

Le Baromètre du Risk Manager

2011

en partenariat avec

Deloitte.



ASSOCIATION POUR LE MANAGEMENT DES
RISQUES ET DES ASSURANCES DE L'ENTREPRISE

Le Baromètre du Risk Manager 2011

Deux ans après sa première version, le Baromètre du Risk Manager 2011 de l'AMRAE réalisé en partenariat avec Deloitte vous propose une nouvelle analyse du positionnement, du rôle mais également de la physionomie du Risk Manager en France. L'AMRAE tient à remercier particulièrement Deloitte pour son investissement dans cette enquête réalisée auprès des membres ou non de l'AMRAE.

Au-delà d'une simple mise à jour des constats formulés il y a deux ans, le Baromètre 2011 a cherché à découvrir de nouvelles tendances et caractéristiques des Risk Managers exerçant en France. La structure d'origine de la restitution a cependant été conservée avec quatre parties sur les missions, le profil, la rémunération et les évolutions du Risk Manager.

Notre analyse a été réalisée à partir d'un questionnaire mis à jour et renseigné par plus de 100 personnes, couvrant un panel large en termes de secteur, de taille mais également d'exposition aux métiers de la gestion des risques.

Cette édition s'inscrit dans un contexte sensiblement différent par rapport à 2009, avec la survenance d'une crise mondiale, l'évolution de la réglementation et de son application par les organes de gouvernance. Le rôle du Risk Manager continue d'évoluer et de se renforcer par rapport à son périmètre d'activités, dans son rattachement et dans son implication dans la stratégie de l'entreprise.

Nous espérons que cette étude et l'attention portée au Risk Manager sur son rôle actuel et futur au sein des entreprises vous donnera un éclairage utile de votre fonction et vous permettra de faire face à ses enjeux internes et externes, connus à ce jour ou à découvrir.

Gérard Lancner

Président de l'AMRAE

Alain Pons

Président de la Direction générale
de Deloitte France

Executive Summary	3
Présentation du panel	4
Les missions du Risk Manager.....	6
Les trois catégories de Risk Manager	
Le périmètre d'intervention du Risk Manager	
L'univers des risques gérés	
Le rattachement du Risk Manager	
Les effectifs du Risk Management et leurs évolutions	
Le profil du Risk Manager	18
Profil sociologique	
Experiences / Formation	
Les qualités perçues ou attendues	
La rémunération du Risk Manager	22
Niveaux de rémunération observés	
Rémunération variable	
Facteurs conditionnant le niveau de rémunération	
Les évolutions du Risk Manager	26
Prise de fonctions	
Perception de l'avenir	

Executive Summary

- En 2011, plus d'un Risk Manager interrogé sur deux ont en charge la Gestion Globale des Risques (ERM) alors qu'ils n'étaient que 30 % en 2009 (page 6).
- Si, dans les répondants, nous constatons une très forte proportion de Risk Managers se consacrant uniquement à l'Assurance et la Prévention - « AP » (44 %) par rapport à ceux qui déclarent se consacrer essentiellement à l'ERM (24 %), nous remarquons aussi avec plaisir l'émergence d'une « nouvelle » catégorie de Risk Manager (1 sur 3) qui cumule les deux missions (AP & ERM) (page 6).
- L'importance croissante prise depuis 2 ans par la Gestion Globale des Risques se retrouve dans le rattachement à la Direction générale. En effet, plus un Risk Manager s'occupe d'ERM (80% d'entre eux), plus il est proche de la Direction générale - Directeur général ou d'un de ses Directeurs (page 11).
- Les Risk Managers disposent d'une palette d'activités riche et variée. De la gestion des sinistres à l'identification et l'évaluation des risques, sans oublier l'analyse des risques transverses..., le Risk Manager dispose d'une vision complète et globale de l'entreprise. Il est intéressant de constater l'émergence de nouvelles activités qui constituent une marge de progrès potentielle : l'animation de comités opérationnels des risques, la gestion de crise, la participation aux audits d'acquisition ou encore l'élaboration des plans de continuité d'activité (page 8).
- Les Risk Managers interrogés sont très majoritairement des hommes, de plus de 40 ans et dont la formation d'origine et le parcours professionnel traduisent, comme en 2009, la transversalité et la grande richesse de leurs profils. Au départ, les Risk Managers proviennent de formations en Commerce / Gestion / Economie, Ingénieur / Scientifique, Assurances, Droit / Sciences Po, et poursuivent ensuite vers les assurances, la finance et le juridique avant de rejoindre le risk management. Nous constatons l'arrivée d'une jeune génération de Risk Managers ERM, potentiellement appelée à des fonctions de Direction générale ultérieurement (page 18).
- A l'instar du rattachement, les Risk Managers « ERM » disposent d'une rémunération sensiblement supérieure aux Risk Managers « AP ». Les premiers sont 54% à gagner plus de 121 K€ contre 26% pour les derniers. Les Risk Managers « AP & ERM » progressent également puisque la majorité d'entre eux gagnent entre 81 K€ et 120 K€ (page 22).
- Curiosité, écoute, conviction, esprit de synthèse, communication : telles sont les grandes qualités attendues pour être un Risk Manager efficace et compétent (page 21).
- En 2011, 23% des Risk Managers ont trouvé leur poste grâce à un cabinet de recrutement contre 16% en 2009, signe que cette fonction acquiert légitimité et reconnaissance (page 26).

Présentation du panel

L'enjeu essentiel de ce Baromètre est de mettre à disposition des Risk Managers et des entreprises un outil de benchmark qui leur permet de se positionner par rapport aux pratiques observées dans les entreprises. La principale spécificité de cette enquête est son orientation exclusive vers le Risk Manager et non vers les pratiques de gestion des risques.

L'édition 2011 du Baromètre a été réalisée à partir de 106 réponses de Risk Managers, membres ou non de l'AMRAE. La population interrogée dans le cadre de cette enquête permet, par sa diversité, de présenter une vision globale de la profession de Risk Manager en France.

Cette 2^e édition permet d'analyser - comme en 2009 - les missions, le profil, la rémunération et les évolutions de carrière du Risk Manager dans la durée, et de constituer ainsi un référentiel métier.

Un focus particulier est donné sur les caractéristiques de rattachement de la fonction Risk Manager et sur les relations avec les autres directions.

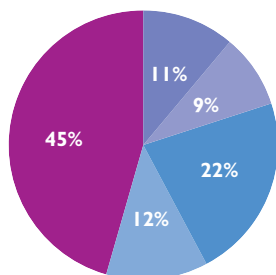
Le 1^{er} constat de notre étude concerne l'hétérogénéité des activités regroupées sous la fonction « Risk Manager ». C'est pourquoi nous vous invitons à lire attentivement la description des 3 catégories de Risk Manager dans le premier paragraphe des « Missions du Risk Manager » (page 6), qui vous servira tout au long de l'étude.

Les trois catégories ont été définies à partir des déclarations des participants sur le temps passé par activités (activités présentées pages 8 et 9).

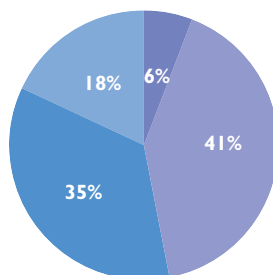
Description de la population des Risk Managers ayant participé à l'étude

Caractéristiques de l'entreprise

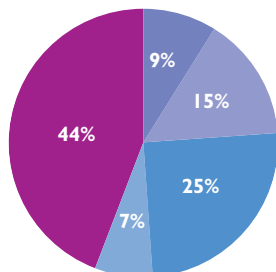
Chiffre d'affaires



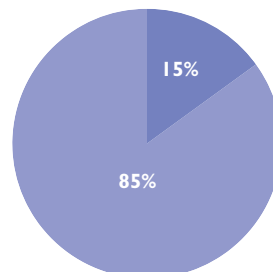
Secteurs d'activité



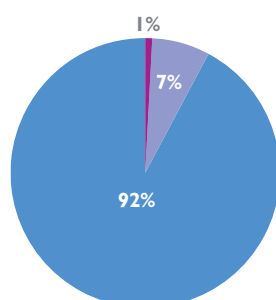
Nombre d'employés



Périmètre d'activité



Positionnement des Risk Managers ayant répondu



Les missions du Risk Manager

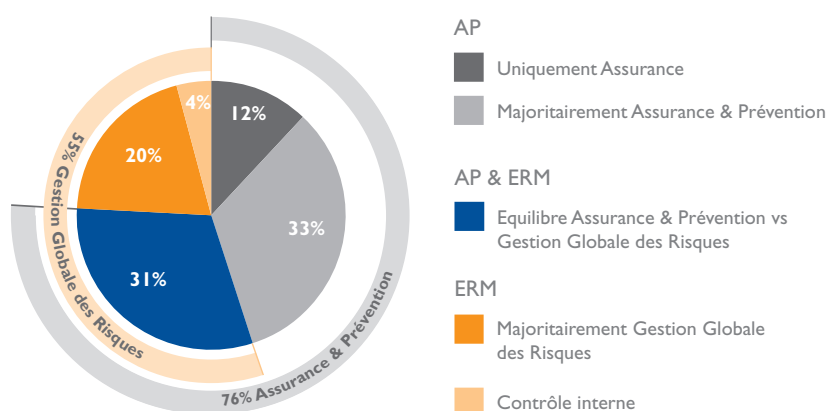
Les réponses fournies permettent d'appréhender la fonction de Risk Manager dans sa globalité, tant en termes de périmètre d'activités gérées, d'effectifs et de rattachement.

Les trois catégories de Risk Manager

Il est possible d'identifier 3 catégories principales de populations parmi les 106 Risk Managers ayant participé à l'étude :

- 45% d'entre eux ont ainsi majoritairement des activités **d'Assurance et de Prévention**, y compris ceux gérant uniquement les assurances (AP).
- 24% d'entre eux sont tournés vers la **Gestion Globale des Risques**, y compris ceux dédiant une part significative de leur temps au contrôle interne (ERM).
- 31% d'entre eux ont une activité, à la fois orientée vers **l'Assurance et la Prévention** et vers la **Gestion Globale des Risques** (AP & ERM).

A la différence de 2009, le clivage entre la gestion des Assurances et la Prévention d'un côté, et la Gestion Globale des Risques de l'autre tend à s'estomper. Nous assistons actuellement à l'émergence d'une catégorie qui consiste à regrouper la gestion des Assurances et la Prévention, et la Gestion Globale des Risques au sein d'une même fonction.



Terminologie

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

« **ERM** » englobe ceux qui sont tournés vers la **Gestion Globale des Risques**, y compris ceux dédiant une part significative de leur temps au contrôle interne.

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

Ces catégories seront reprises tout au long de cette étude.

Focus sur les titres

Depuis 2009, nous avons constaté un effort de précision sur les titres des fonctions de Risk Manager ; cependant, une certaine confusion subsiste. En effet, le titre Risk Manager peut correspondre à une activité d' « AP », d'« AP & ERM » et d' « ERM ».

En revanche, certains titres tels que « Directeur Management des Risques » ou « Directeur des Assurances » sembleraient correspondre respectivement à « ERM » et « AP », catégories définies pas nos soins.

AP	AP & ERM	ERM
Directeur Assurances et Prévention	Directeur Management des Risques et des Assurances	Directeur Gestion des Risques
Directeur des Assurances	Directeur Gestion des Risques et des Assurances	Directeur Management des Risques
Group Insurance Manager		Chief Risk Officer
Group Insurance Engineer		Risk Officer
Group Risk Manager		
Risk Manager		
Directeur des Risques et Assurances		
Risk & Insurance Manager		

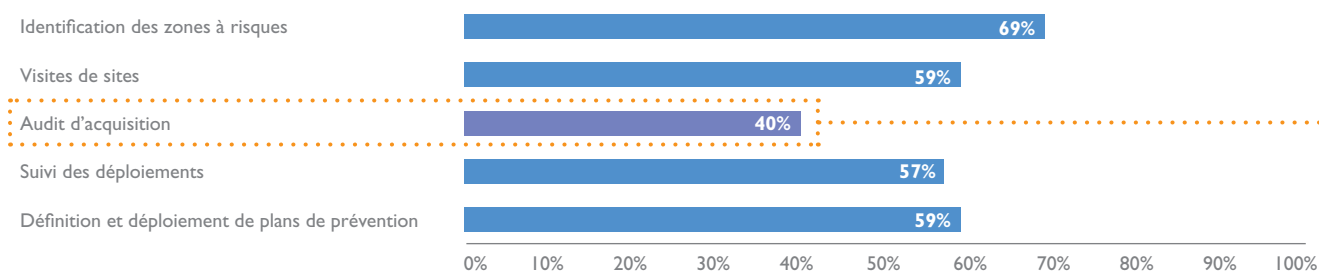
Point de vue

L'existence d'un titre qui juxtapose 2 fonctions associées à l'activité de gestion des risques (exemple : « Risk and Insurance Manager ») peut traduire un niveau de maturité au sein de l'organisation encore jeune ou une taille d'entreprise modeste.

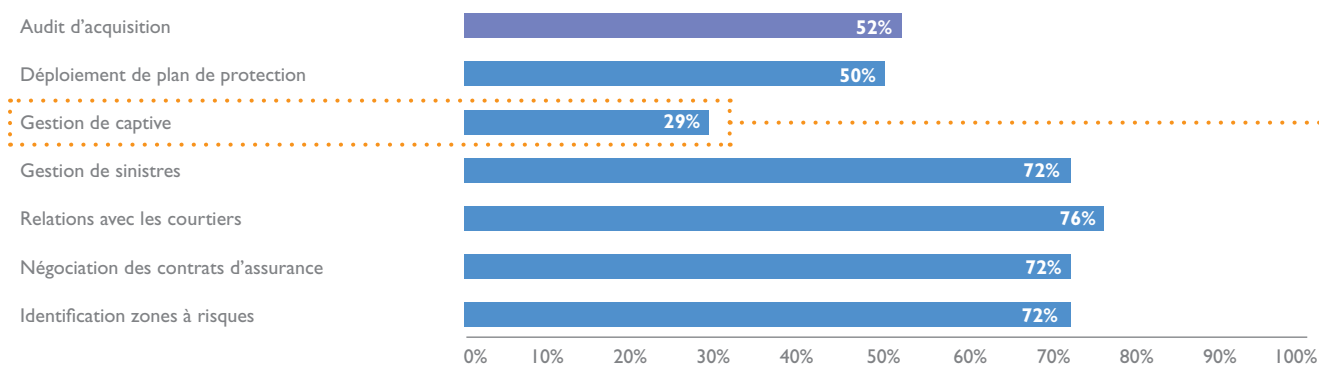
Le périmètre d'intervention du Risk Manager

Les schémas ci-après présentent des domaines d'intervention des Risk Managers. Ils se décomposent comme suit : Activité de prévention des risques, Activité de gestion des assurances, Activité de gestion des risques et Activité de pilotage.

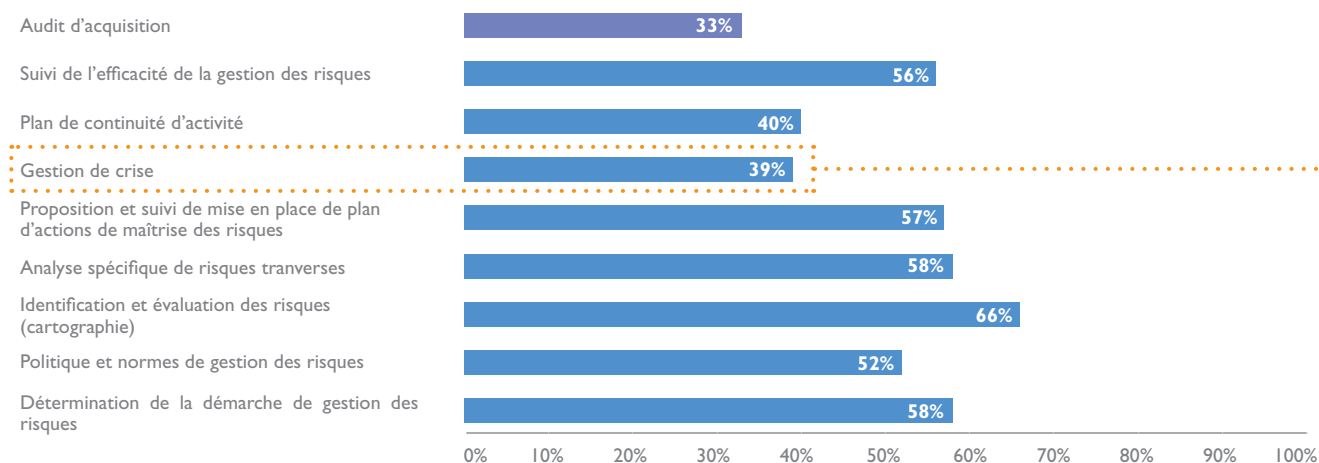
Activité de prévention des risques



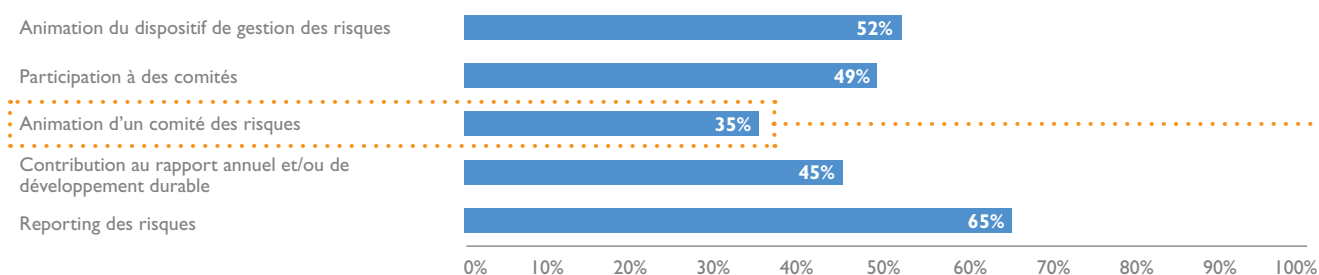
Activité de gestion des assurances



Activité de gestion des risques

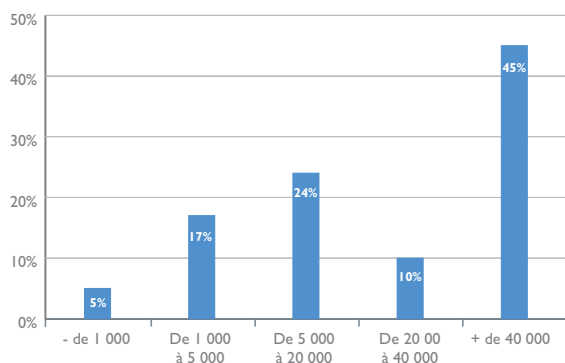


Activité de pilotage

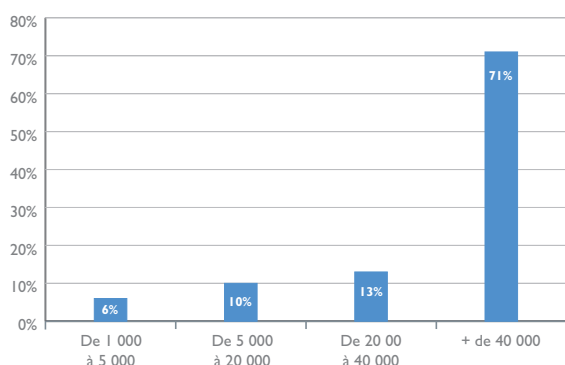


Pour chacun de ces schémas, une attention particulière est portée sur un des éléments les moins présents dans les réponses obtenues, permettant ainsi d'analyser les pratiques par taille d'entreprise.

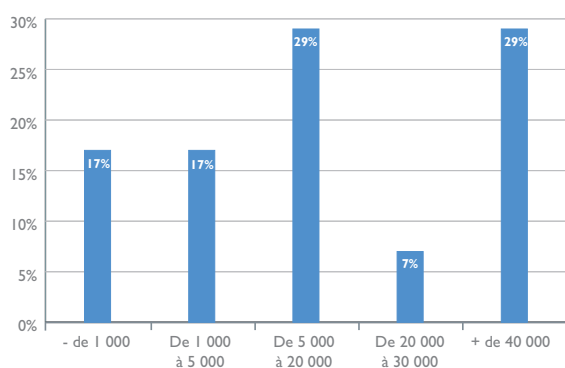
40% des répondants déclarent participer aux audits d'acquisition. Ils travaillent essentiellement dans de grandes entreprises.



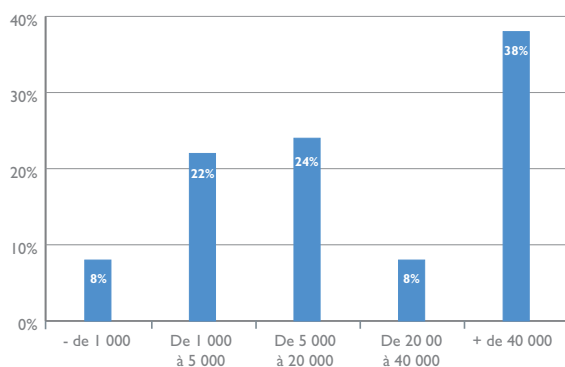
29% des répondants font de la gestion de captive. Parmi cet échantillon, 71% proviennent d'entreprises de plus de 40 000 personnes. Il convient aussi de noter que 6% sont des personnes qui appartiennent à des entreprises de 1 000 à 5 000 personnes.



Le ratio d'entreprises abordant la gestion de crise reste encore relativement faible (39%), et reste l'apanage des grandes organisations.

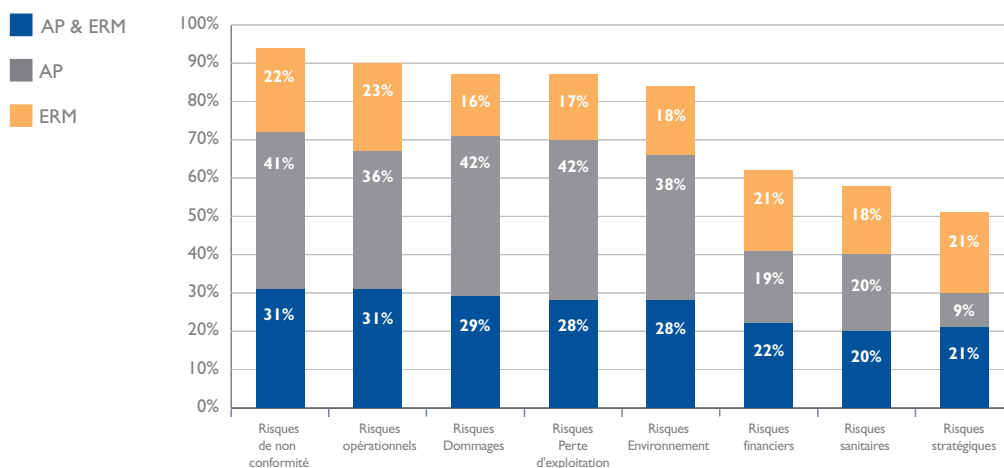


L'animation d'un comité des risques est la particularité des grandes organisations (70% ont plus de 5 000 employés). Les personnes participant à cette animation sont très majoritairement des « AP & ERM » et des « ERM ».



L'univers des risques gérés

Les Risk Managers interrogés gèrent une palette variée de risques, allant des risques opérationnels et de non-conformité aux risques financiers et stratégiques. Cependant, les « AP » sont impliqués à 9% dans des risques stratégiques contre 42% pour les « AP & ERM » et les « ERM ».

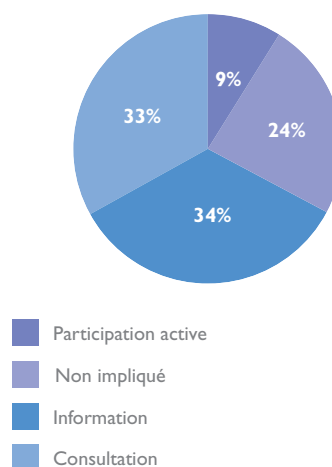


Implication dans la stratégie de l'entreprise

42% des Risk Managers sont concernés par la stratégie de l'entreprise (9% ont une participation active, 33% sont consultés), alors que 34% sont informés, voire non impliqués (24%). Comme en 2009, il convient de remarquer que ceux qui ont une participation active dans la stratégie de l'entreprise ont généralement un positionnement proche de la Direction générale.

La nature transverse de la fonction Risk Manager et sa connaissance de l'entreprise expliquent cette participation à la stratégie.

Niveau d'implication dans la stratégie de l'entreprise

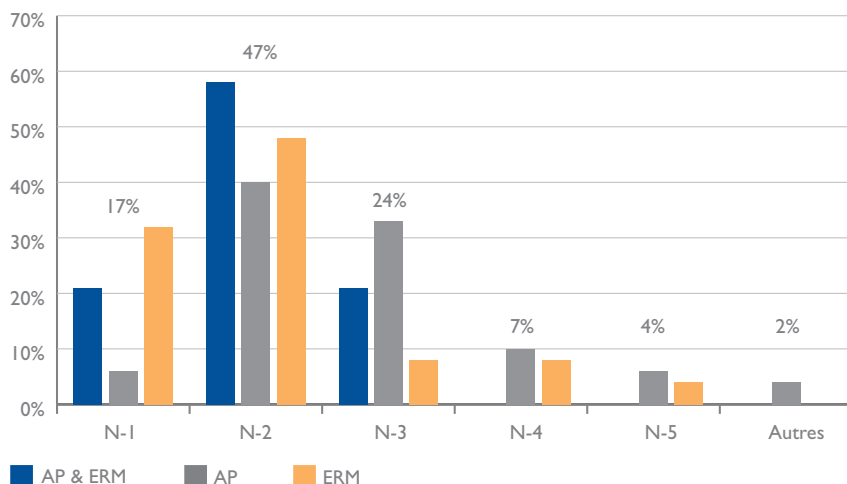


Point de vue

La non-atteinte des objectifs de l'entreprise peut certes provenir d'une imparfaite déclinaison de sa stratégie, mais peut également être liée à la formulation d'une stratégie non adaptée au contexte et aux informations disponibles. Les Risk Managers peuvent dès lors contribuer au processus décisionnel en apportant leur regard objectif sur la prise de risque et la capacité de l'organisation à les maîtriser.

Le rattachement du Risk Manager

Rattachement au DG / CEO



Parmi les personnes interrogées, 17% se trouvent au niveau N-1 en déclarant être rattachées au Directeur général (ou au CEO).

Hiérarchiquement parlant, la catégorie « ERM » est très proche de la Direction générale, 80% d'entre eux sont directement rattachés au DG ou à la Direction générale. La catégorie « AP & ERM » se trouve principalement en N-2, alors que les « AP » se trouvent plus éloignés du top management. En réalisant ce type d'activités transverses, la catégorie « ERM » est naturellement proche du CEO.

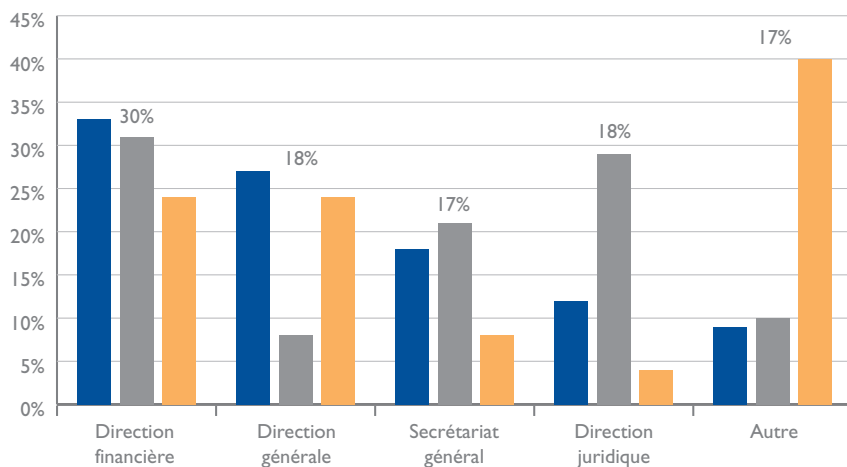
Par ailleurs, ce rattachement direct de la fonction de Risk Manager au DG/CEO est particulièrement fréquent lorsque la fonction a été récemment créée : 71% pour la catégorie « AP & ERM » et 88% pour les « ERM ». Ce constat est un peu moins net s'agissant de la catégorie « AP » (33%), mais cela s'explique par le fait que les créations de fonctions de Risk Manager sont moins nombreuses dans ce domaine.

La fonction de Risk Manager est par nature transverse, indépendante, et par conséquent « en ligne directe » avec la Direction générale et/ou financière.

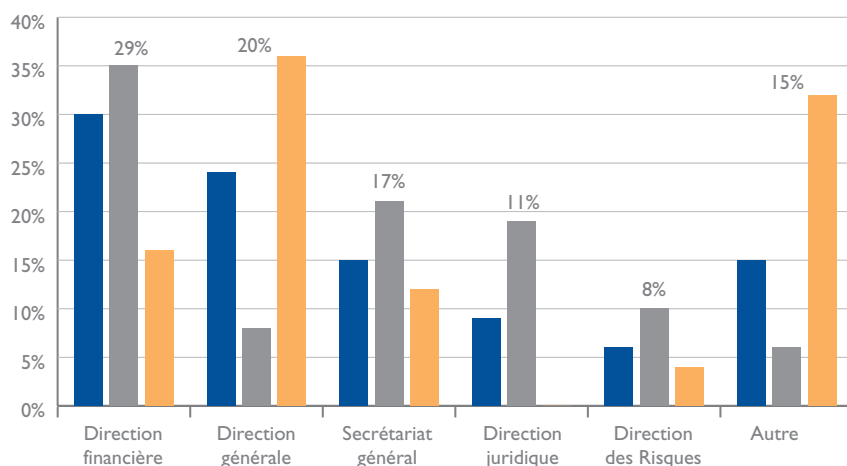
Quelle que soit la catégorie observée, les Risk Managers sont donc naturellement hiérarchiquement rattachés à ces deux directions majeures.

Pour les graphiques Rattachement hiérarchique ou Rattachement fonctionnel, les « ERM » ayant répondu « Autre » se répartissent équitablement entre la Direction des Risques, l'Audit interne et le Contrôle interne.

Rattachement hiérarchique

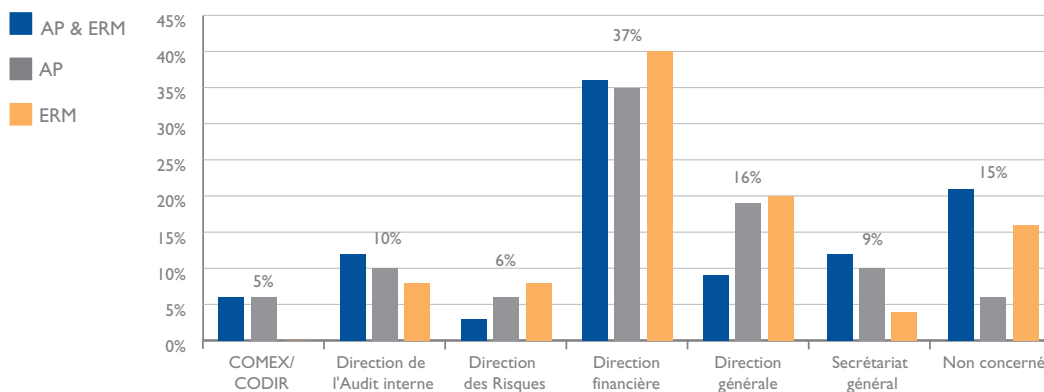


Rattachement fonctionnel

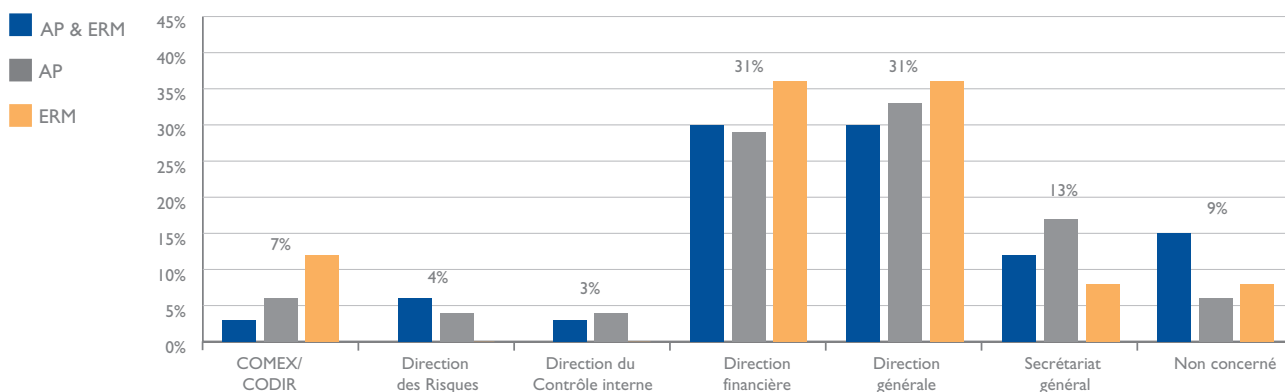


Rattachement des autres directions

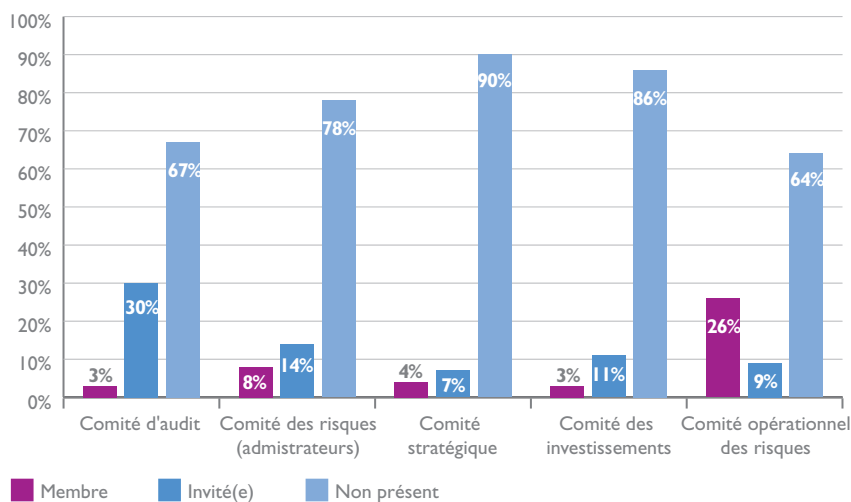
La direction du Contrôle interne est rattachée à :



La direction de l'Audit interne est rattachée à :



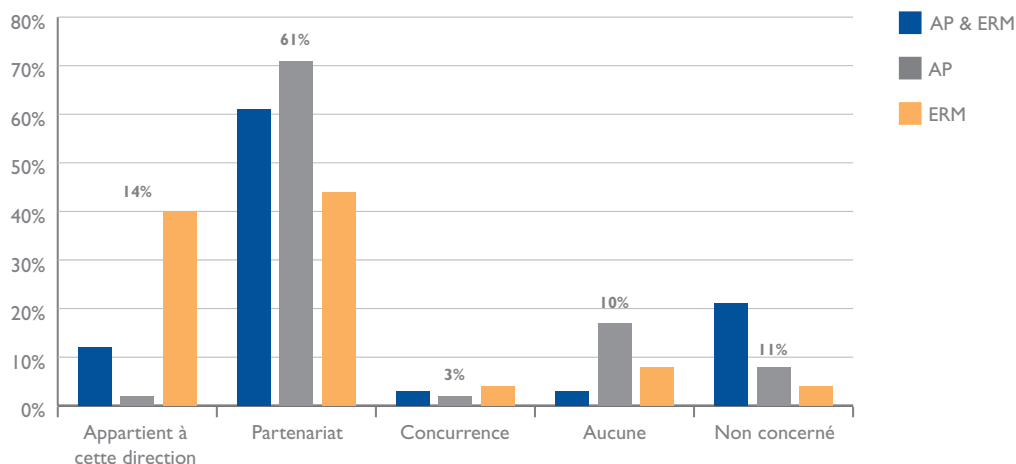
La participation du Risk Manager aux comités



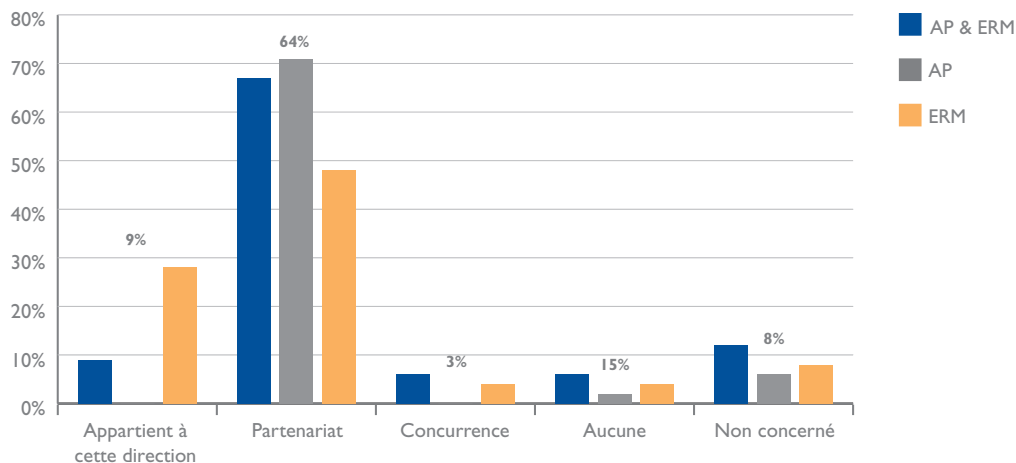
Relations entre les directions

Les relations au sein de l'entreprise sont essentiellement des relations de partenariat entre les services. Les tensions semblent s'être apaisées puisqu'en 2009, 27% des répondants déclaraient être dans une relation de concurrence avec les autres directions de l'entreprise contre 16% en 2011. En effet, peu de réponses évoquent une forme de concurrence vis-à-vis d'une autre direction. Quand c'est le cas, il s'agit de l'Audit interne et/ou du Contrôle interne.

Relation avec le Contrôle interne



Relation avec l'Audit interne



De par le caractère transverse de cette fonction, l'apport d'expertise du Risk Manager à certains des comités mis en place au sein de l'entreprise renforce le positionnement du Risk Manager au sein des organes de décision du groupe.

Toutefois, force est de constater qu'une large majorité des Risk Managers ne sont pas membres ou invités à ces comités.

64% déclarent même ne pas être conviés au Comité opérationnel des risques, que ce soit en tant qu'invité ou membre permanent.

Les personnes non présentes à ces comités sont généralement issues d'entreprises de moins de 5 000 personnes ou de plus de 40 000 personnes.

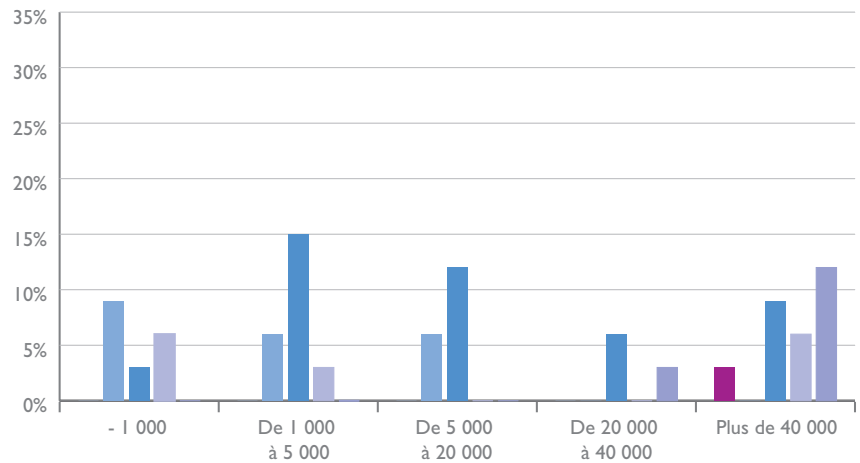
Point de vue

Le rôle du Risk Manager doit évoluer naturellement vers une contribution éclairée et objective aux organes de direction sur la prise de risque et la mesure des risques encourus au regard des objectifs. Cette évolution se traduit régulièrement outre-Atlantique par le positionnement du Risk Officer dans la « C-Suite » (Chief Risk Officer), lui donnant ainsi accès aux principaux comités.

Les effectifs du Risk Management et leurs évolutions

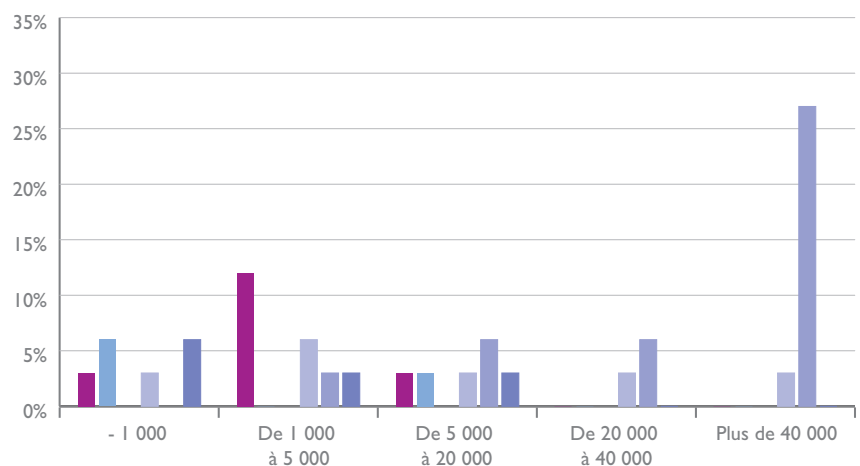
AP & ERM / Siège

Dans la catégorie « AP & ERM », les réponses indiquent une concentration forte des effectifs autour de 2 à 4 ETP (Equivalent Temps Plein) au siège (45% des réponses). Cette population bénéficie en général d'un réseau en filiales regroupant plus de 10 ETP (42%).

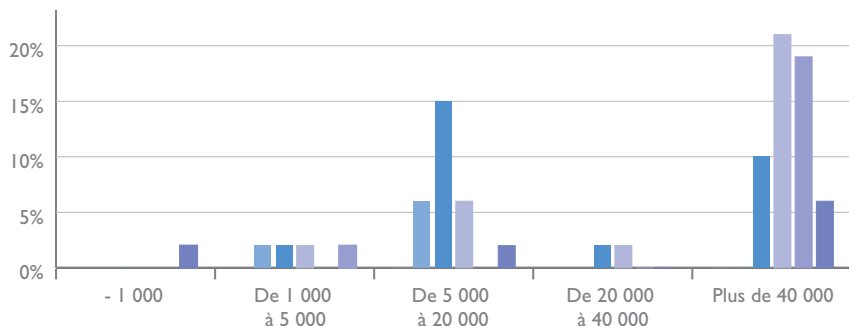


AP & ERM / Hors siège

0 ETP
1 ETP
2 ETP
3 ETP
4 ETP
5 à 10 ETP
Plus de 10 ETP
Ne se prononce pas

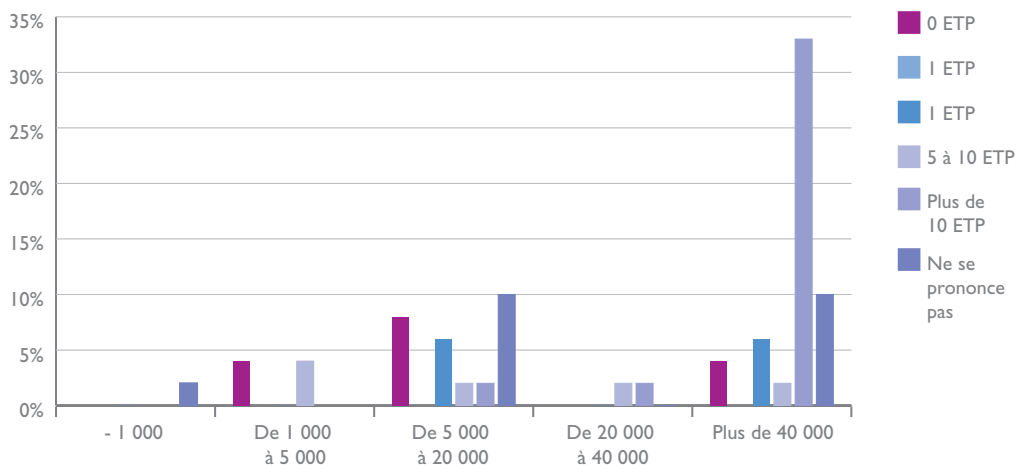


AP / Siège

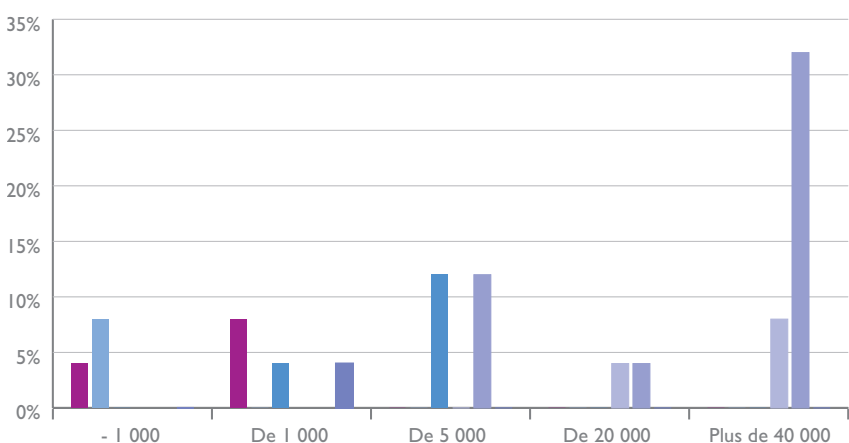


Concernant la catégorie « AP » les ressources humaines dédiées à la gestion des risques sont corrélées à la taille de l'entreprise. En effet, seules des entreprises de plus de 40 000 employés disposent de plus de 10 ETP au siège. Nous notons que, du fait de la multitude des filiales, le nombre d'ETP hors siège y est également plus important. La présence d'un correspondant « AP » semble primordiale pour contrôler « en local » les activités.

AP / Hors siège

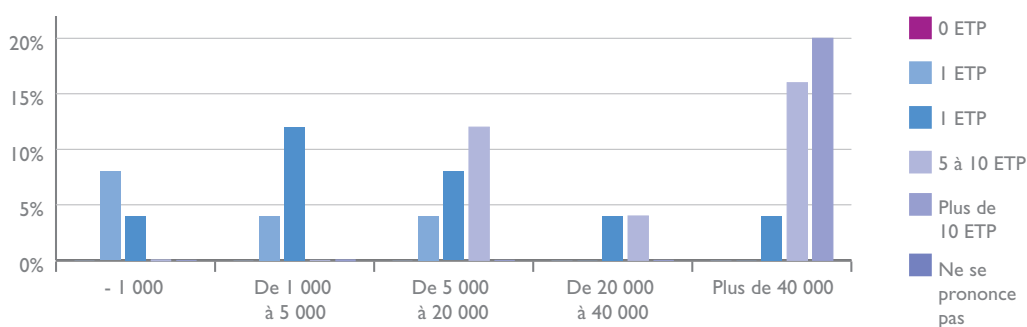


ERM / Siège



Dans la catégorie « ERM », l'analyse est la même que celle faite précédemment. Les effectifs au siège sont généralement compris entre 2 à 4 ETP, avec des effectifs proches de 10 ETP, voire plus, pour les plus grandes entreprises. La notion de correspondants locaux se confirme là aussi. Nous notons que du fait de la multitude des filiales, le nombre d'ETP hors siège y est également plus important. La présence d'un correspondant « AP » semble primordiale pour contrôler « en local » les activités.

ERM / Hors siège

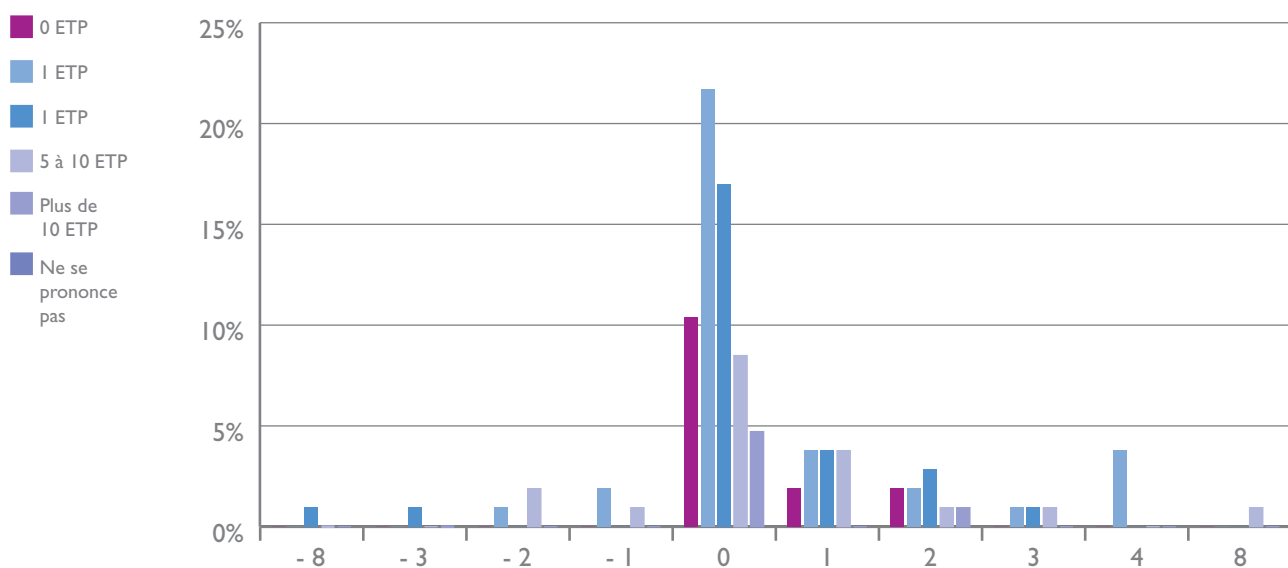


Evolution des effectifs

En majorité, que ce soit au siège ou hors siège, les effectifs n'ont pas évolué ou ont légèrement augmenté au cours des 12 derniers mois.

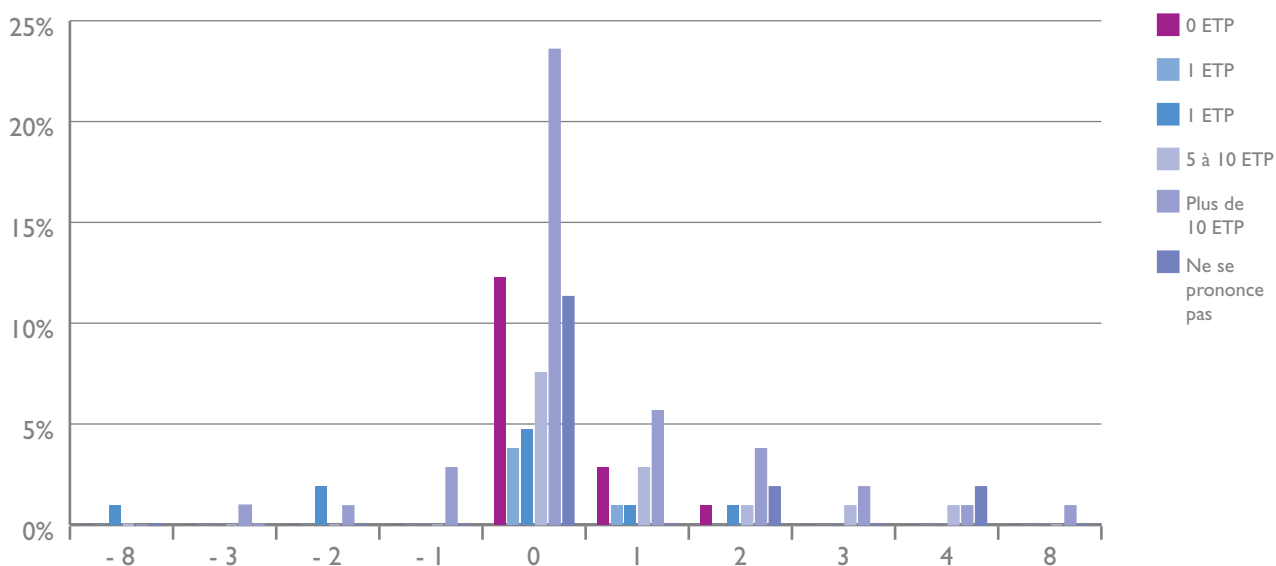
Par exception, on observe qu'une entreprise a embauché 8 ETP dans l'année, alors qu'une autre a réduit ses effectifs d'autant.

Evolution des effectifs au Siège lors des 12 derniers mois



Que ce soit au siège ou hors siège, les seuls à avoir connu des diminutions dans leurs effectifs (en deçà de -1), mais aussi à avoir connu des croissances significatives (au-delà de +3) font partie de la catégorie « AP ».

Evolution des effectifs Hors Siège lors des 12 derniers mois



Point de vue

Ce constat semble indiquer que les effets de la crise se sont traduits par l'absence de croissance de la fonction Risk Management depuis 2009, sans toutefois générer de réduction significative dans le dimensionnement des équipes impliquées. Cette résistance à des conditions économiques difficiles renforce l'ancrage de cette fonction au sein de l'organisation et du dispositif de gouvernance de la plupart des sociétés.

Le profil du Risk Manager

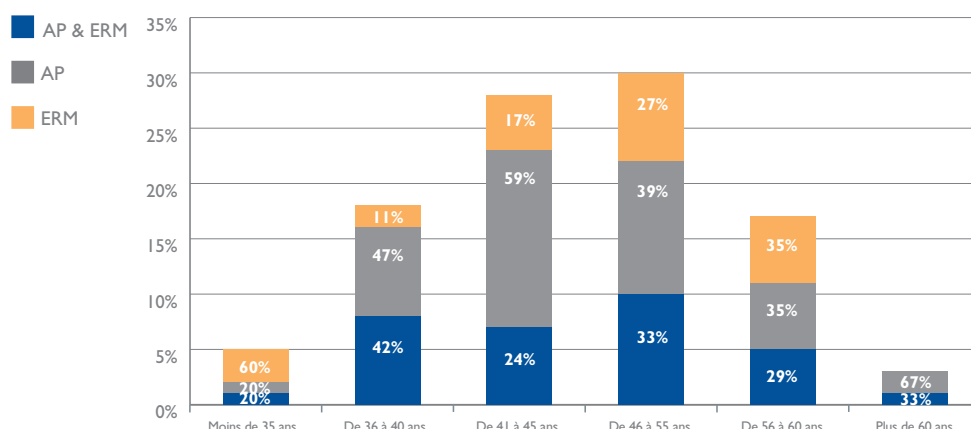
Profil sociologique

La fonction de Risk Manager évolue et se renforce depuis quelques années au sein des entreprises. Il est donc intéressant d'analyser le profil de cette catégorie de population et d'établir un parallèle avec les résultats de l'étude de 2009.

Age

Comme cela avait été constaté en 2009, la fonction de Risk Manager exige une certaine maturité en termes d'âge. 77% des Risk Managers interrogés ont plus de 40 ans.

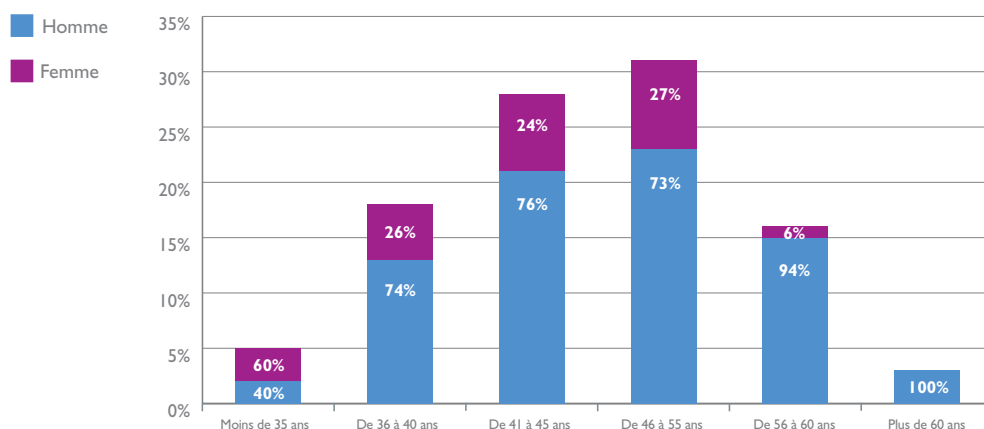
Plus de la moitié (58%) de la population interrogée a entre 41 et 55 ans. Il convient de remarquer que 60% des moins de 35 ans appartiennent à la catégorie « ERM », et 67% des plus de 60 ans appartiennent à la catégorie « AP ». A la différence des fonctions de Gestion des risques, les fonctions d'Assurance et Prévention sont plus anciennes dans le paysage économique. Il est donc normal de retrouver ces différentes caractéristiques selon l'âge de la population observée.



Sexe

La fonction de Risk Manager est majoritairement masculine (76,5%). Il convient cependant de remarquer que la tranche d'âge des moins de 35 ans (à la différence de 2009) est majoritairement féminine à 60%.

La tranche des moins de 35 ans reflète le monde économique actuel avec ses nouveautés : la féminisation du monde du travail au sein de la catégorie « ERM ».

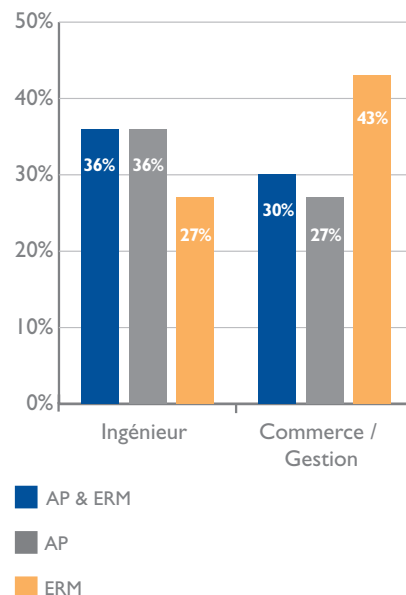
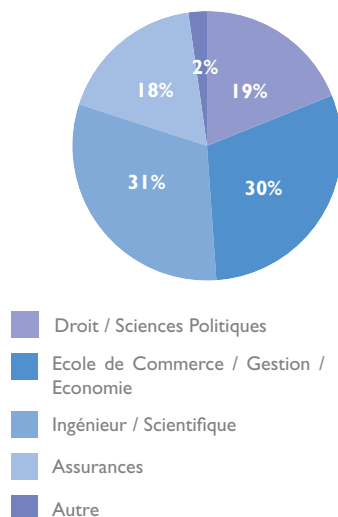


Expériences / Formation

Les expériences et les formations suivies par les personnes exerçant la fonction de Risk Manager apportent un éclairage intéressant sur le rôle du Risk Manager au sein de l'entreprise.

Formation d'origine

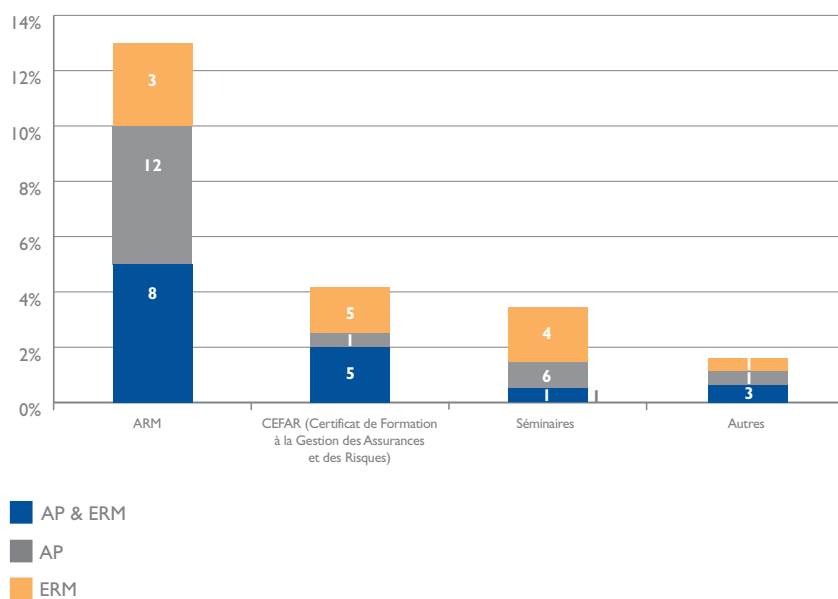
La formation d'origine démontre la diversité et la richesse des profils accédant aux fonctions de Risk Manager. L'équilibre est presque parfait, puisque 31% ont un profil ingénieur, 30% viennent du commerce, tandis que 19% sont issus du droit et 18% des assurances.



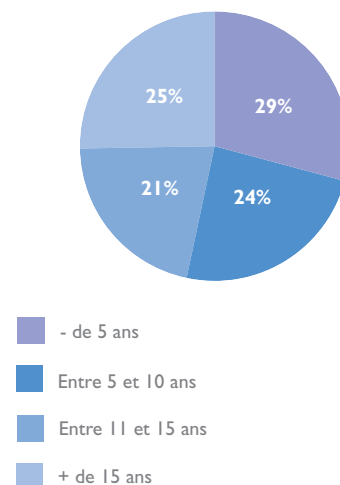
Formation complémentaire

48% des Risk Managers interrogés indiquent avoir reçu une formation en management des risques en complément de leur formation initiale contre 44% en 2009.

Types de formation continue complémentaire en termes de gestion des risques (en nombre de répondants)



Niveau d'expérience professionnelle en gestion des risques

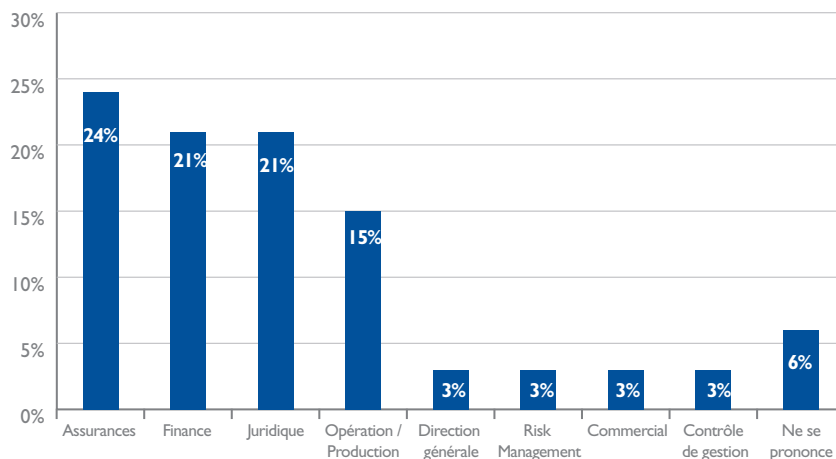


46% déclarent avoir plus de 10 ans d'expérience en gestion des risques, contre 39% en 2009.

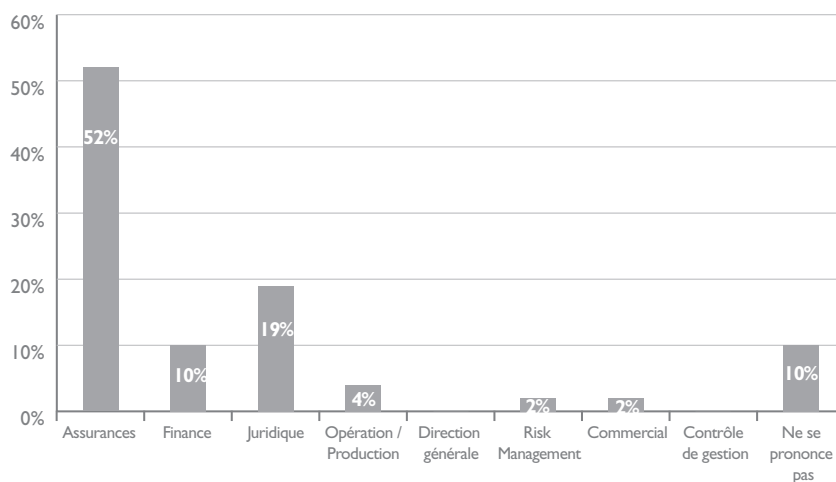
Expériences antérieures

Parmi les personnes qui ont déclaré avoir exercé dans un domaine d'activité différent de l'actuel, 59% ont déjà exercé dans les domaines d'activité « Assurance », « Juridique » ou « Finance ».

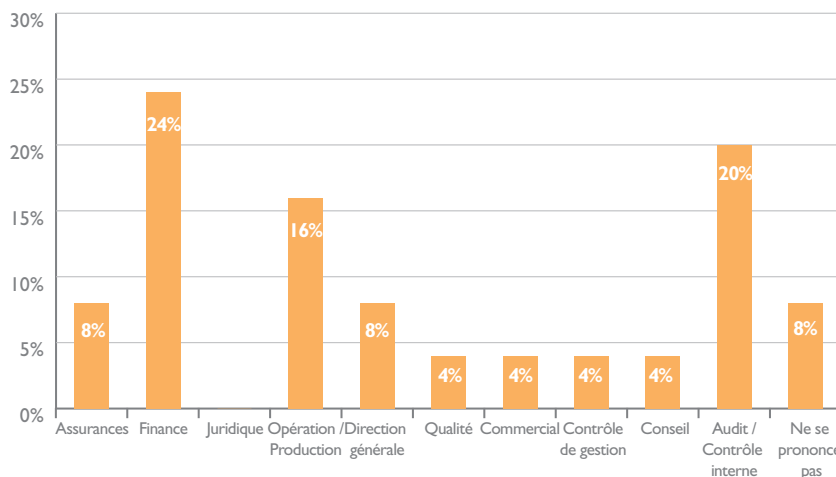
« AP & ERM »



« AP »



« ERM »



La catégorie « AP » provient essentiellement des métiers de l'assurance. Les « ERM », en revanche, sont principalement issus des fonctions financières Audit et Contrôle interne. Cette analyse est une nouvelle fois à mettre en parallèle avec la jeunesse de l'activité de Gestion des risques et la maturité de l'activité assurantielle. Avant d'exercer leurs postes actuels, les « AP » ont déjà connu une première expérience en assurance, alors que les « ERM » exercent une fonction relativement nouvelle... Ils ont donc des expériences passées très hétérogènes.

Les qualités perçues ou attendues

La fonction de Risk Manager consiste d'une part, en la surveillance de la maîtrise des risques et d'autre part, en une communication sur les risques auxquels l'entreprise est exposée, que ce soit à destination de la Direction de l'entreprise ou, plus largement, de l'ensemble des opérationnels concernés.

Cette fonction requiert donc non seulement du Risk Manager un niveau de technicité élevé mais également des qualités personnelles diverses.

D'après les Risk Managers interrogés, les principales qualités personnelles et techniques nécessaires à la fonction sont :

AP & ERM		
	Qualités techniques	Qualités personnelles
1	Assurance (techniques)	Curiosité
2	Finance	Communication
3	Langues	Management
4	Juridique	Ecoute
5	Organisation	Rigueur morale

AP		
	Qualités techniques	Qualités personnelles
1	Assurance (techniques)	Arbitrage
2	Juridique	Ecoute
3	Finance	Curiosité
4	Gestion de projet	Persévérance
5	Langues	Réactivité

ERM		
	Qualités techniques	Qualités personnelles
1	Maîtrise des risques	Conviction
2	Connaissance du groupe (métier, marché)	Synthèse
3	Juridique	Vision
4	Finance	Connaissance
5	Assurance (techniques)	Communication

La rémunération du Risk Manager

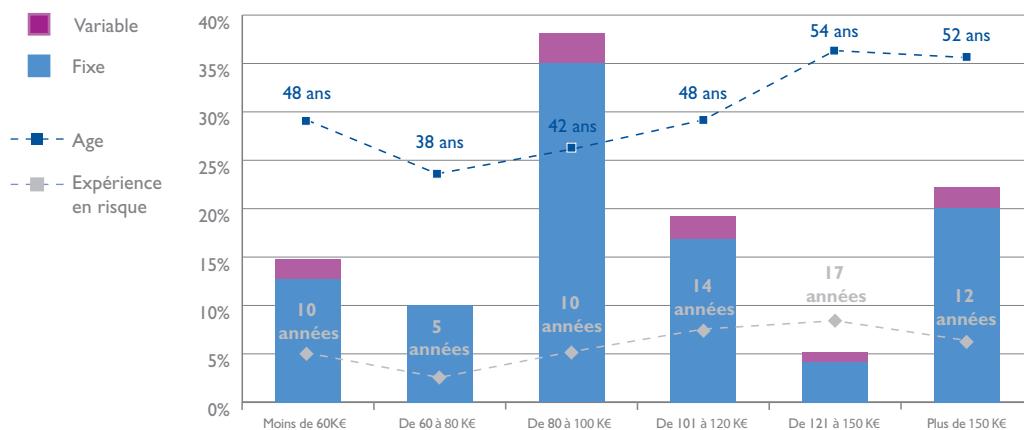
Niveaux de rémunération observés

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

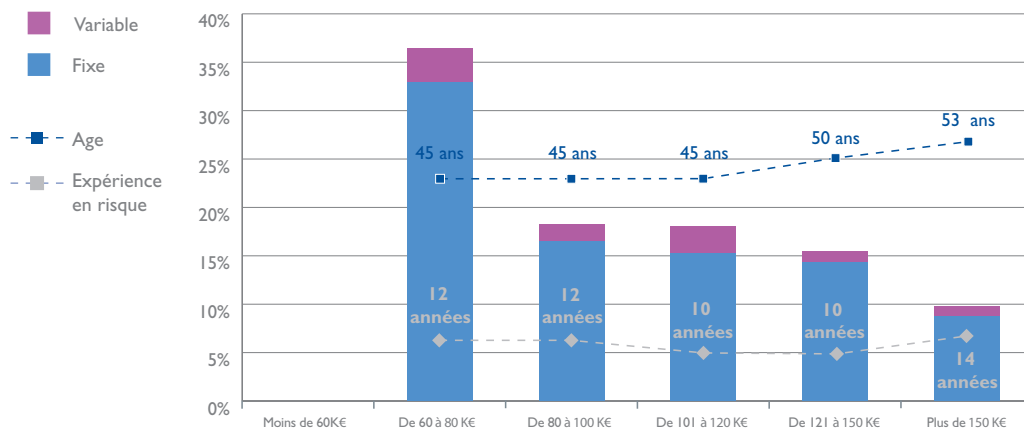
Un niveau de rémunération qui varie selon l'âge et l'expérience

Comme en 2009, le niveau de rémunération du Risk Manager dépend de son âge, du nombre d'années d'expérience mais également des catégories de missions exercées. En effet, étant des postes proches de la Direction, les « ERM » ont une rémunération plus importante que les « AP ».

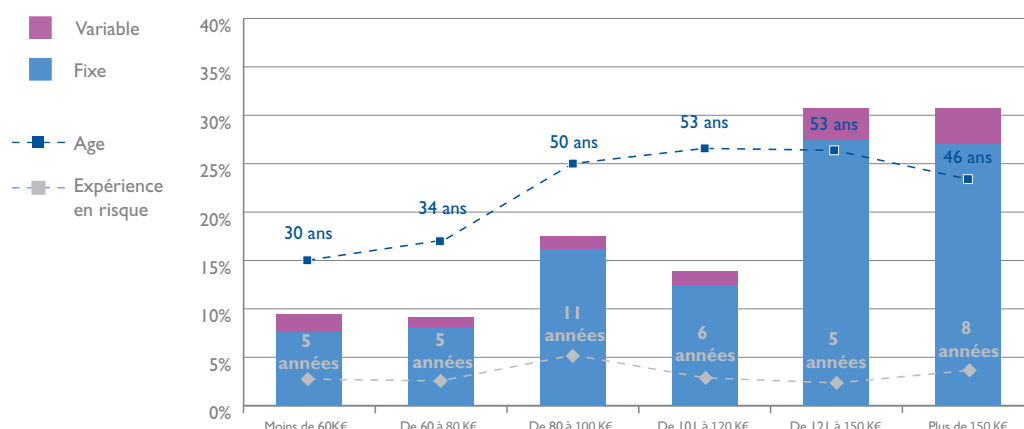
AP & ERM



AP



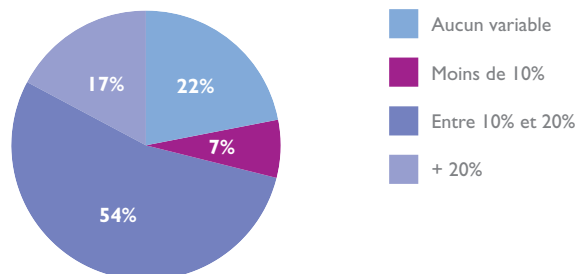
ERM



Rémunération variable

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

Niveau de rémunération variable des Risk Managers



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

AP & ERM		
	Critères quantitatifs	Critères qualitatifs
1	Résultats	Objectifs
2	Objectifs (groupe/individuels)	Diffusion de la culture risque du groupe
3	Coûts	Déploiement du projet
4	Baisse des sinistres	Capacité de travailler en transverse
5	Renouvellement des contrats	Relationnel

AP		
	Critères quantitatifs	Critères qualitatifs
1	Objectifs groupe	Objectifs
2	Budget	Prévention
3	Productivité des process de gestion	Relations
4	Performances groupe/individuelles	Innovation
5	Efficacité de la prévention	Communication et compréhension des guidelines

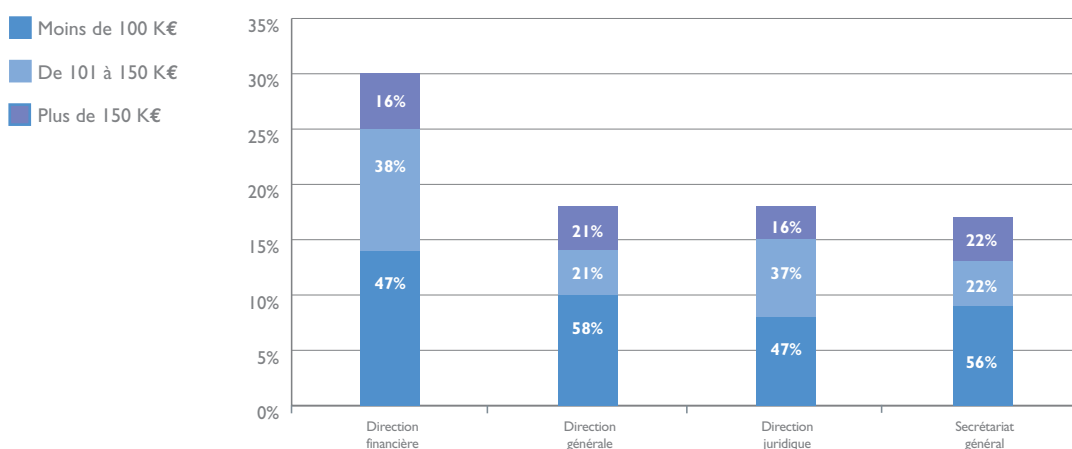
ERM		
	Qualités techniques	Qualités personnelles
1	Performance collective	Qualité du reporting et respect des échéances
2	Déploiement de la cartographie des risques	Transversalité
3	Objectifs groupe/individuels	Taux de satisfaction des supérieurs hiérarchiques
4	Evaluation du risque spécifique	Contribution à la stratégie
5	Risque (taux de crise sur le risque, actualisation du catalogue de risque)	Respect du budget

Facteurs conditionnant le niveau de rémunération

Un des facteurs classiques conditionnant la rémunération est l'âge et donc, en filigrane, le niveau d'expérience des Risk Managers. Les réponses au questionnaire ont également permis d'identifier d'autres facteurs pouvant avoir un impact sur les rémunérations.

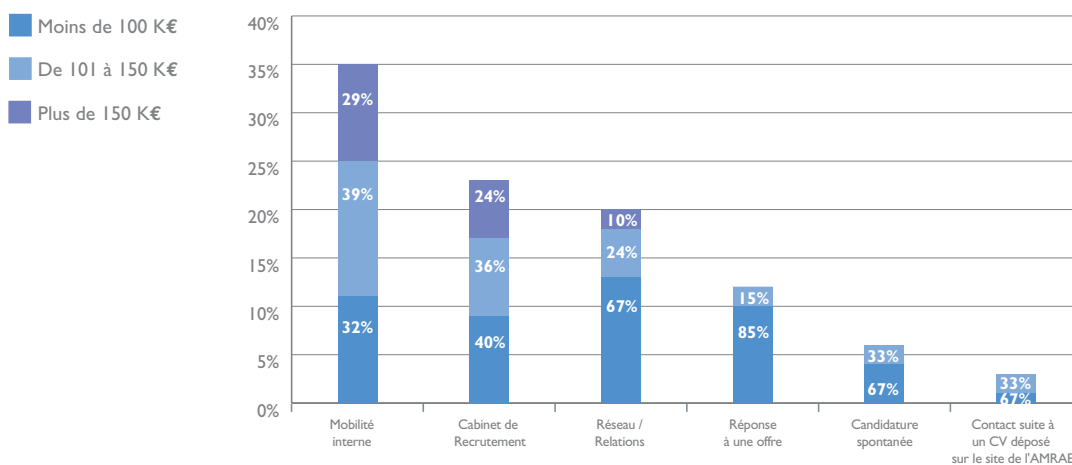
Le rattachement hiérarchique

Tout comme en 2009, il apparaît que les Risk Managers qui sont rattachés hiérarchiquement à la Direction générale et au Secrétariat général ont une rémunération en moyenne plus élevée que ceux rattachés à la Direction financière ou encore à la Direction juridique.



Le mode de recrutement

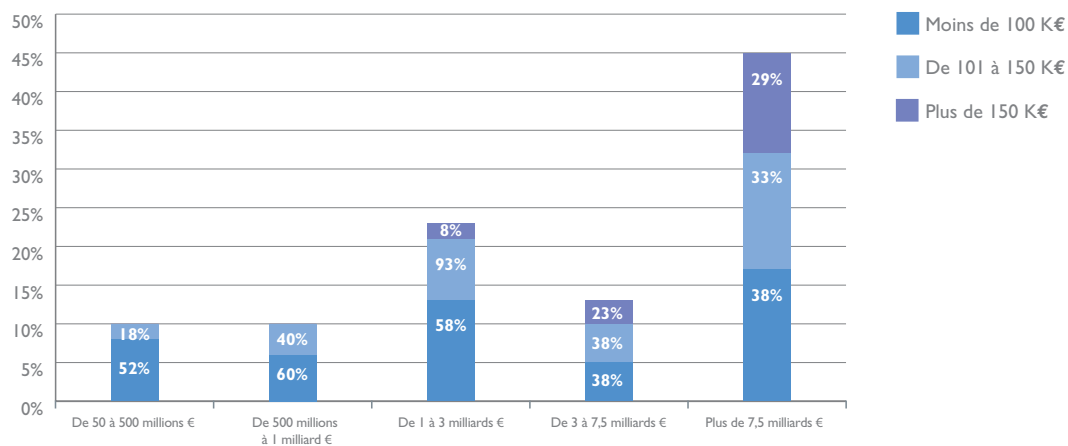
Il semble que les Risk Managers qui ont trouvé leur emploi via une mobilité interne ou un cabinet de recrutement ont, en moyenne, une rémunération plus élevée que ceux ayant trouvé leur emploi via un autre mode de recrutement. Ce constat était identique en 2009.



La taille de l'entreprise

La rémunération moyenne des Risk Managers est logiquement proportionnelle à la taille de l'entreprise à laquelle ils appartiennent.

Ainsi, la grande majorité des Risk Managers ayant une rémunération supérieure à 150 K€ brut annuel travaillent dans des entreprises réalisant plus de 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Cette observation avait déjà été réalisée en 2009.

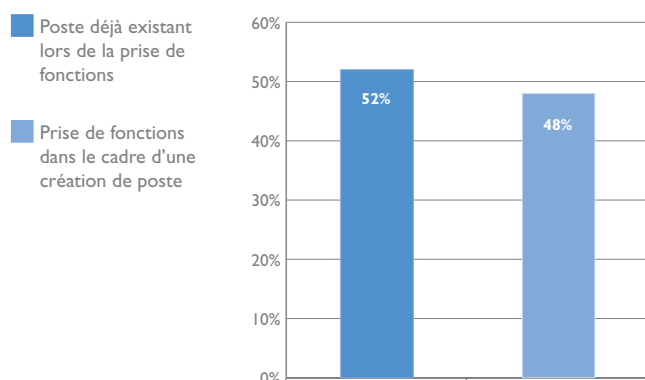


Les évolutions du Risk Manager

Prise de fonctions

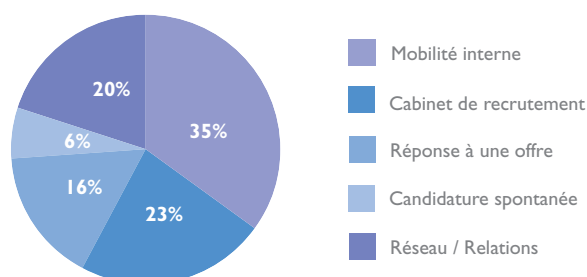
Création de poste ou reprise d'une fonction existante

Environ la moitié des Risk Managers interrogés (48%, exactement le même résultat qu'en 2009) ont pris leurs fonctions dans le cadre d'une création de poste.



Modalités de recrutement

Plus du tiers des Risk Managers interrogés ont trouvé leur emploi, en premier lieu, via une mobilité interne (35%, exactement le même résultat qu'en 2009) alors que 23% d'entre eux l'ont obtenu par l'entremise d'un cabinet de recrutement contre 16% en 2009. Ceci démontre une véritable demande et un réel engouement de la fonction Risk Manager dans les entreprises.



Perception de l'avenir

Compte tenu de la jeunesse de cette fonction, la très grande majorité des Risk Managers a une perception positive, voire très positive de leur avenir professionnel.

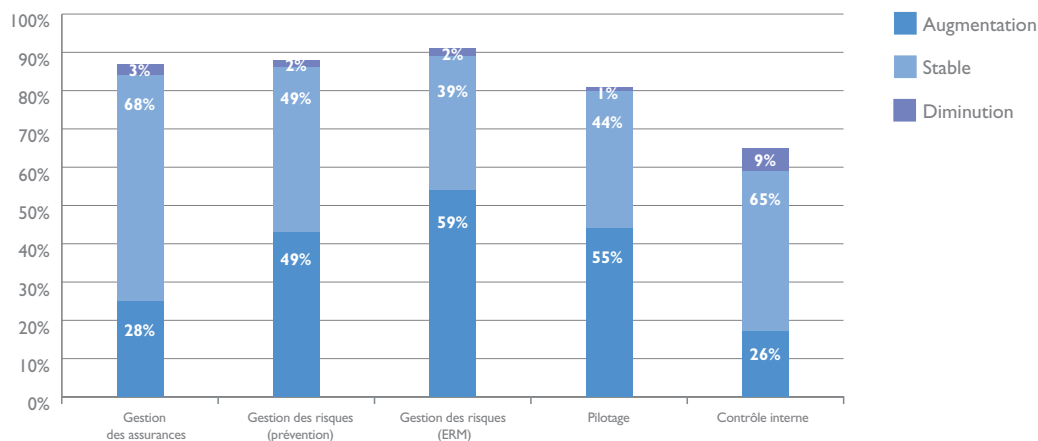
Perception de l'avenir

Tous domaines confondus, la très grande majorité des Risk Managers interrogés considèrent que leur rôle va prendre de l'importance dans l'avenir. Très rares sont ceux qui considèrent que leur rôle va se réduire.

A noter que dans les domaines de gestion des assurances et de Contrôle interne, les Risk Managers interrogés considèrent en majorité que leur rôle va vers une stabilisation dans la mesure où :

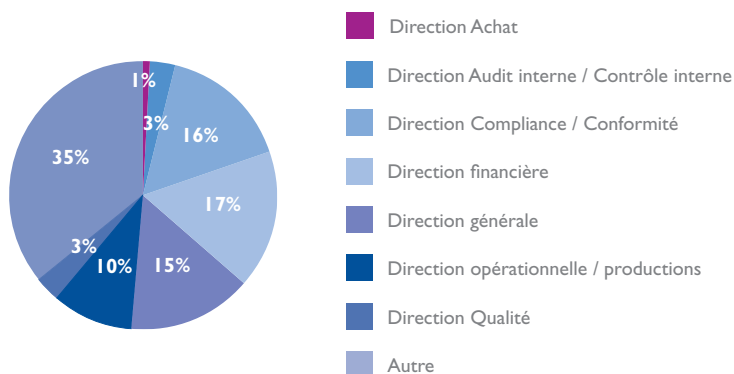
- la fonction de Contrôle interne est souvent partagée avec une autre direction de l'entreprise (Direction du Contrôle interne, par exemple) ;
- la fonction de Gestion des assurances, dont la mise en place est moins récente que celle de la Gestion des risques, est naturellement en phase de stabilisation.

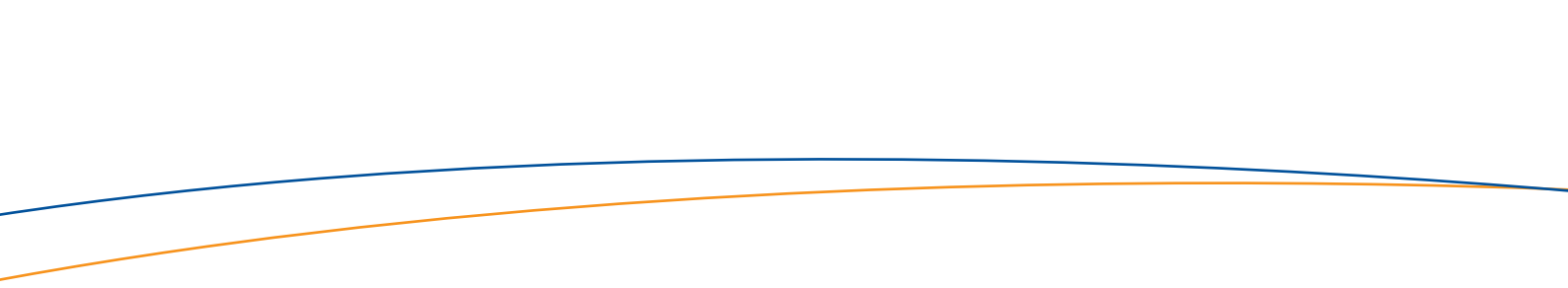
En revanche, pour les activités Gestion des risques, Gestion de la Prévention et de pilotage, les Risk Managers interrogés envisagent le plus souvent un élargissement de leur rôle.



Hypothèses d'évolution

Parmi les Risk Managers interrogés, 17% d'entre eux voient une évolution de leur carrière au sein de la Direction financière, 16% d'entre eux au sein de la Direction Compliance / Conformité et 15% d'entre eux au sein de la Direction générale. La plupart des Risk Managers ayant répondu « Autres » à cette question considèrent que ce poste sera le dernier de leur carrière, soit parce qu'ils sont proches de la retraite, soit parce que leurs possibilités d'évolution à la date de la présente analyse sont limitées.





Prochaine édition du Baromètre AMRAE

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

Contact :

AMRAE

Pôle Scientifique

amrae@amrae.fr

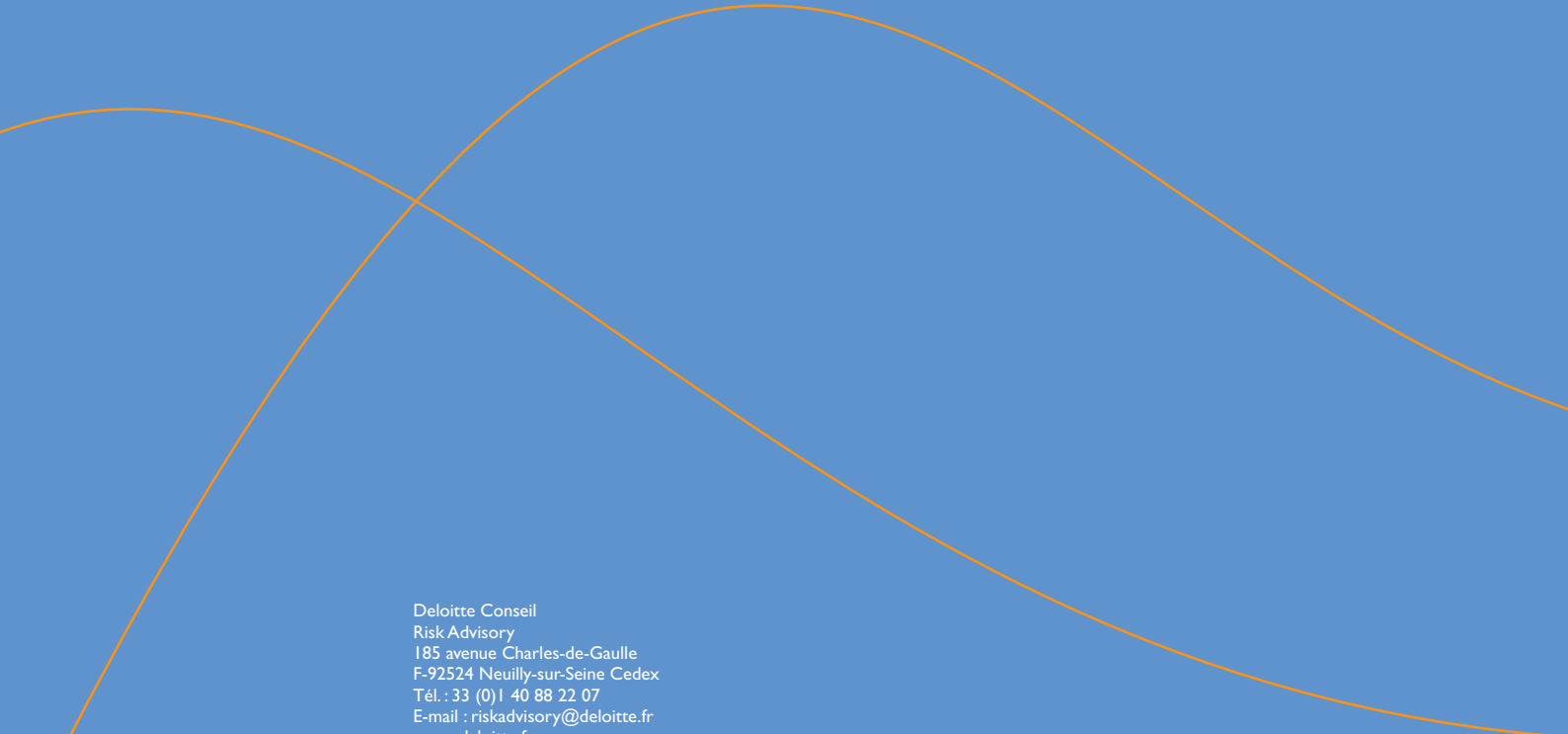
L'AMRAE en quelques mots

L'Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise rassemble plus de 750 membres appartenant à 430 entreprises françaises publiques et privées (dont 37 des 40 entreprises du CAC 40).

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

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

Retrouvez-nous sur le www.amrae.fr



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

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