illustre la stabilité des Risk Managers dans leurs fonctions.

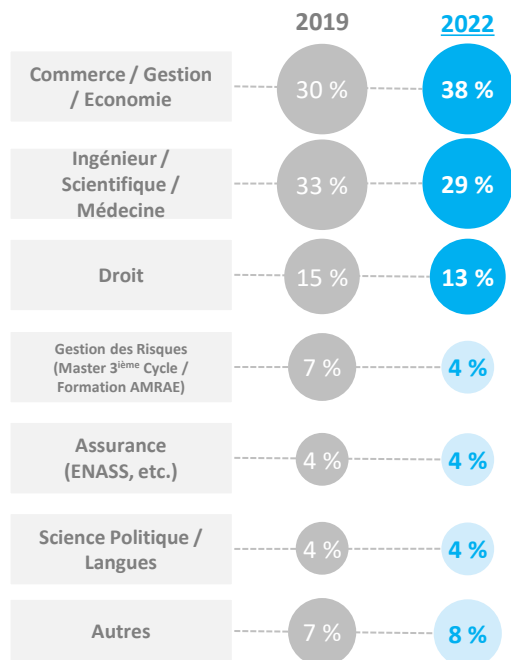
#### Focus sur les « Top Risk Managers »

Le profil moyen du « Top Risk Manager » a **49 ans** et **près de 14 années d'expérience** dans le domaine de la gestion des risques (contre 45 ans et 9 années d'expérience seulement pour le profil « Non Top Risk Manager »).

## C. Formations

### > Age et formation d'origine des « nouveaux » Risk Managers

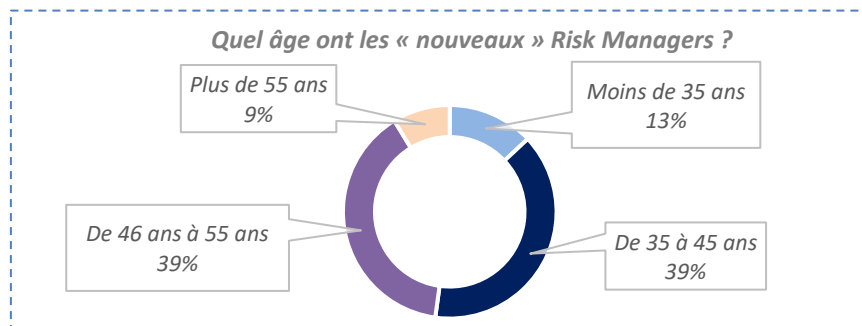
Contrairement à ce qui pourrait être attendu, plus de 80 % des "nouveaux" Risk Managers ont plus de 35 ans. Leur formation initiale est le plus souvent généraliste (Commerce, Ingénierie, Droit...).



Comme dans les éditions précédentes, seuls les nouveaux Risk Managers (exerçant leur fonction depuis moins de 2 ans) pouvaient répondre à cette question.

En 2022, la fonction attire toujours des profils très variés (Droit, Ingénieurs, Ecole de commerce, Assurance...) qu'ils soient en début ou en fin de carrière professionnelle. La formation la plus représentée cette année et qui gagne le plus de points par rapport au dernier baromètre est la filière Commerce / Gestion / Économie.

Les autres filières restent relativement stables par rapport aux années précédentes.





## C. Formations

### > Besoins de formations complémentaires

Les formations complémentaires identifiées et plébiscitées par les Risk Managers en 2022 concernent les enjeux RSE/ ESG.

Quelles formations complémentaires estimez-vous utiles à votre fonction pour les deux prochaines années ?	2019		2022
<b>RSE / ESG (Environnement Social Gouvernance)</b>	-	Nouveau	<b>30 %</b>
Data / IT	41 %	↓	23 %
<b>ERM</b>	-	Nouveau	<b>22 %</b>
Finances / Comptabilité / Fiscalité	25 %		22 %
Juridique / Conformité	33 %	↓	20 %
Développement personnel (prise de parole en public, techniques de négociation, etc.)	29 %	↓	19 %
<b>Assurances des biens / responsabilités et financement (captives, etc.)</b>	-	Nouveau	<b>16 %</b>
Gestion de projet	16 %		15 %
Langues étrangères	15 %	↓	10 %
Aucune	8 %		10 %
<b>Assurances des personnes</b>	-	Nouveau	<b>4 %</b>

Les formations RSE/ESG apparaissent comme les plus utiles à la fonction des Risk Managers dans les deux prochaines années.

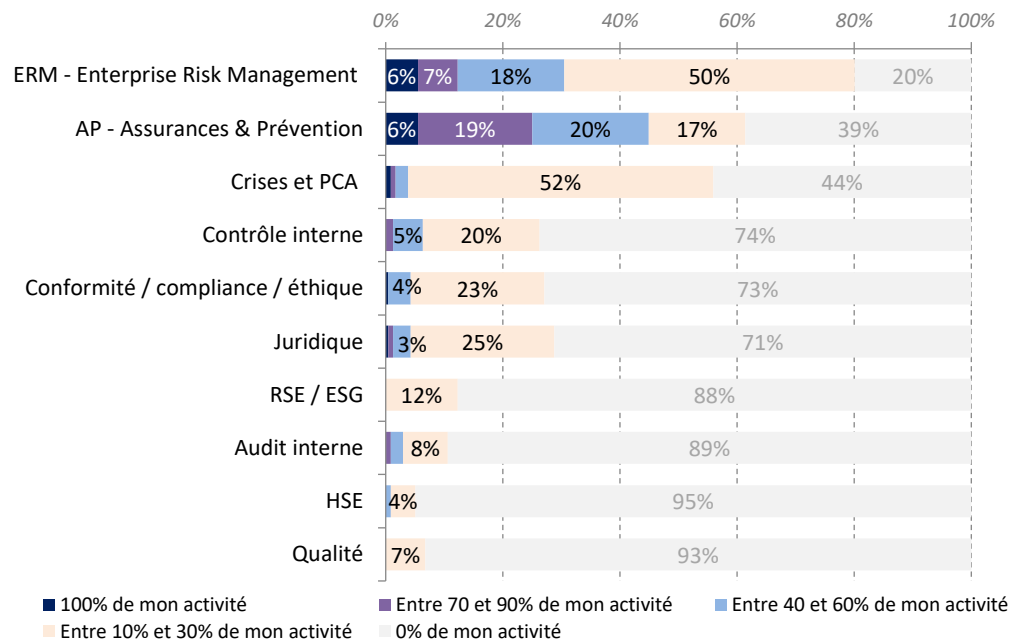
Ce souhait peut s'expliquer par la montée en puissance des risques liés au climat ou risques d'atteintes à l'environnement qui constituent aujourd'hui un défi de taille pour les organisations (reporting extra-financier, alertes du GIEC, rapport Davos...).

Les besoins de formation en Data / IT, Juridique / Conformité, ou sur les enjeux de Développement personnel sont en nette diminution par rapport à 2019.

## D. Activités / Missions

### > Domaines d'activité

La grande majorité des Risk Managers (87 %) cumulent plusieurs activités. Plus de 80 % des répondants réalisent des missions de type ERM et plus de 60 % réalisent des missions de type Assurances et Prévention.



Lorsque les Risk Managers ont dans leurs portefeuilles les activités de gestion de crise et de PCA, cela représente en général entre 10 % et 30 % de leur activité globale.

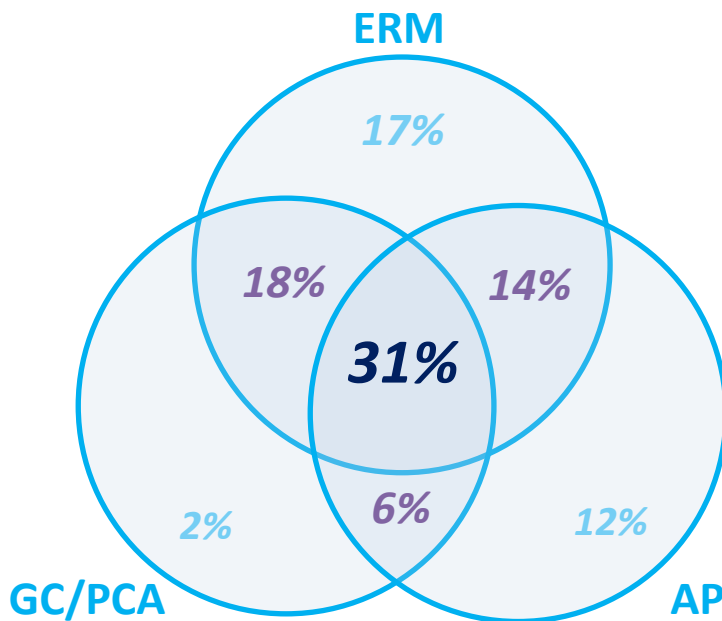
Les activités de Contrôle interne, Conformité / Compliance / Éthique ou les activités Juridiques ne sont pas systématiquement intégrées à la fonction de Risk Manager : en général seuls 25 % à 30 % des répondants ont ces activités dans leurs fonctions.

En bas de tableau, les métiers RSE, Audit interne, HSE ou Qualité sont rarement au cœur des activités des Risk Managers.

## D. Activités / Missions

### > Domaines d'activité (suite)

Près d'un tiers des Risk Managers (31 %) cumule les 3 activités principales des métiers du risque (ERM, Assurances et Prévention, Gestion de Crise/Continuité d'Activité).



Près d'un tiers des Risk Managers (31 %) cumule les trois activités principales des métiers du risque (ERM, Assurances et Prévention, Gestion de Crise/Continuité d'Activité).

38% des Risk Managers cumulent deux de ces trois activités (ex : ERM et Assurances ou bien ERM et Gestion de Crise).

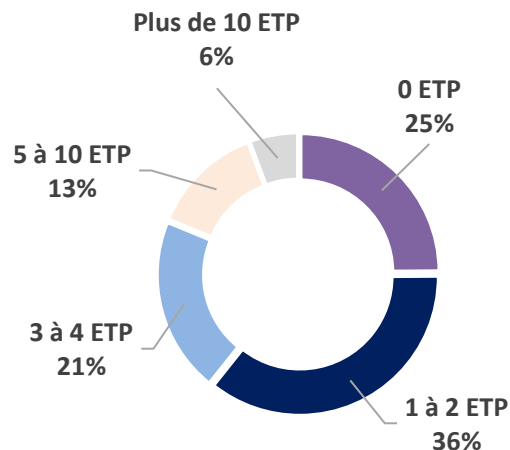
Par ailleurs, et dans le détail, lorsque les Risk Managers n'exercent qu'une seule activité parmi les trois principales, celle-ci est très souvent couplée à d'autres activités de l'univers des métiers, non représentées ci-contre.

## D. Activités / Missions

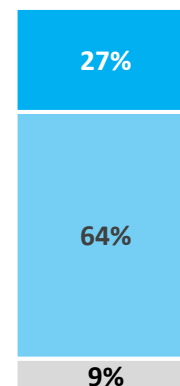
### > Équipes / Effectifs - Vision globale

75 % des Risk Managers sondés disposent de ressources qui leur sont rattachées. La taille moyenne de l'équipe d'un Risk Manager est de 4,5 ETP mais ce chiffre cache de grandes disparités, notamment sectorielles non représentées ici.

*Tendance générale - Taille des équipes*



*Evolution de l'effectif au cours des 12 derniers mois*



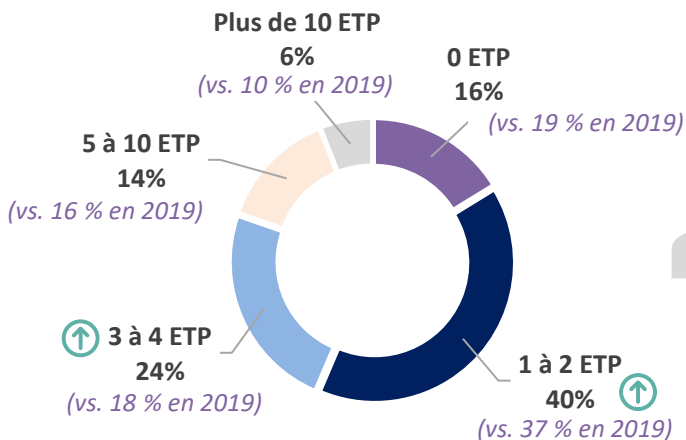
■ En baisse ■ Stable ■ En hausse

## D. Activités / Missions

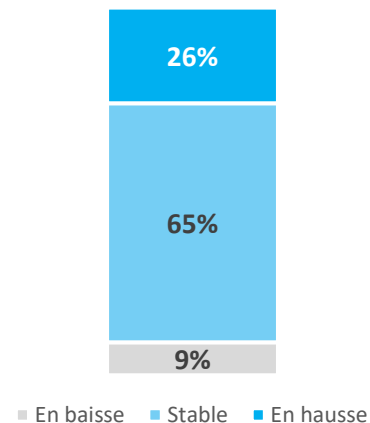
### > Équipes / Effectifs - Focus « Top Risk Managers »

84 % des « Top Risk Managers » sondés disposent d'une équipe dédiée. La moitié d'entre eux déclarent disposer d'un effectif stable sur les 12 derniers mois tandis que seuls 26 % d'entre eux signalent une hausse de leurs effectifs.

Focus « Top Risk Manager » – Taille des équipes



Evolution de l'effectif des « Top Risk Managers » au cours des 12 derniers mois



## D. Activités / Missions

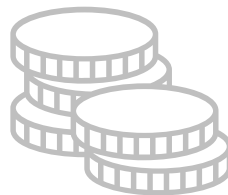
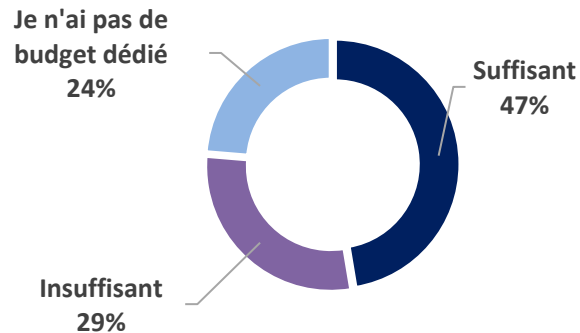
### > Budget

53 % des Risk Managers répondants déclarent ne pas avoir de budget dédié ou bien le trouvent insuffisant.

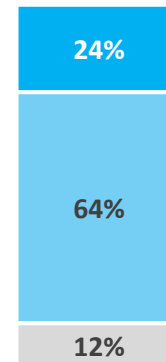
88% des Risk Managers disposent d'un budget stable ou en augmentation au cours des 12 derniers mois.

*A noter : les répondants travaillant dans les ETI estiment, pour 50 % d'entre eux, être dotés d'un budget insuffisant (contre 37 % en 2019).*

*Comment considérez-vous le niveau de votre budget de fonctionnement ?*



*Evolution de ce budget au cours des 12 derniers mois*

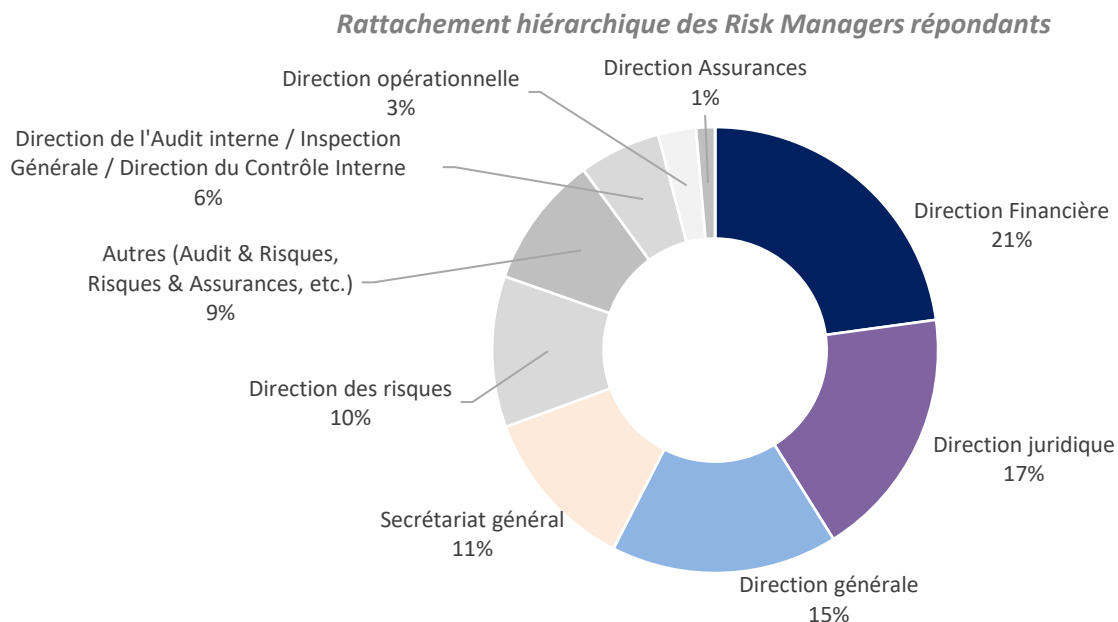


■ En diminution ■ Stable ■ En augmentation

## D. Activités / Missions

### > Rattachement hiérarchique des Risk Managers répondants

Les Risk Managers sont rattachés hiérarchiquement à différentes Directions, sans qu'un modèle d'organisation unique ne se détache. L'organisation dépend de la taille de l'entreprise, du secteur d'activité, de la culture, des enjeux,...

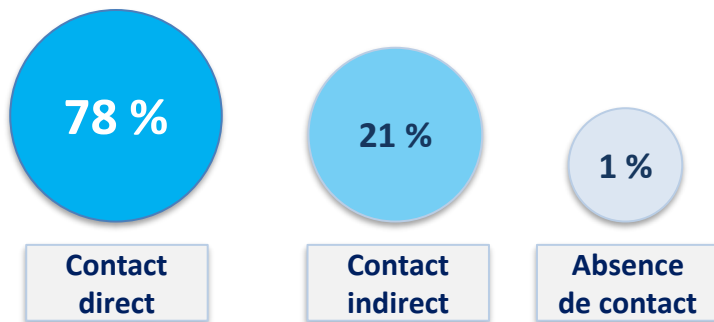


## D. Activités / Missions

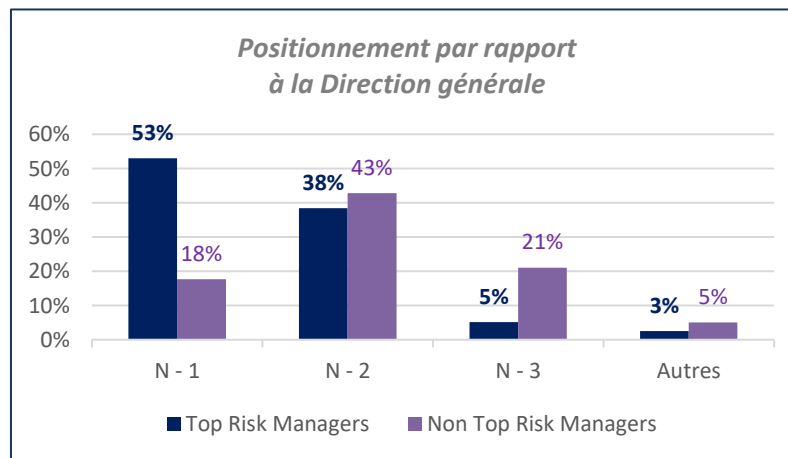
### > Interactions avec la Direction générale de l'organisation

99 % des « Top Risk Managers » déclarent pouvoir contacter directement ou indirectement la Direction générale en cas de besoin, quel que soit leur positionnement par rapport à celle-ci. Pour rappel en 2015, ils n'étaient que 62 % à estimer pouvoir le faire !

*Contact des « Top Risk Managers »  
avec la Direction générale*



*Positionnement par rapport  
à la Direction générale*

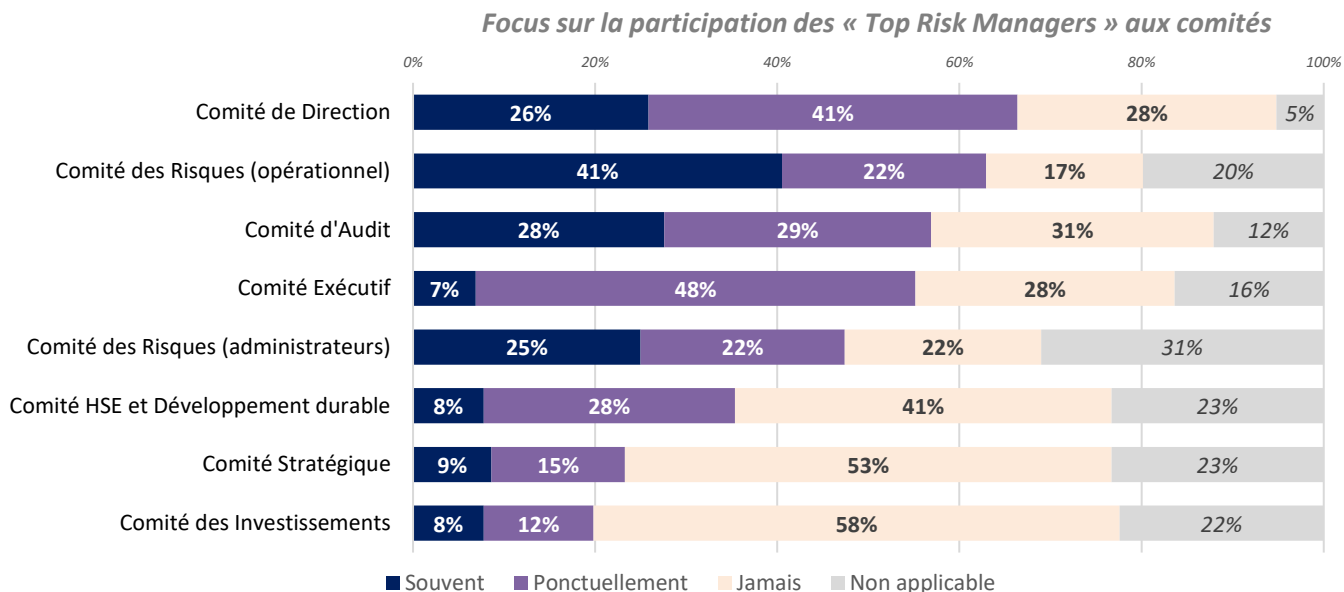




## D. Activités / Missions

### > Participations des « Top Risk Managers » aux comités

Depuis 2019, on note une augmentation significative de la participation - régulière ou ponctuelle - des « Top Risk Managers » aux différents comités. Plus de 50 % des « Top Risk Managers » participent désormais au Comité de direction, Comité exécutif ou Comité d'audit et plus d'un tiers participent au Comité HSE/Développement Durable.



## D. Activités / Missions

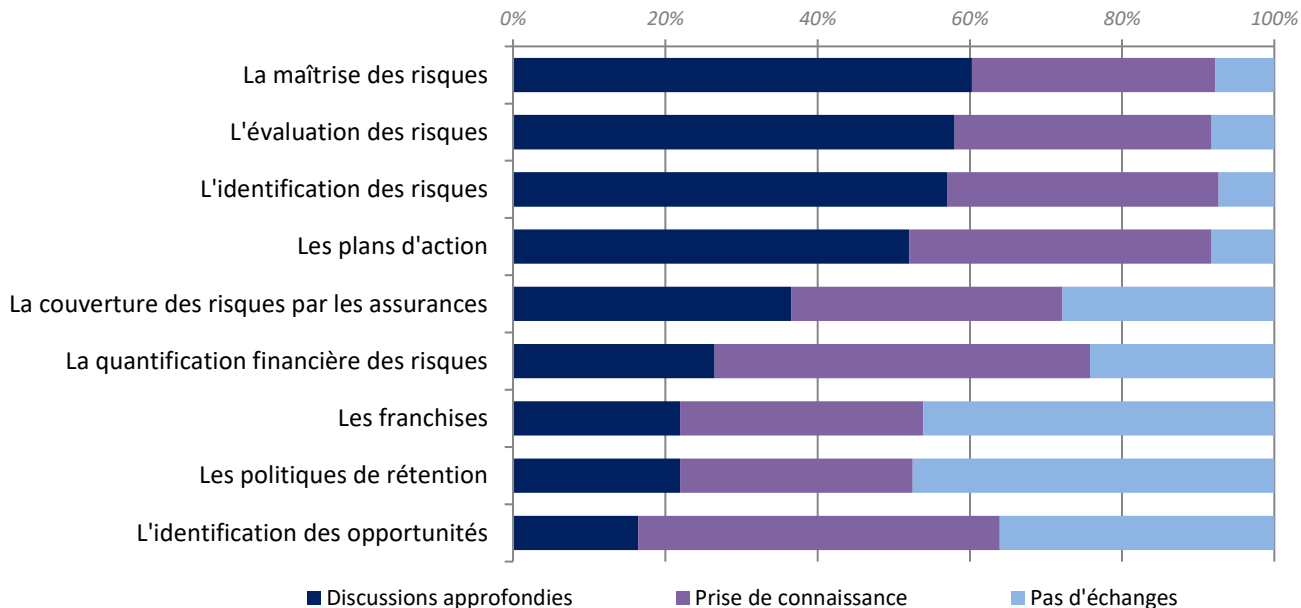
### > Profondeur des échanges sur les risques

Les fondamentaux de la gestion de risques : identification, évaluation, maîtrise et plans d'action sont les principaux points d'échanges dans ces comités. L'identification des opportunités fait pour la première fois son entrée dans le questionnaire avec un score prometteur !

Fondamentaux de la gestion des risques

Financement des risques

Opportunités

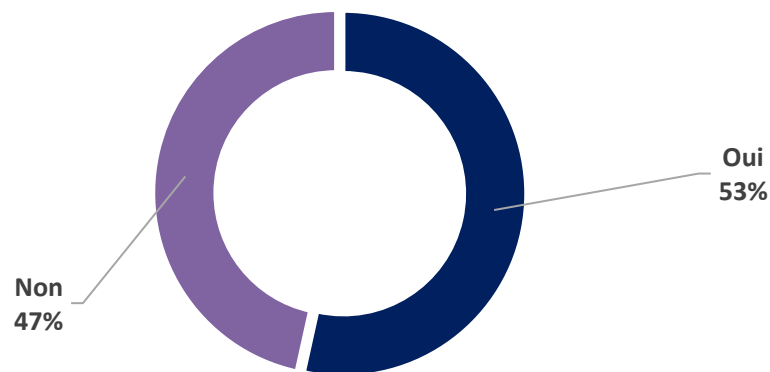


## D. Activités / Missions

### > Cartographie globale des risques

95 % des répondants déclarent qu'il existe une cartographie globale des risques de l'entreprise dans leur organisation. Plus de la moitié des Risk Managers répondants sont les pilotes de cet exercice global. Ceux qui ne pilotent pas cet exercice ont en général des profils Risk Managers « Assurances & Prévention » ou « Gestion de Crise / Continuité ».

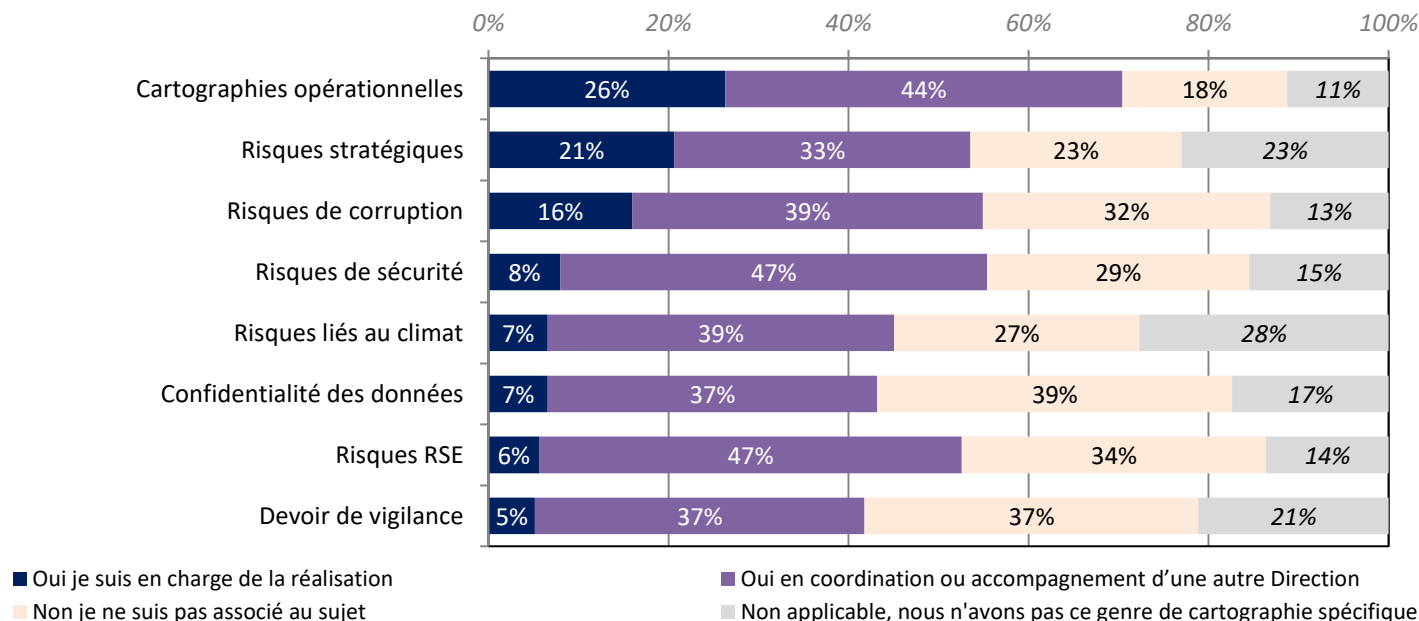
*Etes-vous le ou la pilote de la cartographie globale des risques de votre organisation ?*



## D. Activités / Missions

### > Cartographies de risques spécifiques

70 % des Risk Managers répondants ont en charge la réalisation de cartographies de risques opérationnels spécifiques (*business unit*, entités, etc.). Plus de 50 % sont en charge ou accompagnent d'autres directions dans la réalisation de cartographie de risques thématiques (corruption, climat,...) ou stratégiques.

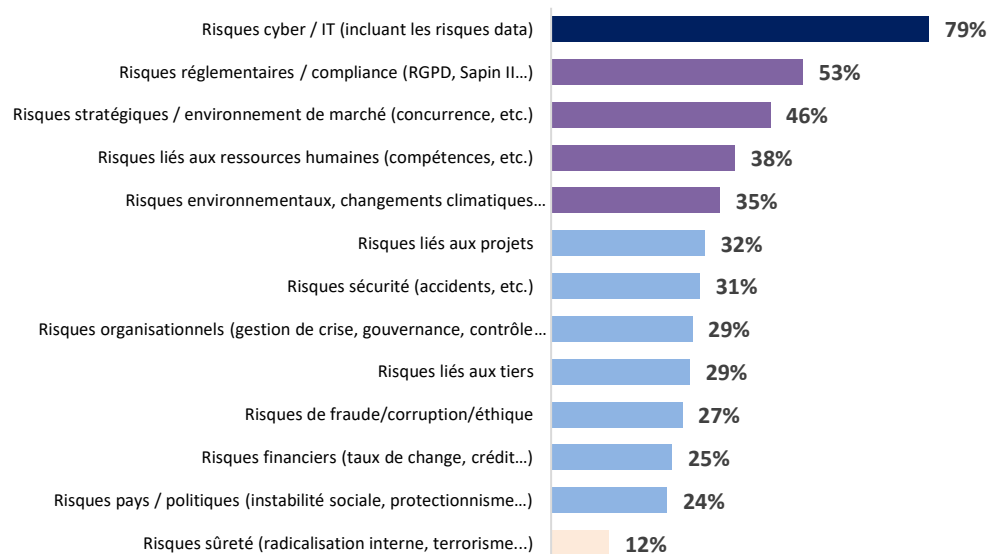


## D. Activités / Missions

### > Les Risques majeurs

Parmi les 13 risques majeurs proposés aux répondants, le risque Cyber / IT / Data fait partie du TOP 5 de 79 % des Risk Managers. 35 % le placent même en risque numéro 1.

#### Ce Risque Majeur fait-il partie de votre TOP5 ?

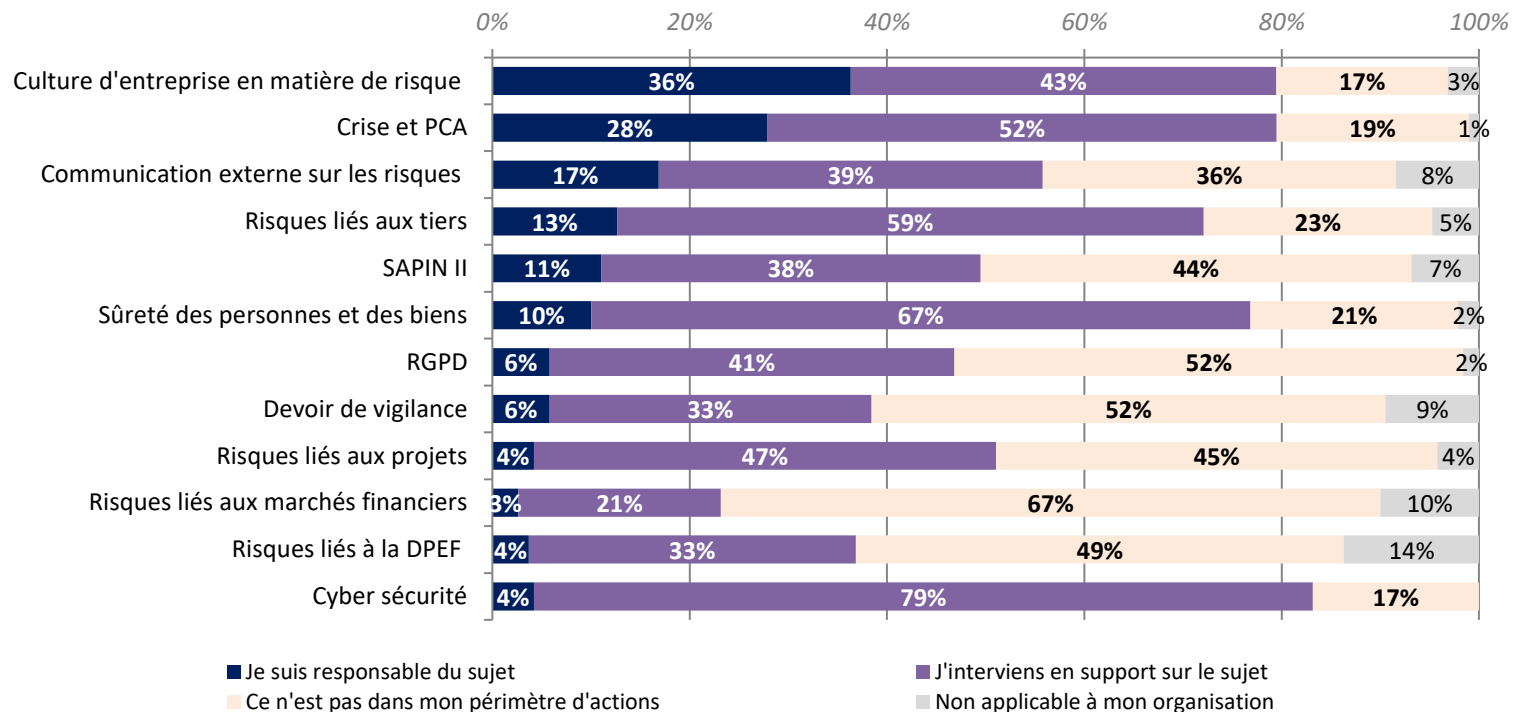


#### Classement global (avec pondération des rangs attribués par les répondants)

#01	Risques cyber / IT (incluant les risques data)
#02	Risques stratégiques / environnement de marché (concurrence, etc.)
#03	Risques réglementaires / compliance (RGPD, Sapin II...)
#04	Risques environnementaux, changements climatiques et catastrophes naturelles
#05	Risques liés aux ressources humaines (gestion des compétences, recrutement, rétention des talents...)

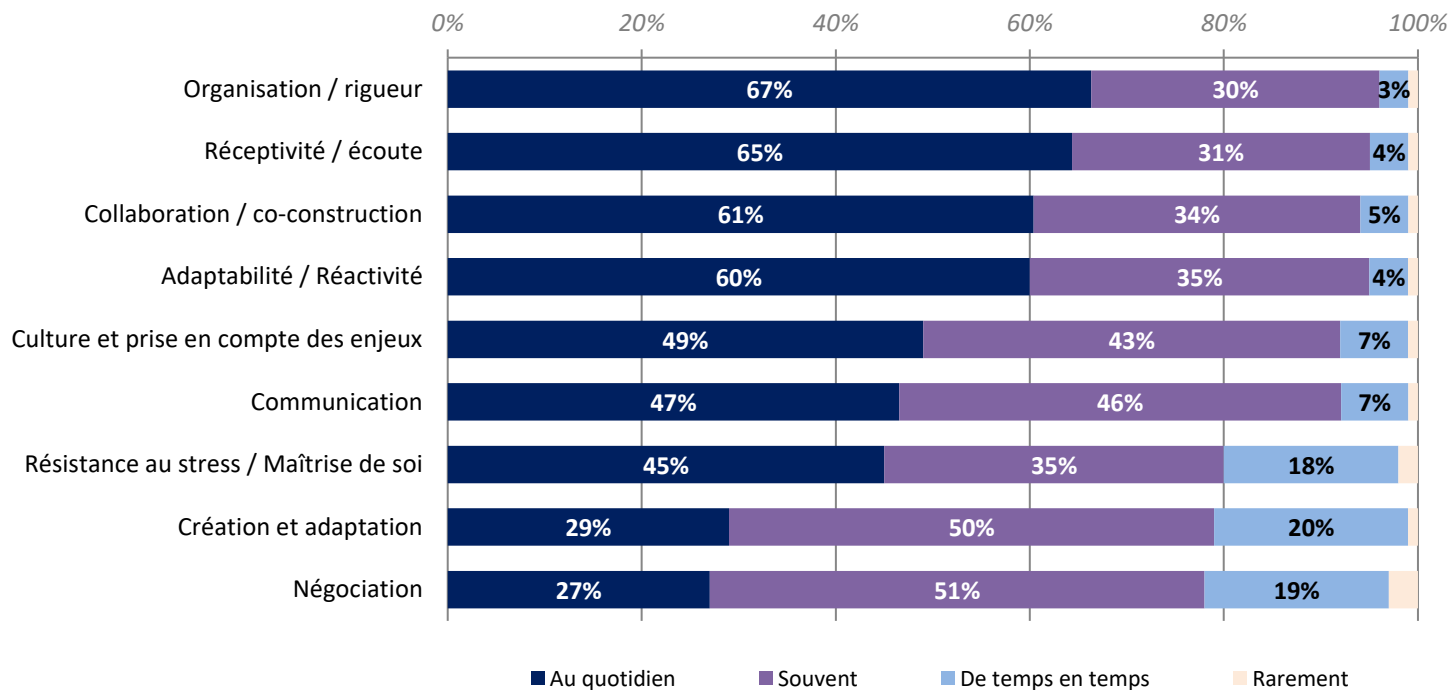
## D. Activités / Missions

### > Sujets sur lesquels travaillent les Risk Managers



## D. Activités / Missions

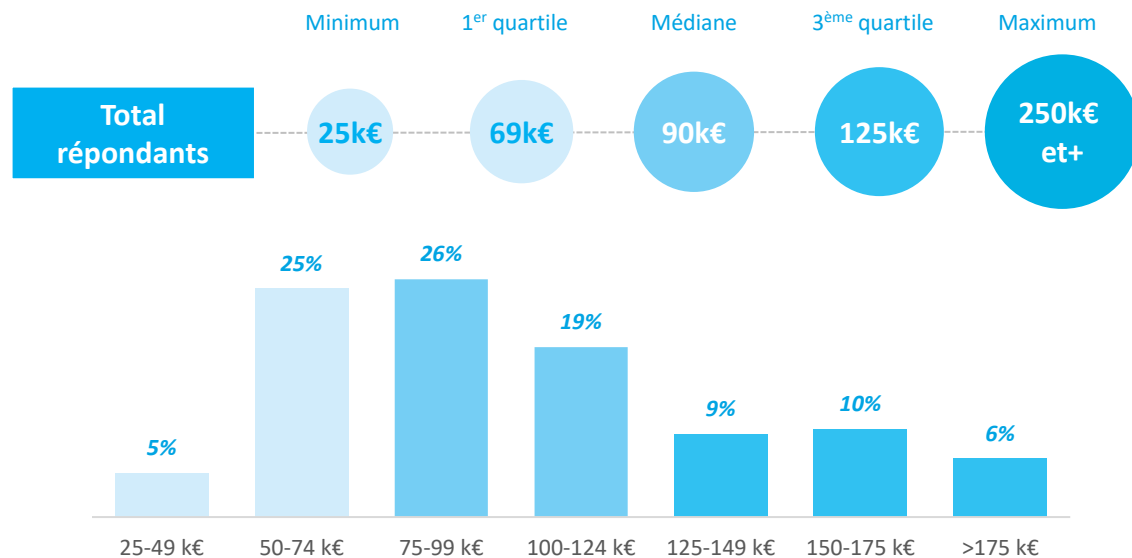
### > Exercice des compétences comportementales



## E. Rémunération

### > Fixe

51 % des Risk Managers répondants ont un salaire fixe brut annuel compris entre 50 k€ et 99 k€.

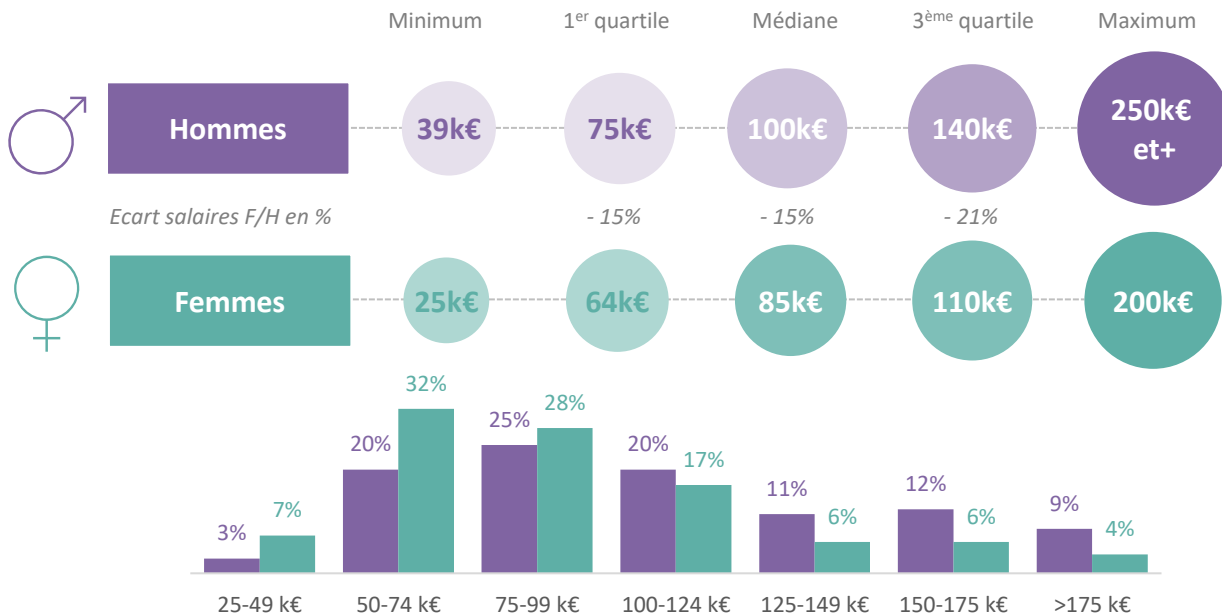




## E. Rémunération

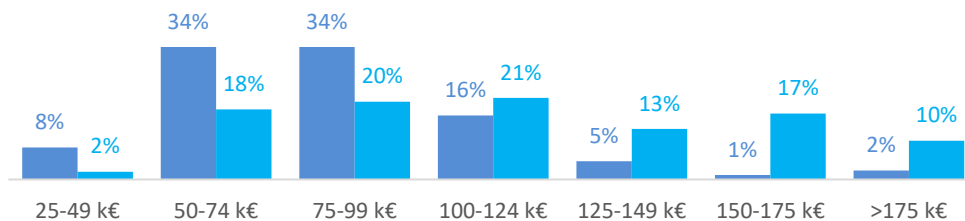
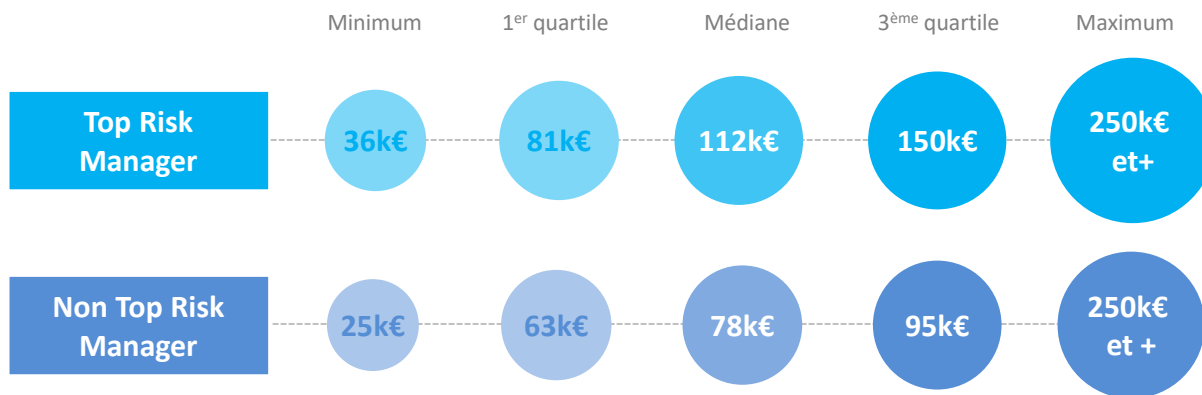
### > Fixe / Critères H/F

On constate des écarts de 15 à 20 % entre les salaires des hommes et ceux des femmes.  
Plus le Risk Manager est senior et plus l'écart se creuse.



## E. Rémunération

### > Fixe / Focus « Top » ou « Non Top » Risk Manager

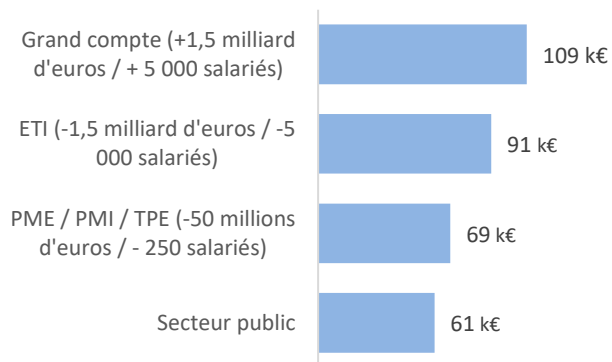


## E. Rémunération

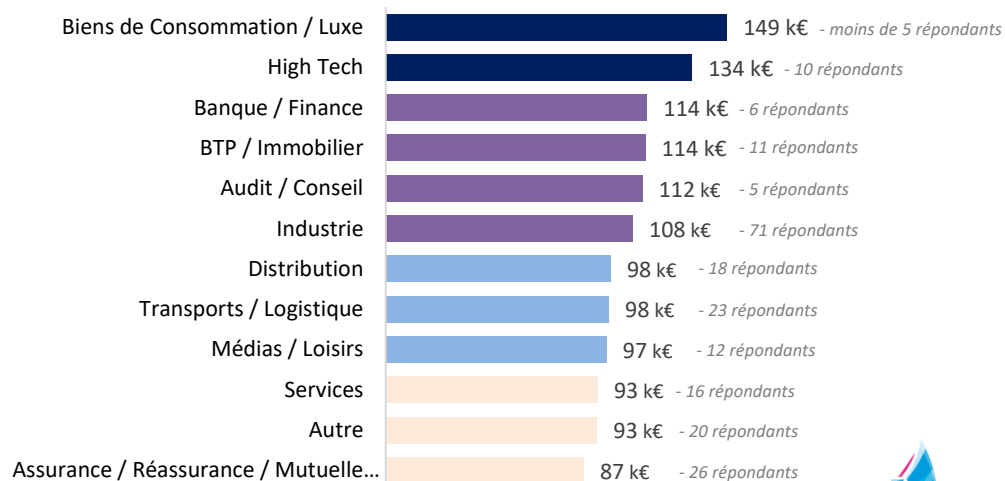
### > Fixe / Focus « Type d'organisation » et « Secteur »

La rémunération fixe brute annuelle des Risk Managers est très variable selon types d'organisation et les secteurs d'activités. Les moyennes présentées ci-dessous le sont à titre indicatif et masquent également de grandes disparités en fonction notamment du type de poste ou de l'expérience professionnelle.

Rémunération fixe brute moyenne  
par type d'organisation



Rémunération fixe brute moyenne  
par secteur

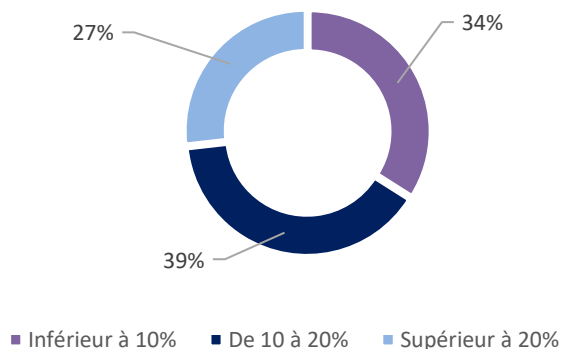


## E. Rémunération

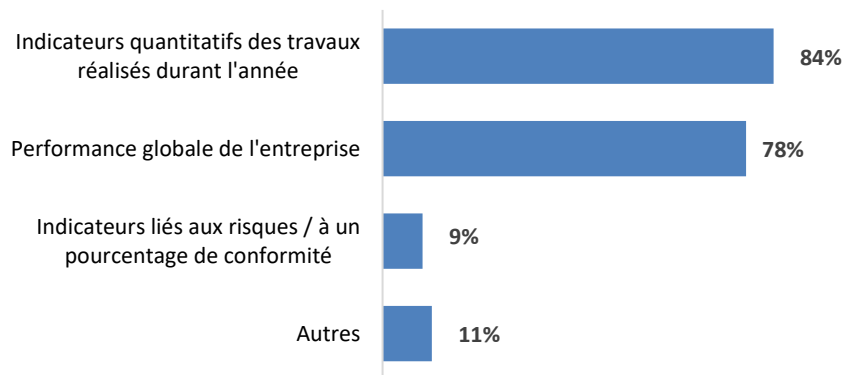
### > Critères de calcul du variable

86 % des Risk Managers (et 88 % des « Top Risk Managers ») ont une rémunération variable, complémentaire de la rémunération fixe. Cette rémunération variable reste largement liée à la performance individuelle ou à la performance de l'organisation plutôt qu'à des indicateurs liées aux risques.

*Le pourcentage de rémunération variable des Risk Managers*



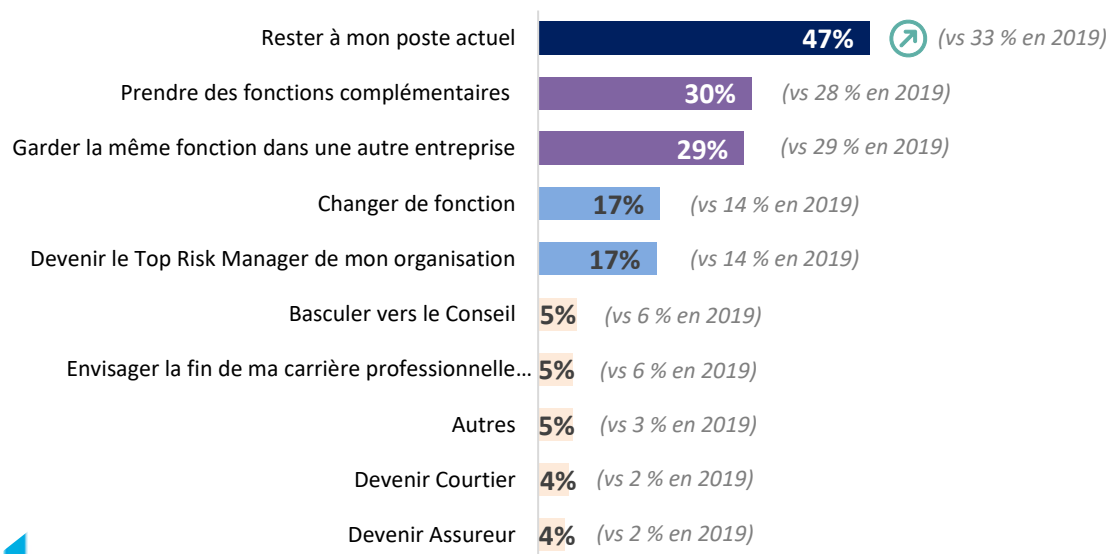
*Critères utilisés pour calculer la rémunération variable*



## F. Perspectives

### > Prochaine étape du parcours professionnel

#### Prochaine étape du parcours professionnel



#### Et quid d'une certification ?



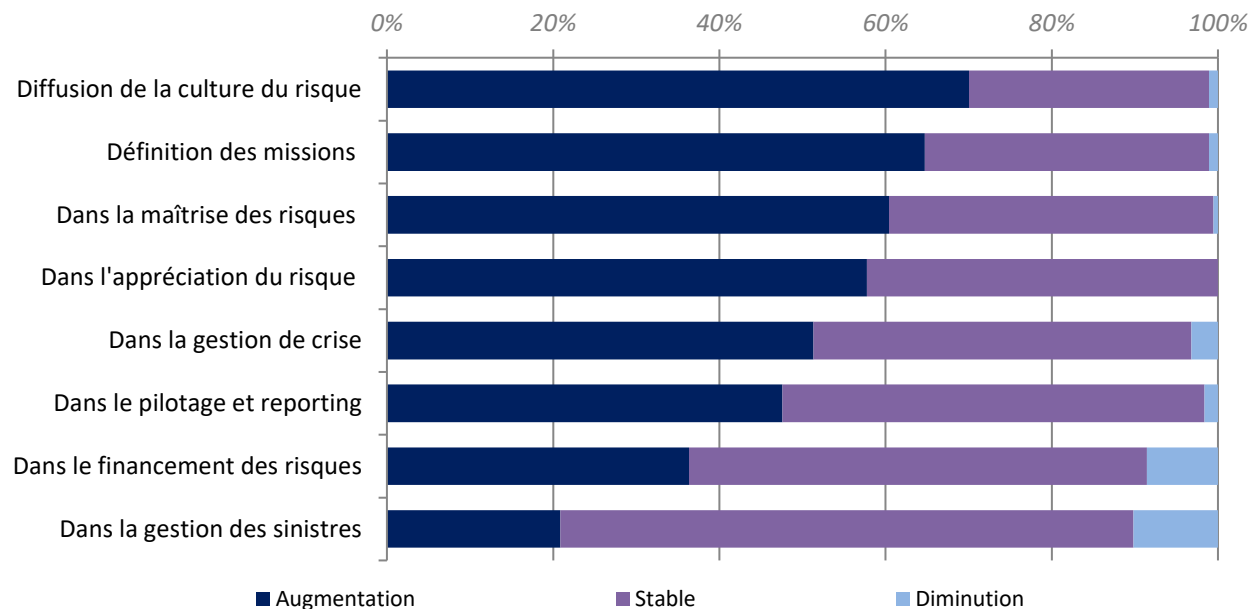
Pour plus de la moitié des répondants, l'obtention d'une certification reconnue dans le domaine de la gestion des risques, telles que les certifications ARM ou CEFAR, dispensées par AMRAE Formation, apportent :

- l'amélioration de la reconnaissance de la fonction en interne et l'acquisition de légitimité vis-à-vis des parties prenantes pour 55 % des répondants ;
- l'amélioration de l'employabilité pour 54 % ;
- la possibilité de développer de nouvelles compétences opérationnelles pour 53 % ;
- la possibilité de développer son réseau professionnel pour 43 %.

## F. Perspectives

### > Evolution du rôle du Risk Manager sur la gestion des risques

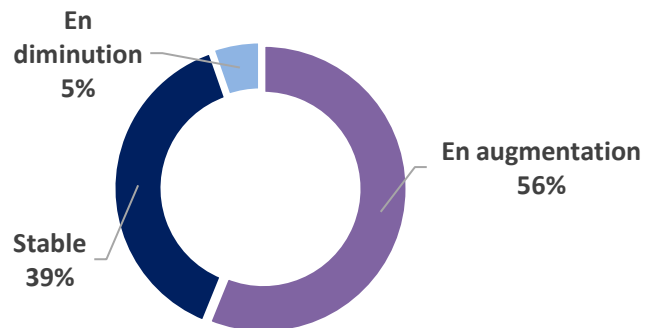
Comme dans les éditions précédentes, les Risk Managers perçoivent que leur rôle (objectifs, périmètres, moyens) sera globalement stable ou en hausse à horizon 2 ans.



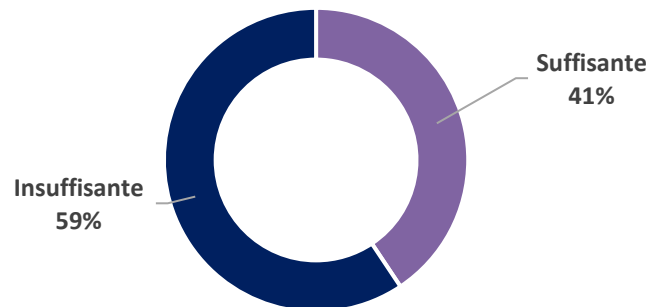
## F. Perspectives > Reconnaissance

La reconnaissance de la fonction est en augmentation pour la majorité des Risk Managers, mais elle demeure encore insuffisante pour 59 % des répondants.

*Reconnaissance de la fonction en interne*



*Niveau de satisfaction par rapport à la reconnaissance de sa fonction*



## F. Perspectives

### > Impacts de la crise COVID-19 sur la visibilité de la fonction

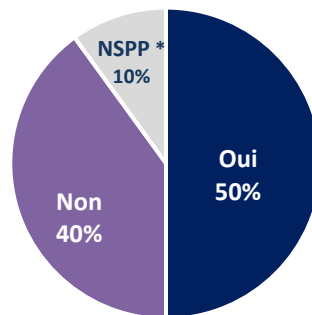
*La crise COVID-19 a-t-elle contribué à faire évoluer la visibilité / reconnaissance de votre fonction ?*

« **Prise de conscience** augmentée sur les risques extrêmes »

« **Elaboration de scénarios de crise avec toutes les fonctions** de l'entreprise »

« **Identification des liens cachés** entre les différents risques (ex : indisponibilité des RH et impacts sur d'autres risques) »

« **Matérialisation** de certains risques »



« **Mise en valeur de la résilience opérationnelle** et de l'utilité des BCP & plans de continuité »

« **Réflexion sur la nécessité d'anticiper** »

« On ne parle plus d'assurances mais de **risques** ! »

« **Animation de cellules de crises** quotidiennes et synthèses hebdomadaires au **membre du bureau et DG** (activités (...) très exposées) »

« **Focus demandé par les administrateurs** »

\* NSPP : « Ne Se Prononce Pas »





# Remerciements

L'AMRAE tient à remercier l'ensemble des répondants pour le temps et l'attention qu'ils ont accordé à cette enquête, ainsi que tous les Risk Managers qui l'ont enrichi de leurs verbatims.

La présente édition du Baromètre des métiers du Risk Management a été rendue possible grâce notamment à l'engagement des pilotes du Comité scientifique de l'AMRAE: Brigitte BOUQUOT, Estelle JOSSO, Philippe NOIROT.

L'AMRAE tient aussi à remercier tout particulièrement :

- Thibault BULABOIS, Pilote du « Baromètre des métiers du Risk Management », Responsable Risques & Contrôles, Groupe FDJ ;
- Vanessa DALAS, Spécialiste recrutement de dirigeants et de talents, Progress-associés ;
- Hélène DUBILLOT, Directrice du Pôle Scientifique, AMRAE ;
- Xavier POKOU, Chargé de mission au Pôle scientifique, AMRAE.

Elle remercie par ailleurs tous les professionnels des métiers du Risk Management pour l'intérêt accordé à cette septième édition, qui s'inscrit dans une démarche didactique auprès des personnes, entités ou organisations intéressées par ces métiers.



# A propos de l'AMRAE

L'AMRAE, Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise, rassemble les acteurs majeurs des lignes de maîtrise du risque (Risk Management, contrôle et audit internes, assurance et juridique). À travers ses comités scientifiques, publications, positions et son congrès de référence, elle œuvre pour l'excellence de la gestion des risques qui contribue à la sécurisation de la stratégie des entreprises et organise leur résilience. L'AMRAE rassemble plus de 1700 membres appartenant à 800 organisations privées ou publiques.

## L'AMRAE a quatre missions fondamentales :

- Promouvoir le concept de Risk Management.
- Porter et maintenir l'expertise des Risk Managers au meilleur niveau.
- Anticiper et influencer le marché de l'assurance des entreprises.
- Rayonner vers les Pouvoirs Publics et les institutions civiles.

Avec **AMRAE Formation**, l'Association répond aux besoins de formation professionnelle en dispensant des formations certifiantes de haut niveau.

**AMRAE Les Rencontres** organise le congrès annuel de référence des métiers du risque et des assurances (plus de 3000 participants en 2020). Ces trois jours constituent le rendez-vous métier incontournable des acteurs de la maîtrise des risques et de leur financement.

Téléchargez votre version gratuite sur <https://www.amrae.fr/bibliotheque-de-amrae/barometre-du-risk-manager-2022>

Retrouvez les autres Publications sur [www.amrae.fr](http://www.amrae.fr).



Ce document, propriété de l'AMRAE, est protégé par le copyright. Toute reproduction, totale ou partielle, est soumise à la mention obligatoire du droit d'auteur Copyright © AMRAE.

# Baromètre AMRAE des métiers du Risk Management 2022

