

2009

Le **B**aromètre du **R**isk **M**anager

en partenariat avec

Deloitte.



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

Introduction	3
Les missions du Risk Manager	4
Les principales missions du Risk Manager	
Le périmètre d'intervention du Risk Manager	
Rayonnement dans l'entreprise	
Le profil du Risk Manager.....	7
Profil sociologique	
Les qualités considérées comme essentielles	
Expériences / formations	
Rattachement hiérarchique	
La rémunération du Risk Manager	10
Niveaux de rémunération fixe observés	
Rémunération variable	
Facteurs conditionnant le niveau de rémunération	
Les évolutions du Risk Manager.....	12
Prise de fonction	
Perception de l'avenir	

Disposer d'un outil de benchmark de la fonction de Risk Manager

L'actualité récente a accentué la nécessité pour les organisations de disposer d'un Risk Manager à son plus haut niveau de décision. Mais qui sont ces Risk Managers ? Quelles sont leurs missions ? D'où viennent-ils ? Comment travaillent-ils avec les directions de l'audit et du contrôle interne, la qualité, les directions opérationnelles... ? De nombreuses questions auxquelles l'AMRAE a voulu apporter des éléments de réponse et de nombreuses pistes de réflexion à travers une enquête réalisée auprès de 150 de ses adhérents, complétée par 21 entretiens spécifiques.

Le premier Baromètre du Risk Manager, que nous vous proposons, est destiné à donner aux Risk Managers et à leur organisation, un outil de benchmark et de positionnement quant à leurs missions, leur profil, leur rémunération ainsi que leur évolution de carrière.

Ce Baromètre a pour vocation de mesurer les évolutions dans la durée et de constituer un véritable référentiel du métier de Risk Manager. La campagne d'enquête du Baromètre 2010 est prête à partir et nous permettra de connaître les premières évolutions tangibles du métier.

Nous espérons que ce premier Baromètre du Risk Manager répondra à vos attentes et deviendra un véritable outil de connaissance des pratiques professionnelles du Risk Manager en France.

Gérard Lancner
Président de l'AMRAE

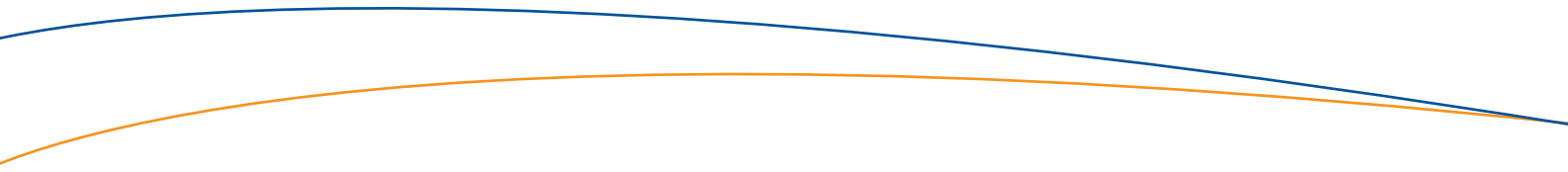
Renforcer le positionnement et le rôle du Risk Manager

Deloitte est fier d'avoir contribué et d'être associé à la démarche engagée par l'AMRAE pour analyser dans le temps le profil et le rôle du Risk Manager au sein des entreprises françaises. La fonction de Risk Management est en pleine évolution. Elle est au cœur des préoccupations des entreprises que nous côtoyons, notamment pour répondre aux attentes des administrateurs, des actionnaires et du marché sur l'efficacité des principes de gestion des risques et de gouvernance.

Nous sommes convaincus de l'importance de la vision globale des risques dont doit bénéficier chaque entreprise, et du rôle essentiel du Risk Manager pour présenter de manière synthétique cette information, mais aussi pour animer et piloter un dispositif dynamique et transverse de gestion des risques.

Nous espérons que cette étude, associée au dynamisme de l'AMRAE, permettra de contribuer au renforcement du positionnement et du rôle du Risk Manager, et à l'amélioration continue des dispositifs de gestion des risques.

Jean-Paul Picard
Président de la Direction Générale – Deloitte France



Introduction

L'enjeu essentiel de ce Baromètre est de mettre à disposition des Risk Managers et des entreprises un outil de benchmark qui leur permette de se positionner par rapport aux pratiques observées dans les entreprises.

Le Baromètre s'articule autour de quatre thèmes de la fonction Risk Manager :

- Missions
- Profil
- Rémunération
- Evolutions de carrière

La principale spécificité de cette enquête est son orientation exclusive vers le Risk Manager et non vers la gestion des risques elle-même. Par ailleurs, un ancrage spécifique sur le marché français a été privilégié.

Ce Baromètre a pour vocation de mesurer les évolutions dans la durée et de constituer ainsi un référentiel métier.

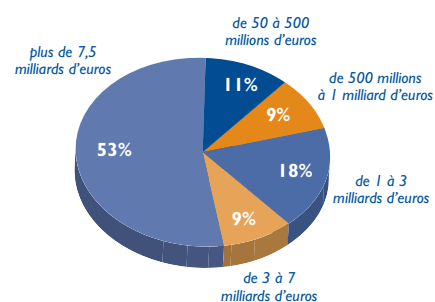
Le Baromètre a été construit à partir d'une étude réalisée auprès de 150 Risk Managers, membres de l'AMRAE, via un questionnaire en ligne, et complétée de 21 entretiens individuels destinés à affiner les résultats de l'enquête préliminaire. Les éléments recueillis dans le cadre de ces entretiens font l'objet de « focus » spécifiques au sein des différents thèmes qui sont présentés dans le Baromètre.

Il est à noter que les répondants au questionnaire exercent les fonctions de responsables ou de collaborateurs d'un département de Risk Management.

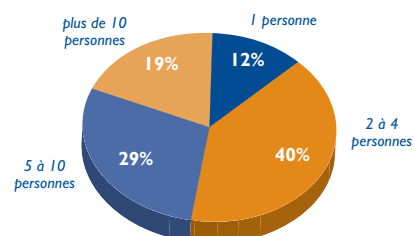
La population de l'enquête par sa diversité permet de présenter une vision globale de la profession de Risk Manager. Elle regroupe des Risk Managers appartenant à une diversité d'entreprise, des plus petites aux plus grandes, et possédant des structures d'équipe de Risk Management de tailles variées.

Différents secteurs d'activité de l'économie sont représentés au sein de la population interrogée. Etant donné la nature même de la fonction du Risk Manager, les grandes entreprises représentent cependant une part importante de cette population.

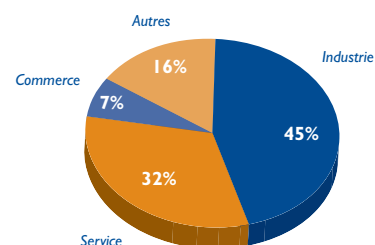
Chiffre d'affaires



Effectif dans la direction RM



Secteur d'activité



Les missions du Risk Manager

Les principales missions du Risk Manager

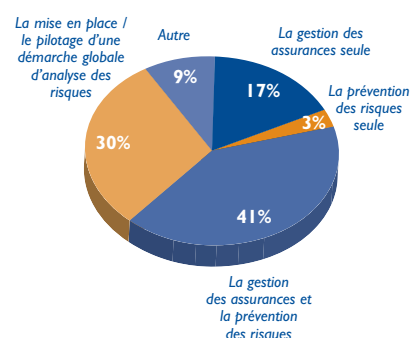
Le Baromètre propose de déterminer à quels types de mission correspond la fonction de Risk Manager, notamment en examinant comment celle-ci se situe si l'on considère les missions de gestion des assurances, présentes historiquement au sein des entreprises, vis-à-vis des démarches plus globales de gestion des risques, qui sont apparues ces dernières années.

Les grandes catégories de missions du Risk Manager

La tendance vers la gestion holistique des risques se confirme puisque 71% des Risk Managers déclarent gérer leurs risques, soit par la prévention et le transfert des risques (41%), soit par le pilotage d'une démarche globale d'analyse des risques (30%).

Seuls 17% des répondants témoignent d'une mission unique de gestion des assurances.

Catégories de missions



Focus sur les entretiens

Le rôle de coordinateur

Les missions du Risk Manager peuvent être réparties en 3 grandes catégories :

- Risk Manager « Coordinateur » disposant et transmettant sa connaissance méthodologique en matière d'analyse des risques
- Risk Manager « Gestionnaire de risques » disposant d'une bonne connaissance métier et des risques opérationnels de l'entreprise
- Risk Manager « Assureur » disposant d'une connaissance approfondie des solutions de transferts

Parmi les Risk Managers interviewés, 95% considèrent effectuer au moins 2 de ces missions.

La justification avancée par la plupart des Risk Managers se positionnant comme gestionnaires de risques est la nécessité de disposer d'une connaissance suffisante des risques opérationnels dans une perspective d'assurance (et non la nécessité de gérer les risques au quotidien en qualité de propriétaire du risque).

Parmi les Risk Managers qui considèrent effectuer une mission de « coordination en transmettant leur connaissance méthodologique en matière d'analyse des risques », 58% déclarent cumuler les 3 rôles.

Le périmètre d'intervention du Risk Manager

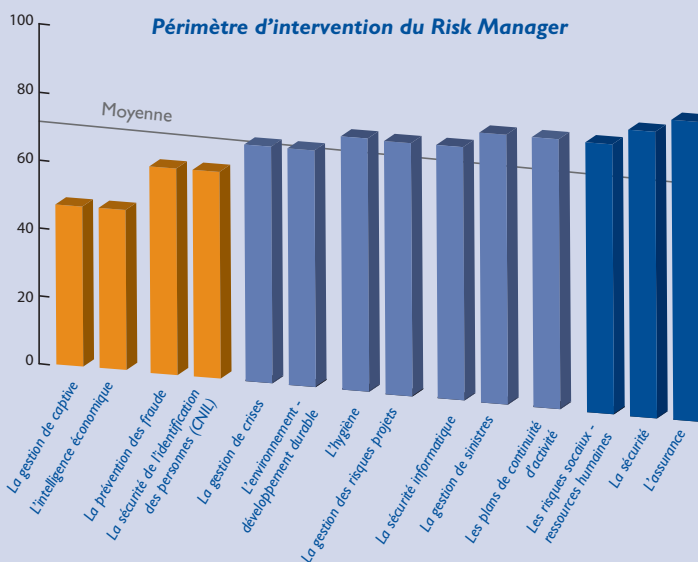
Focus sur les entretiens

Les entretiens ont permis d'appréhender les domaines que les Risk Managers considéraient comme faisant partie de leur périmètre d'intervention, et de les mettre en perspective avec les tendances actuelles du management du risque. Dans le prolongement de la question du périmètre d'intervention du Risk Manager, se pose celle de son implication dans la stratégie de l'entreprise.

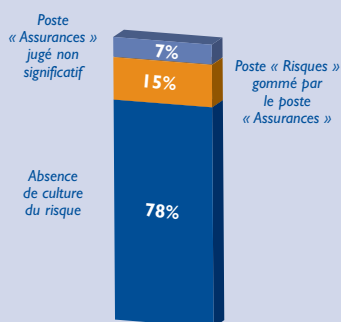
Domaines d'intervention

Quelle que soit la catégorie à laquelle les Risk Managers déclarent appartenir, leurs périmètres d'intervention apparaissent comme relativement homogènes et couvrant la plupart des domaines proposés dans le cadre de l'entretien. Cependant certains domaines sont plus ou moins cités. L'assurance, la sécurité ou encore les risques sociaux sont les domaines d'intervention les plus souvent cités. Au contraire, la gestion de captive ou l'intelligence économique sont moins fréquemment inclus dans le périmètre d'intervention du Risk Manager.

Il est à noter que certains domaines sensibles ou récemment portés par l'actualité sont plus faiblement inclus dans leur périmètre d'intervention par les Risk Managers interviewés : développement durable, gestion des crises, pilotage des risques, sécurité de l'identification des personnes (CNIL), prévention des fraudes.



Le graphique ci-dessus présente le pourcentage de Risk Managers qui affirment que le domaine cité fait partie de leur périmètre d'intervention.



Raisons d'une implication tardive

Implication dans la stratégie de l'entreprise

50% des Risk Managers sont impliqués dans la stratégie de l'entreprise, ce qui leur donne une formidable opportunité de prévenir très en amont les risques encourus. Cette implication est favorisée dans les entreprises qui ont une forte culture du risque.

Lors des entretiens, la principale raison évoquée d'une implication tardive dans la stratégie de l'entreprise est le manque de culture de risques (78%).

On note, par ailleurs, que les personnes interrogées qui se sentent impliquées dans la stratégie, ont en moyenne un périmètre d'intervention plus large que les personnes qui s'estiment informées tardivement.

Rayonnement dans l'entreprise

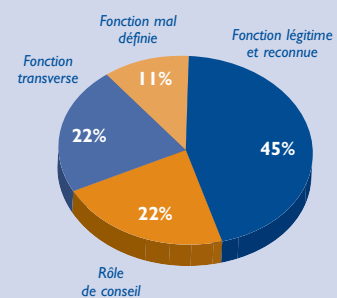
Focus sur les entretiens

Les entretiens individuels ont permis d'appréhender les sources de rayonnement de la fonction de Risk Manager au sein de l'entreprise en termes d'interactions, d'apport et de visibilité auprès des autres fonctions de l'entreprise.

Image du Risk Manager au sein de l'entreprise

La grande majorité des Risk Managers jouit d'une image positive au sein des organisations. Selon les Risk Managers, leur fonction est perçue comme étant :

- Légitime et reconnue
- Transverse à l'organisation
- Source de conseil pour le management

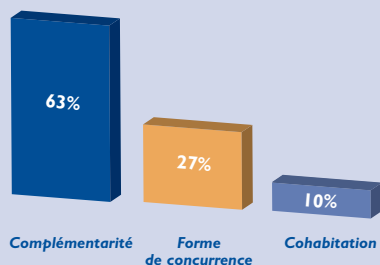


Les moyens pour renforcer la visibilité du Risk Manager

Afin de renforcer la visibilité des Risk Managers, notamment en cas de non réalisation de risques ou de sinistres, les Risk Managers interviewés proposent diverses actions. Parmi les plus citées :

- Renforcer la culture risque
- Adopter une démarche clients / conseil
- Renforcer la communication autour du rôle du Risk Manager
- Mettre en avant l'effort réalisé sur la réduction des risques d'opportunité (création de valeur ajoutée)
- Développer des approches de gestion globale des risques de type ERM

Interaction avec les autres Directions de l'entreprise



Près de 2/3 des Risk Managers interviewés qualifient les rôles et interactions avec les autres directions de complémentaires.

Les directions avec lesquelles les Risk Managers sont régulièrement en relation sont notamment la Direction de l'Audit Interne et / ou la Direction du Contrôle Interne.

Il apparaît que le rattachement hiérarchique à la Direction Générale, contribue à renforcer la dimension complémentaire de l'action du Risk Manager avec les autres Directions.

Le profil du Risk Manager

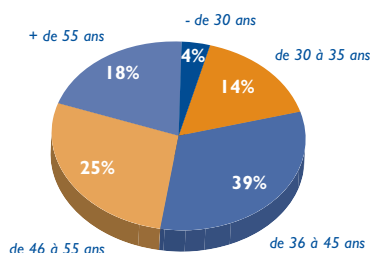
Profil sociologique

Fonction relativement récente au sein des entreprises, il est intéressant de savoir qui sont les Risk Managers en terme de profil sociologique.

Age

La fonction de Risk Manager reflète une certaine maturité en termes d'âge.

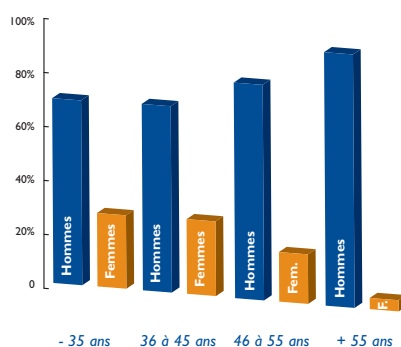
La grande majorité des répondants (82%) a plus de 36 ans, et près de la moitié (43%) a plus de 46 ans.



Sexe

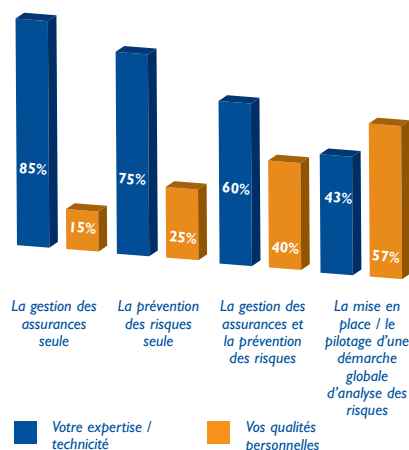
Sur la base de la population interrogée dans le cadre de ce Baromètre, la fonction de Risk Manager est majoritairement masculine (78%), et ce, quelque soit la tranche d'âge. Les Risk Managers hommes ont un âge moyen de 45 ans vs 40 ans pour les femmes.

Concernant l'expérience de la gestion des risques, on note que, en proportion de leur nombre, les Risk Managers femmes sont plus nombreuses à exercer une activité de gestion des risques depuis moins de 5 ans (45% vs. 24% pour les hommes).



Les qualités considérées comme essentielles

Recueillir les qualités perçues ou attendues d'un Risk Manager auprès des intéressés eux-mêmes est un exercice d'auto-réflexion qui permet de penser le profil optimal du Risk Manager pour répondre au mieux aux enjeux de la fonction. Dans cette optique, le questionnaire a permis de mettre en perspective les types de qualités attendues avec les différentes missions qu'effectuent les Risk Managers. Les entretiens ont permis de rentrer davantage dans le détail de ces qualités.



Sur quel type de qualités le Risk Manager s'appuie-t-il en priorité ?

Parmi les Risk Managers interrogés, 59% déclarent s'appuyer en priorité sur leur expertise ou leur technicité, tandis que 41% déclarent s'appuyer en priorité sur leurs qualités personnelles.

Dans le cadre d'une mise en place et d'un pilotage d'une démarche globale d'analyse des risques le Risk Manager s'appuie de manière équilibrée sur des qualités techniques et personnelles.

Focus sur les entretiens

Parmi les **qualités personnelles** les Risk Managers incluent principalement :

- L'influence et le leadership
- La capacité à travailler en équipe
- La prise de recul
- Fermeté et « souplesse »

Parmi les **qualités techniques** les Risk Managers incluent :

- L'ingénierie et l'expertise liées aux métiers opérationnels
- La maîtrise des techniques d'assurance
- La maîtrise de thématiques spécifiques (hors assurances) telles que la finance, le juridique

Catégories de missions du Risk Manager

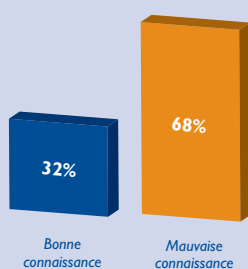
Focus sur les entretiens

Formations complémentaires en management des risques

Les formations existantes en management des risques semblent être mal connues des Risk Managers interviewés, ou ne leur apparaissent pas comme étant adaptées.

Les formations ARM et Cefar sont citées comme étant de bonnes formations continues par les Risk Managers qui les ont suivies. L'IMR est citée également comme une bonne formation initiale à la gestion des risques.

Formation en Risk Management

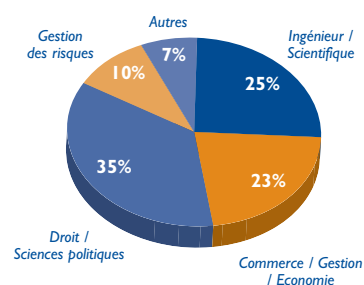


Expériences / Formations

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.

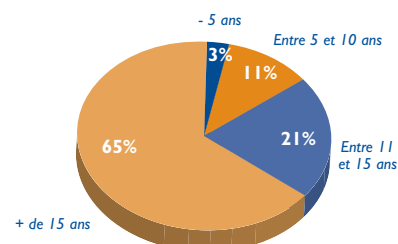
Formation d'origine

La formation d'origine des Risk Managers est en premier lieu de type « Droit / Sciences politiques ». Des formations de type « Ingénieur / Scientifique » ou « Ecole de commerce » ont néanmoins chacune été suivies par 25% des personnes interrogées. 92% des Risk Managers ont au minima un niveau d'études Bac +4/5. Parmi les Risk Managers interrogés, 56% n'ont reçu aucune formation en management des risques en complément de leur formation initiale.



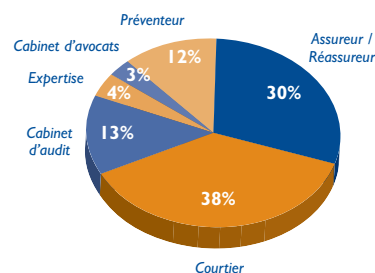
Niveau d'expérience professionnelle

La fonction de Risk Manager exige une certaine maturité. En effet, 65% des personnes interrogées ont plus de 15 ans d'expérience professionnelle totale. Par ailleurs, 39% des Risk Managers interrogés ont plus de 10 ans d'expérience professionnelle dans le domaine de la gestion des risques.



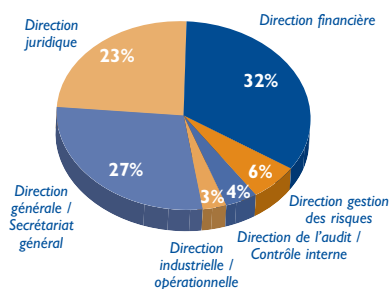
Expériences antérieures

Parmi les personnes qui ont déclaré avoir exercé dans un domaine d'activité différent de l'actuel, 68% ont déjà exercé dans les domaines d'activité « Assureur/Réassureur » ou « Courtier ».

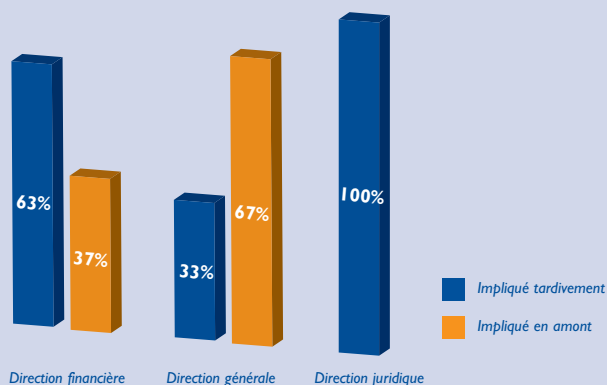


Rattachement hiérarchique

Parmi les Risk Managers interrogés, 82% sont rattachés hiérarchiquement à l'une des trois directions suivantes : Direction générale, Direction financière ou Direction juridique. Seuls 6% déclarent être rattachés à une direction spécifique de Gestion des Risques.



Focus sur les entretiens



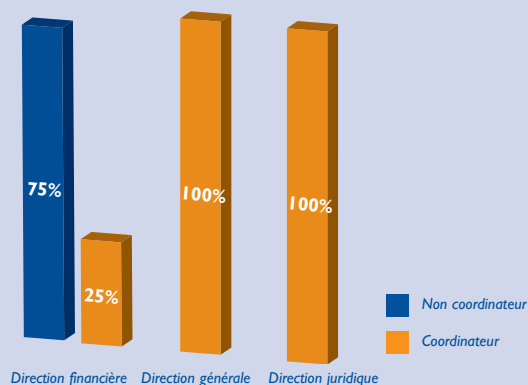
Rattachement et implication dans la stratégie

Les Risk Managers rattachés hiérarchiquement à la Direction générale se sentent davantage impliqués dans la stratégie de l'entreprise.

37% des Risk Managers rencontrés ont déclaré être également rattachés à un Comité des Risques.

Rattachement et rôle de coordination

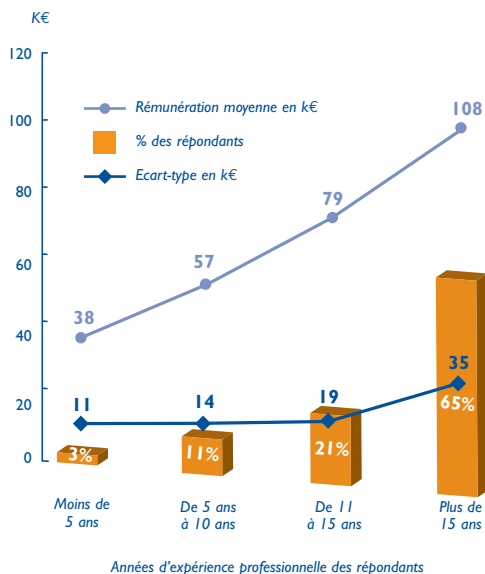
Il ressort des entretiens que le rattachement à la Direction générale ou encore à la Direction juridique favorise le rôle de coordinateur du Risk Manager.



La rémunération du Risk Manager

Niveaux de rémunération fixe observés

Répartition de la rémunération du Risk Manager par tranche d'années d'expérience professionnelle

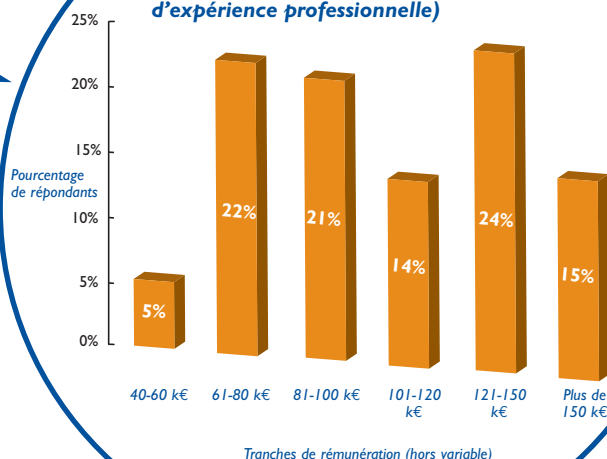


Les tranches de rémunération les plus basses correspondent à des Risk Managers appartenant au secteur public ou dont les répondants ont essentiellement des fonctions administratives au sein du département de Risk Management.

En 2009, nous observons une relative disparité dans la rémunération des Risk Managers.

Les éléments relatifs à la rémunération deviendront, au fil des années, des indicateurs pertinents de l'évolution de la fonction.

Répartition de la rémunération (pour les répondants ayant plus de 15 ans d'expérience professionnelle)



Rémunération variable

Focus sur les entretiens

La rémunération variable est un élément constitutif important des rémunérations des managers au sein des entreprises. La détermination de ce variable repose sur des critères qui varient selon les entreprises, notamment en fonction de leur culture.

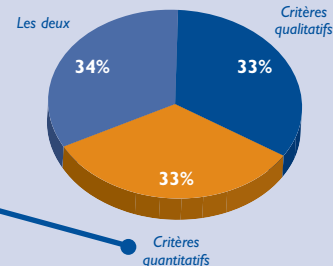
95% des Risk Managers interviewés déclarent recevoir une rémunération variable.

37% des Risk Managers bénéficient d'une rémunération variable basée sur des indicateurs de performance.

Critères retenus pour la rémunération variable

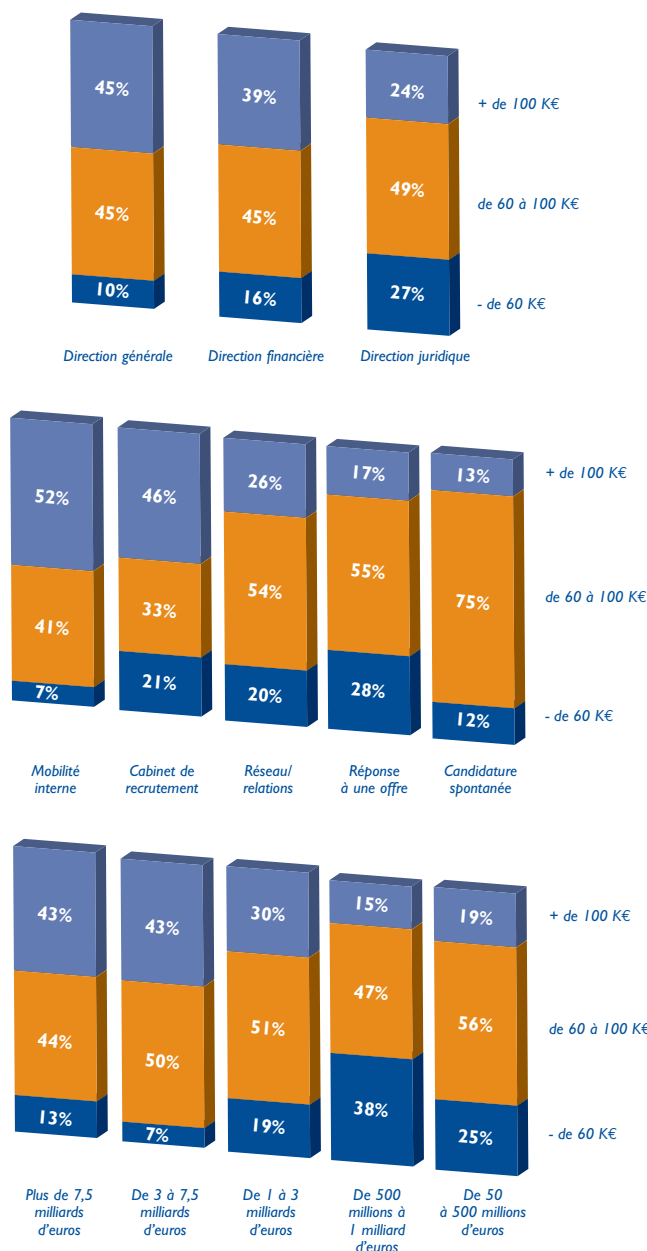
Parmi les critères quantitatifs les plus cités :

- Respect des délais
- Taux de réalisation des livrables
- Négociation budget assurance
- Nouvelles mesures de prévention
- Nombre de pays couvert par Risk Managers



Facteurs conditionnant le niveau de rémunération

Les facteurs conditionnant la rémunération sont relativement difficiles à identifier dans la mesure où les définitions sont encore relativement hétérogènes entre les différentes entreprises en termes de mission du Risk Manager et de positionnement hiérarchique.



Le rattachement hiérarchique

Au-delà des facteurs classiques tels que l'âge et l'expérience professionnelle, il apparaît que les Risk Managers qui sont rattachés hiérarchiquement à la Direction générale ont une rémunération en moyenne plus élevée que ceux rattachés à la Direction financière ou encore à la Direction juridique.

Le mode de recrutement

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 les personnes ayant trouvé leur emploi via un autre mode de recrutement.

La taille de l'entreprise

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

Focus sur les entretiens

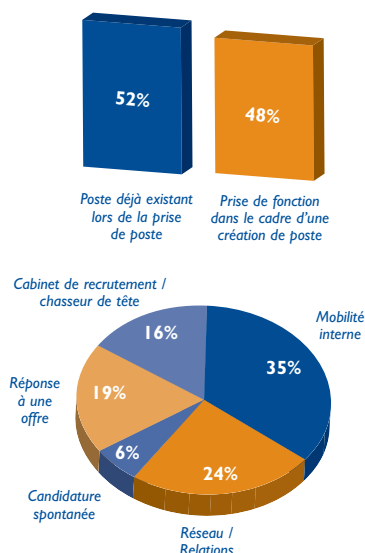
Hiérarchisation des facteurs conditionnant la rémunération (par ordre d'importance)

1. Le rattachement hiérarchique au sein de l'organisation
2. L'expérience
3. Le budget géré
4. La responsabilité d'une équipe de Risk Management
5. La formation d'origine

Les évolutions du Risk Manager

Prise de fonction

Des résultats qui confirment l'émergence et la jeunesse de la fonction.



Création de poste ou reprise d'une fonction existante

Environ la moitié des Risk Managers interrogés (48%) ont pris leur fonction dans le cadre d'une création de poste.

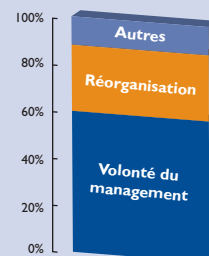
Modalités de recrutement

Les Risk Managers interrogés ont trouvé leur emploi, en premier lieu, via une mobilité interne. Il est à noter qu'environ un quart d'entre eux l'ont trouvé par l'intermédiaire du réseau.

Focus sur les entretiens

Les raisons d'une création de poste

La création de la fonction Risk Manager résulte principalement d'une volonté du management de développer la gestion des risques. La réorganisation de l'entreprise (fusion, extension, réorganisation fonctionnelle...) peut également être un élément déclencheur.



Focus sur les entretiens

Freins et moteurs de la fonction Risk Manager

Parmi les principaux moteurs à l'exercice de leur fonction, les Risk Managers citent :

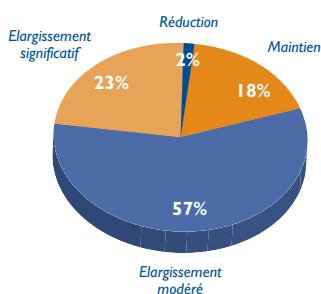
- La sensibilisation aux risques par le top management
- La reconnaissance interne / légitimité
- Les évolutions réglementaires
- L'actualité autour de la gestion des risques
- L'autonomie

Parmi les principaux freins à l'exercice de leur fonction, les Risk Managers citent :

- Le manque de culture du risque
- Le manque de légitimité en raison d'un rattachement hiérarchique inadéquat
- La non participation à la réalisation du chiffre d'affaires
- L'existence de fonctions d'Audit Interne, Contrôle Interne, Qualité
- La sous-estimation de l'importance des problématiques assurance

Perception de l'avenir

Le Baromètre a permis de constater qu'une très grande majorité des Risk Managers ont une perception positive ou très positive de l'avenir de leur fonction.



Perception de l'avenir

80% des Risk Managers interrogés envisagent un élargissement modéré ou significatif de leur rôle dans l'entreprise de demain.

Deloitte Conseil
Gestion des Risques, de l'Audit Interne et du Contrôle Interne
185 avenue Charles-de-Gaulle
F-92524 Neuilly-sur-Seine Cedex
Tél. : 33 (0)1 55 61 22 07
www.deloitte.fr

AMRAE
Corinne Crueize
Déléguée Générale
9/11 avenue F. Roosevelt
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

