



# BAROMÈTRE

## des métiers du risk management

2024 Édition

# SOMMAIRE

1.



## Les métiers du risk management

03

Responsable ERM .....	04
Responsable assurances et prévention .....	06
Responsable crises et continuité .....	08
Responsable contrôle interne .....	10
Responsable conformité/compliance .....	12

2.



## Résultats de l'enquête auprès des adhérents risk managers de l'Amrae

14

A. Organisation d'appartenance .....	16
B. Profil sociologique .....	18
C. Formation(s) .....	19
D. Activités/missions .....	21
E. Parlons risques .....	24
F. Rémunération .....	27
G. Perspectives .....	29

**ÉDITORIAL**

# Un baromètre révélateur des réalités d'aujourd'hui et des défis de demain

Cette année encore, le baromètre biennal des métiers du risk management offre un aperçu précieux et représentatif de l'évolution de notre profession et de celles et ceux qui l'exercent.

Comme lors de la précédente édition, la première partie de ce document dessine **les contours de la filière « risk management »**. Les fiches métiers ont été mises à jour et pourront servir d'outil de référence utile aux jeunes diplômés, comme aux professionnels en activité que ce soit côté métiers du risque comme ressources humaines.

La seconde partie, construite sur la base des réponses à l'enquête métier lancée en mars 2024 auprès de plus de 270 risk managers, adhérents de l'Amrae, offre un panorama complet des profils, formations, compétences, salaires et perspectives d'évolutions de nos métiers.

**La parité** dans nos métiers n'a jamais été aussi proche, y compris pour les postes de « top risk managers », et cela constitue une avancée réelle pour notre profession, la diversité et la richesse des perspectives constituant des atouts majeurs pour une vision transverse des risques.

**Les parcours** des risk managers s'enrichissent également, certains professionnels rejoignant les rangs des risk managers après plusieurs années passées dans d'autres fonctions de l'entreprise, apportant leur expertise pour un risk management connecté aux réalités du terrain.

Cyber, risques réglementaires, enjeux environnementaux et climatiques, les professionnels du risque sont sur **tous les fronts** pour accompagner leurs organisations. Fini l'expertise spécifique, le risk manager enfile son costume multifacette, apportant dans les différents comités de Direction les informations nécessaires à une prise de décision éclairée par les exécutifs.

Mais alors que la zone d'intervention du risk management s'étend chaque année un peu plus, le recours à **une assistance augmentée**, via l'intelligence artificielle sous toutes ses formes, semble aujourd'hui trop peu appréhendé par les risk managers. Moins de la moitié des risk managers répondants travaille sur les sujets IA ou bien avec ces outils, dans l'attente peut-être d'illustrations opérationnelles plus concrètes ou d'un cadre d'utilisation respectant les exigences de sécurité de leurs organisations ? Quelles qu'en soit les raisons, l'intégration de l'IA dans la gestion des risques n'est plus une option, mais une nécessité pour rester compétitif et efficace face à un environnement de plus en plus complexe et changeant. Nous devons tous veiller à ce que cette évolution technologique soit pleinement intégrée dans notre métier.

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

**Thibault BULABOIS**, Pilote du baromètre des métiers du risk management 2024

**François BEAUME**, Administrateur de l'Amrae

**Carole MONDELLINI**, Administratrice de l'Amrae

**Géraldine BRUGUIÈRE-FONTENILLE**, Chargée de mission, pôle scientifique et développement des régions de l'Amrae



A photograph of two professionals in an office setting. A woman with blonde hair, wearing a white and blue striped shirt, is seen from the side, looking down at a tablet device she is holding. A man with dark hair and glasses, wearing a light blue button-down shirt, stands behind her, also looking at the tablet. The background is a blurred office environment.

# Les métiers du risk management

**FICHE MÉTIER #1**

# RESPONSABLE ERM

## RÔLES PRINCIPAUX

Le profil « Responsable ERM » orchestre la gestion des risques (assurables/non assurables) de l'organisation. Il définit, déploie et anime, avec les organes de gouvernance, un dispositif et un réseau de gestion globale des risques. En lien avec les directions opérationnelles et supports, il analyse les risques de toute nature et suit les plans d'action associés (prévention/traitement) en coordination avec le contrôle interne.

Il établit la cartographie des risques pour éclairer la Direction générale sur les enjeux stratégiques et opérationnels de l'organisation, l'atteinte des objectifs et pour déployer les synergies avec l'audit interne. Il contribue à la préparation, la coordination et la validation de la communication externe relative aux risques.

## PRINCIPALES COMPÉTENCES TECHNIQUES

- |  |   |
|--|---|
| <b>① Diffusion de la culture « risque »</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Élaborer la politique de gestion des risques prenant en compte l'appétence et la tolérance aux risques des dirigeants et des organes de gouvernance ;</li> <li>✓ Développer et animer un réseau de correspondants terrains ;</li> <li>✓ Former ou sensibiliser les collaborateurs à l'approche et la gestion des risques.</li> </ul> |
| <b>② Analyse/hierarchisation des risques</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identifier et évaluer les risques (activités, processus, outils, événements extérieurs...) ;</li> <li>✓ Animer les ateliers d'identification et de hiérarchisation des risques ;</li> <li>✓ Élaborer et mettre à jour la cartographie des risques de l'organisation.</li> </ul>  |
| <b>③ Gestion transverse des risques</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Déterminer et suivre l'avancement des plans d'action ;</li> <li>✓ Exploiter les données d'un SIGR*.</li> </ul>   |
| <b>④ Gouvernance des risques</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Animer le (ou les) Comité(s) des risques ;</li> <li>✓ Intégrer les menaces et opportunités à l'élaboration et l'évolution de la stratégie ;</li> <li>✓ Contribuer à la communication externe notamment sur les facteurs de risques (en lien avec les autres acteurs concernés).</li> </ul>   |

\* Système d'Information de Gestion des Risques

## EXEMPLES D'INTITULÉS RELATIFS À CETTE FONCTION (base adhérents Amrae)

- Chief risk officer
- Corporate risk manager
- Enterprise risk manager
- Group risk manager
- Directeur des risques
- Responsable gestion transverse des risques
- Coordinateur gestion des risques
- Responsable de la maîtrise des risques
- Chargé de gestion des risques

## PRINCIPALES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES

Organisation/rigueur	★★★
Collaboration/co-construction	★★★
Réceptivité/écoute	★★★
Communication	★★★
Négociation	★★★
Culture et prise en compte des enjeux	★★★
Création et adaptation	★★☆
Résistance au stress	★★☆

Compétences à mobiliser :

- ★★★ Au quotidien
- ★★☆ Souvent
- ★☆☆ De temps en temps
- ☆☆☆ Rarement



## PAROLES DE PROFESSIONNELS



Winifrey CAUDRON

Responsable département contentieux, risques et assurances  
**UP COOP**

« La gestion des risques requiert de la rigueur, de l'éthique, un esprit d'analyse affûté afin d'anticiper et prévenir les risques émergents. Pour être efficace, elle doit être structurée, structurante, pertinente et doit contribuer à la performance attendue de l'organisation(...). Bien que la maîtrise des risques, au sens large, soit l'affaire de tous, la responsabilité de son dispositif est celle du risk manager. Il est l'architecte de ce dispositif, trop souvent isolé dans son organisation. Au delà de sa propre expertise et expérience professionnelle, il peut s'appuyer sur des méthodes déjà éprouvées par ses pairs et homologues, au moyen de rencontres et d'échanges sur les bonnes pratiques . »



Santiago BOSIO

Responsable gestion des risques et prospective  
**Groupe ADP**

« Face à un monde de plus en plus imprévisible et à un univers des risques en expansion, le Responsable ERM doit recourir à des mécanismes lui offrant une vision globale des risques et de leurs interdépendances, intégrant l'ensemble de l'organisation (RSE, géopolitique, cyber...). Aujourd'hui, et face à des exigences réglementaires et extra-financières croissantes, un point clé pour le Responsable ERM est de parvenir à quantifier les expositions financières aux risques à des horizons de temps différents et en articulation avec le plan stratégique, afin de garantir la confiance des investisseurs et des parties prenantes. »

## FICHE MÉTIER #2

# RESPONSABLE ASSURANCES ET PRÉVENTION

### RÔLES PRINCIPAUX

Le « Responsable assurances & prévention » propose, développe et pilote les plans d'action de prévention des risques assurables et non assurables. Son objectif principal est de réduire l'impact et la fréquence des sinistres, tout en clarifiant les responsabilités associées. Pour ce faire, il analyse et évalue les risques potentiels, met en place des outils et des processus pour mesurer leur fréquence et leur gravité, développe des plans d'action pour les prévenir et suit leur mise en œuvre et leur efficacité.

En étroite collaboration avec le Responsable ERM, il conçoit des solutions de financement des risques, incluant le transfert des risques assurables au marché des assurances. Dans ce cadre, il gère les relations avec les parties prenantes du marché telles que les courtiers, assureurs, réassureurs et experts. Son rôle implique la négociation et la souscription des polices d'assurance adaptées aux besoins de l'organisation, la gestion administrative des contrats, ainsi que la coordination de la déclaration et du suivi des sinistres pour obtenir les indemnisations nécessaires. Il peut également être impliqué dans la gestion d'une filiale d'assurance ou de réassurance dite captive.

Le Responsable assurances & prévention joue également un rôle crucial de conseil et de formation, informant et sensibilisant les différentes équipes de l'organisation sur les risques assurables et les mesures de prévention, tout en assurant leur formation aux procédures de gestion des risques et des sinistres. En outre, il effectue une veille régulière sur les évolutions du marché de l'assurance et les changements réglementaires pour adapter les stratégies de gestion des risques et d'assurance.

Un autre aspect clé de sa mission est l'optimisation des coûts liés aux assurances. Il analyse les coûts et propose des solutions pour les réduire, mettant en œuvre des actions visant à diminuer la sinistralité, les primes d'assurance et plus largement le coût du risque. Enfin, il coordonne ses activités avec celles d'autres fonctions internes, telles que la conformité, l'hygiène santé sécurité, la RSE et le contrôle interne, intégrant les plans de prévention des risques dans la stratégie globale de gestion des risques de l'entreprise.

### EXEMPLES D'INTITULÉS RELATIFS À CETTE FONCTION (base adhérents Amrae)

- Directeur assurances et prévention
- Directeur risques et assurances
- Directeur/Responsable/Chargé d'assurances [dommages/ responsabilités/etc.]

### PRINCIPALES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES

Organisation/rigueur	★★★
Collaboration/co-construction	★★★
Réceptivité/écoute	★★★
Communication	★★★
Culture et prise en compte des enjeux	★★★
Résistance au stress	★★★
Adaptabilité	★★★
Négociation	★★★☆
Créativité	★★★☆

Compétences à mobiliser :

- |      |                   |
|------|-------------------|
| ★★★  | Au quotidien      |
| ★★★☆ | Souvent           |
| ★★☆☆ | De temps en temps |
| ★★☆☆ | Rarement          |

## PRINCIPALES COMPÉTENCES TECHNIQUES

• Optionnel

① Compétences en prévention des risques	✓ Capacité à identifier, analyser et évaluer les risques potentiels auxquels l'organisation est exposée ; ✓ Capacité à intégrer les principes de prévention dans les processus de l'entreprise et promouvoir une culture de prévention auprès des collaborateurs et décideurs ; ✓ Compétence en élaboration de mesures spécifiques de prévention en collaboration avec les départements internes et les parties prenantes externes ; ✓ Capacité à proposer et mettre en œuvre des solutions technologiques innovantes, telles que l'utilisation de drones ou d'autres technologies avancées pour la prévention des risques.
② Stratégie de financement des risques	✓ Expertise dans l'évaluation des valeurs et des activités nécessitant une assurance ; ✓ Compétence pour proposer des solutions de financement des risques, y compris l'auto-assurance et la création de captives ; • Connaissance approfondie de la création, de l'administration et de la gestion de captives d'assurance ou de réassurance ; • Connaissance des mécanismes de transfert alternatifs des risques (ART) ; • Expertise en gestion et suivi des assurances de personnes ; • Expertise en gestion et suivi des assurances crédit ; ✓ Capacité à arbitrer les risques à transférer au marché et à recenser les solutions de transfert de risque existantes.
③ Gestion des programmes d'assurances	✓ Compétence en définition et en pilotage de la politique d'assurances de l'entreprise ; ✓ Expertise en négociation, gestion et déploiement des couvertures d'assurances et des services associés ; ✓ Capacité à gérer les contrats d'assurance, suivre les facturations et administrer les données associées ; ✓ Maîtrise des systèmes d'information de gestion des risques (SIGR) ou autres outils pour soutenir la gestion des assurances.
④ Gouvernance des sinistres	✓ Compétence en gestion et suivi des sinistres dans les différentes branches d'assurance (Incendie, Accidents, Risques Divers, Transport) et validation du retour à la normale ; • Expertise en gestion et suivi des assurances de personnes.
⑤ Relations avec les parties prenantes	✓ Capacité à gérer les relations avec les courtiers, assureurs, réassureurs, et experts ; ✓ Compétence en facilitation des échanges et remontées d'informations entre les différentes parties prenantes.
⑥ Compétences en analyse et veille	✓ Compétence en veille sur les évolutions du marché de l'assurance et les changements réglementaires ; ✓ Capacité à analyser les données et les tendances pour informer les décisions de gestion des risques et d'assurance.



### PAROLES DE PROFESSIONNELS



Sébastien VIRFOLET  
Responsable assurances  
Groupe ELIS

« D'une nature optimiste et pragmatique, le Responsable assurances et prévention s'implique auprès des différentes directions opérationnelles pour déployer les plans et mesures de prévention permettant de renforcer la résilience de son organisation vis-à-vis des risques encourus et d'adapter régulièrement les couvertures d'assurance. »



Franck AURÉ  
Group insurance director  
OPMOBILITY

« Face aux risques toujours plus tentaculaires et grandissants auxquels sont exposés nos organisations, le Responsable assurances et prévention doit cultiver l'innovation et accepter de rompre avec l'existant. Il doit se positionner comme apporteur de solutions, force de proposition mais également être un fin négociateur dans un marché de l'assurance toujours chahuté. Le Responsable assurances et prévention n'a pas vocation à opérer de manière isolée mais a contrario être à l'écoute des parties prenantes, développer des collaborations internes comme externes afin d'atteindre un objectif commun, la réussite de l'organisation. »

**FICHE MÉTIER #3**

# RESPONSABLE CRISES ET CONTINUITÉ

**RÔLES PRINCIPAUX**

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

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

**PRINCIPALES COMPÉTENCES TECHNIQUES**

- |  |  |
|--|--|
| <b>① Anticipation des crises</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identifier, en lien avec le Responsable ERM, les scénarios de risques extrêmes et les différentes typologies de crises auxquelles l'organisation peut être exposée ;</li> <li>✓ Anticiper les conséquences des crises potentielles et proposer des stratégies de réponse.</li> </ul>  |
| <b>② Prévention des crises</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Définir et mettre en place l'organisation de prévention, de gestion de crise et de continuité d'activité ;</li> <li>✓ Construire un réseau d'acteurs internes et externes de crise et continuité d'activité ;</li> <li>✓ Mettre en place des dispositifs de veille généraliste ou ciblée ;</li> <li>✓ Outiliser la démarche ;</li> <li>✓ Former les collaborateurs ;</li> <li>✓ Concevoir et mettre en œuvre des exercices de simulation de crise.</li> </ul> |
| <b>③ Gestion des crises</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Piloter, coordonner ou contribuer selon les cas à une cellule de crise dans l'ensemble de ses composantes (organisationnelle, humaine, logistique) ;</li> <li>✓ Analyser le contexte médiatique et contribuer à la communication de crise ;</li> <li>✓ Assurer la mise en œuvre d'un plan de continuité d'activité adapté à la crise.</li> </ul>  |
| <b>④ Veille et amélioration continue</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Élaborer et exploiter les retours d'expérience/post-mortem ;</li> <li>✓ Écouter, veiller et partager des bonnes pratiques (associations, clubs, parties prenantes ...).</li> </ul>  |

## EXEMPLES D'INTITULÉS RELATIFS À CETTE FONCTION (base adhérents Amrae)

- *Directeur risk, business continuity & crisis management*
- *Business continuity manager*
- *Head of corporate resilience*
- *Responsable du plan de continuité des activités*
- *Responsable gestion de crise & PCA*
- *Responsable prévention des risques et crises*

## PRINCIPALES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES

Communication	★★★
Résistance au stress	★★★
Collaboration/co-construction	★★★
Création et adaptation	★★★
Organisation/rigueur	★★☆
Négociation	★★☆
Culture et prise en compte des enjeux	★★☆
Réceptivité/écoute	★☆☆

Compétences à mobiliser :

- ★★★ Au quotidien
- ★★☆ Souvent
- ★☆☆ De temps en temps
- ☆☆☆ Rarement



## PAROLES DE PROFESSIONNELS



Olivier ALLAIRE  
Technical leader  
risk & resilience  
**AIRBUS PROTECT**

« Notre mission, en gestion de crise et continuité d'activité, est d'anticiper les perturbations potentielles d'ampleur et de supporter les objectifs en termes de montée en cadence suivant les axes humains, opérationnels, supply chain et IT. Notre objectif actuel est de transitionner vers une gestion intégrée de la résilience, englobant la gestion des risques, des incidents, des crises et de la continuité d'activité jusqu'au retour en conditions nominales. Cette approche holistique requiert une vision stratégique, un alignement avec les objectifs de l'entreprise, une capacité d'adaptation rapide et une excellente communication pour coordonner efficacement tous les acteurs impliqués. »



Aliénor SENARD  
Senior Manager en charge  
de l'offre Résilience  
**EY Consulting France**

« Le Responsable crises et continuité est un acteur clé de la résilience de l'organisation (...) : membre de la cellule de crise, souvent en tant que coordinateur, il a une posture d'anticipateur, de facilitateur et de trait d'union entre les opérationnels et le top management, à la fois en temps de paix et en temps de crise. Pour maintenir le Plan de Continuité d'Activité et le Plan de Gestion de Crise en condition opérationnelle, il est en lien régulier avec toutes les fonctions de l'organisation (opérations, DSI, communication, Ressources Humaines, services généraux, membres de la cellule de crise...) et avec certaines parties prenantes externes (fournisseurs, partenaires, autorités publiques...). Il rend compte au top management. »

## FICHE MÉTIER #4

# RESPONSABLE CONTRÔLE INTERNE

## RÔLES PRINCIPAUX

Le « Responsable contrôle interne » développe, fait la promotion et pilote la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne dans son organisation. Il accompagne les directions opérationnelles dans la conception de leur dispositif de contrôle interne, en identifiant les risques financiers, opérationnels et de conformité, et en évaluant l'efficacité des contrôles existants pour les réduire.

Il pilote et anime le programme d'auto-évaluation des contrôles clés de son organisation, en s'assurant que les processus et les contrôles internes sont continuellement revus et améliorés. Il s'assure du suivi de l'efficacité du dispositif de contrôle interne, notamment à travers le suivi de la mise en œuvre des plans d'actions correctives et la réalisation de certains plans de tests. Cela inclut, en lien avec l'audit interne, la planification et la réalisation d'audits internes pour vérifier la conformité avec les politiques et procédures de l'organisation.

Le Responsable contrôle interne peut coordonner la mise en place, la rédaction et l'optimisation des procédures ou de tout référentiel entrant dans le dispositif permanent de contrôle interne. Il maintient une documentation complète des processus de contrôle interne et prépare des rapports réguliers sur l'état des contrôles pour la direction et le conseil d'administration.

Il sensibilise et forme les employés à l'importance des contrôles internes et aux bonnes pratiques, fournissant une formation continue sur les nouveaux contrôles et les changements de processus. Il veille également à la conformité réglementaire en surveillant les changements dans les réglementations applicables et en mettant en œuvre des mesures pour assurer la conformité.

En outre, il travaille en étroite collaboration avec d'autres départements tels que la finance, l'audit, les risques et assurances et la conformité pour intégrer les contrôles internes dans l'ensemble des processus de l'organisation. Il gère les interactions avec les auditeurs externes, fournissant les informations nécessaires aux travaux. Enfin, il est parfois responsable de la gestion des incidents, détectant et réagissant rapidement aux incidents de non-conformité ou aux défaillances des contrôles internes, enquêtant et mettant en place des mesures correctives pour prévenir des incidents similaires à l'avenir.

## EXEMPLES D'INTITULÉS RELATIFS À CETTE FONCTION (base adhérents Amrae)

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

## PRINCIPALES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES

Organisation/rigueur	★★★
Collaboration/co-construction	★★★
Réceptivité/écoute	★★★
Communication	★★★
Culture et prise en compte des enjeux	★★★
Adaptabilité	★★★
Négociation	★★★
Créativité	★★★
Résistance au stress	★★★

Compétences à mobiliser :

- |     |                   |
|-----|-------------------|
| ★★★ | Au quotidien      |
| ★★★ | Souvent           |
| ★★★ | De temps en temps |
| ★★★ | Rarement          |

## PRINCIPALES COMPÉTENCES TECHNIQUES

① <b>Conception du dispositif de contrôle interne</b>	✓ Établir les politiques, le dispositif de pilotage, les responsabilités des acteurs et les référentiels nécessaires pour un contrôle interne efficace ; ✓ Concevoir et mettre en place des outils, procédures et processus de contrôle adaptés aux risques identifiés ; ✓ S'assurer que les contrôles internes évoluent en fonction des changements organisationnels et réglementaires.
② <b>Accompagnement des métiers</b>	✓ Organiser des sessions de formation et de sensibilisation pour diffuser les bonnes pratiques de contrôle interne et la prise de conscience des zones de risques ; ✓ Encourager une culture d'entreprise axée sur la prévention des risques et le respect des contrôles internes ; ✓ Mettre en place et coordonner un réseau de référents de contrôle interne répartis dans les directions et filiales, en organisant des comités et en partageant les actualités pertinentes ; ✓ Fournir un soutien aux directions opérationnelles et aux filiales dans la conception et la mise en œuvre de leur dispositif de contrôle interne ; ✓ Diriger le programme d'auto-évaluation des contrôles internes et assister les directions opérationnelles et fonctionnelles dans son exécution.
③ <b>Évaluation du niveau de contrôle interne de l'organisation</b>	✓ Assurer le suivi de l'efficacité du dispositif de contrôle interne en surveillant la mise en œuvre des plans d'actions correctives et en réalisant des tests de contrôle ; ✓ Planifier et réaliser des audits internes pour vérifier la conformité et l'efficacité des contrôles internes ; ✓ Déetecter et enquêter sur les incidents de non-conformité ou les défaillances des contrôles internes, et mettre en place des mesures correctives.
④ <b>Consolidation et reporting</b>	✓ Collecter, traiter et consolider les informations provenant des auto-évaluations, des remontées d'indicateurs par les animateurs du contrôle interne, des audits internes, et des cartographies des risques ; ✓ Analyser les résultats des contrôles et des audits, commenter les performances et identifier les pistes d'amélioration ; ✓ Discuter des pistes d'amélioration avec les directions métiers et fonctionnelles pour renforcer le dispositif de contrôle interne ; ✓ Rendre compte aux organes dirigeants, notamment au comité d'audit, du niveau de maîtrise des activités et de la mise en place des contrôles, et proposer des recommandations pour améliorer le dispositif de contrôle interne.
⑤ <b>Gestion des incidents</b>	✓ Déetecter, enquêter et réagir rapidement aux incidents de non-conformité ou aux défaillances des contrôles internes ; ✓ Mettre en place des mesures correctives pour prévenir des incidents similaires à l'avenir.
⑥ <b>Communication et collaboration</b>	✓ Communiquer de manière claire et efficace avec divers niveaux de l'organisation, y compris la direction et le conseil d'administration ; ✓ Travailler en étroite collaboration avec d'autres départements, tels que la finance, l'audit, les risques et assurances et la conformité.
⑦ <b>Gestion des relations avec les auditeurs externes</b>	✓ Gérer les interactions avec les auditeurs externes, fournir les informations nécessaires et faciliter le processus d'audit externe.

**Membre Amrae**Responsable Contrôle interne,  
Grand Compte

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

### PAROLE DE PROFESSIONNEL

## FICHE MÉTIER #5

# RESPONSABLE CONFORMITÉ/COMPLIANCE

## RÔLES PRINCIPAUX

Le profil « Responsable conformité/compliance » contrôle que les règles techniques, juridiques, éthiques et de gestion, imposées aux entreprises selon leur taille et/ou de manière sectorielle, soient appliquées de manière conforme par les directions opérationnelles et support afin d'éviter le risque d'infraction et donc de sanction pour l'entreprise.

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

## PRINCIPALES COMPÉTENCES TECHNIQUES

<b>① Diffusion de la culture « conformité »</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Définir l'organisation du dispositif de conformité (politique, pilotage, responsabilités des acteurs, référentiel, outils, ...) et faire connaître, sensibiliser à ce dispositif dans l'organisation ;</li> <li>✓ Établir le référentiel des obligations légales, réglementaires, ou sectorielles auxquelles son organisation doit se conformer et le faire connaître ;</li> <li>✓ Former ou sensibiliser les collaborateurs, les dirigeants y compris la gouvernance à l'approche conformité ;</li> <li>✓ Animer un réseau de référents, répartis dans les directions/filiales (préparation et animation de comités, partage d'actualité).</li> </ul>
<b>② Veille de la conformité de l'organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Soutenir les directions opérationnelles et les filiales, dans la déclinaison des directives et orientations et dans la mise en place de leurs dispositifs de conformité ;</li> <li>✓ Contrôler régulièrement la bonne application des règles par les directions opérationnelles et support ;</li> <li>✓ Suivre les plans d'actions décidés et formaliser ou reformaliser les process ;</li> <li>✓ Rendre des comptes aux organes de gouvernance et au « top management » et savoir répondre à un contrôle externe.</li> </ul>
<b>③ Optimisation des procédures et référentiels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rédiger, mettre à jour, optimiser les procédures de conformité ;</li> <li>✓ Mettre à jour le référentiel des principes de conformité en fonction des nouveaux enjeux de l'activité, des évolutions réglementaires, des éventuelles acquisitions ou nouvelles implantations ;</li> <li>✓ Préparer les contrôles des autorités administratives, y participer le cas échéant.</li> </ul>
<b>④ Veille et amélioration continue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Réaliser une veille réglementaire active ;</li> <li>✓ Élaborer et exploiter les retours d'expériences ;</li> <li>✓ Être à l'écoute, réaliser une veille et un partage des bonnes pratiques (associations, clubs, parties prenantes ...).</li> </ul>

## EXEMPLES D'INTITULÉS RELATIFS À CETTE FONCTION (base adhérents Amrae)

- Responsable de la conformité/compliance
- Directeur de la conformité/compliance
- Superviseur conformité/compliance
- Chief compliance officer
- Compliance manager
- Corporate ethics and compliance officer
- DPO (Data Protection Officer)



## PAROLES DE PROFESSIONNELS

Membre Amrae

Chief Risk & Compliance Officer  
ETI



*« Historiquement et réglementairement réservé aux métiers de la banque et de l'assurance, le responsable conformité devient un incontournable dans la gestion des risques de l'entreprise, où la compliance prend une place centrale.*

*Perte d'agrément, sanction financière, réputation entachée, mise en péril de la continuité d'activité : la non-conformité est un risque protéiforme à adresser au cœur des opérations, en lien permanent avec le terrain, à tous les niveaux de l'organisation et de la chaîne de valeur. »*



Membre Amrae

Responsable Compliance,  
ETI

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

## PRINCIPALES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES

Organisation/rigueur	★★★
Communication	★★★
Résistance au stress	★★★
Négociation	★★★☆
Culture et prise en compte des enjeux	★★★☆
Collaboration/co-construction	★★★☆
Réceptivité/écoute	★★★☆
Création et adaptation	★☆☆☆

Compétences à mobiliser :

- ★★★ Au quotidien
- ★★★☆ Souvent
- ★☆☆☆ De temps en temps
- ☆☆☆☆ Rarement



**Résultats  
de l'enquête  
auprès des adhérents  
risk managers de l'Amrae**

# Introduction à l'étude et méthodologie

Cette huitième édition du baromètre des métiers du risk management est basée sur une enquête en ligne adressée aux 1 035 adhérents risk managers de l'Amrae en mars et avril 2024. Celle-ci a bénéficié d'un fort taux de réponses puisque 275 risk managers (soit 26,6 %) y ont contribué.

Ce panel de répondants représentatif de la diversité de nos métiers couvre différentes fonctions de « l'univers risk management », différents niveaux hiérarchiques ainsi que différentes tailles et nature d'organisations.

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

- la qualité des cibles interrogées ;
- la méthode de collecte des données et ;
- l'analyse statistique par échantillon non pondéré et codification des réponses aux questions ouvertes.

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

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

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

## CHIFFRES CLÉS

### Enquête 2024 menée auprès des adhérents risk managers de l'Amrae

**6**  
thématiques

**42**  
questions

- Organisation d'appartenance
- Profil sociologique
- Formation(s)
- Activités/missions
- Rémunération
- Perspectives

**1035**  
adhérents consultés

**275**  
répondants

**50%**  
de répondants sont  
des « top risk managers »  
(personne physique qui occupe le rang le plus élevé de la fonction gestion des risques au sein de l'organisation).

# A. Organisation d'appartenance

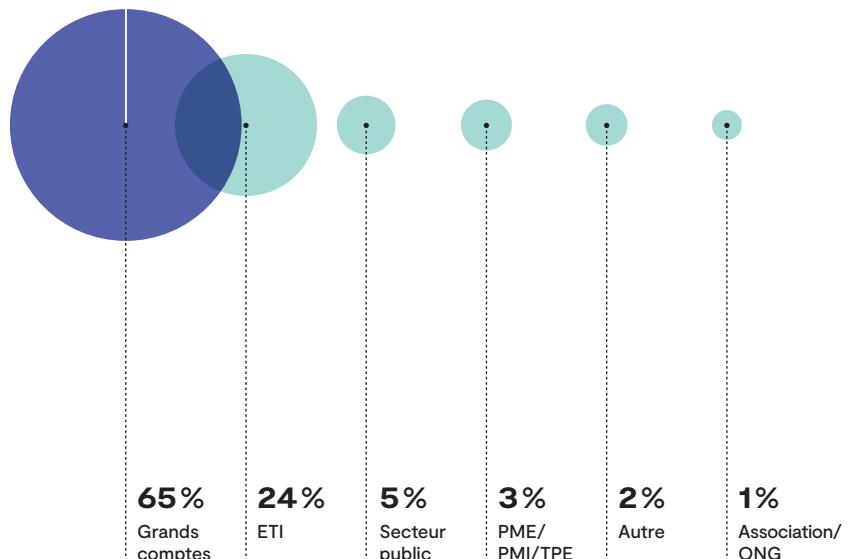
## 1. Type d'organisations

Comme en 2022, les risk managers travaillant dans des entreprises de type « Grands Comptes » représentent près des deux tiers des répondants.

Depuis quelques années, le panel de de répondants s'est enrichi avec les risk managers de petites et moyennes entreprises (PME) – petites et moyennes industries (PMI), associations ou du secteur public mais près de 90 % des répondants appartiennent encore soit à :

- des grands comptes (+ 1,5 milliard d'euros/+ 5000 salariés)
- des ETI (- 1,5 milliard d'euros/- 5000 salariés).

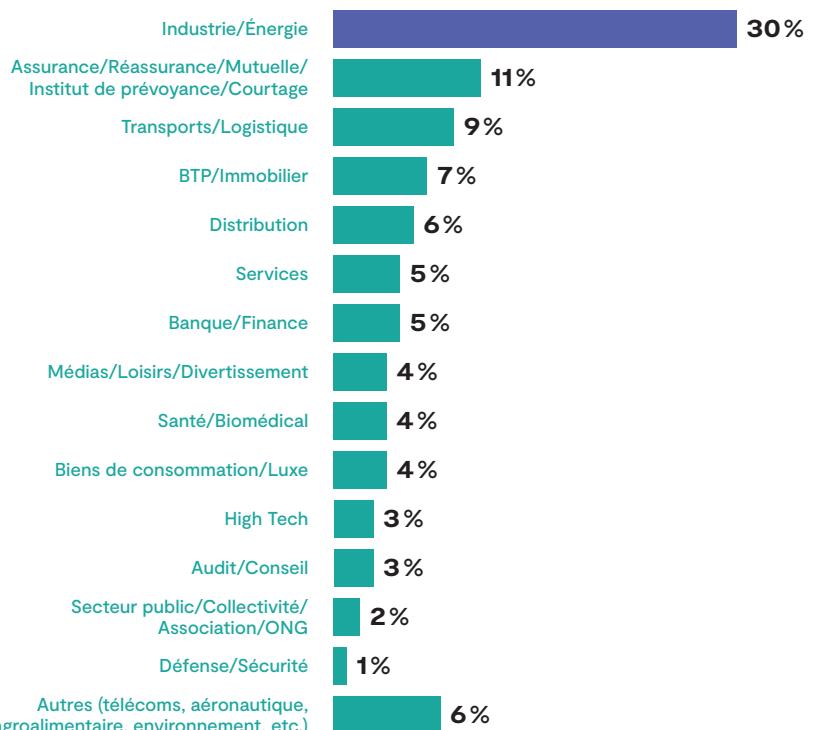
Concernant les PME/PMI/TPE, la fonction de risk manager est le plus souvent assurée soit par le Directeur général, soit par le Directeur financier, ou encore par le Directeur juridique.



## 2. Secteurs d'activité

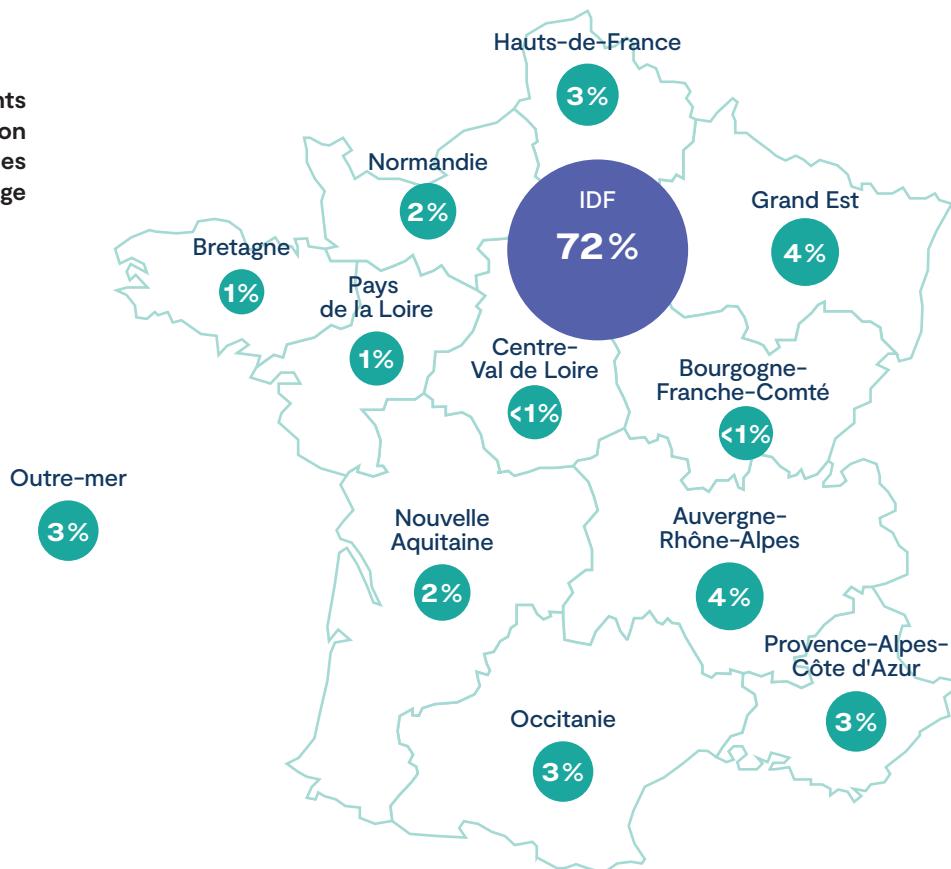
Comme lors des éditions précédentes, le secteur d'activité le plus représenté est celui de l'industrie, où environ 30 % des risk managers sondés exercent leur activité. Le deuxième secteur le plus représenté est celui de l'assurance/réassurance/mutuelle avec 11 % de répondants.

Base historique de la fonction, le secteur industriel continue naturellement d'être le plus représenté suivi du secteur de l'assurance et de la réassurance.



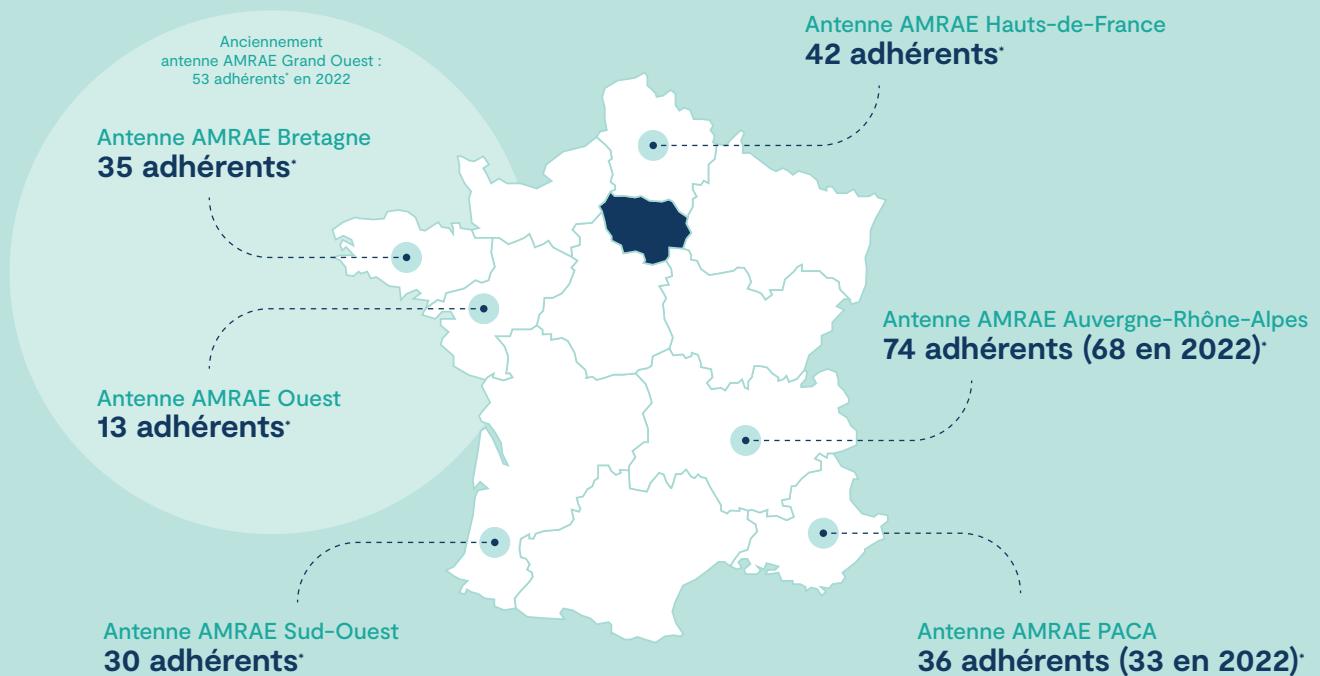
### 3. Lieu de travail

La grande majorité des répondants exercent leur activité depuis la région Île-de-France, où la plupart des organisations ont implanté leur siège social.



### L'AMRAE EN RÉGION

au 31.12.2023



\* Nombre d'adhérents hors étudiants

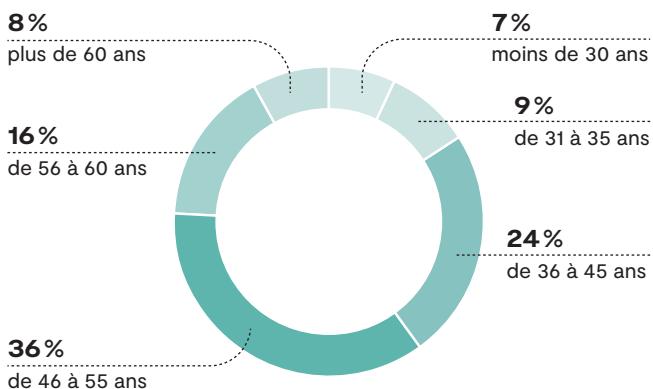
# B. Profil sociologique

## 1. Âge

La fonction de risk manager reste occupée par des profils expérimentés, majoritairement âgés de plus de 46 ans (60 % du total), mais le renouvellement de génération semble se dessiner.

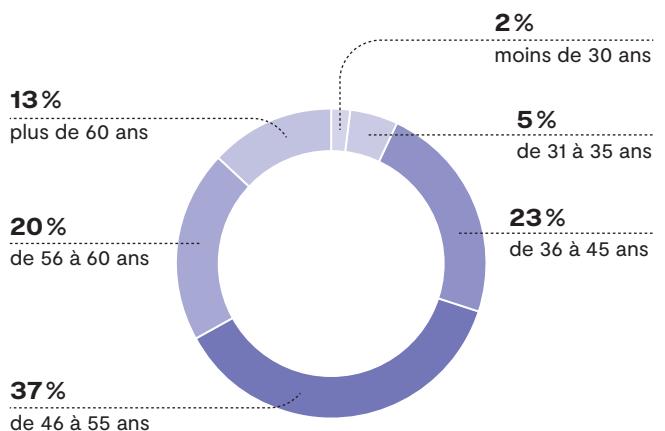
### TOUS RÉPONDANTS

Le renouvellement générational est-il en marche dans la profession ? Les profils de moins de 35 ans, représentent au global 16 % des répondants (contre 10 % il y a deux ans), tandis que les 56 ans et plus représentent 24 % des répondants (contre 18 % en 2022).



### TOP RISK MANAGERS

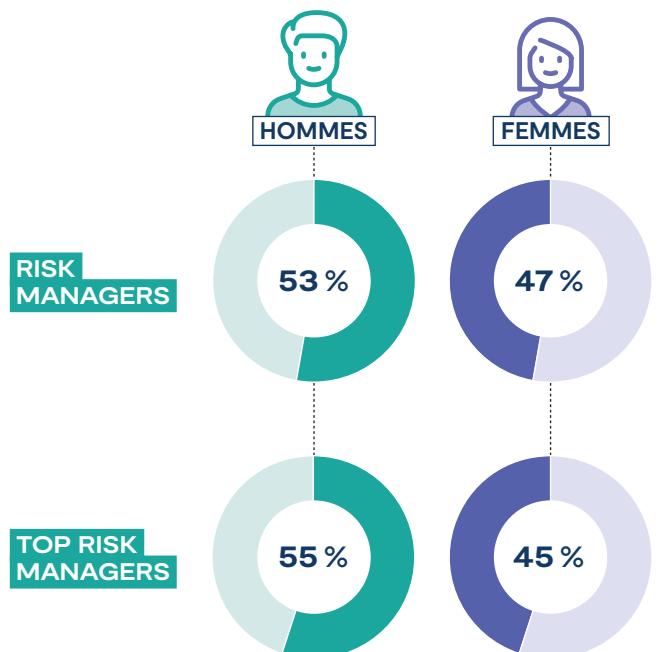
Concernant les postes à responsabilité élevée, la moyenne d'âge est logiquement plus élevée : 70 % des « top risk managers » ont plus de 46 ans.



## 2. Sexe

En évolution constante depuis 2009, la parité homme-femme est quasiment atteinte. Depuis le premier baromètre édité par l'Amrae (2009), ce nombre a doublé passant de 22 % en 2009 à 47 % en 2024 (vs 45 % en 2022).

Cette dynamique globale devrait également progressivement – et mécaniquement – s'étendre aux postes de « top risk managers » dans les prochaines années. En 2024, la part de femme à ces postes est en hausse de 4 points pour atteindre 45 % de femmes « top risk manager » en 2024, un score jamais atteint auparavant.



# C. Formation(s)

## 1. Expérience dans le domaine de gestion des risques

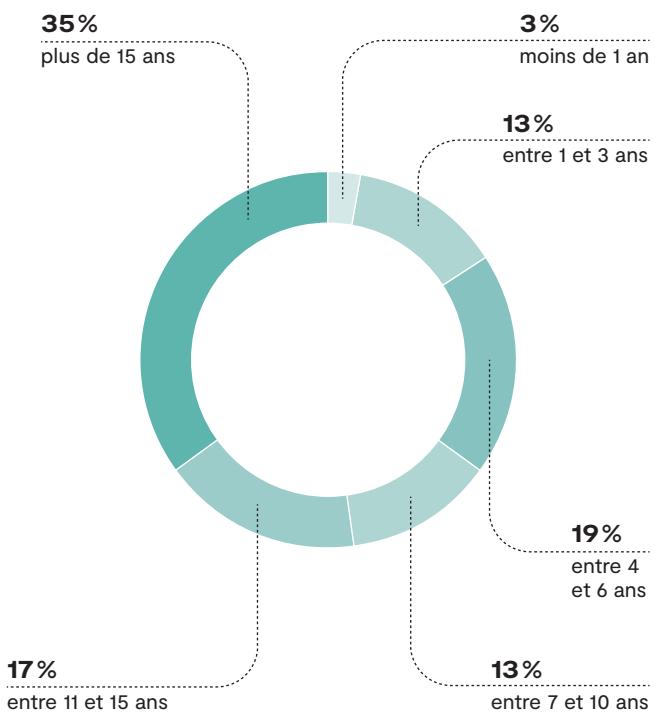
La fonction de risk manager est majoritairement occupée par des profils exerçant leur fonction depuis 7 ans et plus (65 % des répondants).

Plus d'un tiers des risk managers (35 % en 2024 contre 29 % en 2022) dispose même de plus de 15 ans d'expérience dans le domaine.

Les risk managers répondants sont dotés d'une expérience professionnelle relativement longue, ce qui illustre bien l'attractivité de la fonction sur le long terme.

### FOCUS TOP RISK MANAGER

Le profil moyen du « top risk manager » est agé de 50 ans (contre 49 ans en 2022) et près de 15 années d'expérience dans le domaine de la gestion des risques (contre 14 années d'expérience en 2022).

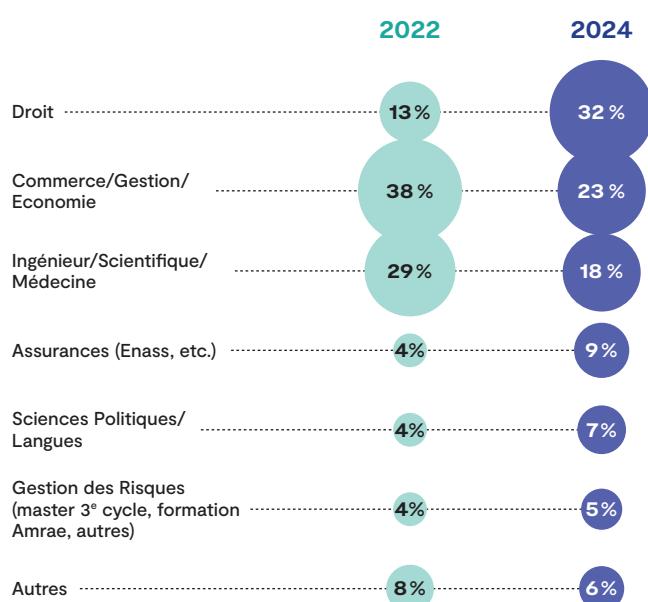


## 2. Âge et formation d'origine des « nouveaux » risk managers

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

**Contrairement à ce qui pourrait être attendu, plus de 90 % des « nouveaux » risk managers ont plus de 35 ans. Leur formation initiale est le plus souvent généraliste (Commerce, Ingénierie, Droit...).**

En 2024, la fonction attire toujours des profils très variés (Droit, Ingénieur, École de commerce, Assurance...) qu'ils soient en début ou en milieu de carrière professionnelle. La formation la plus représentée cette année et qui gagne le plus de points par rapport au dernier baromètre est la filière Droit tandis que la filière Commerce/Gestion/Économie et Ingénieur/Scientifique/Médecine diminue en proportion de cette « nouvelle promotion ».



### 3. Besoins de formations complémentaires

Comme en 2022, les formations complémentaires identifiées et plébiscitées par les risk managers en 2024 concernent les enjeux RSE/ESG, suivies de très près par les formations sur le volet Intelligence artificielle (IA), attendues par un risk manager sur trois.

Reflet des défis en cours ou à venir pour les risk managers, les formations RSE/ESG apparaissent comme les plus utiles dans les deux prochaines années, pour aborder les problématiques des risques liés au climat ou d'atteintes à l'environnement et/ou les enjeux de reporting associé.

**Les formations des domaines « Technologiques »** (Intelligence artificielle, Cyber, Data, IT) suivent juste après, avec un véritable besoin de comprendre ou de mettre à jour ses compétences dans le domaine pour mieux d'appréhender les risques associés.

**Les formations en Économie et Géopolitique**, proposées pour la première fois dans ce baromètre, intéressent une partie non négligeable des risk managers, notamment pour les risk managers travaillant dans les organisations de type grands comptes ou ETI.

FORMATIONS COMPLÉMENTAIRES UTILES DANS LES 2 PROCHAINES ANNÉES	2022	2024
RSE/ESG (Environnement Social Gouvernance)	30 %	39 %
Intelligence artificielle <b>NOUVEAUTÉ 2024</b>	N/A	36 %
Cyber <b>NOUVEAUTÉ 2024</b>	N/A	22 %
Data/IT	23 %	20 %
ERM	22 %	20 %
Finances/Comptabilité/Fiscalité	22 %	20 %
Assurances des biens/responsabilités et financement (captives, etc.)	16 %	17 %
Juridique/Conformité	20 %	16 %
Économie/Géopolitique <b>NOUVEAUTÉ 2024</b>	N/A	14 %
Développement personnel (prise de parole en public, techniques de négociation, etc.)	19 %	13 %
Gestion de projet	15 %	10 %
Langues étrangères	10 %	9 %
Aucune	10 %	6 %
Assurances des personnes	4 %	2 %

Pour découvrir les formations proposées par Amrae FORMATION

<https://formation.amrae.fr/presentation>



# D. Activités/missions

## 1. Domaines d'activité

Plus de 90 % des risk managers cumulent plusieurs fonctions dans les métiers du risk management.

Comme en 2022, 80 % des répondants exercent à temps plein ou partiel des missions de type **ERM** (analyse/hierarchisation des risques, gestion transverse des risques, gouvernance des risques, culture « gestion des risques », etc.) : c'est le volet le plus partagé parmi les risk managers.

Suivent ensuite les missions de type **assurances et prévention** (prévention, stratégie de financement des risques, programme d'assurances « externes », gestion des sinistres, etc.), exercées par près des deux tiers des répondants.

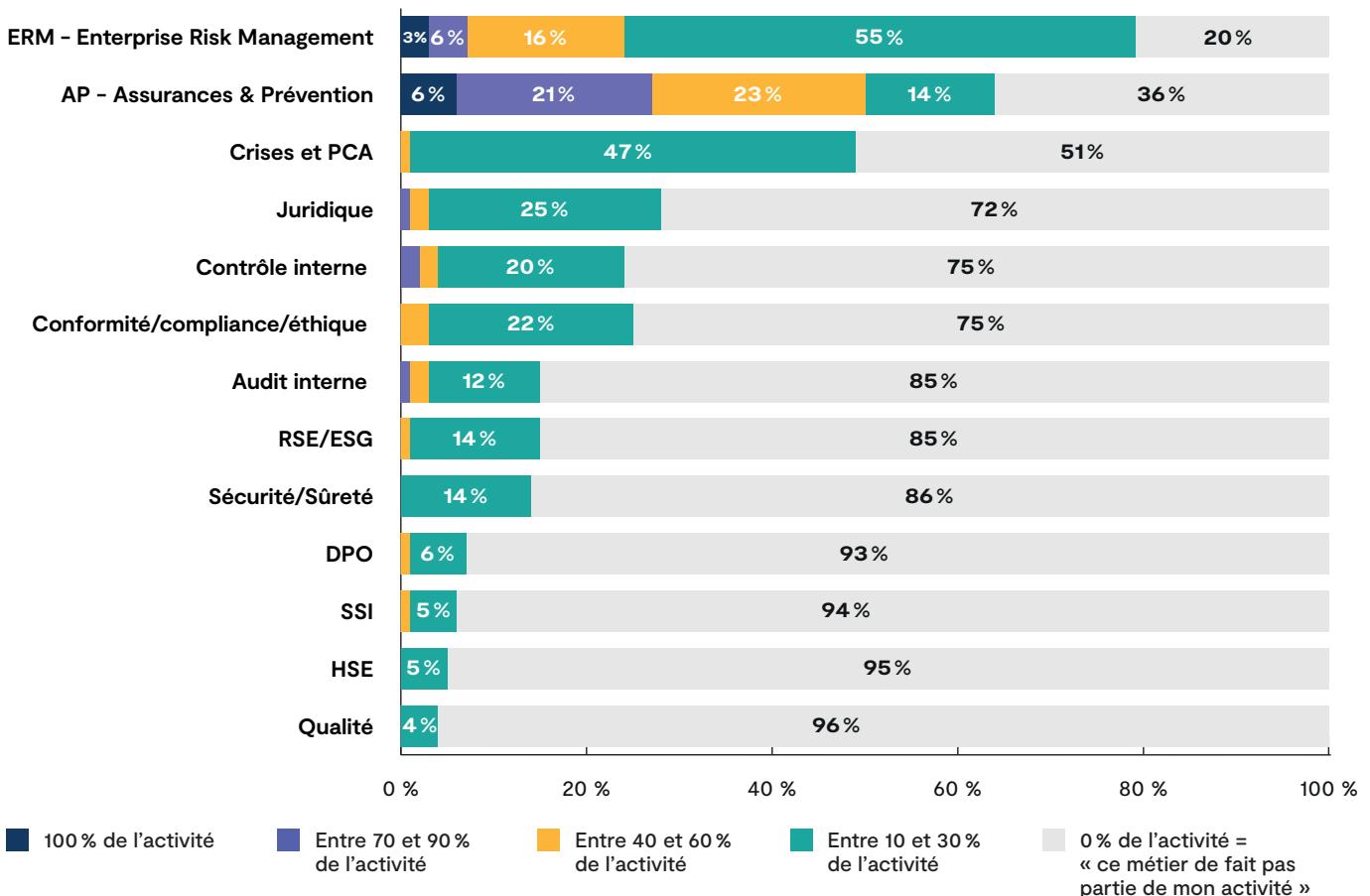
Les missions de type **crises et PCA** (anticipation des crises, prévention des crises, gestion de crises, veilles et amélioration continue, etc.) sont désormais très rarement

exercées à temps plein, représentant généralement 10 à 30 % du portefeuille des missions d'un risk manager.

Les activités de **contrôle interne/conformité/compliance/éthique** ou les activités **juridiques** ne sont pas systématiquement intégrées à la fonction de risk manager : seuls 20 % à 30 % des répondants ont au moins une de ces activités dans leurs fonctions.

Les activités **RSE/ESG** ne font pas souvent partie des métiers exercés, même à temps partiel par les risk managers : 15 % des répondants ont toutefois cette activité dans leur domaine de responsabilité, en légère hausse (+3 pt) par rapport à l'étude 2022.

En bas de tableau, les métiers HSE ou Qualité, sont comme en 2022, rarement au cœur des activités des risk managers.



## 2. Équipes/Effectifs – Vision globale

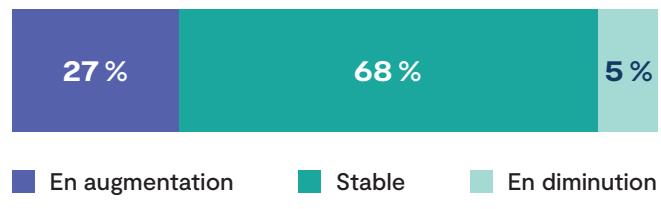
L'effectif dédié à la gestion des risques et/ou des assurances est stable pour la majorité des répondants et plus de 27 % des risk managers ont même vu leurs effectifs augmenter au cours des 12 derniers mois.

Pour cette édition du Baromètre des métiers du risk management, nous avons demandé aux risk managers de nous communiquer l'effectif global dédié à la gestion des risques et/ou des assurances dans leurs organisations puis le détail pour certaines fonctions.

Il ressort que l'effectif dédié à la gestion des risques et/ou des assurances d'une organisation est en **moyenne de 11 personnes**, dont 4 sur le volet Assurances et Prévention, 4 personnes sur le volet ERM et 2 personnes sur le volet Gestion de crise et PCA, le reste des effectifs étant affecté à d'autres types de métiers du risque.

La comparaison entre les différentes organisations ayant ses limites (ex : secteur nucléaire vs PME) et les données collectées ne permettant pas de dégager des tendances sectorielles représentatives, la tendance d'évolution des effectifs est plus intéressante à analyser : **27 % des répondants déclarent des effectifs en hausse au cours des 12 derniers mois** tandis que seuls 5 % déclarent une baisse dans les effectifs dédiés à la gestion des risques et/ou des assurances dans leurs organisations.

### ÉVOLUTION DE L'EFFECTIF AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS

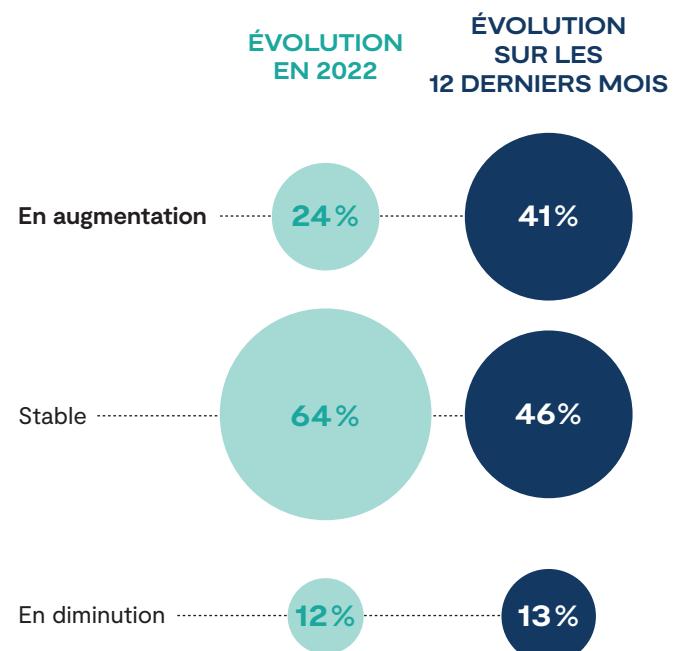
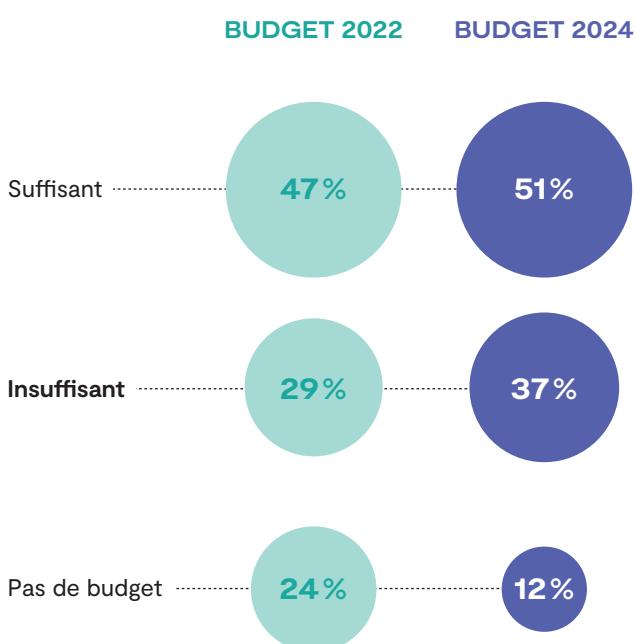


## 3. Budget

**41 % des risk managers ont vu leur budget augmenter au cours des 12 derniers mois.**

En 2022, 24 % des risk managers n'avaient pas de budget dédié, ils ne sont plus que 12 % en 2024.

Pourtant, 37 % estiment encore que ce budget reste insuffisant pour répondre à l'ensemble des besoins (formation, sous-traitance ou prestation d'accompagnement, frais de mise en place ou de maintien des outils de gestion des risques) et à la multiplicité des nouveaux sujets à appréhender. Ils n'étaient que 29 % en 2022.



## 4. Rattachement hiérarchique des risk managers répondants

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

Toutefois, la proportion de risk managers rattachés directement à la direction générale augmente légèrement, passant à 18 % des répondants contre 15 % en 2022. Dans le cas spécifique des top risk managers, **23 % d'entre eux sont les N-1 directs de la Direction générale.**

DIRECTION	2022	2024
Direction générale	15 %	18 %
Direction financière	21 %	18 %
Direction juridique	17 %	17 %
Secrétariat général	11 %	15 %
Direction des risques	10 %	13 %
Direction de l'audit Interne/Inspection générale/Direction du contrôle interne	6 %	8 %
Direction opérationnelle	3 %	4 %
Direction assurances	1 %	3 %
Direction RSE/ESG	0 %	< 1 %
Autres (DSI, Direction health & safety, etc.)	9 %	4 %

## 5. Interactions avec la Direction générale de l'organisation

Comme en 2022, 98 % des répondants déclarent pouvoir contacter directement ou indirectement la Direction générale en cas de besoin, et ce quel que soit leur positionnement par rapport à celle-ci. Pour rappel en 2015, ils n'étaient que 62 % à estimer pouvoir le faire !

POSITIONNEMENT PAR RAPPORT À LA DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ORGANISATION	Top risk manager	Non top risk manager
N-1	60 %	12 %
N-2	35 %	52 %
N-3	4 %	32 %
Autre	1 %	4 %

**CONTACT DES TOP RISK MANAGERS  
AVEC LA DIRECTION GÉNÉRALE**



## 6. Participations des top risk managers aux Comités

Depuis 2019, on note une augmentation significative de la participation – régulière ou ponctuelle – des top risk managers aux différents Comités de leurs organisations.

16 % des top risk managers participent souvent au Comité exécutif de leur organisation, ils n'étaient que 7 % en 2022. Au global, 58 % y participent plusieurs fois dans l'année, pour y apporter des informations en vue d'une décision par les exécutifs.

Au niveau des Conseils d'administration ou des Comités associés, plus de 50 % des top risk managers participent désormais au comité d'audit et plus de 42 % participent au comité RSE/développement durable (contre 36 % en 2022).

	Souvent	Ponctuellement	Jamais	Non applicable
Comité des risques (opérationnel)	44 %	22 %	16 %	19 %
Comité exécutif	16 %	42 %	32 %	9 %
Comité d'audit	23 %	30 %	35 %	12 %
Comité des risques (administrateurs)	23 %	22 %	27 %	28 %
Comité RSE et développement durable	12 %	30 %	42 %	16 %
Conseil d'administration	7 %	28 %	51 %	14 %
Comité stratégique	5 %	22 %	54 %	19 %
Comité des investissements	7 %	16 %	54 %	23 %

# E. Parlons risques

## 1. Cartographie globale des risques et cartographies spécifiques

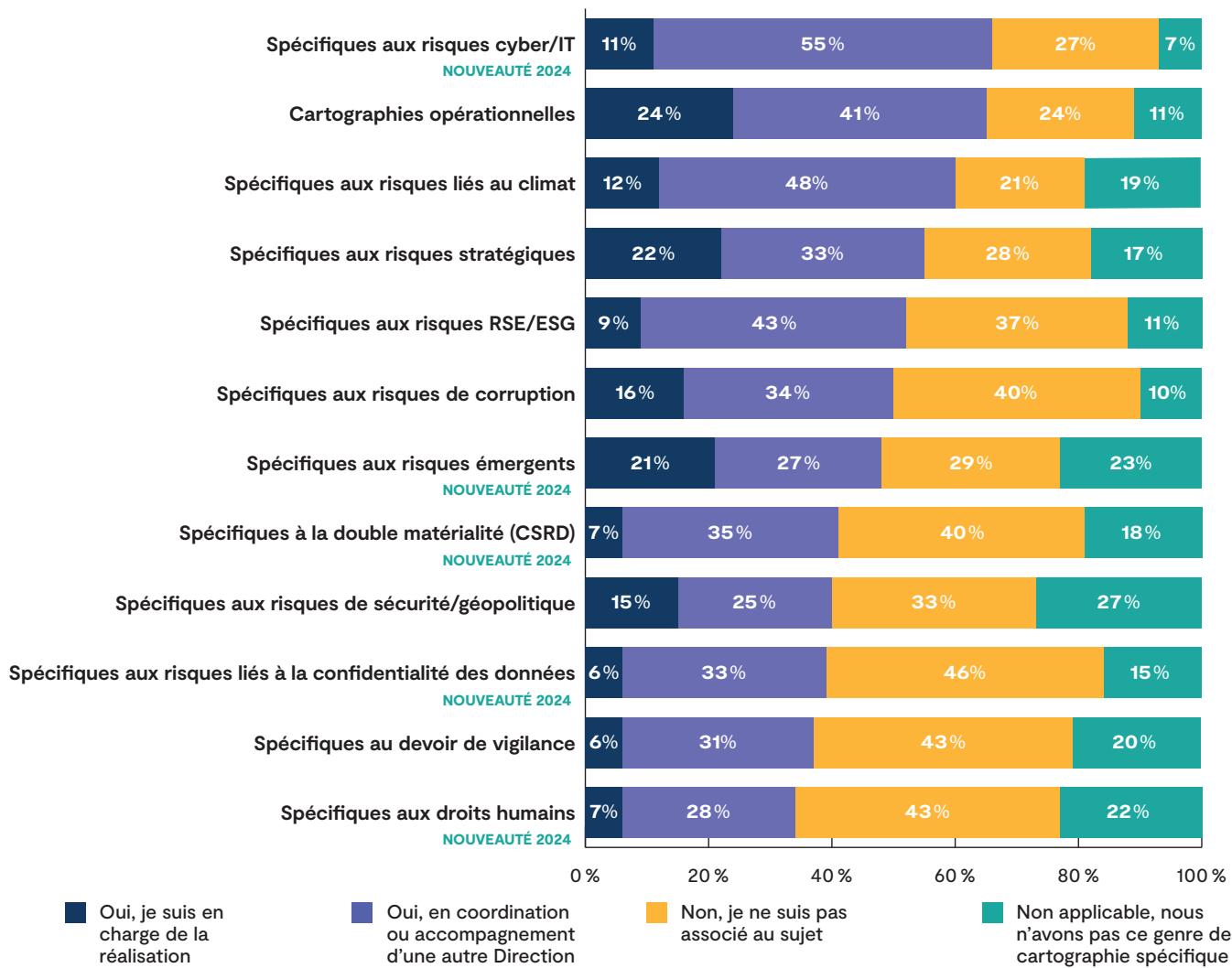
**92% des répondants déclarent qu'il existe une cartographie globale des risques de l'entreprise dans leur organisation.**

Naturellement, les pilotes de cet exercice global sont les profils de risk managers « ERM », tandis que les risk managers « assurances & prévention » ou « gestion de crise/continuité » contribuent à l'exercice mais sans le piloter de A à Z.

Comme en 2022, deux tiers des risk managers répondants accompagnent ou ont en charge directe la réalisation de cartographies de risques plus spécifiques, répondant par exemple à des exigences réglementaires (cartographie des risques de corruption, matrice de double matérialité, etc.).

Les risk managers ayant une activité ERM sont généralement en charge de la réalisation de cartographie des risques stratégiques ou de la cartographie des risques émergents. 24 % d'entre eux sont en charge de la réalisation de cartographie de risques opérationnels.

Sur les cartographies plus « techniques » (cyber, climat, RSE, confidentialité des données, droits humains, etc.) les risk managers interviennent plutôt en coordination ou accompagnement des Directions métiers pour apporter les outils et méthodes nécessaires et assurer la cohérence des différents exercices.



## 2. Les risques majeurs

À 2 ans, le risque « risques cyber/IT » (incluant les risques data) fait partie du TOP 5 des risques pour 84 % des risk managers. Dans le détail, ils sont même 31% à le positionner au tout premier rang des risques de leur organisation.

À 10 ans en revanche, les risques « environnementaux, changements climatiques et catastrophes naturelles » remontent largement dans le TOP 5 des risques. 20 % des risk managers positionnent même ce risque comme le numéro 1 à 10 ans, aux côtés des risques géopolitiques (instabilité sociale, protectionnisme...) et du risque cyber/IT/data.

### RISQUES DANS VOTRE TOP 5 À 2 ANS ?

	% TOP 5 À 2 ANS
Risques cyber/IT (incluant les risques data)	84 %
Risques liés au capital humain (gestion des compétences, recrutement, rétention des talents...)	49 %
Risques réglementaires/compliance (RGPD, Sapin II...)	49 %
Risques environnementaux, changements climatiques et catastrophes naturelles	48 %
Risques stratégiques/environnement de marché (concurrence, etc.)	46 %
Risques géopolitiques (instabilité sociale, protectionnisme...)	44 %
Risques d'approvisionnement/transport/supply chain	33 %
Risques liés aux projets	29 %
Risques financiers (taux de change, crédit...)	28 %
Risques organisationnels (gestion de crise, gouvernance, contrôle interne...)	20 %
Risques sécurité (accidents, etc.)	20 %
Risques liés aux tiers	19 %
Risques de fraude/corruption/éthique	19 %
Risques sûreté (radicalisation interne, terrorisme,,)	8 %

### RISQUES DANS VOTRE TOP 5 À 10 ANS ?

	% TOP 5 À 10 ANS
Risques cyber/IT (incluant les risques data)	77 %
Risques environnementaux, changements climatiques et catastrophes naturelles	67 %
Risques géopolitiques (instabilité sociale, protectionnisme...)	53 %
Risques stratégiques/environnement de marché (concurrence, etc.)	50 %
Risques réglementaires/compliance (RGPD, Sapin II...)	48 %
Risques liés au capital humain (gestion des compétences, recrutement, rétention des talents...)	46 %
Risques d'approvisionnement/transport/supply chain	30 %
Risques financiers (taux de change, crédit...)	29 %
Risques liés aux projets	20 %
Risques organisationnels (gestion de crise, gouvernance, contrôle interne...)	20 %
Risques de fraude/corruption/éthique	16 %
Risques sécurité (accidents, etc.)	12 %
Risques liés aux tiers	10 %
Risques sûreté (radicalisation interne, terrorisme,,)	9 %

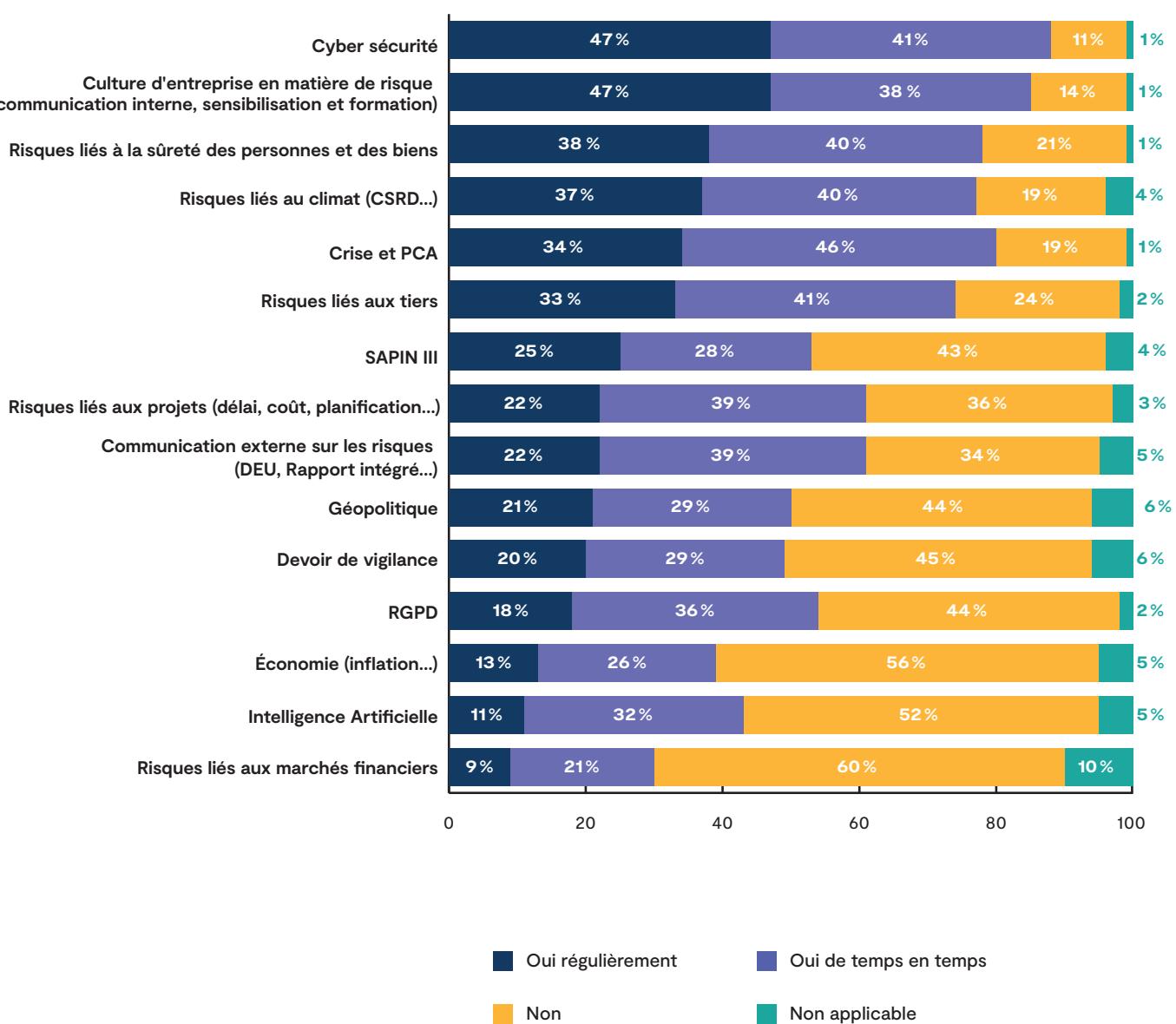
### 3. Sujets sur lesquels travaillent les risk managers

Les risk managers travaillent sur de nombreux sujets opérationnels, de manière régulière ou ponctuelle, en accompagnement des Directions métiers ou parfois en pleine responsabilité du sujet.

Comme en 2022, 88 % d'entre eux travaillent sur les sujets cyber et près de 80 % sur les sujets liés à la sûreté des personnes et des biens et à la continuité d'activité et gestion de crise.

Parmi les nouveaux sujets proposés pour ce baromètre 2024 :

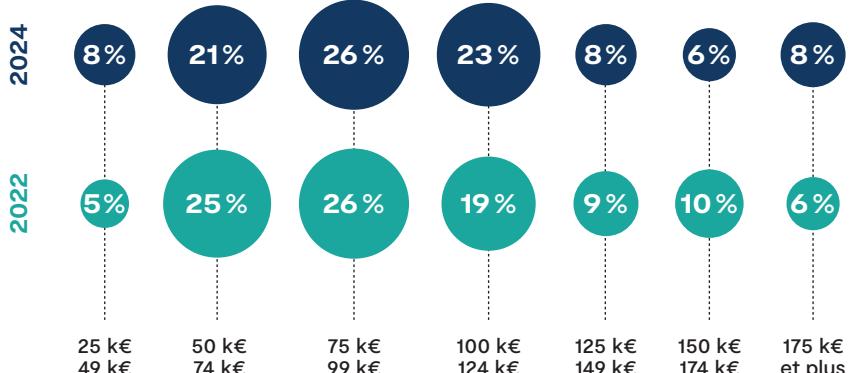
- 77 % des répondants déclarent travailler sur les risques liés au climat (CSRD, etc.), dont la moitié de manière régulière.
- En revanche, seul 11 % travaillent régulièrement sur le sujet intelligence artificielle, 32 % de temps en temps.



# F. Rémunération

## 1. Salaire fixe

47 % des risk managers répondants ont un salaire fixe brut annuel compris entre 50 k€ et 99 k€.



Le salaire fixe médian 2024 reste similaire à celui de 2022 mais des écarts sont importants entre les postes « top risk managers » (salaire médian à 110 k€ fixe en 2024, 112 k€ en 2022) ou « non top risk managers » (salaire médian à 77 k€ en 2024, 78 k€ en 2022).

EN K€	Minimum	1 <sup>er</sup> quartile	Médiane	3 <sup>ème</sup> quartile	Maximum
Tous répondants	25	70	90,5	122	250 et plus
Top risk manager	25	84	110	142	250 et plus
Non top risk manager	28	60	77	96	250 et plus

Concernant les écarts de salaires entre hommes et femmes, le retard s'amenuise progressivement pour les salaires des femmes : l'écart est désormais de 8 %, y compris pour les salaires les plus élevés et niveau de séniорité. Pour rappel, ce « gender gap » était encore de 15 à 20 % en 2022.



EN K€	Minimum	1 <sup>er</sup> quartile	Médiane	3 <sup>ème</sup> quartile	Maximum
Hommes	25	76	95	130	250
DELTA		↓ - 8 %	↓ - 8 %	↓ - 8 %	
Femmes	28	70	87	120	250



## 2. Focus « Type d'organisation » et « Secteur »

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

**Non représenté dans l'édition 2022,** le secteur Santé/Biomédical offre la rémunération fixe moyenne la plus importante parmi les répondants, suivi des secteurs « High Tech » et « Luxe », secteurs déjà dans les fourchettes hautes de 2022.

### RÉMUNÉRATION FIXE BRUTE MOYENNE PAR SECTEUR

	2022	2024
Santé/Biomédical	N/A	145 k€
High Tech	134 k€	119 k€
Biens de Consommation/Luxe	149 k€	115 k€
Industrie/énergie	108 k€	113 k€
Média/Loisir/Divertissement	97 k€	102 k€
BTP/Immobilier	114 k€	101 k€
Audit/Conseil	112 k€	101 k€*
Distribution	98 k€	100 k€
Banque/Finance	114 k€	99 k€
Services	93 k€	93 k€
Transports/Logistique	98 k€	93 k€
Défense/Sécurité	N/A	87 k€*
Assurance/Réassurance/Mutuelle/ Institution de prévoyance/Courtage	87 k€	80 k€
Service public/Collectivités/ONG	N/A	66 k€*
Autres	93 k€	103 k€

\* moins de 5 répondants

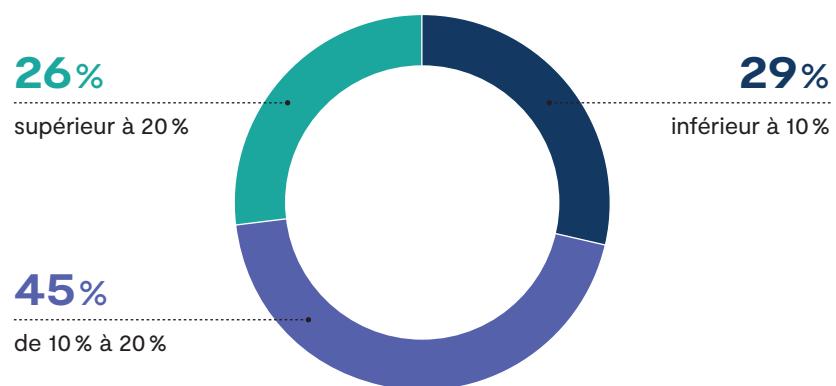
## 3. Critères de calcul du variable

Comme en 2022, plus de 85 % des risk managers (et 90 % des top risk managers) ont une rémunération variable, complémentaire de la rémunération fixe.

Cette rémunération variable reste largement liée à la performance individuelle ou à la performance de l'organisation plutôt qu'à des indicateurs liés aux risques.

Les critères RSE ou ESG, y compris taux de féminisation des organisations, constituent également parfois des critères complémentaires.

### POURCENTAGE DE RÉMUNÉRATION VARIABLE DES RISK MANAGERS



### CRITÈRES UTILISÉS POUR LE CALCUL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE

Performance globale de l'entreprise

80%

Indicateurs quantitatifs des travaux réalisés durant l'année

81%

Indicateurs liés aux risques / à un taux de conformité

7%

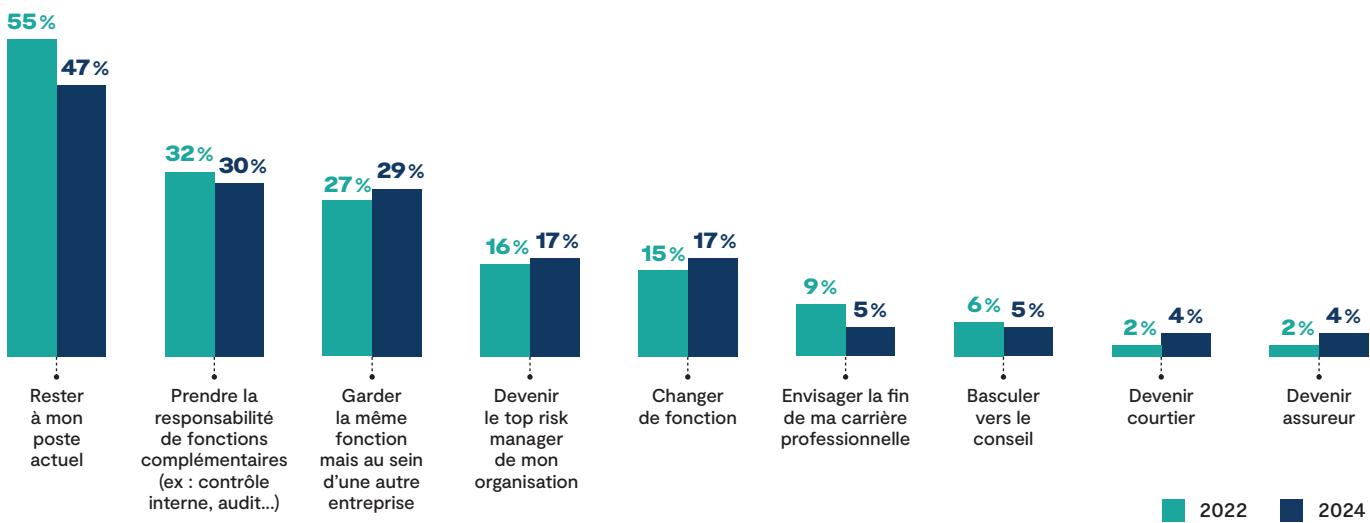
Autre

8%

# G. Perspectives

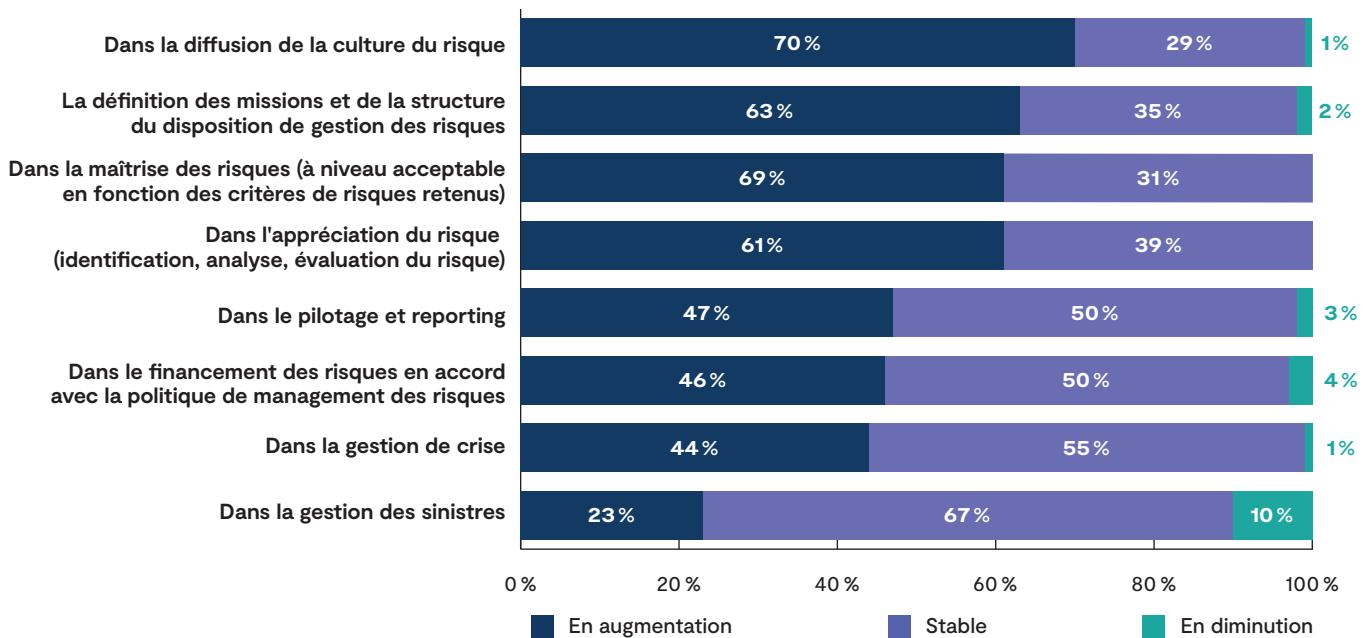
## 1. Prochaine étape du parcours professionnel

Bien dans leur job ! Plus de la moitié de risk managers en poste souhaitent rester à leur poste actuel, souvent en y ajoutant de nouvelles thématiques d'intervention, ou bien garder leur fonction mais pourquoi pas dans une autre organisation ! Des chiffres globalement stables depuis 2022.



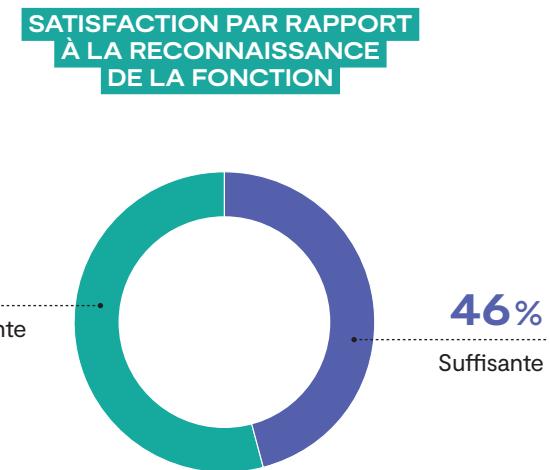
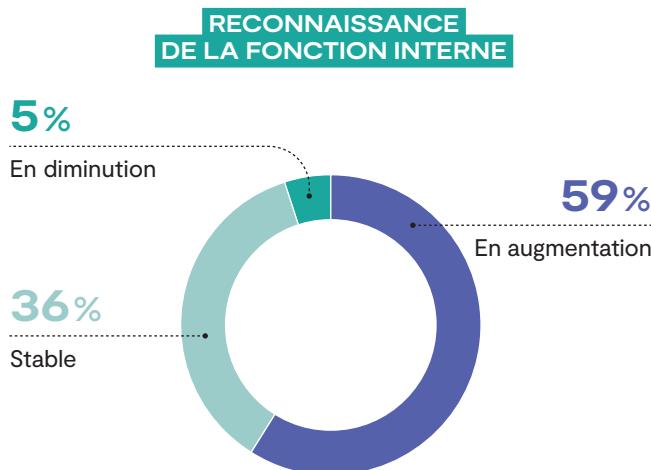
Comme dans les éditions précédentes, les risk managers perçoivent que leur rôle (objectifs, périmètres, moyens) sera globalement stable ou en hausse à horizon 2 ans, notamment dans la diffusion de la culture du risque (ou de gestion des risques !) et la structuration des dispositifs associés.

Sur le volet spécifique du « **financement des risques** », les risk managers répondants estiment que leur rôle sera **en augmentation dans les deux prochaines années** (46 % le pensent en 2024, contre seulement 36 % en 2022).



### 3. Reconnaissance interne de la fonction

Comme en 2022, la reconnaissance de la fonction en interne est encore en augmentation pour la majorité des risk managers (59 % en 2024, 56 % en 2022), mais elle demeure encore insuffisante pour 54 % des répondants (contre 59 % en 2022)



À la question « quel évènement d'actualité majeur a contribué à faire évoluer la visibilité et/ou la reconnaissance de votre fonction ? », les risk managers interrogés citent majoritairement des crises vécues par leurs organisations ou bien au sein de leur écosystème ou secteur d'activité.

Ainsi, les crises récentes vécues par ORPEA, Altice ou Europa-Park sont autant d'éléments déclencheurs d'une prise de conscience par les autres groupes de l'étendue des événements dommageables ou de sinistres possibles. Autant d'exemples des réalités que les métiers du risk management peuvent aider à anticiper, mesurer, éviter ou gérer le cas échéant.

Le contexte global, les facteurs exogènes internationaux (menaces cyber, géopolitique, crise covid, etc.) mais également les nouvelles exigences réglementaires (CSRD, CSDD, etc.) sont également largement cités comme des facteurs faisant gagner en visibilité la fonction.



#### PAROLE DE PROFESSIONNEL



Grégoire DUTERTRE

Group risk manager  
SONEPAR

« Environnement économique atone en Europe, situation géopolitique instable, réglementation croissante en matière d'ESG, le champ d'action du Responsable ERM s'élargit sans cesse et le positionne plus que jamais au cœur de la stratégie d'entreprise. Les attentes croissantes des parties prenantes en matière de risques et opportunités renforcent sa légitimité et font du Responsable ERM un acteur incontournable de la résilience et de la performance à long terme de l'entreprise. »

## REMERCIEMENTS

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

La présente édition du Baromètre des métiers du risk management a été rendue possible grâce notamment à l'engagement des participants qui ont contribué à la production de cette étude :

- **Thibault BULABOIS,**  
Pilote du « baromètre des métiers du risk management »,  
Directeur risques & contrôle interne, Groupe FDJ
- **Benoit VRAIE,**  
Directeur scientifique, Amrae
- **Marie THAREAU,**  
Analyste risques en alternance, Groupe FDJ
- **Géraldine BRUGUIÈRE-FONTENILLE,**  
Chargée de mission, pôle scientifique et développement  
des régions, Amrae
- **Marie-Lolita CROMBEZ,**  
Chargée de mission en alternance, Amrae

L'Amrae remercie par ailleurs tous les professionnels des métiers du risk management pour l'intérêt accordé à cette nouvelle édition, qui s'inscrit dans une démarche didactique auprès des personnes, entités ou organisations intéressées par ces métiers.

## À PROPOS DE L'AMRAE

L'Amrae (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise) est l'association professionnelle de référence des métiers du risque et des assurances en entreprise. Elle rassemble plus de 1 800 membres appartenant à 800 organisations privées ou publiques.

L'Amrae aide ces organisations dans l'atteinte de leurs objectifs stratégiques et opérationnels pour leur permettre d'améliorer leurs performances et de maîtriser leurs risques.

L'Amrae (l'association) rassemble les acteurs majeurs des secondes et troisièmes lignes de maîtrise des risques (risk management, contrôle et audit internes, assurance et juridique). À travers ses comités scientifiques, ses publications et ses nombreuses manifestations, l'Amrae produit pour ces experts les contenus qui nourrissent leurs compétences, leur évolution dans leur métier et leur contribution à la réussite de la stratégie de l'entreprise.

Avec Amrae Formation, elle répond à leurs besoins de formation professionnelle tout au long de la vie en dispensant des formations certifiantes de haut niveau.

Amrae Les Rencontres organise le congrès annuel de référence des métiers du risque et des assurances. Ces trois jours constituent le rendez-vous métier incontournable des acteurs de la maîtrise des risques et de son financement.

Pour en savoir plus  
[www.amrae.fr](http://www.amrae.fr)



# AMRAE

la Maison du risk management