



Shape the future
with confidence

AMRAE

la Maison du risk management

EY Risk Transformation Awards (RTA) 2024

Cahier technique RTA

Edité à l'occasion des rencontres de la journée
des commissions de l'AMRAE en juin 2025



The better the question.
The better the answer.
The better the world works.



Shape the future
with confidence

AMRAE

la Maison du risk management

Sommaire

- 01 ● Remerciements
- 02 ● Éditorial
- 03 ● Retour en image et retombée médiatique
- 04 ● Rayonnement de la fonction RM
- 05 ● Digitalisation de la fonction RM
- 06 ● Résilience
- 07 ● Risques ESG
- 08 ● Rejoindre le Réseau RTA



The better the question.
The better the answer.
The better the world works.

Remerciements

EY et l'AMRAE tiennent également à remercier :

- Les 19 entreprises qui ont participé aux RTA 2023 et contribué à la production de ce document et plus particulièrement nos 4 gagnants et 3 mentions spéciales.

Résilience	ESG	Rayonnement de la fonction RM	Digitalisation de la fonction RM
------------	-----	-------------------------------	----------------------------------

Gagnants : ▶ EDF ▶ Groupe ADP ▶ Forvia



Mention spéciale : ▶ Monnoyeur ▶ Bureau Veritas



Les membres du jury indépendant des RTA 2024 :



Fabrice Barthélemy, *Président Directeur Général de Tarkett*



Oliver WILD, *Risk Manager de VEOLIA et Vice-Président Scientifique de l'AMRAE*



Anne-PIOT d'ABZAC, *Risk Manager d'IPSEN et Vice-Présidente de l'AMRAE*



Caroline Ruellan, *Présidente de SONJ Conseil, membre du Conseil de surveillance d'Adrian, membre de la Commission Consultative Epargnants de l'AMF et administratrice indépendante de sociétés cotées*



Franck BARON, *Risk Manager de INTERNATIONAL SOS et Président de l'IFRIMA (Association Internationale des Risk Managers).*

EY et l'AMRAE tiennent à remercier les participants suivants qui ont contribué à la production de ce document :



Bertrand Rubio
Associate Partner



Aliénor SENARD
Senior Manager



Olivier Boutin
Senior Manager



Chloé Naudan
Consultante

Éditorial

La gestion des risques rend les entreprises plus résilientes et les met en position de saisir avec succès les opportunités d'affaires qu'elles savent détecter.

À l'heure où les organisations sont confrontées à un environnement en constante évolution, un contexte géo-économique instable, une pression réglementaire grandissante, une guerre des talents et où les questions d'ESG sont devenues incontournables, EY et l'Amrae ont décidé de créer un prix pour reconnaître et valoriser les pratiques et initiatives performantes de gestion des risques.

Ce prix a pour objectif de reconnaître et de partager les démarches innovantes, collaboratives et transverses en gestion de risques, déployées par les organisations privées comme publiques. La gestion des risques étant par ailleurs un sujet de formation initiale académique en plein développement, une catégorie du prix concerne également les collectifs d'étudiants ou les écoles ayant travaillé sur ces questions.

Les prix sont décernés par un jury indépendant de renom, experts de la gestion des risques professionnelles et de la durabilité et récompensent les organisations pour 4 catégories :



Les lauréats ont été dévoilés à Paris, le 18 juin 2024.

Prix à dimension internationale, il connaît des éditions dans les pays nordiques (Suède, Norvège et Danemark), en Allemagne, en Suisse, en Autriche et en Italie. L'internationalisation se poursuivra en 2025 dans d'autres pays.

“ Acteur mondial de référence dans le conseil en gestion des risques, EY accompagne ses clients dans leur transformation. Partenaire de long terme de l'Amrae, nous avons notamment contribué à la création de formations certifiantes (le Cefar), nous coproduisons avec l'Association le panorama des des Systèmes d'information de gestion des risques (SiGR), et sommes présents aux Rencontres Amrae du Risk management : nous avons pu, ensemble, constater l'évolution de l'importance du Risk Management au sein des organisations.

Forts de ce constat, nous souhaitons avec ce prix créé en 2023, créer une communauté d'échanges et de retours d'expériences permettant aux Risk managers de trouver les solutions clés aux grands enjeux du risque : : gouvernance, résilience, sustainability, digitalisation.

À vocation internationale, cette communauté a été élargie depuis 2023 et regroupe désormais plusieurs pays en Europe. Elle va être continuer à s'élargir en 2025 en Europe et au-delà avec l'organisation des premières rencontres internationales des Risk Transformation Awards en juin 2025", déclare Christophe Lairy, Partner et EY Consulting Risk Leader France. ”



Éditorial

“

La gestion des risques n'est plus un simple filet de sécurité. Elle s'impose désormais comme un levier de transformation et un catalyseur de résilience. À l'heure où les points cardinaux des boussoles fluctuent, entre chocs climatiques, instabilité géopolitique, tensions sociales et ruptures numériques, les risk managers confirment leur rôle d'éclaireur des éclaireurs, structurant l'action au cœur de l'incertitude.

C'est dans cette dynamique que s'inscrit la cette nouvelle édition des Risk Transformation Awards, portée par EY et l'Amrae. À travers ces prix, nous célébrons des approches concrètes, ambitieuses, parfois audacieuses, qui positionnent le risk management comme un pilier stratégique au cœur des organisations publiques et privées,

En rendant visible cette diversité de pratiques et d'initiatives, en révélant des démarches transversales souvent méconnues, ces prix tissent un réseau de partage et d'inspiration à l'échelle européenne. Les candidatures de cette édition 2024, les échanges du jury et les réflexions collectives qui ont suivi montrent combien la fonction s'est enrichie, professionnalisée, et s'est imposée comme levier de valeur dans des contextes de plus en plus exigeants.

Ce cahier technique prolonge ces enseignements. Il reflète la maturité croissante du métier, les débats qu'il suscite et les solutions qu'il apporte. Nous espérons qu'il sera, pour chaque lecteur, source d'idées, de comparaisons et peut-être de vocations. En 2025, les RTA poursuivront leur développement international. D'ici là, partageons, diffusons, expérimentons, et continuons de faire du risque un moteur d'intelligence collective

”



François BEAUME, *Président de l'AMRAE*



Oliver WILD, *Vice-Président Scientifique de l'AMRAE*

Retour en image et retombée médiatique



Photographies : @Christophe Rabinovici

Ils ont parlé des EY Risk Transformation Awards !

REVUE ATOUT RISK MANAGER | AMRAE

ADP, EDF and Forvia win Amrae-sponsored risk management award - Commercial Risk

ADP, EDF and Forvia win Amrae-sponsored risk management award

Rodrigo Anzairal - June 20, 2024



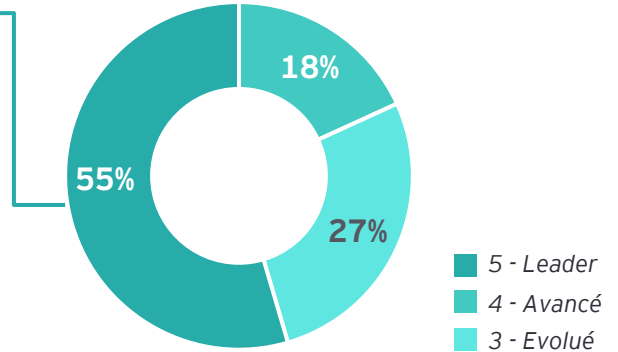
Airport group ADP, energy giant EDF and automotive supplier Forvia were among the winners of risk managements award sponsored by Amrae and consultants EY in France.

Les risk managers sous le feu des projecteurs - L'Agefi

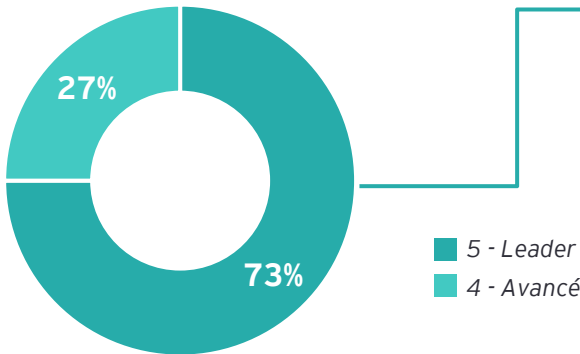
Rayonnement de la fonction Risk Manager

1. Formation régulière / acculturation aux risques généraux et émergents

- Modules spécifiques sur les risques et la gestion de crise pour décideurs.
- Webinars et ateliers sur les risques émergents et intégration des risques ESG.
- E-learning obligatoire pour sensibilisation aux enjeux clés (RSE, cyber, RGPD, fraude).



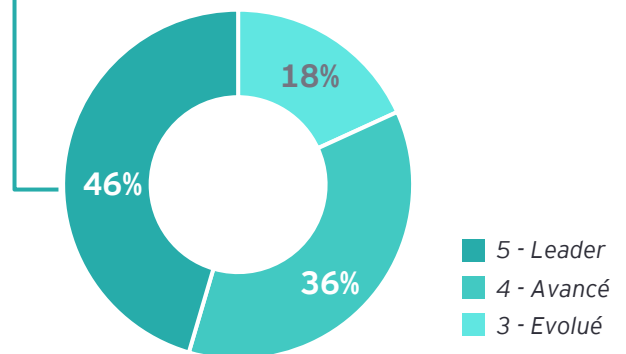
2. Interactions entre les équipes risques et les autres fonctions clés



- Présence active des équipes de risques dans les comités stratégiques et opérationnels pour influencer la prise de décision.
- Intégration de la gestion des risques dans les processus financiers et opérationnels pour des décisions basées sur des analyses de risque.

3. Implication du Risk Management dans les projets, la R&D, les M&A, etc.

- Analyse des risques intégrée aux projets de développement et M&A.
- Collaboration avec des experts externes pour comprendre les risques émergents.
- Participation proactive aux grands projets de transformation et identification des risques émergents.



“

Ce prix reconnaît le travail avant tout de mes prédécesseurs et des collaborateurs qui travaillent autour de moi. (...) La meilleure manière de parler de Risk management c'est de briser la glace, nous sommes tous des Risk managers, (...) Je pense que les réseaux interne et externe sont extrêmement importants, comme j'aime le dire un Risk manager isolé est un Risk manager en danger. Ainsi,, c'est notamment la formation « CEFAR » cela m'a permis de créer ce réseau.

”



Laurent Turgis, Directeur de la gestion des risques du groupe FORVIA

Rayonnement de la fonction Risk Manager



Avis d'experts EY

Francis Miard
Associé
Risk Consulting
Gestion des risques



Avis d'experts EY

Olivier Boutin
Senior Manager
Risk Consulting
Gestion des risques, ISO 9001

« Dans une période d'incertitudes accrues, où les menaces économiques, géopolitiques, commerciales augmentent, lorsque l'instabilité devient la norme, alors la prévention et la gestion des risques, au côté des dirigeants, deviennent essentielles. Seulement, la direction des risques manque encore trop souvent de moyens à la hauteur des ambitions.

Faire rayonner le management des risques, le déployer au plus près des opérations, faire le marketing de ses contributions constituent de bons vecteurs d'appropriation d'une culture positive du risque qui aide à la décision, et l'éloigne d'une image parfois trop administrative ou pas suffisant ancrée dans l'action.

Les dirigeants affichent leur besoin accru de mieux anticiper et gérer tous les risques de leur entreprise. A nous de relever le défi et de faire rayonner la fonction à tous les étages de l'entreprise. »

Synthèse des bonnes pratiques :

1



Renforcement de la culture du risque par la formation et la sensibilisation (incluant e-Learning et ateliers pratiques pour les opérationnels)

2



Mise en place d'une gouvernance de RM alignée sur les objectifs stratégiques, soutenue par un engagement fort de la direction générale

3



Développement d'un marketing de la fonction et des liens avec les organisations professionnelles de RM (AMRAE, IFACI...)

4



Développement d'une stratégie de RM transversale et cohérente, alignée sur l'ensemble des activités organisationnelles

5

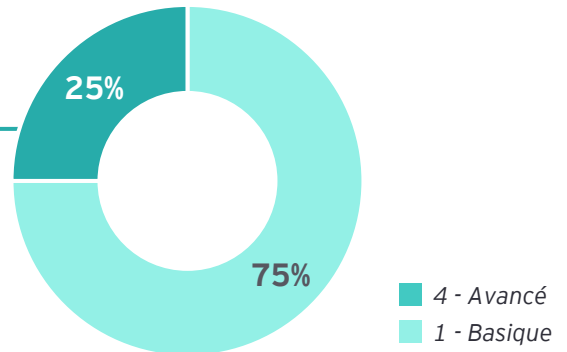


Implémentation d'un système de veille proactif sur les risques émergents

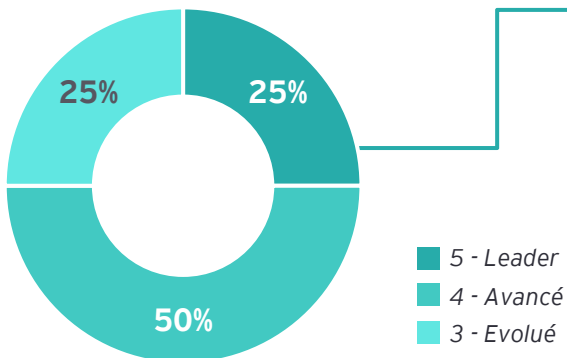
Digitalisation de la fonction Risk Manager

1. Fédération d'une communauté interne de professionnels

- Adapter le e-learning aux enjeux et métiers propres à l'organisation.
- Faire intervenir des intervenant interne (RH, Finance, M&A, ...) ou externes lors de webcasts.
- Miser sur l'interactives (quizz, séquences vidéo, ...), essayer de marquer les esprits.



2. Tableaux de bord & Reporting

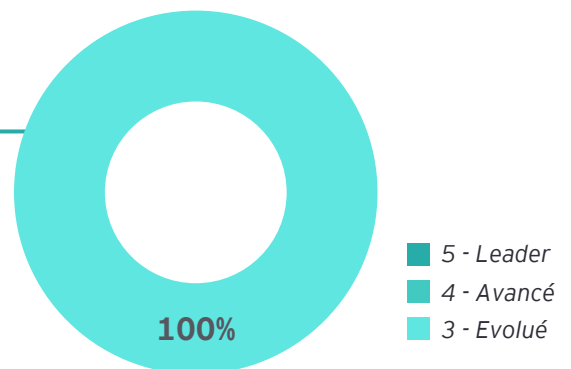


- KRI spécifiques pour un suivi précis des avancements, budgets et délais.
- Suivi systématique des risques avec audits intégrés dans le SIGR.
- Tableaux de bord accessibles et mis à jour régulièrement pour transparence et responsabilisation.

3. Risques liés à l'utilisation de l'IA

Ce sujet n'est pas encore mature dans les entreprises.

- Mise en place d'une gouvernance solide pour superviser l'utilisation de l'IA.
- Identification et gestion proactive des risques associés à l'IA.



“ Pour interfacier nos risques, nous avons réfléchi à un outil pour gérer nos différents risques métiers, politiques et juridiques. Nous voulions les intégrer à un même outil que nous avons appelé TIGRE et interagir avec les différentes parties prenantes via celui-ci. (...) Nous sommes très contents de cette récompense, nous pensons être la collectivité territoriale la plus avancée sur le sujet. Avec cet outil, nous sommes armés pour répertorier ces risques et accompagner tous les managers de la collectivité et leurs risques associés. ”



Digitalisation de la fonction Risk Manager



Avis d'experts EY

Bertrand Rubio
Associate Partner
Risk Consulting
SIGR

« La digitalisation des métiers du risk management est en pleine effervescence, et l'intelligence artificielle (IA) se positionne comme un catalyseur incontournable de cette transformation. En intégrant des outils avancés tels que les Systèmes d'Information de Gestion des Risques (SIGR) et des solutions d'analyse de données, nous redéfinissons notre approche face aux risques.

Ces technologies permettent notamment de répondre à un enjeu majeur : favoriser un alignement efficace des fonctions de risk management, d'audit interne et de contrôle interne, en favorisant ainsi un partage de référentiels et des analyses transverses.

En centralisant nos bases de connaissance, nous assurons également une pérennité et une homogénéité essentielles à notre savoir-faire, terrain également propice à une utilisation riche de l'intelligence artificielle. De plus, l'optimisation du partage des bonnes pratiques et la sécurisation des données nous permettent de gagner en efficacité, consacrant ainsi plus de temps à l'analyse et à l'amélioration continue de nos dispositifs. »

Synthèse des bonnes pratiques :

- 

1 Structurer la données et les échanges via un SI adapté tel qu'un SIGR ... mais garder de la flexibilité
- 

2 Think Big (valoriser les multiples bénéfices d'un système intégré)
... but start Small
- 

3 Tirer parti des outils de **dashboarding** offrant un très bon rapport investissement / valeur ajoutée.
- 

4 Soutenir les évaluations de risque avec des **KRI consolidés**
- 

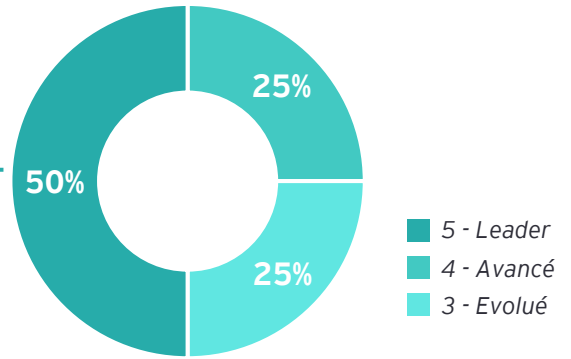
5 Investiguer l'**intelligence artificielle** comme un copilote efficace



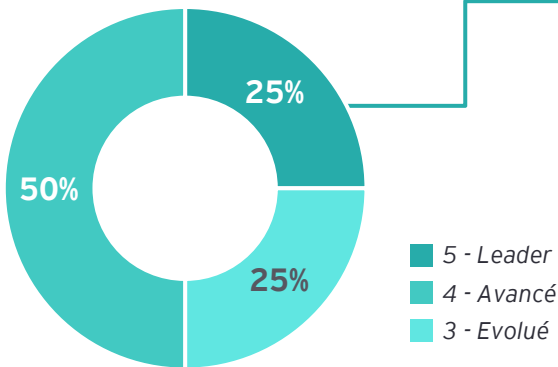
Résilience

1. Gouvernance & stratégie établie liée à la résilience

- Le cadre de gouvernance de résilience inclut toutes les parties prenantes internes et externes à l'organisation.
- La stratégie de résilience couvre la résilience des infrastructures, informatique, de la supply chain et de la finance.
- La politique de continuité d'activité et de gestion de crise est déployée à tous les niveaux de l'organisation.

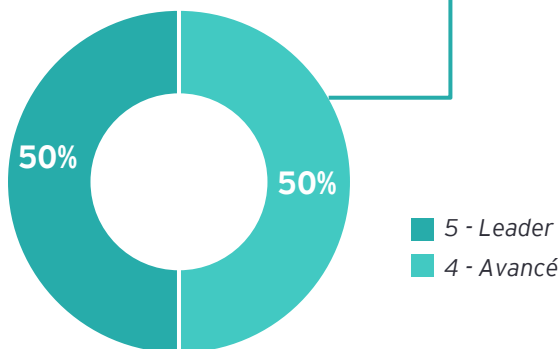


2. Stratégies de gestion de crise, de continuité et reprise d'activités définies



- Des simulations semestrielles et des débriefings sont organisés avec les parties prenantes et partenaires critiques post exercices et post crises.
- Une équipe dédiée à la résilience des approvisionnements permet de mener une démarche complète sur la continuité d'activité de la chaîne.
- Les Plans de continuité d'activité des fournisseurs critiques sont analysés et font l'objet de visites sur site et de revue par le COMEX.

3. Résilience des talents



- Un plan d'action est suivi pour faire face à la perte potentielle de compétences clés, en intégrant cette considération dans l'audit de continuité et l'analyse des processus de la chaîne de valeur.
- Investissement dans la formation et le développement des compétences pour renforcer la capacité à gérer des crises prolongées et pour renouveler le vivier de talents.

“ Nous avons tous traversé un certain nombre de crises. Je dirais que ces périodes-là sont presque plus faciles que les périodes de préparation. Quand vous êtes face au mur, vous n'avez pas le choix : la prise de décision doit être immédiate et elle se fait dans l'incertitude. Dans ce cas, le champ de l'incertitude est beaucoup plus réduit que lorsque vous êtes en amont, durant la phase de préparation. ”

Isabelle Leboucher, Crisis Management et Business Continuity Planning manager d'EDF et Stanislas Martin, risk manager du Groupe EDF



Résilience



Avis d'experts EY

Aliénor Senard

Senior Manager

Résilience, Risk Consulting

Responsable des Risk Transformation Awards France

« L'année 2024 a été marquée par plusieurs crises majeures ayant perturbé les activités des entreprises à l'échelle mondiale. Des cyberattaques de grande ampleur, des catastrophes naturelles exacerbées par le changement climatique, ainsi que des crises géopolitiques ont entraîné des interruptions significatives de la chaîne d'approvisionnement et des opérations quotidiennes. Ces événements ont eu des conséquences dramatiques sur les entreprises, notamment des pertes financières, une détérioration de la réputation et une diminution de la confiance des clients.

Les entreprises ont également dû faire face à une pression accrue pour maintenir la continuité des services. Dans ce contexte, il est devenu impératif d'adopter une gouvernance de la résilience robuste et globale, intégrée dans toutes les strates de l'organisation. Une telle approche doit être non seulement conçue, mais également régulièrement testée afin de garantir sa réactivité et son efficacité face à des crises futures. »

Synthèse des bonnes pratiques :

1



Gouvernance intégrée de la résilience, du COMEX aux équipes opérationnelles, avec relais dans l'ensemble de l'organisation et suivi par des KPI dédiés.

2



Prise en compte accrue de la résilience IT (cyber), la résilience climatique (infrastructures) et de la résilience de la chaîne de valeur (fournisseurs)

3



Dispositifs d'anticipation et de surveillance des risques de crises en place. Coordination avec les cartographies des risques pour identifier les risques d'interruption.

4



Démarches qui assurent la continuité des activités critiques des organisations. Dispositifs de gestion des crises agiles et décentralisés en place.

5

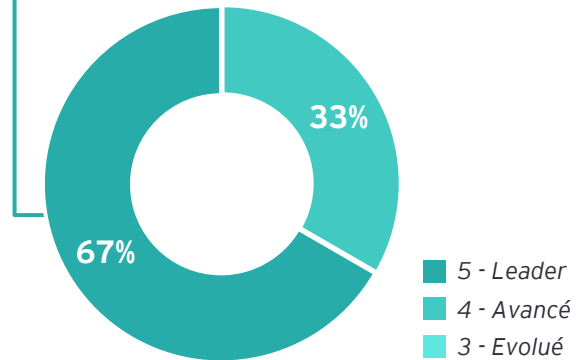


Test des démarches de résilience, en situation réelle ou par exercices, avec approche systématisée du retour d'expérience post incident.

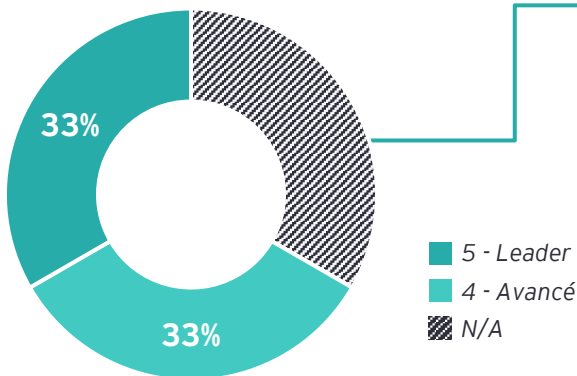
Risques ESG : bonnes pratiques

1. Reporting & KPI ESG coordonnés avec l'approche ERM

- Suivi régulier de la performance ESG avec communication auprès de la Direction des risques
- Reporting ESG aligné sur la gestion des risques et partagé avec le conseil d'administration et ses comités spécialisés
- KPI et KRI pour mesurer l'atteinte des objectifs et détecter les risques, fondés sur la stratégie RSE et la Directive CSRD



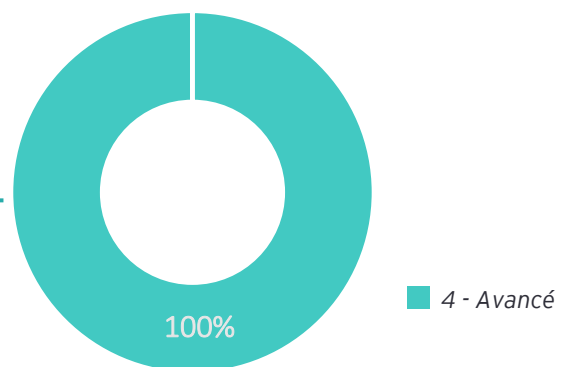
2. Lien entre risques ESG et Assurance



- Évaluation des risques climatiques avec polices d'assurances ajustées et gestion selon le principe DNSH. « Do Not Significantly Harm »
- Modélisation des scénarios scientifiques pour adapter les stratégies de gestion des risques et de résilience

3. Audits ESG

- Structuration de la gestion des risques et audit interne avec une équipe dédiée, supervisée par le conseil d'administration et le comité d'audit
- Audits réguliers et plan d'audit interne annuel adapté aux risques ESG, avec vérification indépendante des données extra-financières



“ Tous les secteurs sont confrontés au sujet de la décarbonation. Pour le secteur aérien, c'est un enjeu qui prend encore plus d'acuité puisque de nos efforts en matière de décarbonation dépendra la vie du secteur aérien et aéroportuaire. L'organisation de ce prix montre toute l'importance que nous portons à la maîtrise de ces risques en matière de climat, de transition, d'adaptation. ”



Santiago Bosio, Group Risk Manager du groupe Aéroports de Paris

Risques ESG



Avis d'experts EY

Thierry Moreau
Associate Partner
Risk Consulting
Risques ESG

« Pour garder une longueur d'avance dans un contexte réglementaire, technologique et sociétal en pleine évolution, **5 bonnes pratiques émergentes qui vont monter en puissance en 2025/26**, à la frontière de la gouvernance, l'innovation en gestion des risques ESG et l'IA générative :

- 1. Utiliser des outils de modélisation de scénarii ESG :** les risques ESG sont par nature évolutifs, incertains et systémiques. Les approches traditionnelles de cartographie statique sont insuffisantes pour simuler l'impact combiné de crises ESG (climat, conflit social, etc.) sur la résilience de l'entreprise à différents horizons temporels.
- 2. Mobiliser l'IA générative pour automatiser la détection des signaux faibles ESG :** analyser automatiquement des flux massifs de données non structurées, identifier des anomalies thématiques ou géographiques, et produire des alertes en quasi-temps réel car les controverses ESG émergent souvent en périphérie (réseaux sociaux, médias locaux, fuites internes) avant de monter en puissance dans le débat public.
- 3. Intégrer des indicateurs de dépendance écologique dans la cartographie des risques :** construire des indicateurs comme la dépendance à la qualité des sols, le stress hydrique local, la vulnérabilité à la pollinisation, puis croiser ces données avec les activités critiques (production, sourcing, logistique) pour anticiper les points de rupture.
- 4. Intégrer la résilience ESG comme critère d'évaluation des risques :** développer un scoring de résilience ESG propre à l'entreprise, intégrant des critères tels que : vitesse de réaction face à un incident ESG, capacité d'adaptation stratégique, robustesse de la communication de crise, et niveau de confiance des parties prenantes.
- 5. Mettre en œuvre une "gouvernance des risques ESG" au niveau local :** déléguer à certaines entités ou sites la capacité de prioriser, qualifier et traiter les risques ESG à leur niveau, via des cellules « risk & impact » locales avec une remontée structurée vers le siège car les risques ESG prennent souvent des formes locales (enjeux sociaux, pressions écologiques, conflits d'usage) mal perçues par le siège. »

Rejoindre le réseau RTA

Votre organisation souhaite participer aux prochain RTA ?

Il vous suffit de candidater via ce lien : [Risk Transformation Award France | EY - France](#)

POSTULEZ A L'EDITION 2025

Pour plus d'information, vous pouvez nous contacter par mail :

► risktransformationaward@fr.ey.com



AMRAE
la Maison du risk management

EY Risk Transformation Awards
Date limite des inscriptions : le 28 février 2025

EY
Shape the future
with confidence

Votre organisation remportera-t-elle les
EY Risk Transformation Awards ?

► Retrouvez les autres publications :

Edition 2024 du
Panorama SIGR de
l'AMRAE | EY

[LA BIBLIOTHÈQUE DE
L'AMRAE | AMRAE |](#)

Panorama de la
gouvernance 2024 -
EY

[Panorama de la
Gouvernance 2024 |
EY - France](#)

Cahier technique
RTA 2023 - AMRAE
& EY

[LA BIBLIOTHÈQUE DE
L'AMRAE | AMRAE |](#)

EY 2025
Geostrategic

[Top 10 geopolitical risks
in 2025 Geostrategic
Outlook | EY - Global](#)

EY | Building a better working world

EY s'engage à bâtir un monde meilleur, en créant de la valeur sur le long terme pour nos clients et nos collaborateurs aussi bien que pour la société et la planète dans leur ensemble, tout en renforçant la confiance dans les marchés financiers.

En s'appuyant sur le traitement des données, l'IA et les nouvelles technologies, les équipes EY contribuent à créer la confiance nécessaire à nos clients pour façonner un futur à l'épreuve des défis les plus pressants d'aujourd'hui et demain.

À travers tout un éventail de services allant de l'audit au consulting en passant par la fiscalité, la stratégie et les transactions, les équipes d'EY sont en mesure de déployer leur expertise dans plus de 150 pays et territoires. Une connaissance approfondie du secteur, un réseau international et pluridisciplinaire ainsi qu'un écosystème de partenaires aussi vaste que diversifié sont autant d'atouts qui permettront à EY de participer à la construction d'un monde plus équilibré.

Ensemble pour créer un futur riche d'opportunités.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun représente une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Les informations sur la manière dont EY collecte et utilise les données personnelles, ainsi que sur les droits des personnes concernées au titre de la législation en matière de protection des données sont disponibles sur ey.com/privacy. Les cabinets membres d'EY ne pratiquent pas d'activité juridique lorsque les lois locales l'interdisent. Pour plus d'informations sur notre organisation, veuillez vous rendre sur notre site ey.com.

© 2025 - EY ADVISORY
Tous droits réservés.

Studio BMC France
SCORE N°2025-044

ED MMAA
Crédit photo : EY, Shutterstock

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale, juridique ou autre. Pour toute question spécifique, veuillez vous adresser à vos conseillers.

ey.com/fr



Shape the future
with confidence

AMRAE

L'AMRAE, Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise, regroupe les principaux acteurs de la gestion des risques (gestion des risques, contrôle interne et audit, assurance et juridique). Les principaux acteurs de la gestion des risques (Risk management, contrôle interne et audit, assurance et juridique). A travers ses comités scientifiques, ses publications, ses prises de position et son congrès de référence, elle œuvre pour l'excellence en matière de Risk management, qui contribue à sécuriser la stratégie des entreprises et à organiser leur résilience.

L'AMRAE regroupe plus de 1850 membres issus de 850 organisations privées et publiques. L'AMRAE a quatre missions fondamentales : - Promouvoir le concept de Risk Management. - Apporter et maintenir l'expertise des Risk Managers au plus haut niveau. - Anticiper et influencer le marché de l'assurance des entreprises. - Atteindre les autorités publiques et les institutions civiles.

Avec AMRAE Formation, l'Association répond aux besoins de formation professionnelle en proposant des formations certifiantes de haut niveau. AMRAE Les Rencontres organise chaque année le congrès de référence des métiers du risque et de l'assurance (plus de 3200 participants). Ces trois jours sont le rendez-vous incontournable pour tous les acteurs de la gestion et du financement des risques.

[Amrae.fr](https://amrae.fr)

AMRAE

la Maison du risk management