

Le Baromètre du Risk Manager 2015

4^e édition



en partenariat avec



Management des Risques
et des Assurances de l'Entreprise

Le Baromètre du Risk Manager 2015

Cette quatrième édition du baromètre du Risk Manager de l'AMRAE a été réalisée en partenariat avec PwC que nous remercions pour son implication dans la conduite de cette enquête auprès d'un large panel de Risk Managers exerçant en France.

Le Baromètre a été construit à partir de l'analyse des résultats d'un questionnaire en ligne, renseigné par près de 190 personnes entre janvier et avril 2015. Le panel de cette édition s'est élargi pour couvrir l'ensemble des personnes exerçant les métiers de la gestion des risques, qu'il s'agisse des « Top Managers » ou de leurs équipes. L'AMRAE tient à remercier l'ensemble des répondants pour le temps et l'attention qu'ils ont accordés à cette enquête.

Dans la continuité des précédentes éditions, le Baromètre 2015 permet d'analyser le profil, les missions, la rémunération ainsi que les perspectives d'évolutions. Il s'est enrichi de focus spécifiques comme l'analyse des réseaux internes et externes du Risk Managers ou de son rôle dans la gestion de certains risques : RH, cybersécurité et fraude.

Ce Baromètre publié tous les 2 ans, a pour vocation de mesurer les évolutions du métier du Risk Manager dans la durée, et d'apporter un éclairage sur sa fonction, afin d'en constituer l'outil de benchmark de référence, tout en contribuant à la promotion de la fonction.

Nous vous en souhaitons une très bonne lecture.

Brigitte Bouquot

Présidente de l'AMRAE

François Malan

Vice-Président
(Métier) de l'AMRAE

Bernard Gainnier

Président PwC France &
Afrique francophone



Executive Summary

Le profil du Risk Manager

Les Risk Managers de cette enquête sont en majorité des hommes (59%) d'au moins 46 ans (53%) même si nous observons une féminisation du panel puisqu'en 2013 les femmes ne représentaient que 28% des répondants.

En 2015, les trois principales formations initiales des Risk Managers sont les mêmes qu'en 2013, à savoir, Commerce/Gestion/Économie (31%), Droit (24%) et Ingénieur/Scientifique (22%). Nous notons toutefois une nette diminution des profils issus des formations Droit et Ingénieur/Scientifique qui représentaient respectivement 31 % et 38 % du panel en 2013.

Comme en 2013, les Risk Managers exercent principalement dans des entreprises de type grands comptes (63%), des secteurs de l'industrie et des services (52%).

Nous observons enfin une diminution des Risk Managers gérant exclusivement les assurances et la prévention (de 42% en 2013 à 31% en 2015) au profit des Risk Managers plus polyvalents gérant les risques et/ou les assurances.

Les missions du Risk Manager

Interrogés sur la base du Référentiel Métier Risk Manager de l'AMRAE, les répondants ont indiqué réaliser principalement les activités de définition du dispositif de gestion des risques, d'appréciation du risque, de maîtrise des risques et de diffusion de la culture du risque.

À noter qu'en plus de ces missions spécifiques à la gestion des risques, 29% des Risk Managers de cette enquête ont indiqué être également en charge du contrôle interne.

Les Risk Managers interviennent comme en 2013 sur une large palette de risques et notamment les risques opérationnels (80%), les risques de fraude (75%), les risques environnementaux, les risques sûreté/sécurité (70%) ainsi que les risques fournisseurs (67%).

Les moyens à disposition du Risk Manager

Les Risk Managers de cette enquête sont principalement rattachés à la direction générale (36%) ou à la direction financière (26%) et ont un accès direct (62%) au directeur général. À noter qu'en 2013, seuls 18% des Risk Managers interrogés déclaraient être rattachés à la direction générale.

Pour mener à bien ses missions, le Risk Manager gérant les assurances et la prévention dispose d'une équipe composée de moins de 5 personnes (66%). Le Risk Manager ayant en charge la gestion globale des risques dispose quant à lui d'une équipe constituée de moins de 3 personnes (76%).

Par ailleurs, 77% des Risk Managers déclarent disposer d'un budget de fonctionnement suffisant.

La rémunération du Risk Manager

Comme observé en 2013, la rémunération fixe brute annuelle d'un Risk Manager est en moyenne de 108 KEuros pour les « top managers » et de 84 KEuros pour les « non top managers ». Toutefois, nous notons une différence de salaire de 15% entre les « top managers » hommes et femmes.

Les évolutions du Risk Manager

À titre professionnel, 70% des Risk Managers pensent que la diffusion de la culture des risques est un axe important de développement de la fonction tandis qu'à titre personnel, les Risk Managers s'orienteraient plutôt vers l'audit interne/ contrôle interne (27%) ou le conseil (27%) après leur poste actuel.

Sommaire

Le panel de l'étude 6

Le profil du Risk Manager 8

Différentes activités	8
Profil sociologique	9
Formation	10
Modalités de recrutement.	13
Expérience professionnelle en gestion des risques	14
Employeur	15

Les missions du Risk Manager 16

Référentiel métier	16
Focus Assurance et Prévention (AP).	24
Autres fonctions du Risk Manager	25
Univers des risques	26

Les moyens à disposition du Risk Manager 30

Équipes	30
Budget de fonctionnement	31
Outils	32
Réseaux externes et internes du Risk Manager	33

La rémunération du Risk Manager 40

Rémunération fixe	40
Rémunération variable	41
Facteurs conditionnant le niveau de rémunération.	42

Les évolutions du Risk Manager 44

Perception de l'avenir	44
Perspectives d'évolution personnelle	44



Le panel de l'étude

La 4^e édition de ce Baromètre a pour vocation de mesurer les évolutions dans la durée, du positionnement et du rôle de la fonction de Risk Manager. Il participe à la visibilité de nos métiers et constitue un véritable outil de benchmark permettant de positionner le Risk Manager dans l'environnement actuel.

Ce baromètre est le résultat d'une enquête menée en France par l'AMRAE entre janvier et avril 2015 à laquelle ont participé 188 Risk Managers (116 en 2013).

Le Baromètre s'articule autour de 5 thèmes :

- Le profil ;
- Les missions ;
- Les moyens à disposition du Risk Manager ;
- La rémunération ;
- Les évolutions de carrière.

Et s'enrichit de focus spécifiques :

- Les réseaux du Risk Manager ;
- La gestion de certains risques: RH, cybersécurité, fraude ;
- L'utilisation d'un référentiel de gestion des risques ;
- Le recours à un SIGR (Système d'Information de Gestion des Risques) ;
- Les langues étrangères utilisées par le Risk Manager ;
- Les formations complémentaires ;
- ...

La population interrogée regroupe des Risk Managers exerçant les fonctions de gestion des risques et/ou d'assurance, dans des entreprises de différentes tailles et de différents secteurs, membres ou non de l'AMRAE.

En 2013, la cible de l'enquête correspondait davantage aux chefs de département alors qu'en 2015 le sondage a également été ouvert aux collaborateurs de ces départements. À des fins de comparaison avec la précédente édition, les réponses des « top managers » (60% des répondants) sont mises en avant lorsque l'analyse est pertinente.

Cette année le panel est constitué de 59% d'hommes alors qu'en 2013, le panel était constitué de 72% d'hommes. Nous constatons donc, une augmentation de la population des Risk Managers femmes.

Nous observons par ailleurs un rajeunissement des répondants. Cela peut s'expliquer notamment par la plus grande proportion de « non top managers » dans le panel.

* Définition d'un « top manager » : personne physique qui occupe le rang le plus élevé de la fonction gestion des risques au sein de l'organisation.



Le profil du Risk Manager

Différentes activités

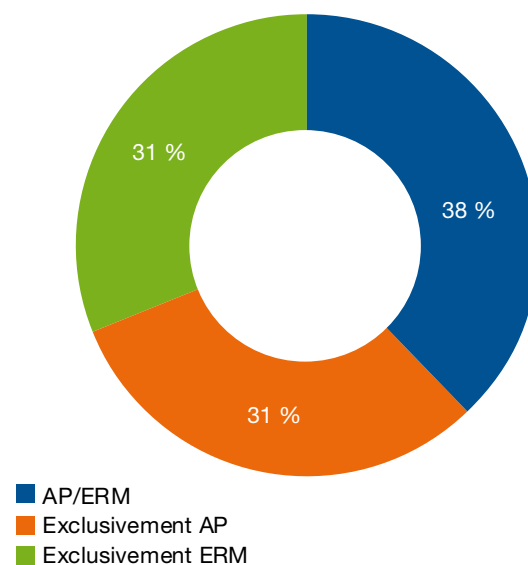
L'analyse s'articule autour des 3 profils de Risk Manager suivants :

- un profil orienté vers la gestion des **assurances** et la **prévention** des risques assurables, et notamment les visites de site, que l'on nommera pour des raisons de simplification **AP** ;
- un profil orienté vers la **gestion globale des risques de l'entreprise**, qu'on nommera pour des raisons de simplification **ERM** (Enterprise Risk Management) ;
- un profil mixte, intervenant à la fois sur des problématiques d'Assurance et de Prévention, et de gestion des risques, qu'on nommera **AP/ERM** pour des raisons de simplification.

Répartition des Risk Managers par profil

La répartition des différents profils de Risk Managers ayant répondu à l'enquête est la suivante :

- 31 % des répondants ont un profil exclusivement AP contre 42% en 2013 ;
- 31% des répondants ont un profil exclusivement ERM contre 19% en 2013 ;
- 38% des répondants ont un profil mixte AP/ERM contre 39% en 2013.



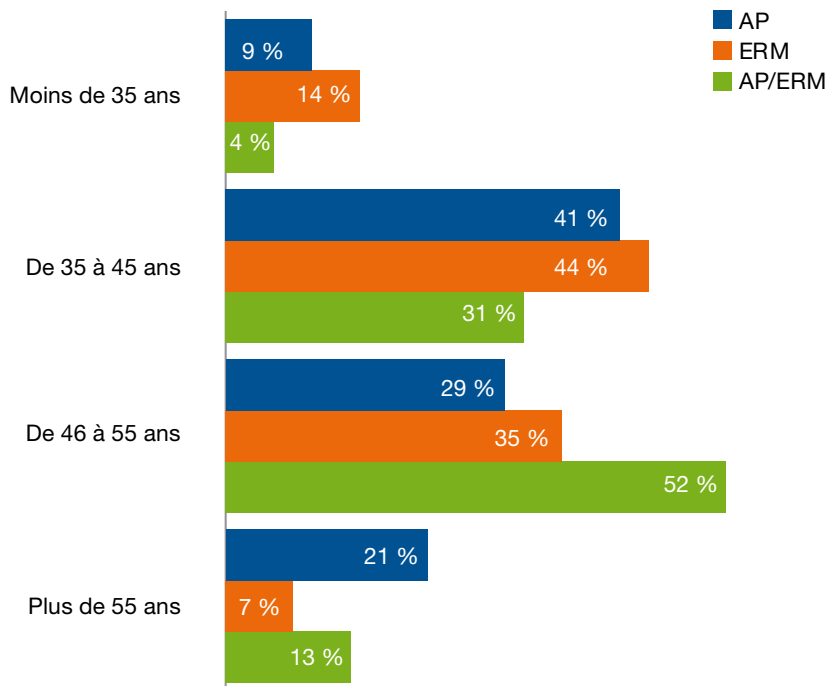
À noter que 45% des « top managers » ont un profil AP/ERM et 42% des « non top managers » ont un profil AP.



Point de vue

Depuis 2013, nous constatons une augmentation de la part des profils AP/ERM chez les « top managers » tandis que la part des profils AP est en diminution. Cette évolution témoigne d'une plus grande polyvalence dans les missions des Risk Managers qui intègrent désormais de plus en plus la gestion globale des risques.

Profil sociologique



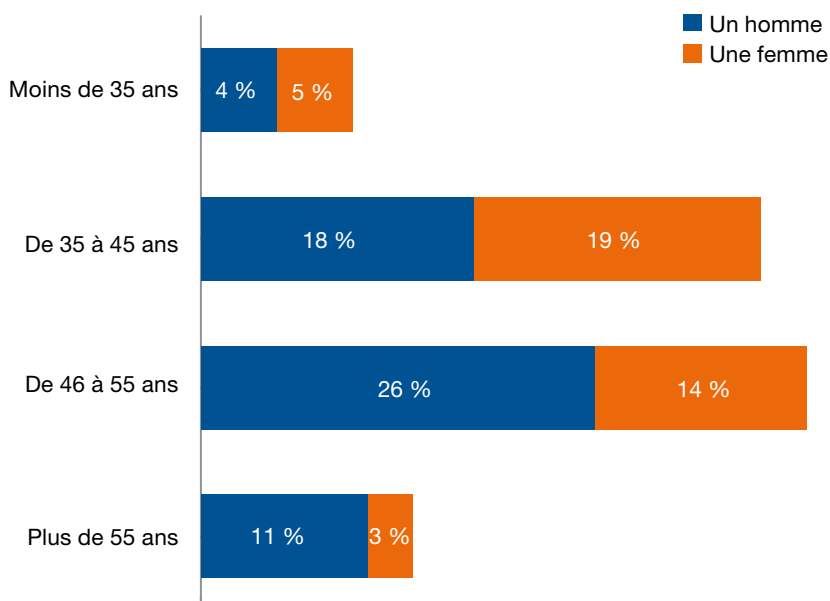
Age

Comme en 2013, la fonction de Risk Manager reste exercée par des profils expérimentés puisque 53% des Risk Managers interrogés ont 46 ans et plus. Cette proportion atteint même 65% chez les « top managers ».

À noter qu'il existe des différences selon les profils :

- 50% des Risk Managers AP ont plus de 45 ans contre 65% en 2013 ;
- 42% des Risk Managers ERM ont plus de 45 ans contre 68% en 2013 ;
- 65% des Risk Managers AP/ERM ont plus de 45 ans contre 60% en 2013.

Sexe



Parmi les répondants à l'enquête, plus d'un Risk Manager sur deux est un homme.

Nous constatons donc une féminisation de la population du panel puisqu'en 2013 seuls 28% des répondants étaient des femmes.

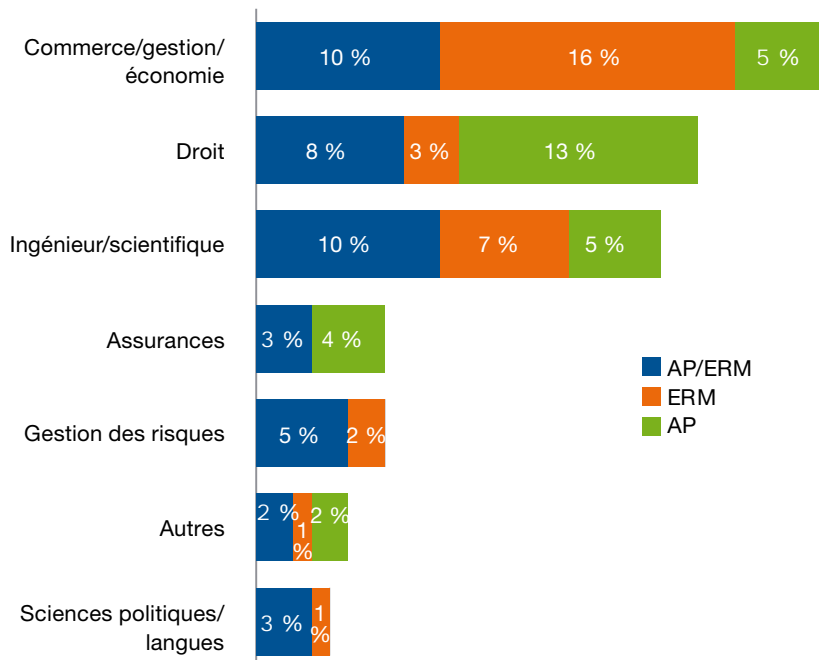
À noter que les femmes représentent 47% des « non top managers » et seulement 37% des « top managers ».

Formation

Formation initiale

Les trois principales formations initiales des Risk Managers sont :

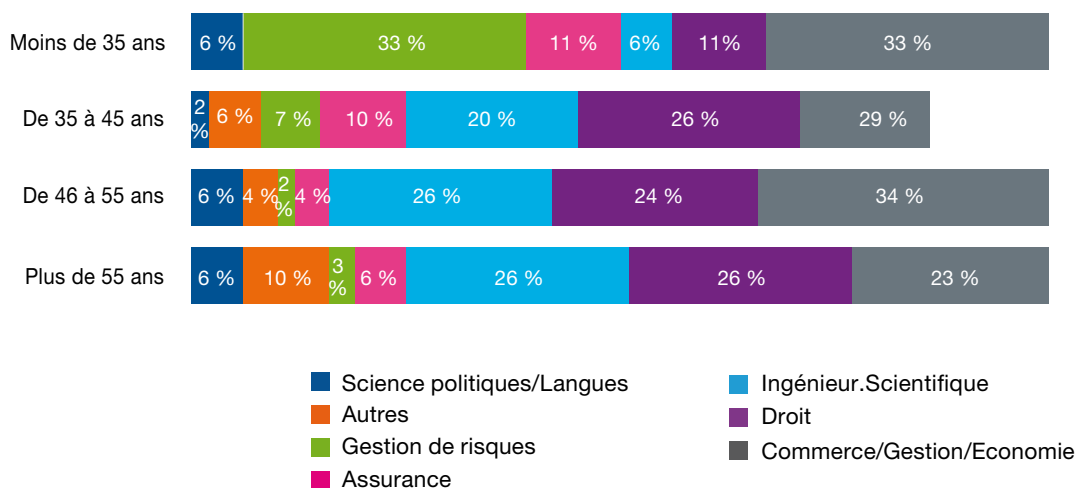
- Commerce/gestion/économie pour 31% des répondants ;
- Droit pour 24% des répondants ;
- Ingénieur/scientifique pour 22% des répondants.



L'analyse des réponses par profil montre que :

- Le Droit reste la première formation des profils AP ;
- Les formations en Commerce/gestion/économie représentent toujours le premier domaine de formation des ERM ;
- Les principales formations initiales des profils AP/ERM restent Commerce/gestion/économie ou Ingénieur/scientifique.

À noter qu'en 2013 les trois principales formations étaient (questions à choix multiple) : Ingénieur/scientifique pour 38% du panel ; Commerce/gestion/économie pour 38% du panel ; Droit pour 31% du panel.



Les trois principales formations des Risk Managers âgés de 35 ans et plus sont :

- Commerce/gestion/économie pour 29% des sondés âgés entre 35 et 45 ans, 34% pour ceux âgés entre 46 et 55 ans et 23% pour les sondés de plus de 55 ans ;
- Droit pour 26% des sondés âgés entre 35 et 45 ans, 24% pour ceux âgés entre 46 et 55 ans et 26% pour les sondés de plus de 55 ans ;
- Formation d'ingénieur ou scientifique pour 20% des sondés âgés entre 35 et 45 ans, 26% pour ceux âgés de 45 ans et plus.

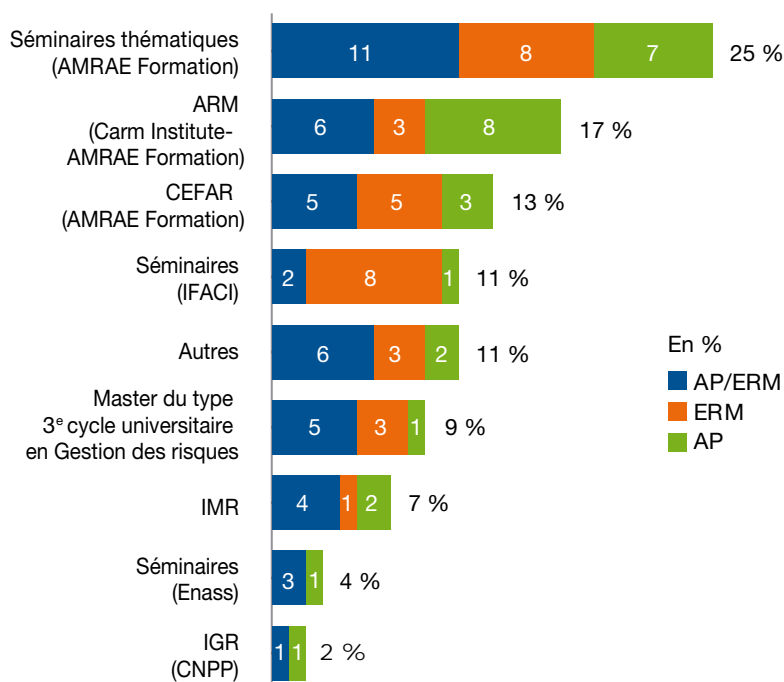
Dans la tranche des moins de 35 ans, nous constatons l'émergence de formation spécialisée en gestion des risques (33%) et en assurances (11%) alors que les formations en Droit (11%) et Ingénieur/scientifique (6%) occupent une place moindre.



« Ma formation financière acquise en école de commerce m'a apporté de solides connaissances en matière de gestion et d'économie des entreprises, me permettant notamment aujourd'hui d'avoir une bonne compréhension des risques financiers (y compris dans des montages financiers complexes). Cette expertise est clé pour comprendre les objectifs et la dimension stratégique de ma fonction, rattachée à la direction financière. De plus, la variété des matières dispensées en école de commerce facilite l'appréhension des problématiques de risques autres que financiers, tels que ceux liés aux personnes (mobilité, sécurité, risques psycho-sociaux, ...). Cependant aucune formation ne peut remplacer ce qu'apporte le terrain. C'est grâce à mes expériences professionnelles précédentes, notamment en tant que courtier en assurances, que j'ai pu compléter mes connaissances généralistes par des connaissances plus techniques, indispensables à l'exercice de mon métier. »

Témoignage d'un Risk Manager issu d'une école supérieure de commerce

Formation complémentaire en risk management



58% des Risk Managers interrogés ont suivi une formation complémentaire en risk management. 50% d'entre eux l'ont suivi pour se perfectionner et 32% dans le cadre d'une prise de poste.

Les trois principales formations complémentaires suivies par les Risk Managers sont :

- Les séminaires thématiques de l'AMRAE, suivis par 25% des répondants ;
- L'ARM, suivi par 17% des répondants ;
- Le CEFAR, suivi par 13% des répondants.

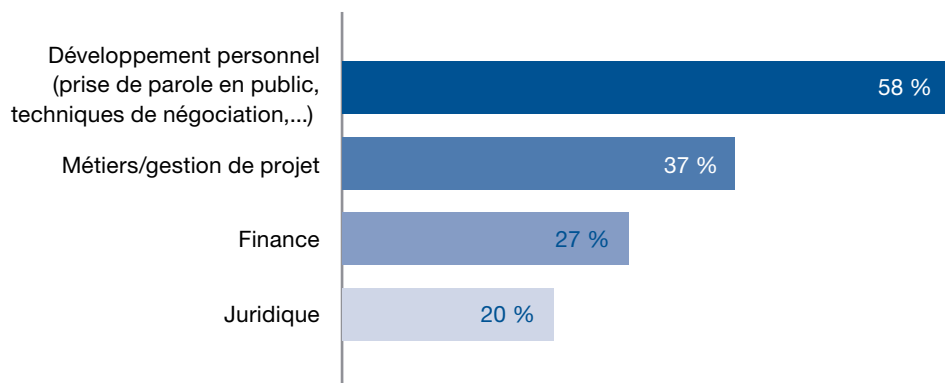
De plus, nous observons que 11% des Risk Managers déclarent se former via d'autres moyens que ceux proposés. (Exemple: « en interne », « MBA Risk Management », « Certifications ISO », « Sur le tas », ...).

64% des « non top managers » et 55% des « top managers » ont suivi une formation complémentaire en risk management.

Par rapport à 2013, nous retrouvons les mêmes formations dans le top 3. Toutefois, nous constatons une importante progression des séminaires thématiques de l'AMRAE qui occupent désormais la première place (25% contre 11% en 2013) et du CEFAR (13% contre 8% en 2013).

Autres formations complémentaires utiles à la fonction de Risk Manager

Parmi les répondants, 60% ont suivi une formation complémentaire, notamment dans le domaine du développement personnel (58%) ou des formations spécifiques métiers/gestion de projet (37%).

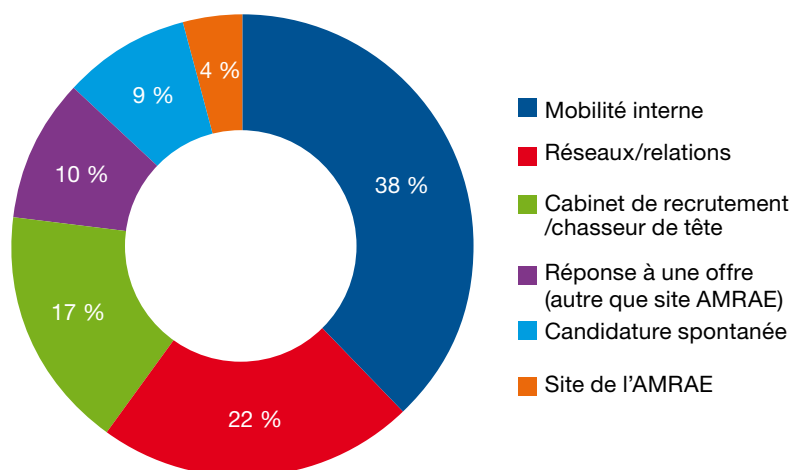


Langues étrangères utilisées par le Risk Manager dans le cadre de sa mission

78% des Risk Managers parlent une langue étrangère dans le cadre de leur fonction :

- L'anglais est utilisé par l'intégralité des Risk Managers qui parlent une langue étrangère.
- L'espagnol est la seconde langue la plus parlée (6%).

Modalités de recrutement



60% des Risk Managers ont été recrutés via une mobilité interne (38% des répondants) ou par l'intermédiaire de leurs réseaux/rerelations (22% des répondants).

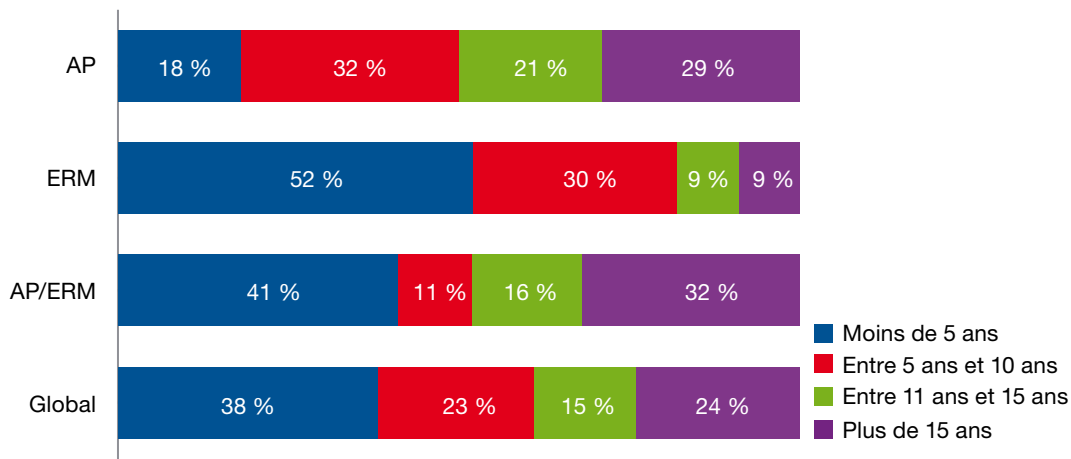
Les modalités de recrutement sont relativement stables. Comme en 2011 et 2013, plus d'un tiers des Risk Managers interrogés ont trouvé leur emploi par la mobilité interne (38% en 2015 contre 40% en 2013 et 35% en 2011).



« Le parcours d'un Risk Manager doit être adapté au contexte de l'organisation dans laquelle il évolue. Mon parcours de responsable fonctionnel et opérationnel en interne me permet de bien connaître les acteurs, de comprendre les différents métiers et donc les risques auxquels mon groupe est exposé. Pour un Risk Manager il est important de bien connaître les gens. Cela permet d'avoir la crédibilité et l'autorité nécessaires pour pouvoir animer le dispositif de gestion des risques et échanger sur les risques et leurs plans d'actions. Par ailleurs, la capacité à répondre sur le fond au comité d'audit, commanditaire de la démarche, apporte une crédibilité des plus utiles. L'important, au-delà de son parcours est que le Risk Manager soit en mesure de contribuer modestement mais utilement à une réflexion collective de la direction générale sur les risques et opportunités caractérisant l'action de l'entreprise, de la stratégie à l'opérationnel. »

Témoignage d'un Risk Manager (risques, contrôle interne et assurances) d'un groupe de services diversifiés recruté en interne

Expérience professionnelle en gestion des risques



Au global, 39% des Risk Managers ayant participé à l'enquête ont plus de 10 ans d'expérience professionnelle en gestion des risques, contre 44% en 2013.

Nous notons toutefois des différences selon les profils :

- Les Risk Managers AP disposent d'une expérience professionnelle plus importante: 50% des répondants AP exercent leur fonction depuis plus de 10 ans;
- Les Risk Managers ERM disposent d'une expérience professionnelle plus récente: 52% ont moins de 5 ans en gestion des risques. Ce constat s'explique par un développement plus récent des démarches ERM;
- Les Risk Managers AP/ERM disposent d'une expérience importante: 48% des répondants exercent leur fonction depuis plus de 10 ans.

Par rapport à 2013, nous notons :

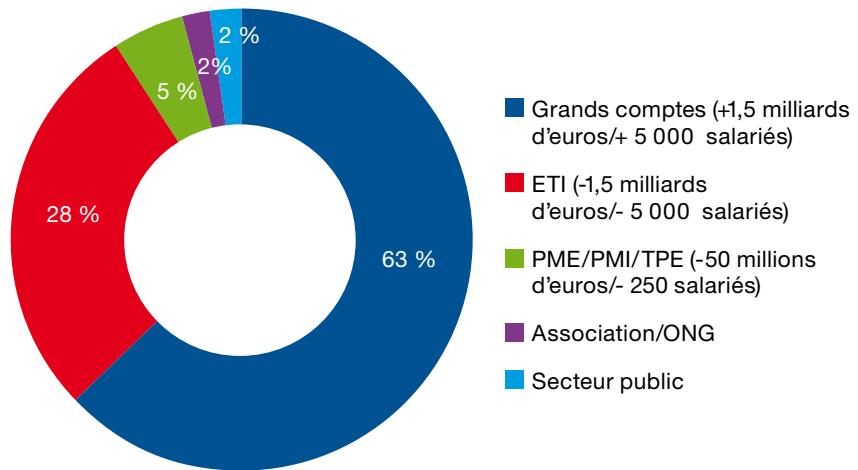
- Une proportion moins importante des Risk Managers AP ayant une expérience professionnelle d'au moins 10 ans (50% contre 64% en 2013) ;
- Une proportion plus importante des Risk Managers ERM ayant une expérience professionnelle en gestion des risques d'au moins 10 ans (18% contre 10% en 2013).

Employeur

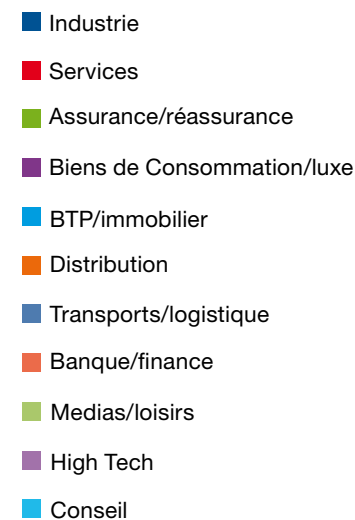
Taille de l'entreprise

91% des Risk Managers interrogés travaillent dans des entreprises grands comptes ou de taille intermédiaire (ETI).

En 2015, 119 Risk Managers (63% du panel) ont déclaré travailler dans des entreprises grands comptes contre 86 Risk Managers en 2013 (74% du panel de 2013).



Secteurs d'activité



52% des Risk Managers exercent au sein des secteurs Industrie et Services.

En 2013, 55% des répondants travaillaient au sein des secteurs production industrielle, énergie, utilities, mines, distribution et transports.



Les missions du Risk Manager

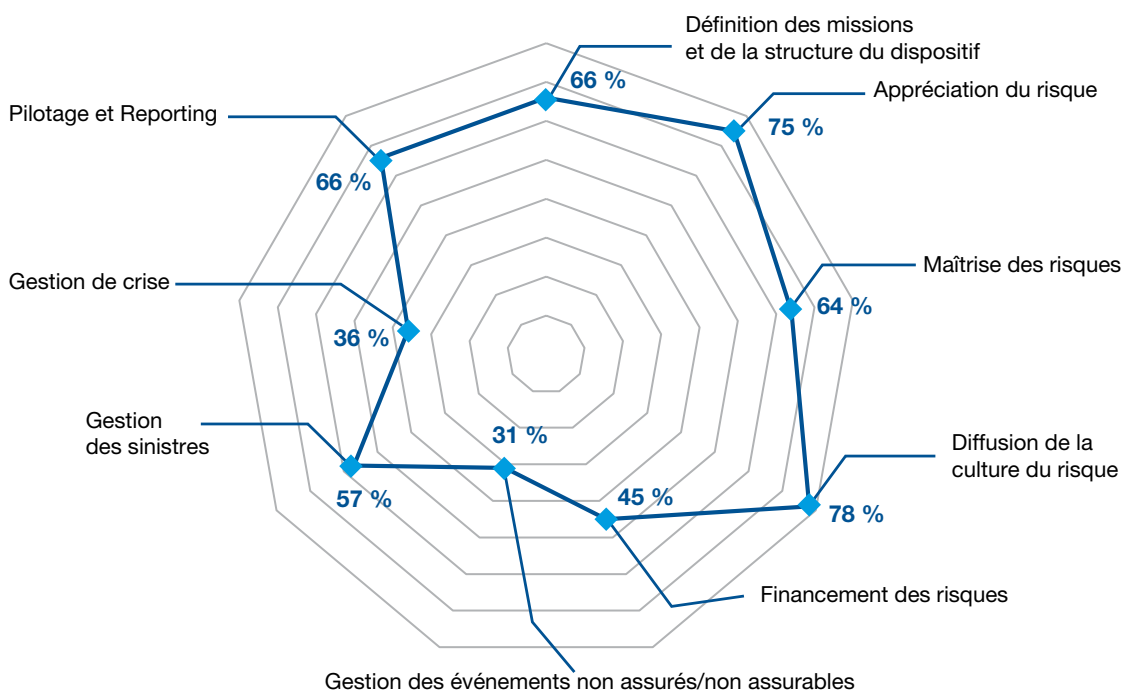


Les missions présentées ci-dessous sont tirées du Référentiel Métier Risk Manager de l'AMRAE, consultable à l'adresse suivante :

<http://www.amrae.fr/fonction-risk-manager>



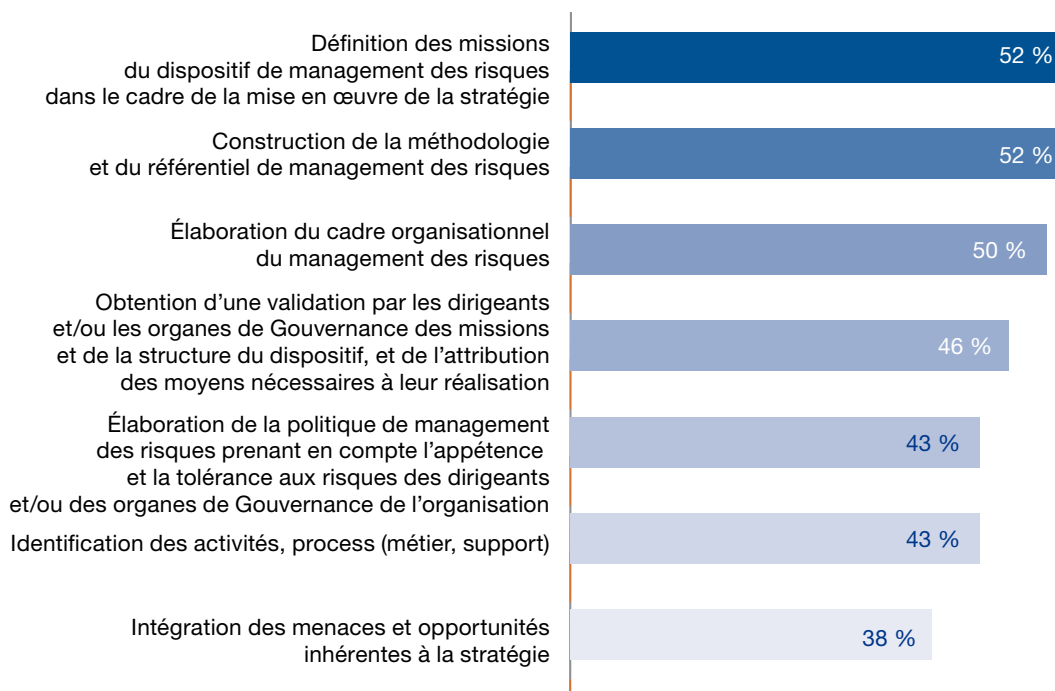
Référentiel métier



Le périmètre d'intervention du Risk Manager inclut principalement les activités suivantes :

- Diffusion de la culture du risque (78%) ;
- Appréciation du risque (75%) ;
- Définition des missions et de la structure du dispositif (66%) ;
- Pilotage et reporting du risque (66%) ;
- Maîtrise des risques (64%) ;
- Gestion des sinistres (57%).

Définition des missions et de la structure du dispositif



Nous observons que les principales activités de définition des missions et de la structure du dispositif sont :

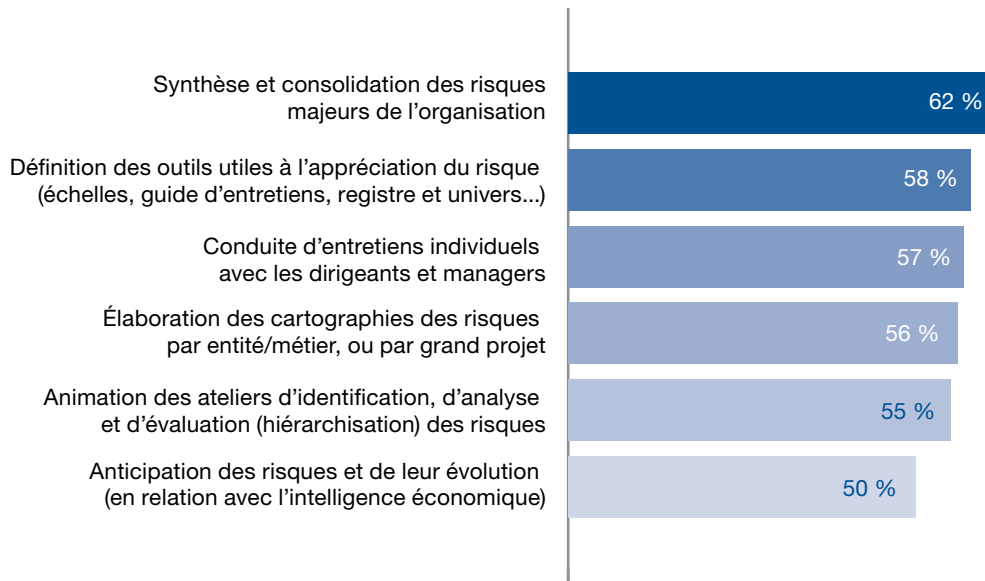
- Définition des missions du dispositif de management des risques dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie (52%) ;
- Management des risques (52%) ;
- Élaboration du cadre organisationnel du management des risques (50%).

À noter que le niveau d'implication dépend du profil :

- Les Risk Managers AP sont particulièrement impliqués dans l'identification des activités et des process et dans la définition des missions du dispositif de management des risques. Ils sont moins impliqués dans la construction de la méthodologie et du référentiel de management des risques ;
- Les Risk Managers ERM et AP/ERM sont particulièrement impliqués dans la construction de la méthodologie et du référentiel de management des risques.

La définition des missions du dispositif de management des risques dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie occupe une part plus importante dans les activités des Risk Managers (52% en 2015 contre 44% en 2013).

Appréciation du risque (identification, analyse, évaluation du risque)



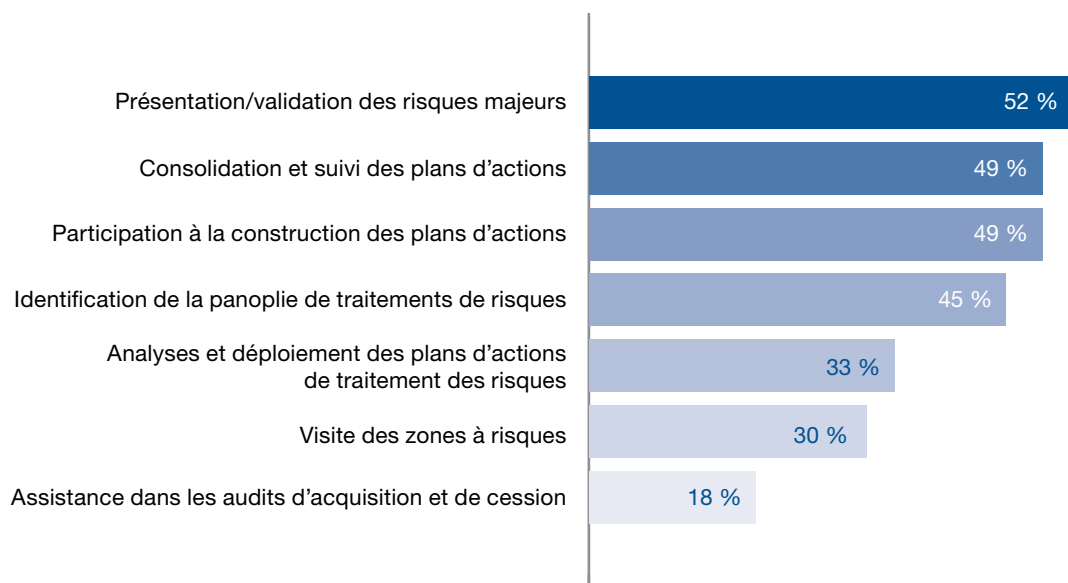
Les différentes activités d'appréciation du risque (identification, analyse, évaluation du risque) sont réalisées par au moins 50% des répondants.

Selon les profils nous notons que :

- Les Risk Managers AP sont particulièrement impliqués dans la définition des outils utiles à l'appréciation du risque, et moins impliqués dans l'élaboration des cartographies des risques ;
- Les Risk managers ERM et AP/ERM sont impliqués de façon plutôt égale entre ces différentes activités mais on observe un pic d'implication des Risk Managers ERM sur les activités de synthèse et consolidation des risques majeurs de l'organisation.

Par rapport à 2013, une moindre proportion des Risk Managers interrogés déclare prendre part à ces différentes activités. Seule l'activité d'anticipation des risques et de leur évolution reste stable.

Maîtrise des risques (à un niveau acceptable en fonction des critères de risques retenus)



Nous observons que les principales activités de maîtrise des risques sont :

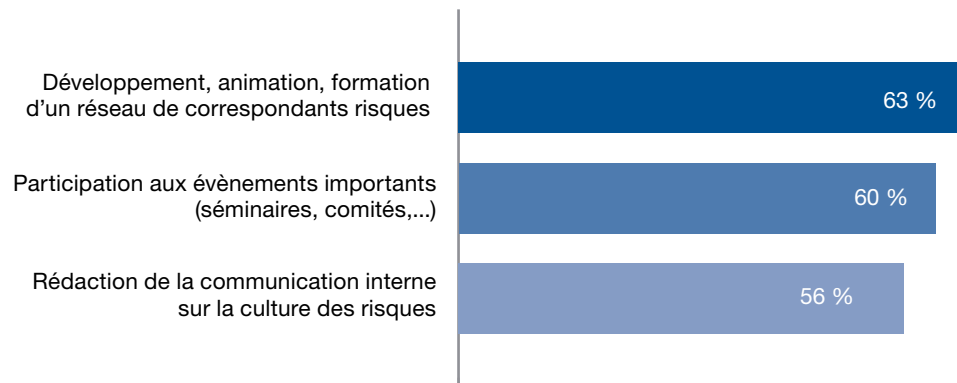
- La présentation/validation des risques majeurs (52%) ;
- La participation à la construction des plans d'actions, leur consolidation et leur suivi (49%) ;
- L'identification de la panoplie de traitement de risques (45 %).

Selon les profils, nous constatons que :

- La visite des zones à risque est principalement une activité des Risk Managers AP et AP/ERM ;
- Les Risk Managers ERM sont quant à eux particulièrement impliqués dans les activités de présentation et la validation des risques majeurs ainsi que dans les activités de consolidation et suivi des plans d'actions.

Le référentiel métier ayant évolué depuis 2013, toute comparaison est impossible.

Diffusion de la culture du risque



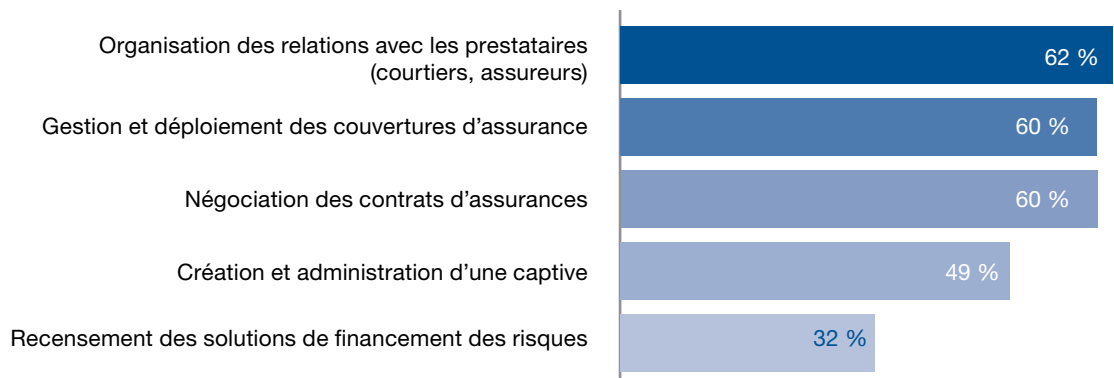
Chaque activité de diffusion de la culture du risque est réalisée par au moins 50% des répondants.

Nous notons également que le profil du Risk Manager (AP/ERM ou AP/ERM) n'a pas d'influence majeure sur les activités de développement, d'animation et de formation d'un réseau de correspondants risques.

Comparé à 2013, une proportion moindre des répondants déclare participer au développement, à l'animation, et à la formation d'un réseau de correspondants risques (63% contre 83% en 2013).

Financement des risques

Note: Cette analyse ne concerne que les répondants AP et AP/ERM.



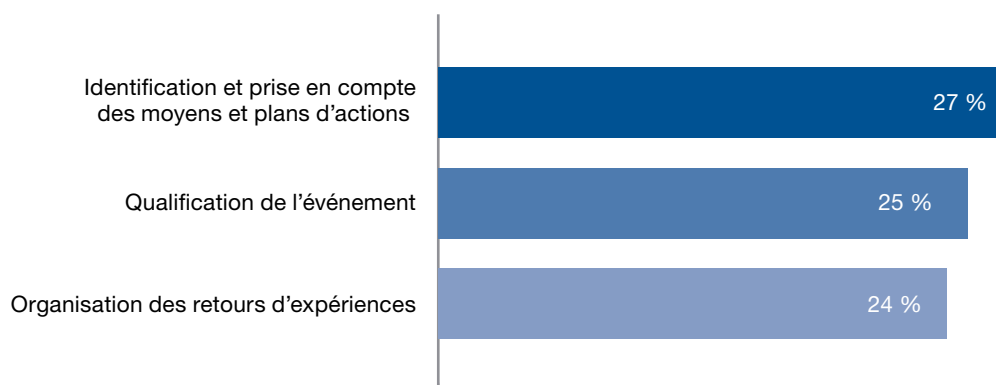
Nous observons que plus de 50% des répondants réalisent au moins une des activités suivantes :

- Organisation des relations avec les prestataires (62%) ;
- Gestion et déploiement des couvertures d'assurance (60%) ;
- Négociation des contrats d'assurance (60%).

En 2013, les activités de financement des risques étaient regroupées avec la gestion des sinistres. Le top 3 de cette catégorie était :

- Organisation des relations avec les courtiers, les assureurs (72%) ;
- Suivi du sinistre (72%) ;
- Organisation de la gestion avec les partenaires (71%).

Gestion des événements non assurés/non assurables



Moins de 30% des Risk Managers tous profils confondus participent aux activités d'identification et de prise en compte des moyens et plans d'actions, de qualification de l'événement et d'organisation des retours d'expériences.

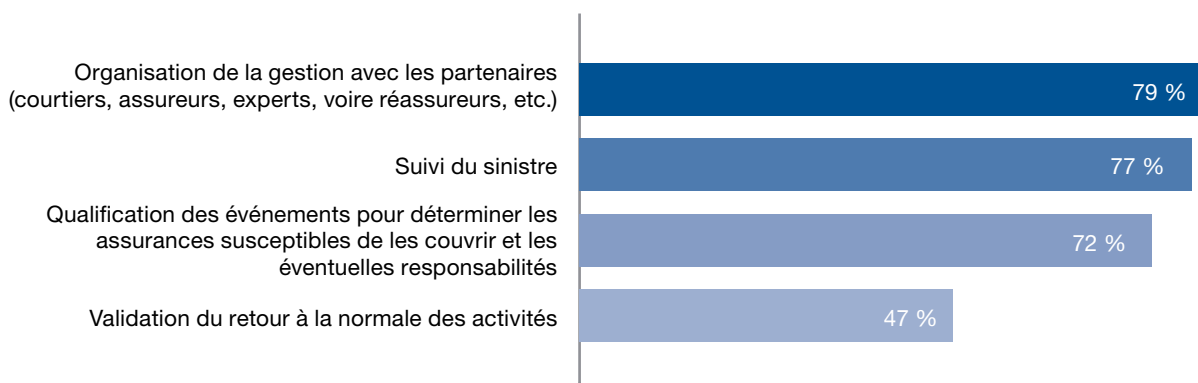
Par ailleurs, il est à noter qu'il existe des différences par type de profil :

- 38% des Risk Managers AP ou AP/ERM déclarent gérer ces activités ;
- 13% des Risk Managers ERM déclarent gérer ces activités.

À noter que cette catégorie d'activités n'existait pas en 2013.

Gestion des sinistres

Note: Cette analyse ne concerne que les répondants AP et AP/ERM.

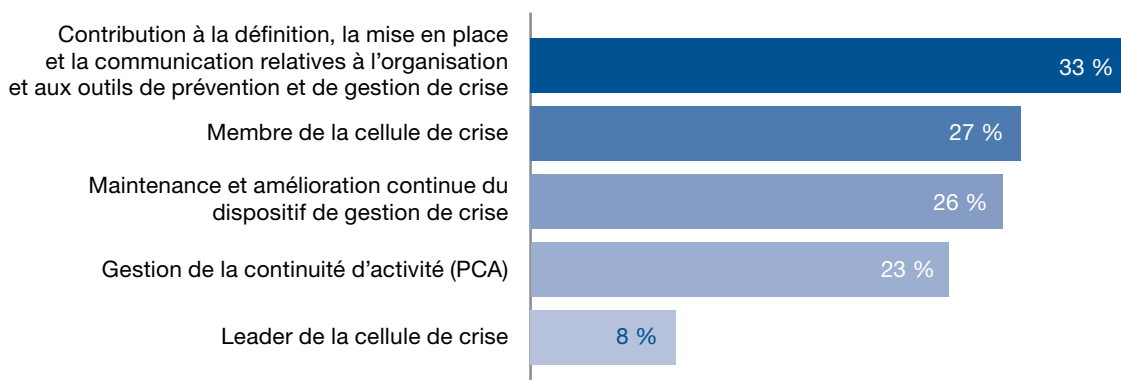


Nous notons que, mis à part la validation du retour à la normale (47%), les différentes activités de gestion des sinistres sont réalisées par au moins 70% des répondants.

En 2013, les activités de la gestion des sinistres étaient regroupées avec le financement des risques. Le top 3 de cette catégorie était :

- Organisation des relations avec les courtiers, les assureurs (72%) ;
- Suivi du sinistre (72%) ;
- Organisation de la gestion avec les partenaires (71%).

Gestion de crise



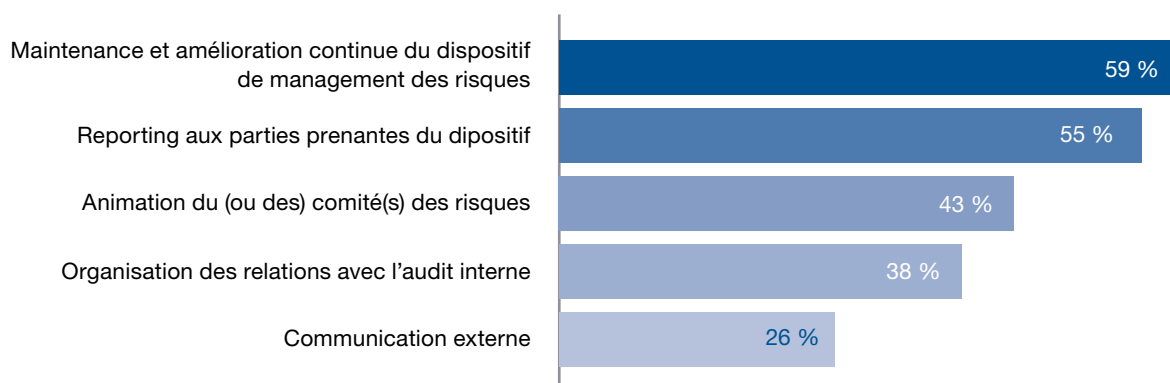
Plus de 20% des répondants déclarent prendre part aux différentes activités de gestion de crise. La position de leader de la cellule de crise n'est occupée que par 8% des répondants.

La participation aux activités de gestion de crise diffère selon les profils :

- Les Risk Managers AP déclarent peu y participer (12%) ;
- Moins de la moitié des Risk Managers ERM déclare y participer (35%) ;
- Les Risk Managers AP/ERM sont fortement impliqués (56%).

Nous observons que 27% des répondants ont déclaré être membres de la cellule de crise. En 2013, 44% des répondants avaient déclaré participer à la cellule de crise.

Pilotage et Reporting



Les principales activités de pilotage et reporting sont :

- La maintenance et l'amélioration continue du dispositif de management des risques (59%) ;
- Le reporting aux parties prenantes du dispositif (55%).

Selon les profils, nous observons que cette activité est gérée par les Risk Managers AP à hauteur de 22% et les Risk Managers ERM et AP/ERM à hauteur de 86%.

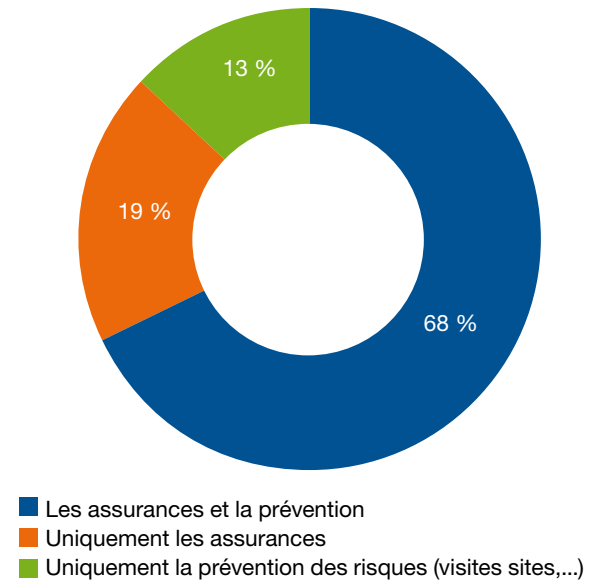
En 2013, le top 3 en matière de pilotage et reporting était :

- Reporting à la direction et aux Managers (68%) ;
- Animation du dispositif de gestion des risques (57%) ;
- Surveillance et améliorations continues du dispositif (57%).

Focus Assurance et Prévention (AP)

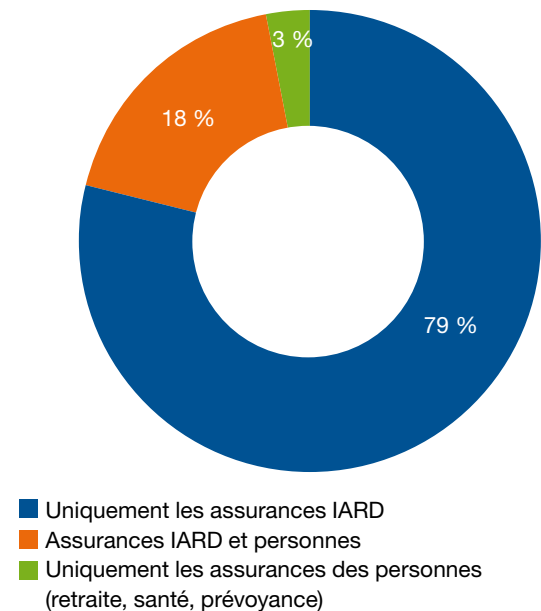
Rôles

Nous observons que la majorité des Risk Managers AP (68%) sont responsables à la fois des assurances et de la prévention des risques.



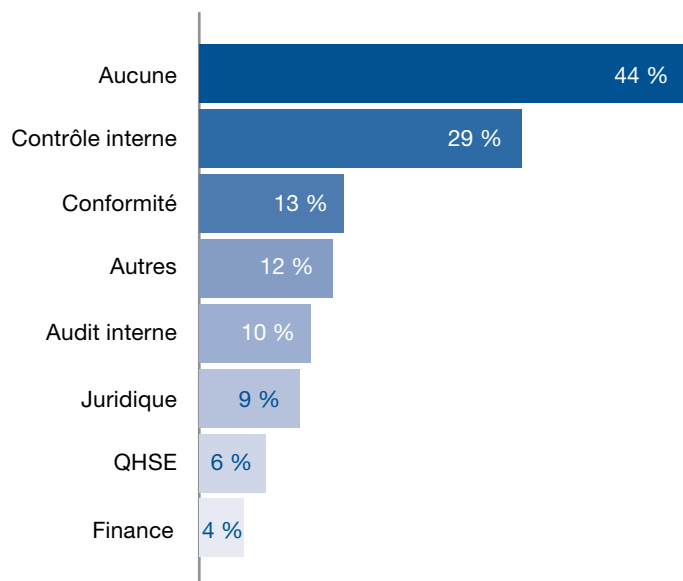
Familles d'assurances

Nous notons que la grande majorité des Risk Managers AP (79%) gère uniquement les assurances IARD (Incendie, Accidents et Risques Divers).



Autres fonctions du Risk Manager

Note: Il s'agit d'une question à choix multiple.



Nous observons que 44% des répondants déclarent ne pas exercer d'autres fonctions que celles liées à la gestion des assurances et/ou des risques.

Nous notons des différences par type de profil :

- La majorité (69%) des répondants AP déclare ne pas avoir d'autres fonctions. Lorsque c'est le cas, il s'agit principalement de la fonction Juridique (17%) ;
- 48% des répondants ayant un profil ERM déclarent également exercer la fonction contrôle interne ;
- 37% des profils AP/ERM déclarent également exercer la fonction contrôle interne.

Dans la catégorie « Autres » (12%), les activités de gestion de crise et/ou de continuité d'activité représentent 4% des réponses. Les réponses « Autres » sont hétérogènes et comprennent des activités variées comme les achats, la gestion de la flotte automobile, la sécurité physique des biens et des personnes, ...

Par ailleurs, 32% des répondants exercent une seule autre activité alors que 24% déclarent en exercer au moins deux.



« En face de chaque risque il doit y avoir un dispositif de contrôle interne. L'évaluation d'un risque nécessite donc de prendre en compte le degré de maturité du dispositif de contrôle interne associé. Le fait d'avoir la responsabilité du contrôle interne m'aide à mieux identifier les leviers d'actions permettant de maîtriser les risques. Cela me permet également de bien connaître les politiques et procédures Groupe, au travers notamment des responsables de processus, et ainsi de gagner en temps et en efficacité lors des entretiens d'identification des risques. Toutefois, le contrôle interne ne se place pas au même niveau que la gestion des risques. Cette dernière se concentre sur les risques critiques et stratégiques alors que le contrôle interne est au niveau des processus et se concentre sur la sécurisation des activités au jour le jour. »

Témoignage d'un Risk Manager également en charge du contrôle interne

Focus contrôle interne

Note: Cette analyse ne concerne que les profils ERM et AP/ERM.

Nous observons que 47% des « top managers » ERM et AP/ERM déclarent faire du contrôle interne contre seulement 32% des « non top managers ».

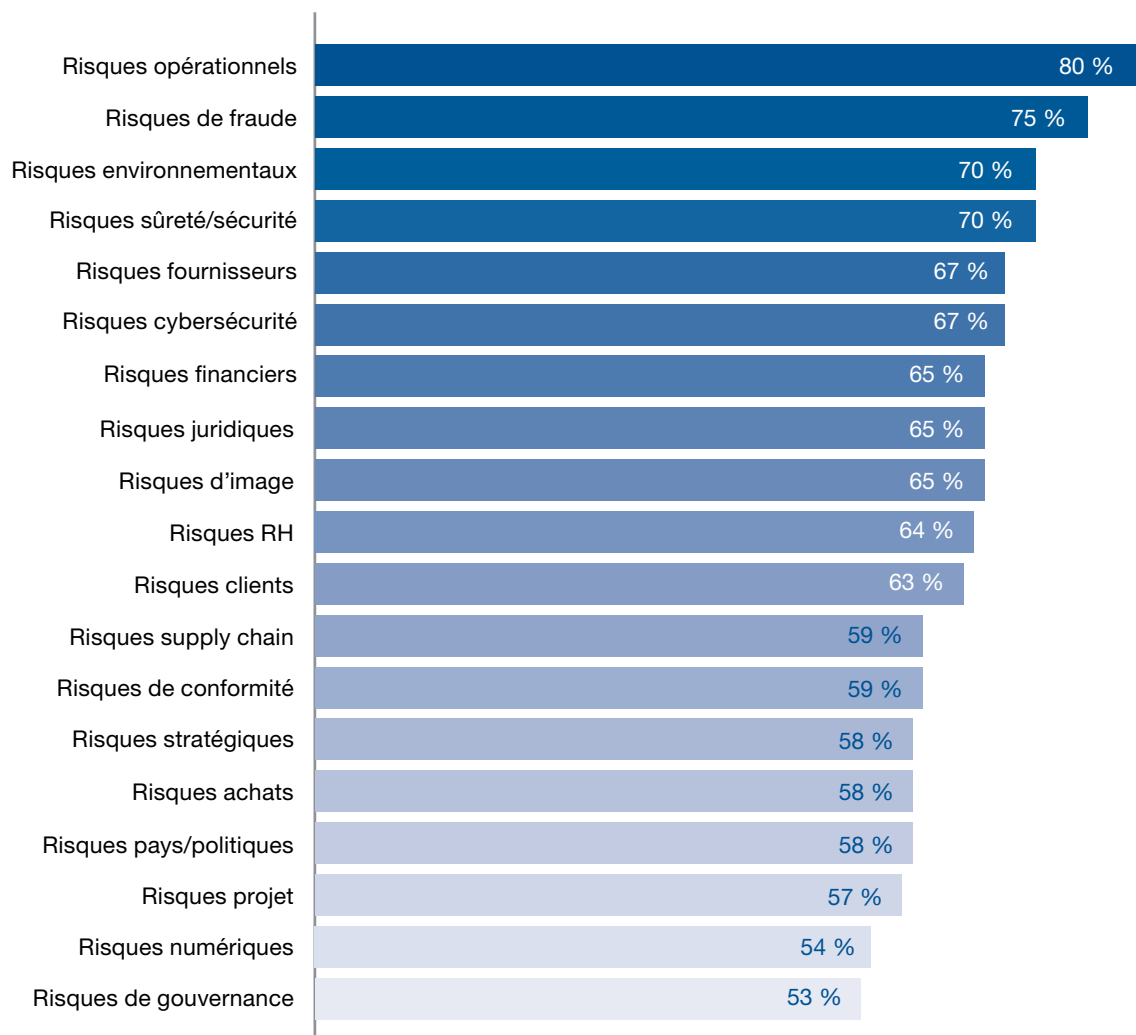
Nous notons également que parmi les Risk Managers déclarant faire du contrôle interne certains cumulent d'autres fonctions :

- Conformité (31%) ;
- Audit interne (30%).

En 2013, les Risk Managers étaient déjà 30% à déclarer faire du contrôle interne.

Univers des risques

Note: Il s'agit d'une question à choix multiple.



Par rapport à l'édition 2013, l'univers des risques intègre cette année les risques cybersécurité, achats, projet et ceux liés à la gouvernance.

Cette année les trois principales catégories de risques gérées par les Risk Managers sont :

- Les risques opérationnels pour 80 % des répondants (69% en 2013) ;
- Les risques de fraude pour 75 % des répondants (73% en 2013) ;
- Les risques environnementaux et les risques de sûreté/sécurité pour 70% des répondants (respectivement 73% et 67% en 2013).

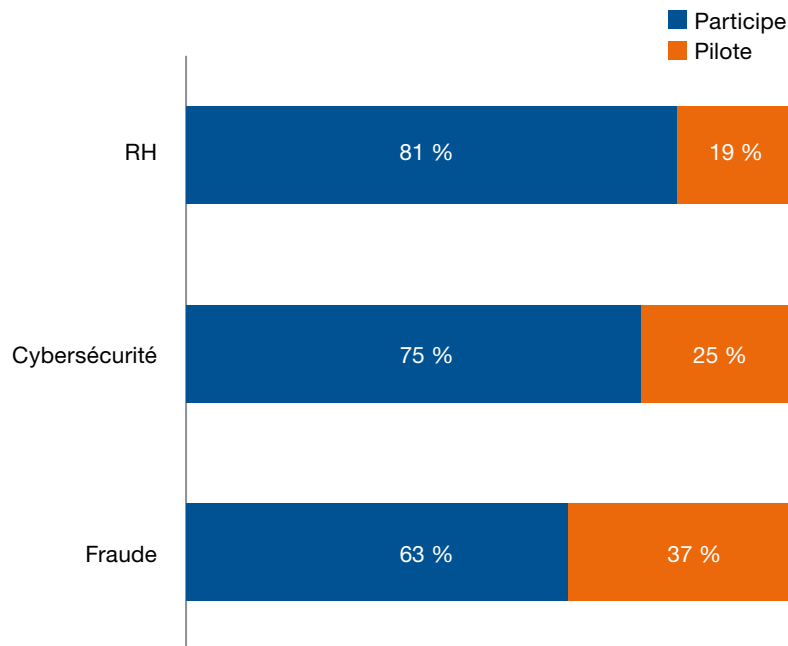
À noter qu'en 2013, les trois principales catégories de risques gérées par les Risk Managers étaient :

- Les risques industriels pour 74% du panel (catégorie intégrée dans les risques opérationnels cette année) ;
- Les risques environnementaux pour 73% du panel (70% en 2015) ;
- Les risques pays/politiques pour 71% du panel (58% en 2015).

Par ailleurs, nous observons que les Risks Managers ERM et AP/ERM gèrent l'ensemble des risques présenté dans l'univers du Baromètre. Les Risk Managers AP se concentrent quant à eux sur la gestion des risques suivants :

- Opérationnels (70%) ;
- Environnementaux (68%) ;
- Fournisseurs (59%) ;
- Fraude (59%) ;
- Cybersécurité (55%) ;
- Supply chain (54%).

Focus sur les risques RH, de cybersécurité et de fraude



Plus de 60% des Risk Managers participent, sans être pilotes, à la gestion des risques RH, cybersécurité et fraude.

À noter que ces tendances sont globalement les mêmes selon les différents profils de Risk Managers, mis à part le risque de fraude pour lequel les profils ERM déclarent être pilotes dans 52% des cas.



« Le rôle du Risk Manager est de s'assurer que son entreprise a une vision claire des risques cyber. C'est un domaine dans lequel il existe beaucoup de déni ou d'incompréhension étant donné la complexité du sujet. Pour identifier les risques cyber auxquels est exposée mon entreprise, j'utilise une approche par scénario plus poussée que pour les autres risques. Cela permet de comprendre les causes et les conséquences de risques spécifiques tels que ceux liés à la gestion des données de nos clients. C'est un sujet difficile à appréhender qui nécessite une co-construction de solutions en lien avec les départements informatique, sécurité, juridique, conformité et gestion des risques/assurances. Les solutions doivent être adaptées à la stratégie et à l'environnement de son entreprise. Le Risk Manager doit faire preuve de beaucoup de pédagogie dans la gestion de ce risque. Il doit notamment faire le lien entre les experts internes et les assureurs pour pouvoir comprendre globalement ce risque, le « vendre » et le couvrir efficacement. »

Témoignage d'un Risk Manager qui participe à la gestion des risques cyber



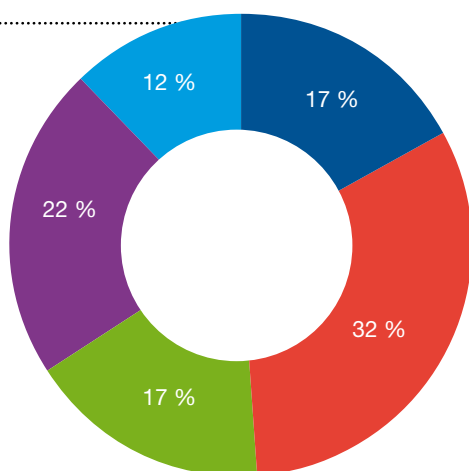
Les moyens à disposition du Risk Manager

Équipes

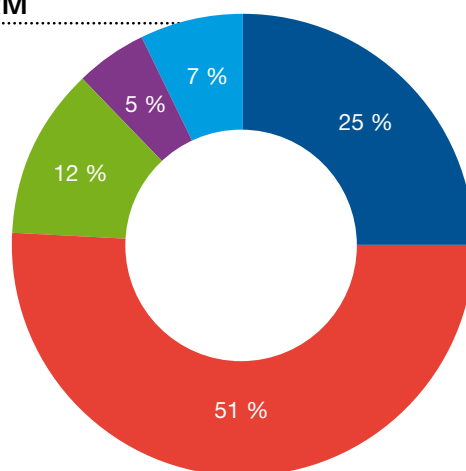
Taille

Note : Pour cette question, seuls les « top managers » ont été sollicités. Les réponses des « top managers » AP/ERM sont incluses dans les équipes AP et/ou dans les équipes ERM.

AP



ERM



- Pas d'équipe
- Équipe de 1 à 2 ETP
- Équipe de 3 à 4 ETP
- Équipe de 5 à 10 ETP
- Équipe de plus de 10 ETP

Nous observons que 66% des équipes AP sont constituées de moins de 5 personnes et que 76% des équipes ERM sont constituées de moins de 3 personnes.

Évolution

Au cours des 12 derniers mois, 69% des Risk Managers AP ayant répondu à la question déclarent que leurs équipes AP sont restées stables.

Les proportions sont sensiblement les mêmes pour les équipes ERM puisque 74% déclarent que les effectifs sont restés stables.

À noter que ces tendances sont les mêmes que celles observées en 2013.

Budget de fonctionnement

77% des Risk Managers ayant répondu à cette question (145) déclarent disposer d'un budget de fonctionnement suffisant.

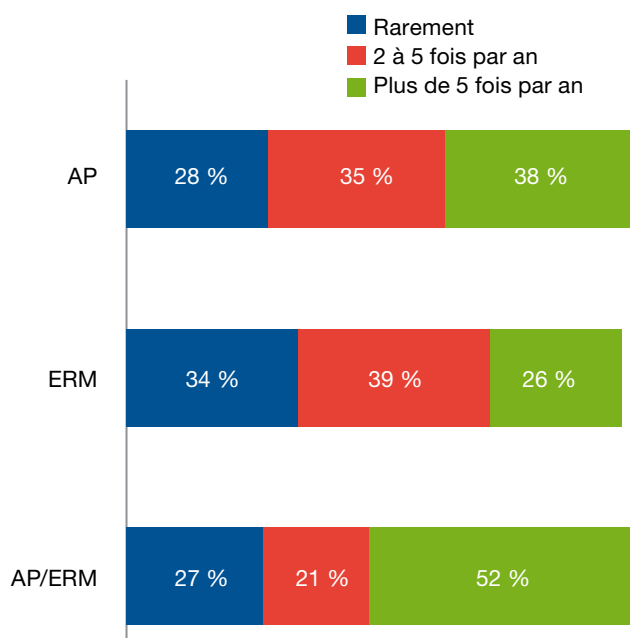
Cette tendance est sensiblement la même selon les profils puisque 80% des Risk Managers AP et 74% des Risk Managers ERM sont du même avis.

La taille de l'entreprise influe peu sur les résultats. Nous observons toutefois que les Risk Managers des ETI sont les moins nombreux à déclarer avoir un budget suffisant (66%).

Le secteur d'activité n'est pas non plus un facteur de différenciation puisque 77% des Risk Managers de l'industrie et 83% des Risk Managers des services déclarent avoir un budget suffisant.

Globalement, au cours des 12 derniers mois, tous secteurs et tous profils confondus, les budgets sont restés stables pour 64% des répondants.

Déplacements à l'étranger



Nous observons que selon les profils, les Risk Managers sont amenés à se déplacer à l'étranger, plusieurs fois par an, dans le cadre de leurs fonctions :

- 73% des AP et AP/ERM ;
- 65% des ERM.

Par ailleurs, nous notons assez logiquement que les « top managers » se déplacent plus fréquemment à l'étranger que les « non top managers » puisqu'ils sont respectivement 61% et 48% à se déplacer au minimum deux fois par an.

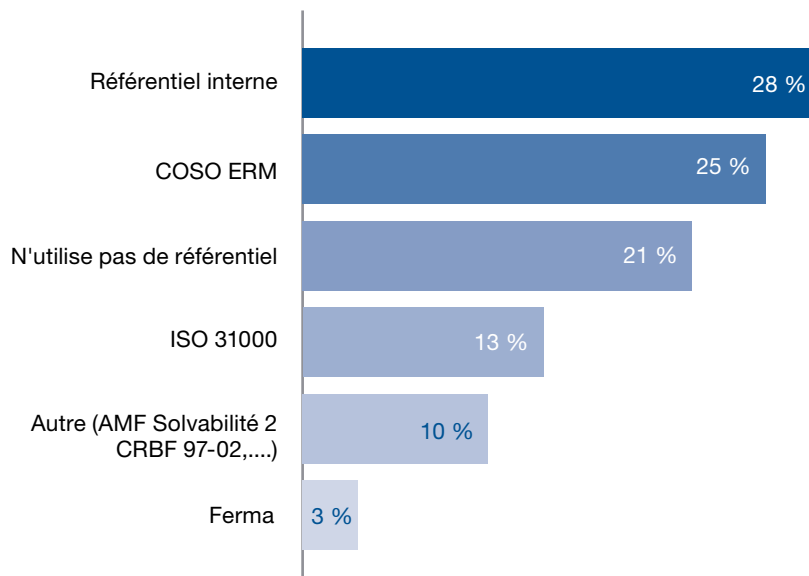
Outils

Référentiels de gestion des risques

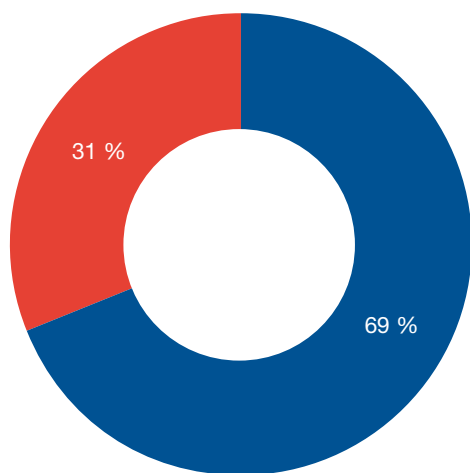
Note: Les profils AP ne sont pas pris en compte dans la présente analyse.

79% des répondants ont déclaré utiliser un référentiel de gestion des risques. Ces derniers utilisent principalement un référentiel interne (28%), le COSO ERM (25%) ou le référentiel ISO 31000 (13%).

Il est important de préciser que les référentiels internes font le plus souvent référence au COSO ERM et à l'ISO 31000.



SIGR (Systèmes d'Information de Gestion des Risques)



■ Risk Manager n'utilisant pas de SIGR
■ Risk Manager utilisant un SIGR

Seuls 31% des Risk Managers utilisent un SIGR. Parmi ces Risk Managers utilisant un SIGR, 77% utilisent la solution d'un éditeur.



L'AMRAE publie tous les ans le « Panorama SIGR ». Ce document de référence permet de mieux connaître les tendances du marché des SIGR et les particularités d'un panel de plus en plus large d'éditeurs de solutions. L'édition 2015 peut être consultée à l'adresse suivante :

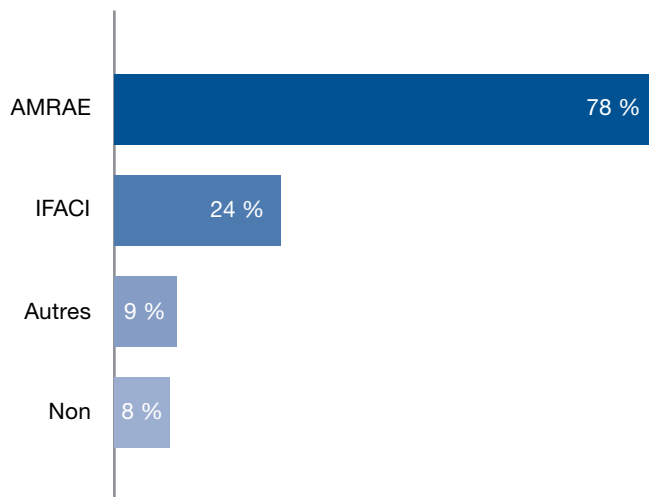
<http://www.amrae.fr/systemes-d'information>



Réseaux externes et internes du Risk Manager

Réseaux externes

Réseaux professionnels métiers



Au sein des adhérents à l'AMRAE, les Risk Managers ayant moins de 5 ans d'expérience ainsi que ceux ayant plus de 15 ans d'expérience sont les plus nombreux. Ceci peut s'expliquer par un besoin de développement des compétences des moins expérimentés et d'une envie de partager son expérience de la part des plus expérimentés.

Réseaux professionnels virtuels

Nous notons que 82% des répondants utilisent les réseaux professionnels virtuels. LinkedIn étant le principal réseau utilisé (70%), tous profils confondus.

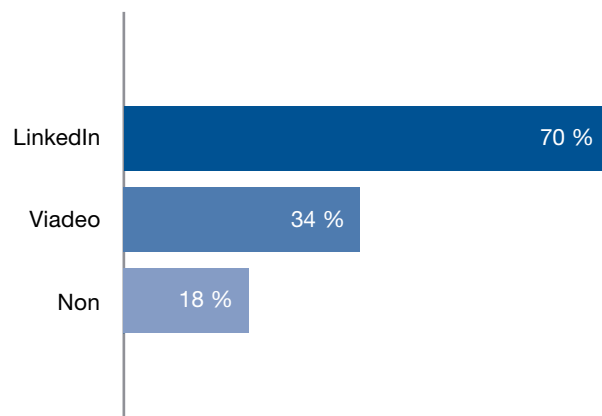
Par ailleurs, 32% des Risk Managers utilisent à la fois LinkedIn et Viadeo.

Nous constatons que l'utilisation des réseaux professionnels virtuels dépend de l'âge du Risk Manager :

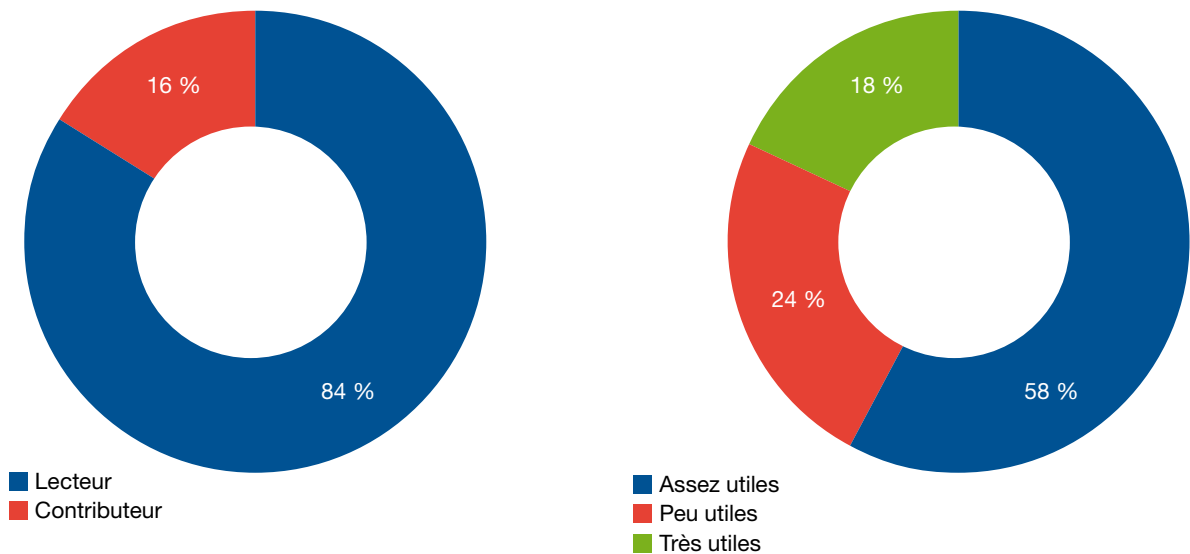
- 21% des Risk Managers de plus de 55 ans;
- 92% des 35 à 45 ans.

Les réseaux professionnels virtuels sont principalement utilisés pour :

- Développer son réseau (79%) ;
- Réaliser une veille métier (62%) ;
- Rechercher un emploi (28%).



Utilisation et utilité des réseaux professionnels virtuels

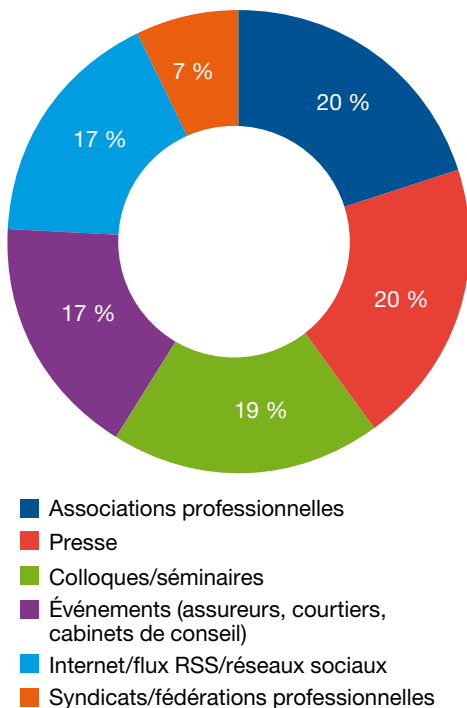


Si 58% des Risk Managers considèrent les réseaux professionnels virtuels comme étant assez utiles, ils ne sont que 16% à être contributeurs sur ces réseaux.

Nous constatons que le niveau de contribution dépend de l'expérience professionnelle puisque 26% des plus de 15 d'expérience sont des contributeurs alors qu'ils ne sont que 4% parmi ceux qui ont moins de 5 ans d'expérience.

Par ailleurs, 21% des « top managers » sont contributeurs alors qu'ils ne sont que 9% des « non top managers » à l'être.

Canaux de veille utilisés par les Risk Managers



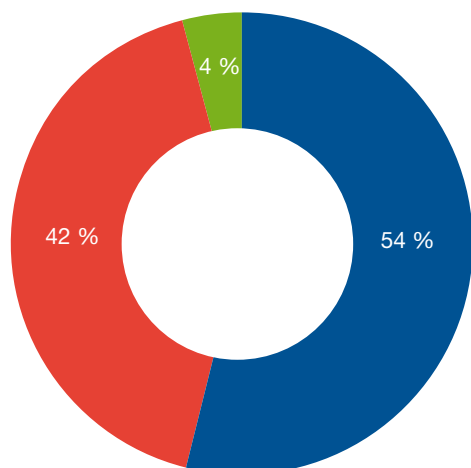
Les Risk Managers se tiennent informés en utilisant tous les canaux à disposition (physique, papier, digital).



« Le partage et l'échange entre Risk Managers est plus développé que dans d'autres métiers. C'est sans doute dû au fait que ce métier n'est pas normé et que les Risk Managers ont des profils et des expériences diverses. Il existe différentes façons d'exercer ce métier, la veille permet de se benchmarker et donc d'améliorer sa pratique. Par ailleurs, nous sommes en relation avec des parties prenantes (assureurs, courtiers, conseils, ...) dont il est nécessaire de suivre les solutions et les mouvements de marché. La veille doit forcément être multicanal et l'AMRAE au travers des Commissions, des événements, des publications et du site Internet me permet d'obtenir les informations dont j'ai besoin. J'utilise notamment la plateforme #UDR mise en place sur le site de l'AMRAE pour réaliser une veille sur Internet que je diffuse en interne lorsque c'est pertinent. »

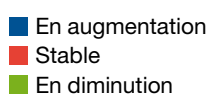
Témoignage d'un Risk Manager qui réalise une veille multicanal

Reconnaissance de la fonction en interne



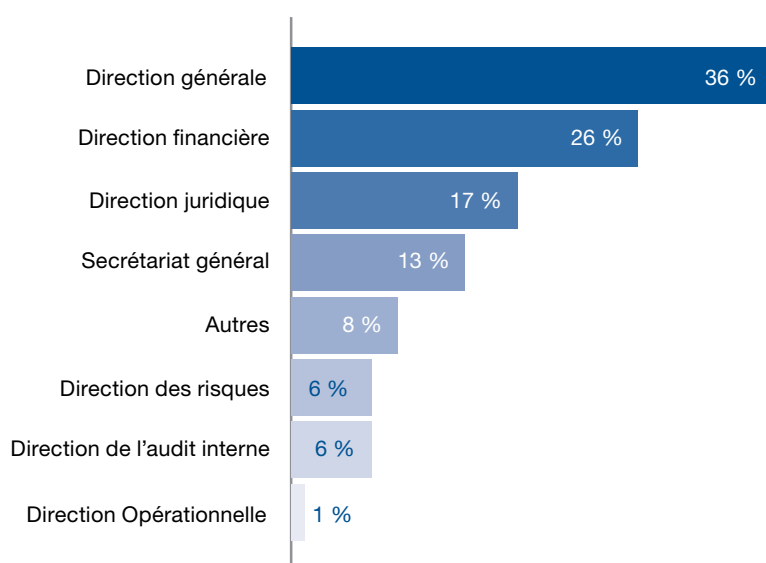
Plus de la moitié des Risk Managers ont le sentiment que la reconnaissance de la fonction en interne est en augmentation.

Par type de profil, nous notons que les Risk Managers AP/ERM et ERM ont le sentiment que la reconnaissance de la fonction en interne est particulièrement en augmentation.



Rattachement hiérarchique des Risk Managers

Note: Cette analyse ne concerne que les « top managers ».



Les Risk Managers sont principalement rattachés à la direction générale (36%) ou à la direction financière (26%).

On note des différences de rattachement selon les profils :

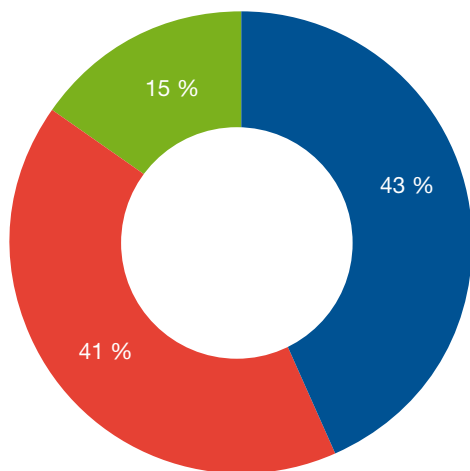
- Les Risk Managers AP sont principalement rattachés à la direction financière (40% contre 35% en 2013) ou à la direction juridique (28% contre 24% en 2013) ;
- Les Risk Managers ERM sont principalement rattachés à la direction générale (46% en 2015 contre 32% en 2013) ou à la direction financière (20% en 2015 contre 27% en 2013) ;

- Les Risk Managers AP/ERM sont majoritairement rattachés à la direction générale (40% en 2015 contre 13% en 2013) ou à la direction financière (22% en 2015 contre 44% en 2013).

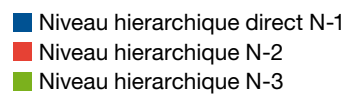
Nous notons globalement une augmentation du rattachement à la direction générale (36% contre 18% en 2013).

Positionnement du Risk Manager par rapport à la direction générale

Note: Cette analyse se focalise sur les « top managers »



Nous observons que 43% des top managers ayant répondu à l'enquête sont en position N-1 par rapport à la direction générale et que 41% des répondants sont en position N-2.



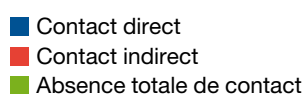
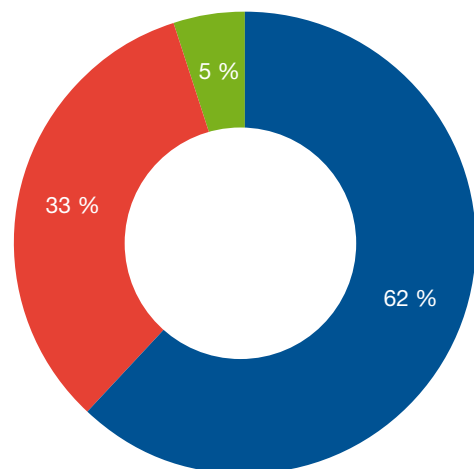
L'analyse par type de profil permet de constater que par rapport à la direction générale :

- Les profils AP sont principalement (44%) en position de N-2 ;
- Les profils ERM, sont principalement (47%) en position de N-1 ;
- La majorité des profils AP/ERM (52%) sont en position de N-1.

Par rapport à 2013, nous observons une augmentation du positionnement des Risk Managers en N-1 par rapport à la direction générale (43% contre 18% en 2013).

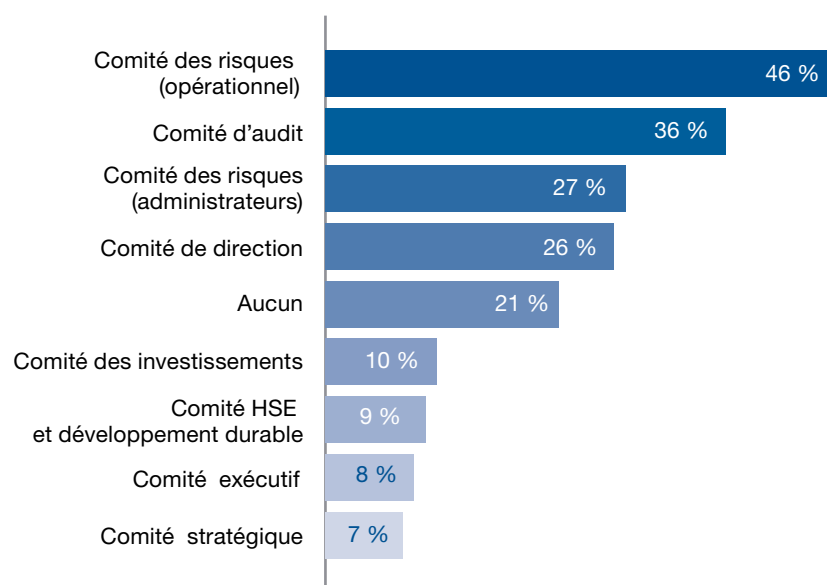
Contact avec le directeur général

95% des « top managers » ayant répondu à l'enquête ont un contact avec le directeur général soit directement pour 63% des répondants, soit indirectement pour 33% des répondants.



Participation des Risk Managers aux comités

Note: cette analyse se focalise sur « les top managers », tous profils confondus.



Les Risk Managers participent principalement au comité des risques (opérationnel) (46% contre 41% en 2013) et au comité d'audit (36% contre 43% en 2013).

Par ailleurs, 21% des Risk Managers ne participent à aucun comité.

L'analyse par type de profil permet de constater que :

- La majorité des Risk Managers AP (69% des répondants) ne participe à aucun comité. 20% d'entre eux participent au comité des risques (opérationnel) ;

- Les Risk Managers ERM participent principalement aux comités des risques (opérationnel) (46% des répondants) et d'audit (43% des répondants) ;
- Les Risk Managers AP/ERM participent principalement au comité des risques (opérationnel) (51% des répondants).

Par rapport à 2013, nous observons que la participation à certains comités est en légère baisse :

- Comité des investissements (10% contre 18 %) ;
- Comité stratégique (7% contre 11%) ;
- Comité d'audit (36% contre 43%).

Relation du Risk Manager avec les 3 lignes de maîtrise

Nous observons que plus de la majorité des Risk Managers (57%) collabore étroitement avec les directions opérationnelles.

Par ailleurs, les Risk Managers entretiennent une relation étroite avec la deuxième ligne de maîtrise que ce soit les fonctions support (78%) ou les fonctions risques (77%).

Environ la moitié des Risk Managers entretient une relation étroite avec la direction de l'audit interne (47%), et une relation ponctuelle avec l'audit externe (52%).

À la question : « Selon vous, la nature de vos relations avec ces lignes de maîtrise est », 80% des Risk Managers, ont répondu que les relations avec chacune des lignes de maîtrise sont suffisantes.

En 2015, 82% des répondants ont déclaré entretenir une relation étroite ou ponctuelle avec l'audit interne, alors qu'en 2013, 68% des répondants avaient déclaré travailler en partenariat avec l'audit interne.



En 2013, l'AMRAE et l'IFACI ont présenté une prise de position commune : « Trois lignes de maîtrise pour une meilleure performance ». Ce document vise avant tout à la clarification des rôles et des responsabilités de chacun. Ce document est téléchargeable à l'adresse suivante :

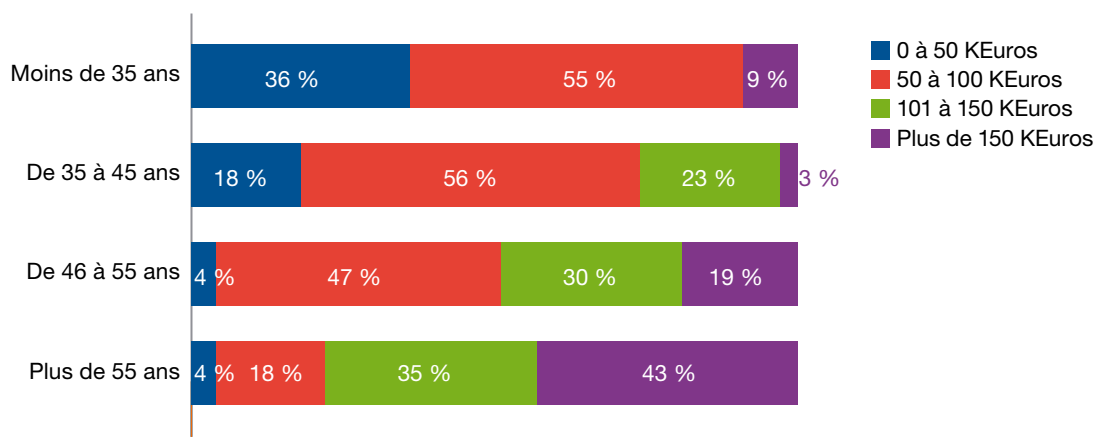
http://www.amrae.fr/sites/default/files/fichiers_upload/2013_AMRAE_IFACI_PP_1709_0.pdf





La rémunération du Risk Manager

Rémunération fixe



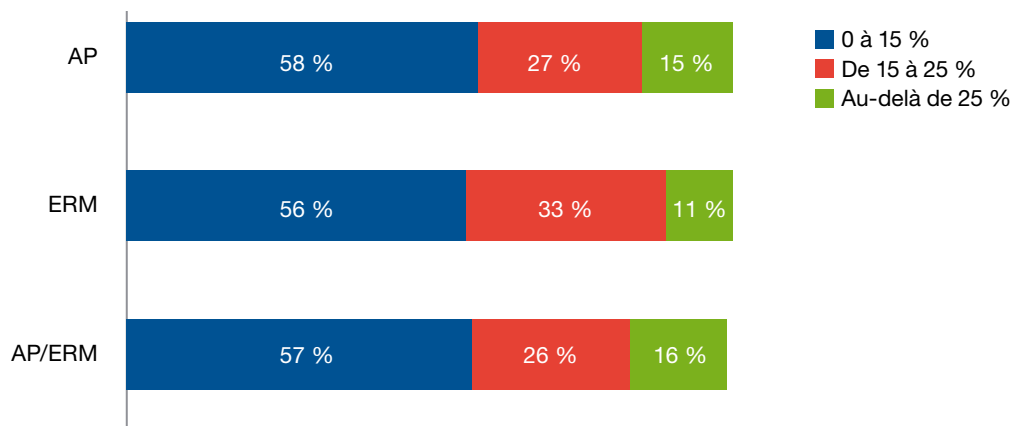
Rémunération fixe brute	Moins de 35 ans	De 35 à 45 ans	De 46 à 55 ans	Plus de 55 ans	Total général
0 à 50 KEuros	4	11	3	1	19
50 à 100 KEuros	6	34	30	4	74
101 à 150 KEuros	-	14	19	8	41
Plus de 150 KEuros	1	2	12	10	25
Total général	11	61	64	23	159

Cette année, les questions liées à la rémunération ont été complétées par 159 Risk Managers.

Nous observons que 58% (93) des Risk Managers tous profils confondus ont une rémunération fixe brute inférieure ou égale à 100 KEuros.

Comme cela avait été observé en 2011 et 2013, les « top managers » bénéficient en moyenne d'une rémunération fixe brute de 108 KEuros par an. Les « non top managers » bénéficient quant à eux d'une rémunération fixe brute annuelle de 84 KEuros en moyenne.

Rémunération variable



Nous observons que, quel que soit le profil, la majorité des Risk Managers perçoit une rémunération variable inférieure à 15% :

- 58% des profils AP ;
- 56% des profils ERM ;
- 57% des profils AP/ERM.

Nous constatons que 52% des « top managers » ont une rémunération variable supérieure à 15 % contre 28% des « non top managers ».

En 2013, nous avons noté que :

- 25% des profils AP ayant répondu à la question ont déclaré percevoir une rémunération variable de 22% ;
- 10% des profils ERM ayant répondu à la question ont déclaré percevoir une rémunération variable de 23% ;
- 28% des profils AP/ERM ayant répondu à la question ont déclaré percevoir une rémunération variable de 17%.



« Nous constatons effectivement sur le marché un enrichissement des fonctions du top Risk Manager. Toutefois, l'existence d'un directeur des risques/contrôle interne et d'un directeur des assurances est une organisation que l'on trouve dans de grands groupes du CAC 40. Cet enrichissement, lorsque les fonctions Assurances et Risques sont réunies, peut se traduire dans les grands groupes par une part variable de la rémunération plus importante.

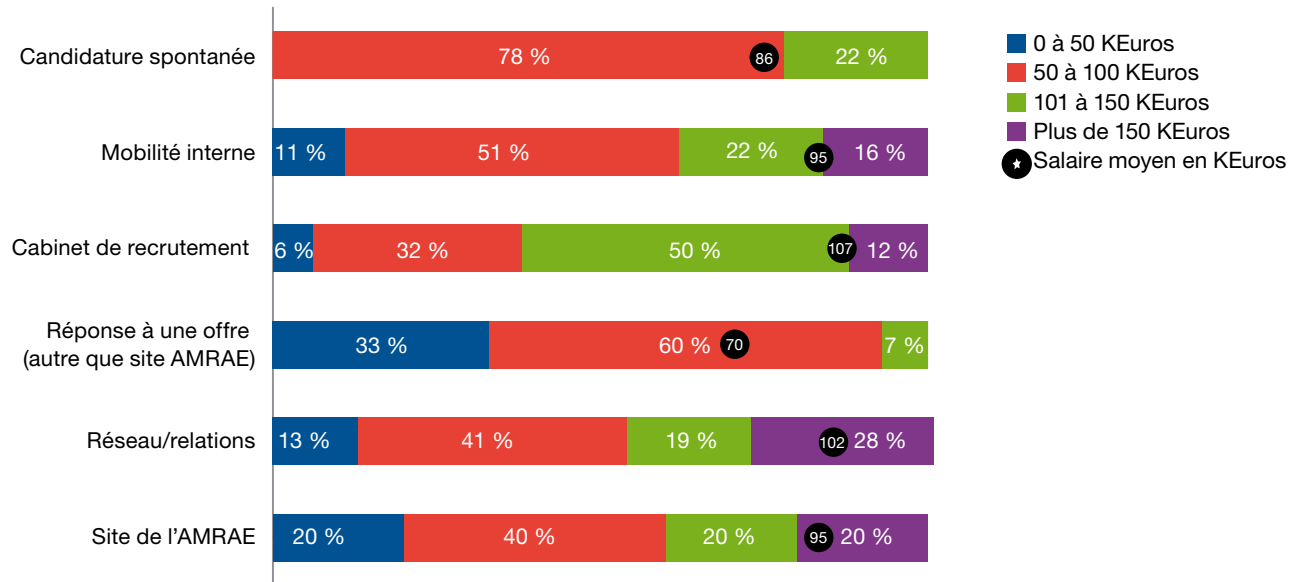
Les Directeurs (par exemple le Directeur du contrôle interne) qui assument aussi la fonction de risk management sont le plus souvent issus de la mobilité interne. Ceux qui viennent du marché de l'assurance ou d'une autre entreprise bénéficient d'une évolution de leur rémunération en cas de mobilité ; cependant le nombre relativement faible de postes de ce niveau et le nombre important de candidats tend à limiter cette évolution.

Les profils recherchés pour les top Risk Managers sont issus de formation généralistes ingénieurs, écoles de commerce, Sciences Po. A ce niveau, la compétence technique est certes importante mais sont aussi recherchées des qualités relationnelles, le sens de la synthèse, l'ouverture d'esprit,...

Selon un cabinet de recrutement spécialisé

Facteurs conditionnant le niveau de rémunération

Mode de recrutement

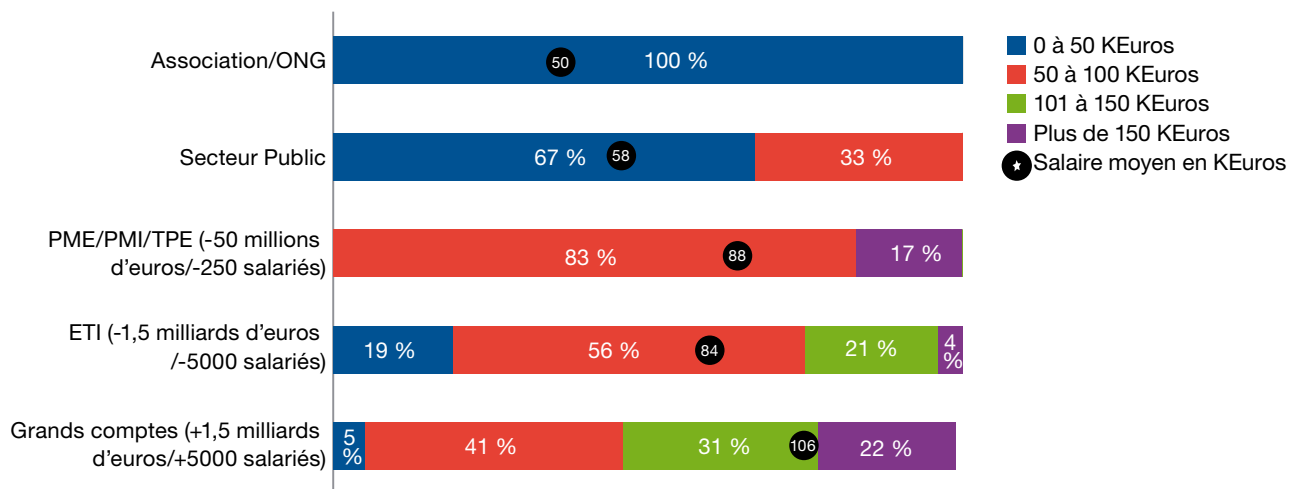


Les Risk Managers ayant répondu avoir trouvé leur emploi par l'entremise d'un cabinet de recrutement (107 KEuros) ou par leur réseau (102 KEuros) ont une rémunération moyenne supérieure aux Risk Managers ayant trouvé leur poste par d'autres moyens.

Cette analyse est identique pour les « top managers » et « non top managers ».

Cette tendance était déjà celle observée en 2013.

La taille de l'entreprise



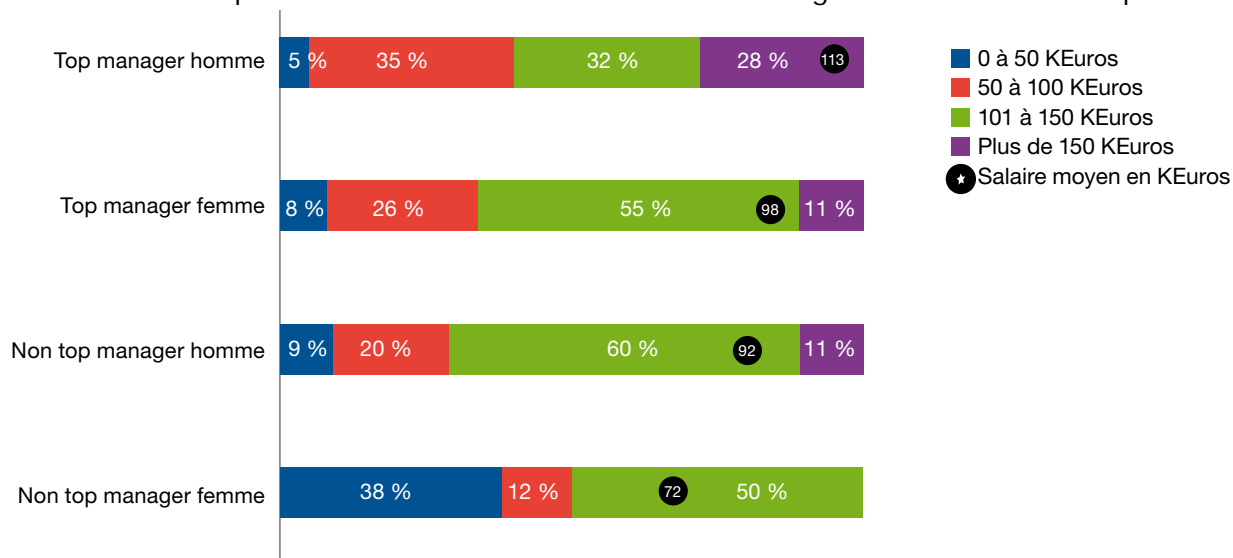
Le salaire moyen d'un Risk Manager dans une entreprise de type grands comptes (106 KEuros) est plus élevé que celui des Risk Managers travaillant dans des organisations de taille inférieure.

Nous constatons par ailleurs, que cette tendance est la même pour les « top managers » et les « non top managers ».

Comme observé en 2013, les salaires sont proportionnels à la taille de l'entreprise.

Le genre

Nous constatons que la rémunération des femmes Risk Managers est moins élevée que celle de



leurs collègues masculins. Cette tendance est la même pour les « top managers » et « les non top managers ».

Ainsi :

- Les « top managers » masculins ont un salaire moyen supérieur de 15% à celui des femmes (113 KEuros contre 98 KEuros)
- Les « non top managers » masculins ont un salaire moyen supérieur de 28% à celui des femmes (92 KEuros contre 72 KEuros)

Cette analyse pourrait être développée en prenant en compte les différences de rémunérations liées au secteur et au profil des Risk managers ayant répondu à ces questions.



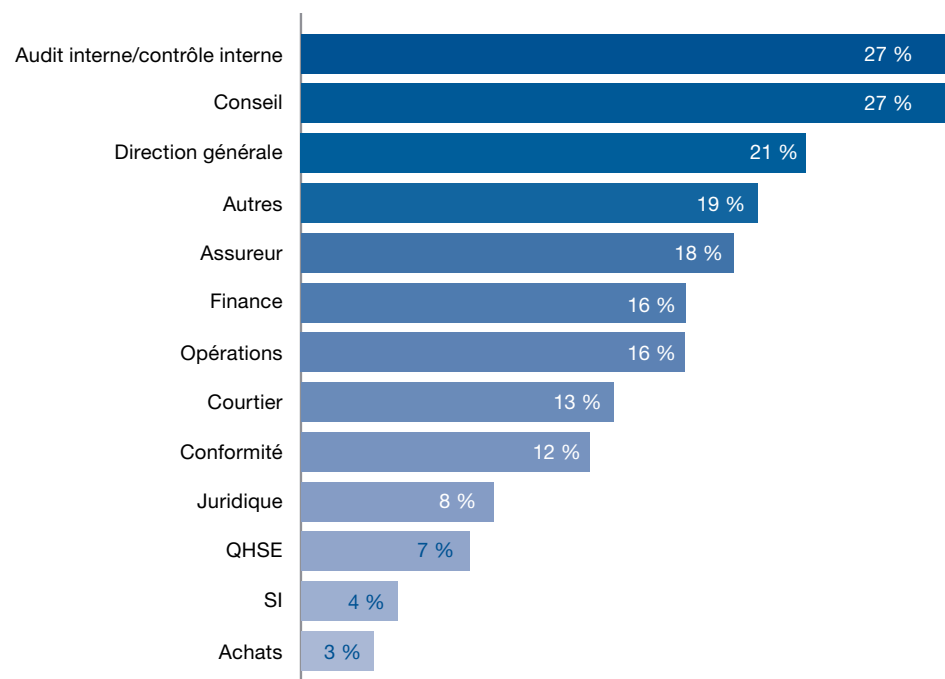
Les évolutions du Risk Manager

Perception de l'avenir

Les Risk Managers interrogés mettent en avant une augmentation de leur rôle dans la diffusion de la culture de risque au sein de l'entreprise (70%) et l'appréciation du risque (64%).

Une légère baisse de l'activité gestion des sinistres (7%) est également mise en avant.

Perspectives d'évolution personnelle



L'audit interne/contrôle interne est le premier domaine d'évolution en 2015 (27%) alors qu'il était deuxième en 2013 (19%).

À noter que dans la catégorie « Autres » les répondants ont cité la prise d'un autre poste de Risk Manager, le départ à la retraite ou une incertitude concernant leur évolution de carrière.

Par ailleurs, les perspectives d'évolution vers la conformité passent de 21% en 2013 à 12% en 2015. Une des raisons possibles est le fait que désormais 13% des Risk Managers ayant répondu à l'enquête déclarent exercer également la fonction conformité (cf. « Autres fonctions du Risk Manager »).

PwC
63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex
Tél. : 33 (0) 1 56 57 58 59
Fax : 33 (0) 1 56 57 58 6
www.pwc.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
www.amrae.fr