

AMRAE

la Maison du risk management

COLLECTION AMRAE
BAROMÈTRES



BAROMÈTRE

des métiers
du risk management

2026 Édition

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

Introduction à l'étude et méthodologie	15
Les cinq enseignements clé de l'édition 2026	16
A. Organisation d'appartenance	17
B. Profil sociologique	19
C. Formation(s)	20
D. Activités/missions	25
E. Parlons risques	29
F. Rémunération	33
G. Perspectives	37

Une profession en mouvement entre IA et transformation des organisations

Cette neuvième édition du Baromètre des métiers du risk management s'appuie sur les réponses de 142 professionnels ayant participé à l'enquête menée en 2026 auprès des adhérents risk managers de l'AMRAE.

Comme lors des précédentes éditions, la première partie de ce document dessine les contours de la filière « risk management ». Les fiches métiers ont été actualisées et pourront servir d'outil de référence utile aux jeunes diplômés, comme aux professionnels en activité.

La seconde partie, construite sur la base des réponses recueillies en 2026, propose une photographie des profils, formations, compétences, responsabilités, rémunérations et perspectives d'évolution des professionnels du risque. Elle permet également de mettre en perspective certaines évolutions observées au cours des précédentes éditions.

Les résultats témoignent d'une **profession en constante transformation**. Les parcours continuent de se diversifier, avec des professionnels issus d'horizons variés qui rejoignent les métiers du risque après avoir développé une expertise dans d'autres fonctions de l'entreprise. Cette diversité contribue à renforcer la capacité des risk managers à appréhender les enjeux stratégiques et opérationnels de leurs organisations.

Cyber, risques géopolitiques, enjeux climatiques, résilience de la chaîne d'approvisionnement, conformité ou encore continuité d'activité : les professionnels du risque **restent mobilisés sur un spectre toujours plus large de problématiques**. Dans ce contexte, la cartographie des risques demeure un outil structurant, utilisé par 93 % des organisations représentées dans cette étude.

Cette édition 2026 met également en lumière **l'accélération de l'intérêt porté aux sujets liés à l'intelligence artificielle et à la donnée**. Ainsi, 75% des répondants déclarent travailler sur les sujets liés à l'IA, contre 43 % lors de l'édition précédente. Ces résultats suggèrent une appropriation croissante de ces sujets par les risk managers, tant dans leurs réflexions que dans leurs pratiques professionnelles. L'IA apparaît désormais comme un sujet largement intégré dans les priorités de la profession, tout en soulevant de nouveaux besoins en matière d'expertise, de gouvernance et de montée en compétences.

En matière de diversité, **la parité poursuit sa progression** à l'échelle de l'ensemble des répondants, les femmes représentant désormais 47% de l'échantillon. Mais s'agissant plus spécifiquement des postes de "Top risk manager", la proportion observée dans cette édition s'établit à seulement 39 %, contre 45 % lors de l'édition précédente. Cette évolution, qui contraste avec la dynamique observée au cours des précédentes éditions, mérite d'être suivie avec attention dans les années à venir afin d'apprécier si elle traduit une tendance durable ou un phénomène conjoncturel.

Comme toute enquête reposant sur la participation volontaire de professionnels, cette étude doit être lue comme le reflet des organisations et des praticiens ayant contribué à cette édition. Elle n'en constitue pas moins **une source précieuse d'enseignements** sur les évolutions, les préoccupations et les perspectives des métiers du risk management.

Nous remercions chaleureusement l'ensemble des participants pour le temps consacré à cette enquête et pour la qualité de leurs contributions. Nous vous souhaitons une excellente lecture.



Les métiers du risk management

FICHE MÉTIER #1

RESPONSABLE
ERM

L'activité ERM (Enterprise Risk Management) constitue le socle le plus largement partagé de la profession : 81% des risk managers déclarent exercer des activités d'ERM, qui représentent en moyenne près de 40 % de leur activité professionnelle.

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

① Diffusion de la culture « risque »	✓ Élaborer la politique de gestion des risques prenant en compte l'appétence et la tolérance aux risques des dirigeants et des organes de gouvernance ; ✓ Développer et animer un réseau de correspondants terrains ; ✓ Former ou sensibiliser les collaborateurs à l'approche et la gestion des risques.
② Analyse/hiérarchisation des risques	✓ Identifier et évaluer les risques (activités, processus, outils, événements extérieurs...) ; ✓ Animer les ateliers d'identification et de hiérarchisation des risques ; ✓ Élaborer et mettre à jour la cartographie des risques de l'organisation.
③ Gestion transverse des risques	✓ Déterminer et suivre l'avancement des plans d'action ; ✓ Exploiter les données d'un SIGR*.
④ Gouvernance des risques	✓ Animer le (ou les) Comité(s) des risques ; ✓ Intégrer les menaces et opportunités à l'élaboration et l'évolution de la stratégie ; ✓ Contribuer à la communication externe notamment sur les facteurs de risques (en lien avec les autres acteurs concernés).

* 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	★★★★
Création et adaptation	★★★☆☆
Culture et prise en compte des enjeux	★★★★
Résistance au stress	★★★☆☆
Maîtrise des outils d'intelligence artificielle et exploitation de la donnée	★★★★

Compétences à mobiliser :

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



PAROLES DE PROFESSIONNELS



Santiago BOSIO

Responsable gestion des risques et prospective
GROUPE ADP

« Depuis 2020, nous faisons face à une succession de chocs qui s'imbriquent : crise sanitaire, énergie, inflation, géopolitique, tension sur les ressources... ces chocs ne sont plus isolés, ils deviennent systémiques et interdépendants. Dans ce contexte, le rôle du Responsable ERM évolue : l'enjeu n'est plus d'identifier les risques mais de comprendre les dépendances qui peuvent les amplifier.

La question n'est donc plus seulement : « quels risques peuvent survenir ? » mais aussi : de quoi dépend notre capacité à continuer d'opérer, à investir et à rester compétitifs si plusieurs chocs arrivent en même temps ?

La cartographie des risques devient alors un véritable outil de pilotage stratégique : elle doit nous aider à identifier les dépendances critiques, à suivre notre exposition (grâce au risk appetite), à sécuriser les projets majeurs et à construire une vision long terme de la résilience de notre entreprise. »



Winifrey CAUDRON

Responsable Contentieux, Risques & Assurances
UP COOP

« Si la rigueur, l'éthique et la capacité d'analyse demeurent les fondamentaux du métier, les responsabilités du Responsable ERM évoluent. Face à l'accélération des transformations technologiques, géopolitiques et réglementaires, il doit apporter aux décideurs une lecture dynamique des risques, des opportunités et de leurs interdépendances. En intégrant les enjeux de conformité, de résilience et de création de valeur, il éclaire les décisions à court, moyen et long terme. Il contribue ainsi à transformer l'incertitude en capacité d'anticipation. La gestion des risques éclaire davantage les décisions stratégiques et s'affirme comme un levier de création de valeur durable. »

FICHE MÉTIER #2

RESPONSABLE ASSURANCES ET PRÉVENTION

Les activités d'Assurances & Prévention concernent 61% des risk managers. Lorsqu'elles sont exercées, elles représentent en moyenne plus de la moitié de leur activité, confirmant leur caractère souvent structurant dans les organisations concernées.

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 oeuvre 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 oeuvre 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.]*
- *Captive insurance manager*

PRINCIPALES COMPÉTENCES TECHNIQUES

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.

... Optionnel

PRINCIPALES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES

Organisation/rigueur	★★★
Collaboration/co-construction	★★★
Réceptivité/écoute	★★★
Communication	★★★
Négociation	★★☆
Créativité	★★☆
Culture et prise en compte des enjeux	★★☆
Résistance au stress	★★☆
Maîtrise des outils d'intelligence artificielle et exploitation de la donnée	★★★
Adaptabilité	★★★

Compétences à mobiliser :

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



PAROLES DE PROFESSIONNELS



Franck AURÉ

Group Insurance Director
OPMOBILITY

« Face à des risques de plus en plus complexes, interconnectés et évolutifs, le Responsable Assurances & Prévention se positionne comme un apporteur de solutions et un partenaire stratégique de l'organisation. Il est le garant de la politique de prévention et de la gestion des risques assurables et place la prévention au cœur de son action. Il conçoit et pilote des solutions de financement et de transfert des risques adaptées aux enjeux de l'entreprise, contribuant ainsi au renforcement de sa résilience. Dans un marché de l'assurance en constante évolution, il conjugue capacité de négociation, innovation et exploitation de la donnée afin d'éclairer la prise de décision, de maîtriser le coût global du risque et de contribuer durablement à la performance de l'entreprise. »

FICHE MÉTIER #3

RESPONSABLE CRISES ET CONTINUITÉ

Plus d'un risk manager sur deux intervient sur les sujets de gestion de crise et de continuité d'activité. Ces missions sont généralement exercées en complément d'autres responsabilités et représentent en moyenne près de 15 % de l'activité.

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

① Anticipation des crises	✓ Identifier, en lien avec le Responsable ERM, les scénarios de risques extrêmes et les différentes typologies de crises auxquelles l'organisation peut être exposée ; ✓ Anticiper les conséquences des crises potentielles et proposer des stratégies de réponse.
② Prévention des crises	✓ Définir et mettre en place l'organisation de prévention, de gestion de crise et de continuité d'activité ; ✓ Construire un réseau d'acteurs internes et externes de crise et continuité d'activité ; ✓ Mettre en place des dispositifs de veille généraliste ou ciblée ; ✓ Outiller la démarche ; ✓ Former les collaborateurs ; ✓ Concevoir et mettre en œuvre des exercices de simulation de crise.
③ Gestion des crises	✓ Piloter, coordonner ou contribuer selon les cas à une cellule de crise dans l'ensemble de ses composantes (organisationnelle, humaine, logistique) ; ✓ Analyser le contexte médiatique et contribuer à la communication de crise ; ✓ Assurer la mise en œuvre d'un plan de continuité d'activité adapté à la crise.
④ Veille et amélioration continue	✓ Élaborer et exploiter les retours d'expérience/post-mortem ; ✓ Écoute, veille et partage des bonnes pratiques (associations, clubs, parties prenantes ...).

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

Organisation/rigueur	★★★☆☆
Collaboration/co-construction	★★★★
Réceptivité/écoute	★☆☆☆☆
Communication	★★★★
Négociation	★★★☆☆
Création et adaptation	★★★★
Culture et prise en compte des enjeux	★★★☆☆
Résistance au stress	★★★★
Maîtrise des outils d'intelligence artificielle et exploitation de la donnée	★★★★

Compétences à mobiliser :

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



PAROLES DE PROFESSIONNELS



Olivier ALLAIRE
Principal Risk and 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 aux conditions normales.

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. Depuis la précédente édition du baromètre en 2024, nous observons une tendance à la convergence entre ce que nous identifions comme 5 piliers : Gestion des risques, Gestion des incidents, Gestion de crise, Gestion de la continuité et Gestion de la reprise d'activité au sein d'un ensemble Resilience orienté Métier. »

Aliénor SENARD

Senior Manager, EY Risk Advisory, spécialisée en résilience des organisations et co-responsable de l'EY ImpACT Lab.
EY Consulting France



« Le Responsable crises et continuité est un acteur clé de la résilience de l'organisation, en particulier dans le contexte actuel : 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

Un tiers des risk managers exercent également des responsabilités de contrôle interne. Lorsqu'elles sont présentes, ces activités représentent en moyenne près de 20 % de leur activité professionnelle.

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)



Aurélie COATANHAY

Responsable du pôle risk management et contrôle interne (RMCI) – Risk & Internal control team manager
RATP GROUP

« Dans un contexte de contraintes réglementaires croissantes et de changements technologiques majeurs, un des enjeux du responsable contrôle interne est de maintenir l'adhésion du collectif et conserver le sens de la démarche : en rationalisant les différents dispositifs de contrôle interne afin d'assurer une cohérence et une lisibilité d'ensemble ; en travaillant en partenariat avec les autres fonctions de gestion des risques. »

PRINCIPALES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES

Organisation/rigueur	★★★★	Résistance au stress	★★★☆☆
Collaboration/co-construction	★★★★	Maîtrise des outils d'intelligence artificielle et exploitation de la donnée	★★★★
Réceptivité/écoute	★★★★	Adaptabilité	★★★★
Communication	★★★★		
Négociation	★★★☆☆		
Créativité	★★★☆☆		
Culture et prise en compte des enjeux	★★★★		

Compétences à mobiliser :

★★★★ Au quotidien

★★★☆☆ Souvent

★★★☆☆

★★★☆☆

De temps en temps

Rarement

PRINCIPALES COMPÉTENCES TECHNIQUES

① Conception du dispositif de contrôle interne	✓ 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 Accompagnement des métiers	✓ 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 Évaluation du niveau de contrôle interne de l'organisation	✓ 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 ; ✓ Détecter et enquêter sur les incidents de non-conformité ou les défaillances des contrôles internes, et mettre en place des mesures correctives.
④ Consolidation et reporting	✓ 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 Gestion des incidents	✓ Détecter, 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 Communication et collaboration	✓ 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 Gestion des relations avec les auditeurs externes	✓ Gérer les interactions avec les auditeurs externes, fournir les informations nécessaires et faciliter le processus d'audit externe.

FICHE MÉTIER #5

RESPONSABLE CONFORMITÉ/ COMPLIANCE

Un quart des risk managers intervient sur les sujets de conformité et d'éthique. Ces activités représentent en moyenne environ 20 % de leur activité lorsqu'elles font partie de leur périmètre.

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.).

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)

PRINCIPALES COMPÉTENCES TECHNIQUES

① Diffusion de la culture « conformité »	✓ Définir l'organisation du dispositif de conformité (politique, pilotage, responsabilités des acteurs, référentiel, outils, ...) et faire connaître, sensibiliser à ce dispositif dans l'organisation ; ✓ Établir le référentiel des obligations légales, réglementaires, ou sectorielles auxquelles son organisation doit se conformer et le faire connaître ; ✓ Former ou sensibiliser les collaborateurs, les dirigeants y compris la gouvernance à l'approche conformité ; ✓ Animer un réseau de référents, répartis dans les directions/filiales (préparation et animation de comités, partage d'actualité).
② Veille de la conformité de l'organisation	✓ 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 ; ✓ Contrôler régulièrement la bonne application des règles par les directions opérationnelles et support ; ✓ Suivre les plans d'actions décidés et formaliser ou reformaliser les process ; ✓ Rendre des comptes aux organes de gouvernance et au « top management » et savoir répondre à un contrôle externe.
③ Optimisation des procédures et référentiels	✓ Rédiger, mettre à jour, optimiser les procédures de conformité ; ✓ 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 ; ✓ Préparer les contrôles des autorités administratives, y participer le cas échéant.
④ Veille et amélioration continue	✓ Réaliser une veille réglementaire active ; ✓ Élaborer et exploiter les retours d'expériences ; ✓ Être à l'écoute, réaliser une veille et un partage des bonnes pratiques (associations, clubs, parties prenantes ...).

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



PAROLES DE PROFESSIONNELS



Yannick MIEL
Global Head of Compliance
& Group DPO
GALILEO GLOBAL EDUCATION

« Le responsable de la conformité aborde les risques sous deux angles. D'une part, l'évaluation des risques opérationnels est un élément essentiel à prendre en compte pour la définition des programmes de conformité, d'autre part, il est un contributeur incontournable pour identifier et évaluer les risques qui relèvent de son expertise (violation de données personnelles, fraude / corruption, impact de l'IA sur la responsabilité de l'organisation...). Mais sa dimension la plus importante est son rôle pour transformer la culture de son organisation, ce qui constitue la clef de voûte de la prévention des risques de conformité. »



Résultats de l'enquête

auprès des adhérents
risk managers de l'AMRAE

Introduction à l'étude et méthodologie

Cette neuvième édition du Baromètre des métiers du risk management est basée sur une enquête en ligne adressée aux adhérents risk managers de l'AMRAE en juin 2026. 142 risk managers y ont contribué.

Ce panel de répondants reflète la diversité des métiers du risk management, des niveaux de responsabilité ainsi que des tailles et natures d'organisations représentées parmi les participants.

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 ont accordés à cette étude.

CHIFFRES CLÉS

Enquête 2026 menée auprès des adhérents risk managers de l'AMRAE

7

thématiques

1024

adhérents consultés

44

questions

142

répondants

- Organisation d'appartenance
 - Profil sociologique
 - Formation
 - Activités/missions
 - Outils
 - Rémunération
 - Perspectives

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).

Les cinq enseignements clés de l'édition 2026 du Baromètre des métiers du risk management

1

L'intelligence artificielle s'impose comme une nouvelle priorité métier

L'IA constitue l'évolution la plus marquante de cette édition. 75 % des répondants déclarent désormais travailler sur les sujets liés à l'IA, contre 43 % lors de l'édition précédente. Dans le même temps, 71 % expriment un besoin de formation sur ces thématiques, contre 36 % en 2024. Ces résultats témoignent d'une appropriation croissante du sujet par la profession, tant dans les pratiques que dans les besoins de montée en compétences.

2

La gestion de crise et la continuité d'activité se généralisent

Les missions de gestion de crise et de continuité d'activité (PCA) s'intègrent désormais dans le périmètre d'un risk manager sur deux (56 %). Ces activités progressent également dans les perspectives d'évolution de la fonction : 48 % des répondants anticipent une augmentation de leur rôle en gestion de crise à horizon deux ans. Cette généralisation reflète la nécessité pour les organisations d'anticiper et de piloter des crises de plus en plus fréquentes et systémiques.

3

Une stabilisation des budgets et des effectifs

Après plusieurs années de croissance, la fonction risk management entre dans une phase de consolidation. Les effectifs restent stables pour 78 % des répondants et les budgets pour 67 % d'entre eux. La part des organisations en phase d'expansion budgétaire s'établit à 17 % en 2026, contre 41 % en 2024. Plus d'un risk manager sur deux (55 %) considère son budget suffisant pour l'exercice de ses missions, et 94 % sont rattachés à un niveau N-1 ou N-2 de la Direction générale.

4

Un élargissement du périmètre de la fonction

Le périmètre du risk manager s'étend au-delà de ses missions historiques. Au-delà de l'ERM (81 %) et des assurances (61 %), les risk managers interviennent également sur la gestion de crise (56 %), le contrôle interne (34 %) ou la conformité (25 %). Leur présence dans les instances de gouvernance se renforce également : 75 % des "Top Risk Managers" indiquent participer au comité des risques et 66 % au comité exécutif, de façon fréquente ou occasionnelle.

5

Une montée en puissance des enjeux géopolitiques

Les risques géopolitiques s'inscrivent durablement dans le paysage du risk management. Ils figurent dans le Top 5 à deux ans pour 48 % des répondants et pour 61 % à horizon dix ans, en progression sensible par rapport à l'édition précédente. 65 % des risk managers déclarent par ailleurs travailler activement sur ces sujets, confirmant leur intégration dans les pratiques de la fonction.

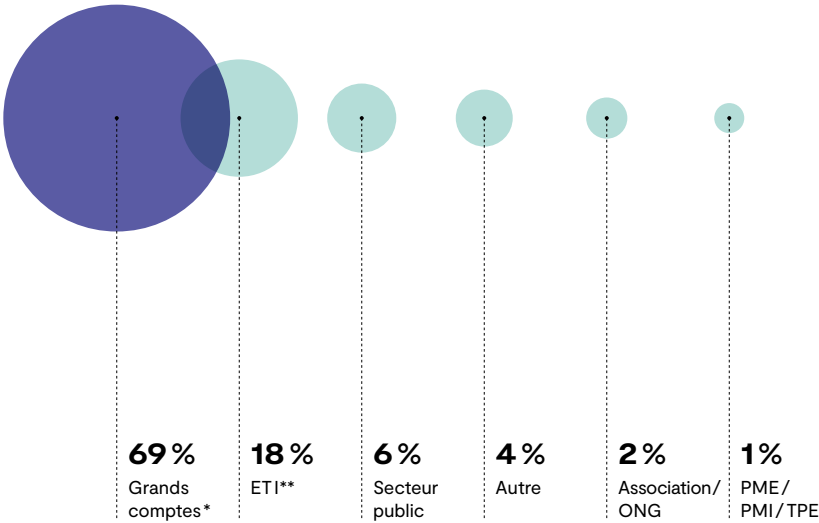
A. Organisation d'appartenance

1. Type d'organisations

En 2026, les risk managers des grands comptes représentent 69 % des répondants (vs 65 %, + 4 pts par rapport à l'édition 2024). Les ETI reculent à 18 % (vs 24 %, -6 pts). Ensemble, ces deux catégories regroupent près de 9 répondants sur 10, confirmant la forte représentation des grandes organisations au sein du panel 2026.

Les autres répondants se répartissent entre le secteur public (6 %), les associations ou ONG (2 %), les PME/PMI/TPE (1 %) et d'autres types d'organisations (4 %).

Concernant les PME/PMI/TPE, la fonction de gestion des risques demeure souvent exercée en complément d'autres responsabilités, notamment au sein des directions générales, financières ou juridiques.



* Grand compte : +1,5 milliard d'euros / + 5 000 salariés
** ETI -1,5 milliard d'euros / -5 000 salariés

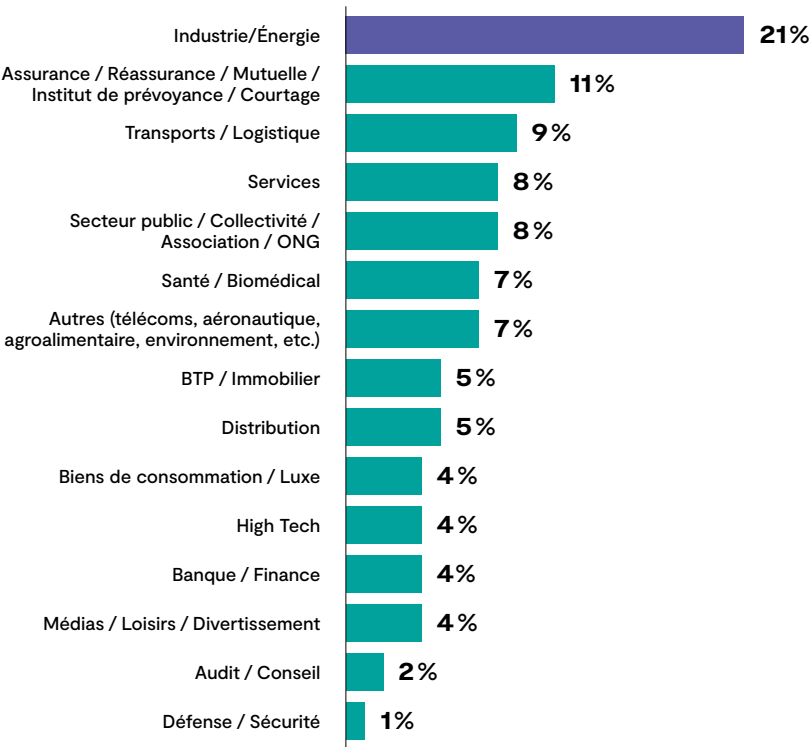
2. Secteurs d'activité

Les répondants de l'édition 2026 proviennent d'un large éventail de secteurs d'activité.

L'Industrie / Énergie demeure le secteur le plus représenté (21 %), devant l'Assurance / Réassurance / Mutuelle / Institut de prévoyance / Courtage (11 %) et les Transports / Logistique (9 %).

Les secteurs des Services, du Secteur public, de la Santé et du Biomédical contribuent également à la diversité du panel et sont légèrement plus représentés qu'en 2024.

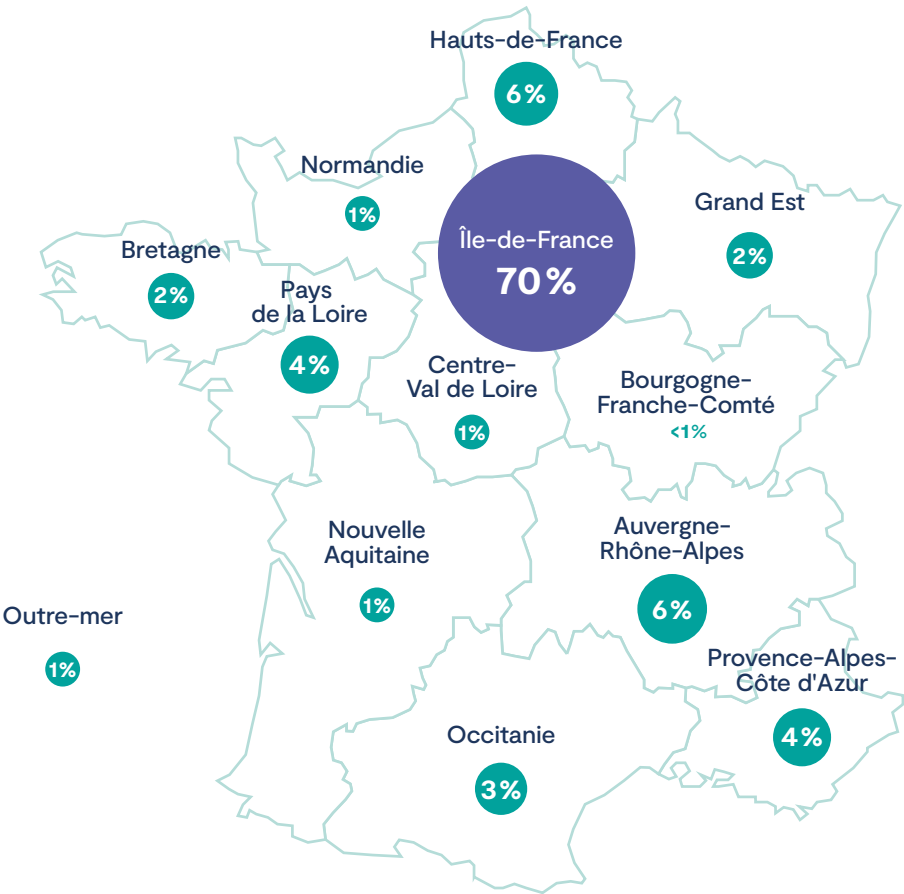
Cette répartition confirme la diffusion des démarches de gestion des risques dans des environnements économiques variés.



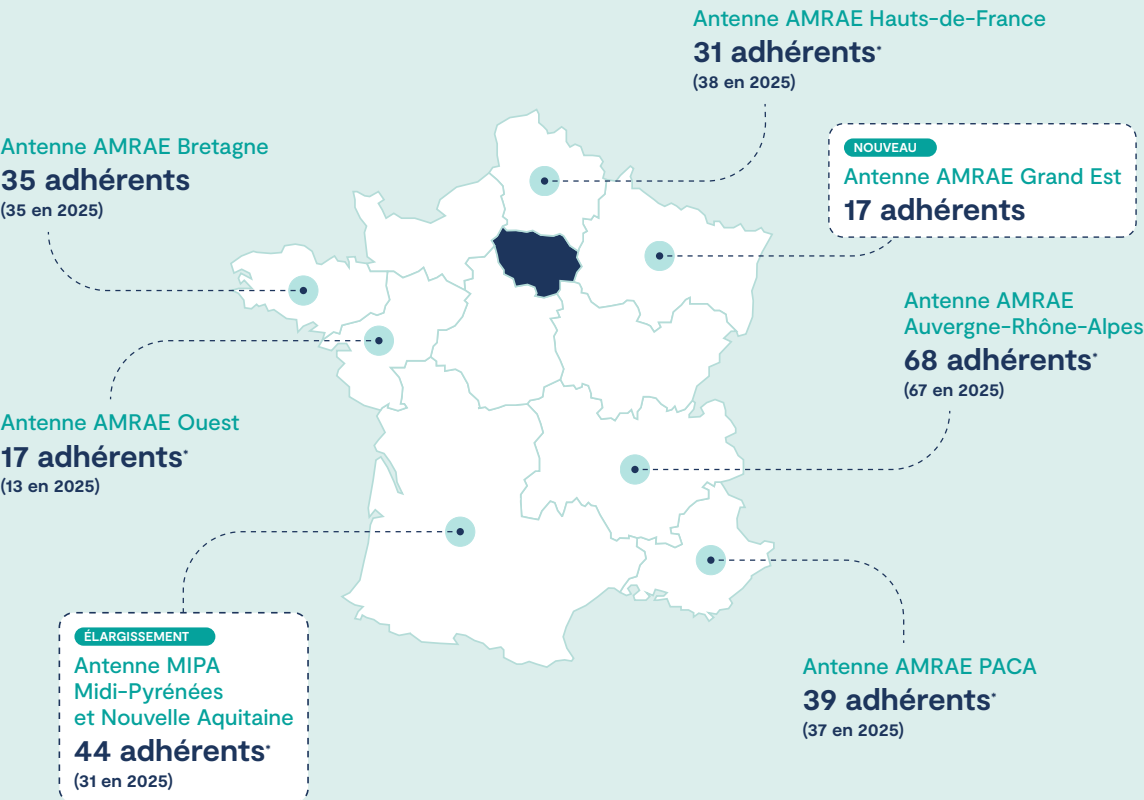
3. Lieu de travail

La grande majorité des répondants exercent leur activité depuis la région Île-de-France (70 %, stable vs 72 % par rapport à 2024) où la plupart des organisations ont implanté leur siège social.

Les Hauts-de-France (6 %) et Auvergne-Rhône-Alpes (6 %) progressent légèrement, reflétant un ancrage croissant de la fonction en régions.



L'AMRAE EN RÉGION



* Nombre d'adhérents hors étudiants

B. Profil sociologique

1. Âge

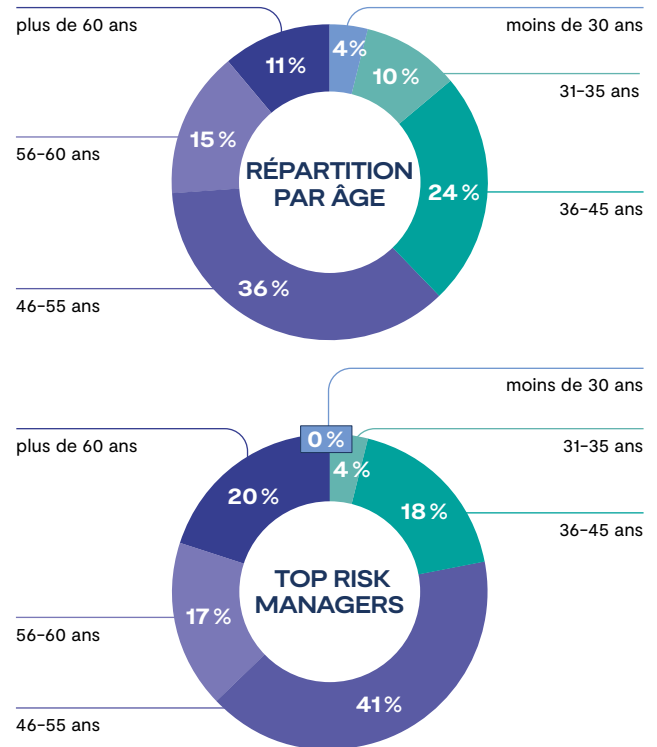
La structure d'âge des répondants demeure globalement stable et reste majoritairement concentrée sur les tranches d'âge intermédiaires et expérimentées.

Les classes d'âge 46-55 ans (36 %) et 36-45 ans (24 %) représentent ensemble 60 % des répondants. Les moins de 35 ans comptent pour 14 % de l'échantillon, tandis que les plus de 55 ans représentent 26 % des répondants.

Dans l'ensemble, la répartition observée apparaît relativement proche de celle des précédentes éditions et confirme le poids important des profils expérimentés au sein de la profession.

Chez les "Top risk managers", les tranches d'âge supérieures demeurent davantage représentées : 78 % ont plus de 45 ans et 20 % plus de 60 ans. Cette répartition est cohérente avec le niveau d'expérience généralement associé à ces fonctions de management et de pilotage.

L'évolution de cette pyramide des âges pourra être suivie lors des prochaines éditions afin d'apprécier les dynamiques de renouvellement de la profession.



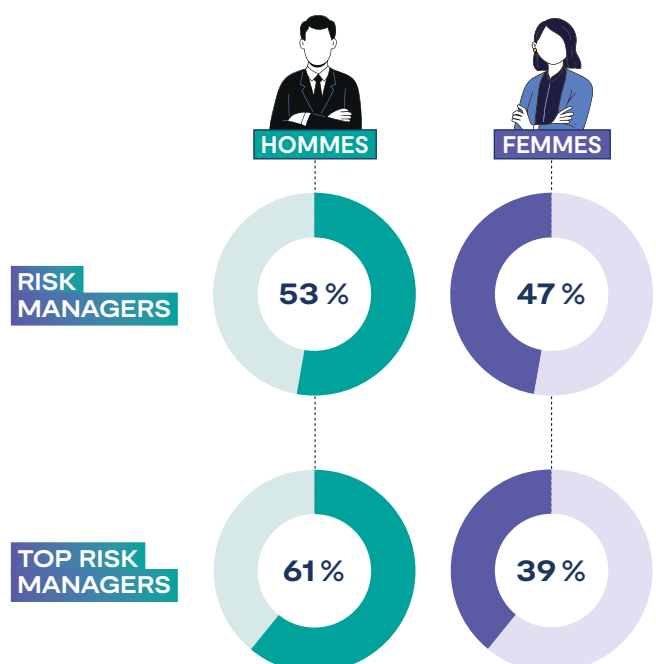
2. Sexe

La quasi-parité observée parmi l'ensemble des répondants se maintient dans cette édition, témoignant de la place importante des femmes au sein de la profession.

Avec 47 % de femmes et 53 % d'hommes parmi l'ensemble des répondants, la population des risk managers apparaît relativement équilibrée en matière de représentation femmes-hommes. Cette répartition est proche de celle observée lors de la précédente édition.

Chez les "Top risk managers", les femmes représentent 39 % des répondants, contre 61 % d'hommes. Cette proportion est inférieure à celle observée en 2024 (45 %), mais l'écart constaté doit être interprété avec prudence compte tenu de la taille de l'échantillon concerné (N=66).

Dans l'ensemble, les résultats confirment la présence significative des femmes au sein des métiers du risk management, y compris dans les fonctions de management les plus élevées. L'évolution de cette répartition pourra être suivie lors des prochaines éditions afin d'apprécier sa stabilité dans le temps.



C. Formation(s)

NOUVEAUTÉ 2026

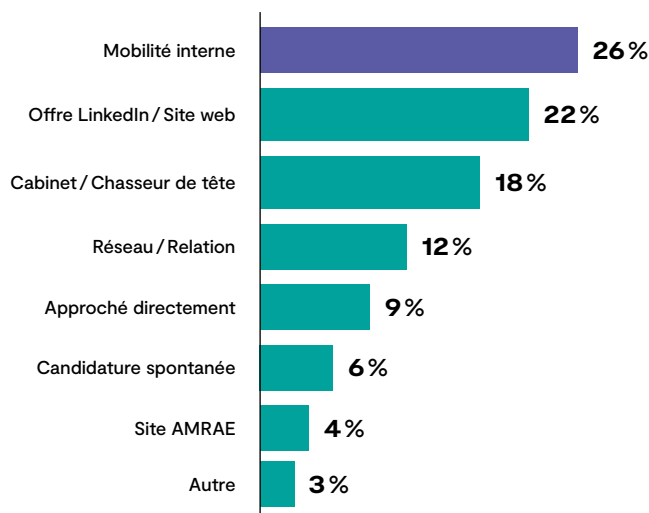
1. Mode de recrutement de l'emploi actuel

La mobilité interne constitue le mode d'accès le plus fréquemment cité pour le poste actuellement occupé, devant les offres d'emploi et les cabinets de recrutement.

Pour la première fois, le Baromètre s'intéresse aux modalités par lesquelles les répondants ont accédé à leur poste actuel. Les résultats mettent en évidence une diversité des parcours et des modes de recrutement.

La mobilité interne constitue le canal le plus fréquemment cité, avec 26 % des réponses. Les offres d'emploi publiées sur les sites carrières ou sur LinkedIn représentent également une voie importante d'accès au poste actuellement occupé (22 %), devant le recours aux cabinets de recrutement ou aux chasseurs de têtes (18 %).

Les réseaux et relations professionnelles (12 %), l'approche directe par une entreprise (9 %) ainsi que les candidatures spontanées (6 %) complètent les principaux modes d'accès mentionnés par les répondants. L'espace emploi de l'AMRAE représente quant à lui 4 % des réponses.



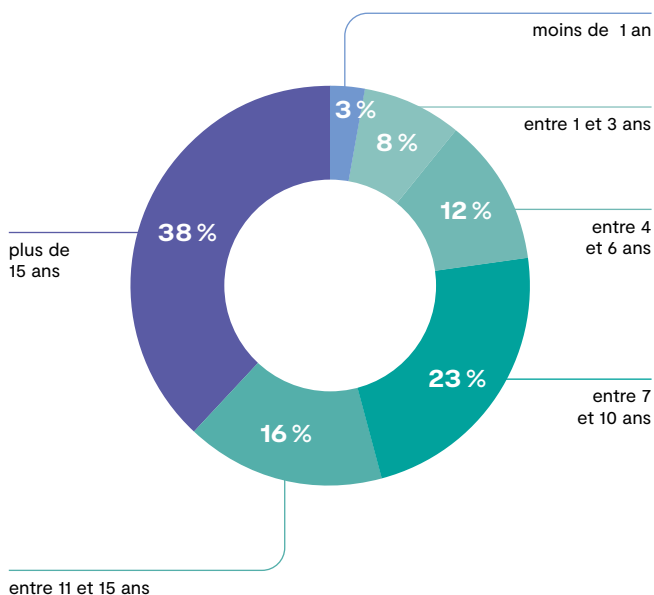
Ces résultats illustrent la diversité des parcours professionnels observés au sein de la communauté des risk managers. Ils montrent également que les recrutements peuvent s'opérer aussi bien dans le cadre d'évolutions internes que par des démarches de recrutement externes plus traditionnelles.

2. Expérience dans le domaine de gestion des risques

Les répondants présentent majoritairement une expérience significative dans le domaine de la gestion des risques, témoignant d'une profession largement composée de profils expérimentés.

Les résultats montrent que les professionnels interrogés disposent généralement d'une expérience substantielle dans les métiers de la gestion des risques. Ainsi, 77 % des répondants déclarent plus de sept années d'expérience dans le domaine, dont 38 % plus de quinze ans.

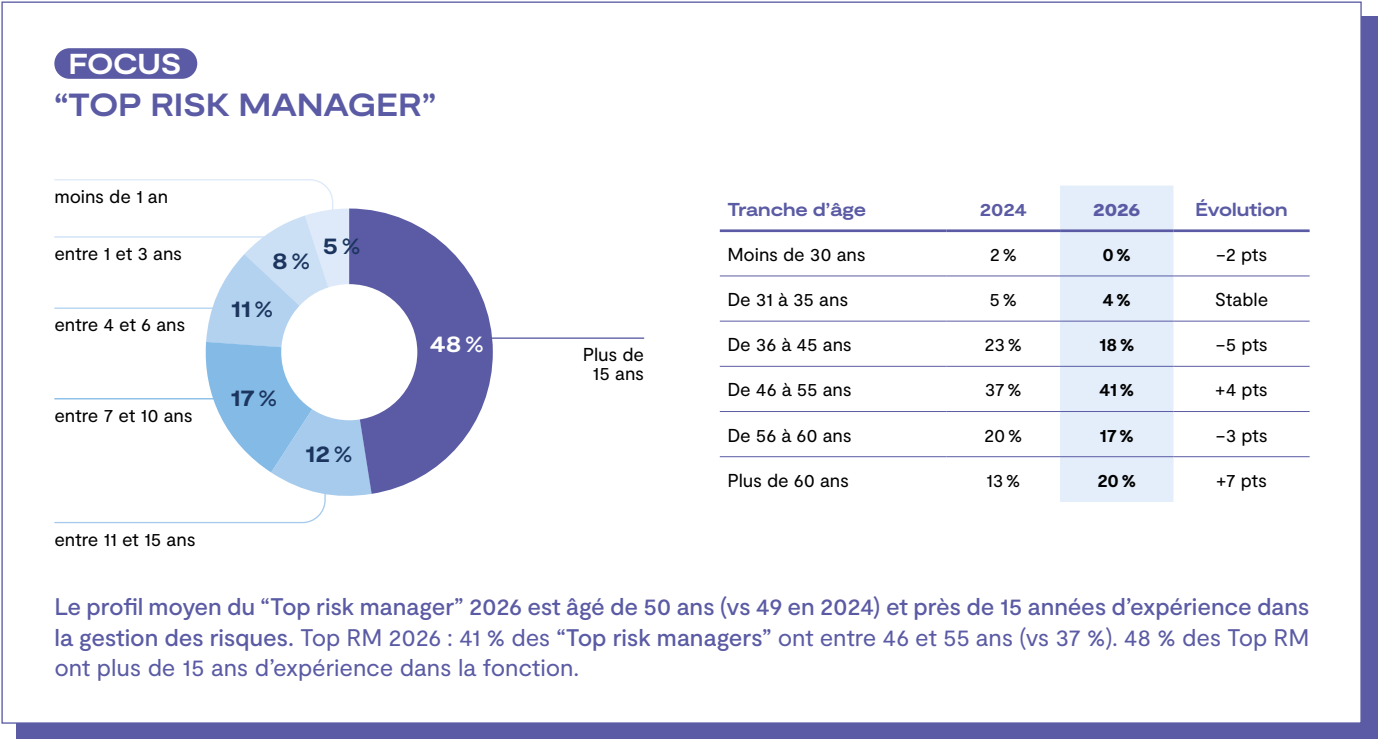
Dans l'ensemble, la répartition observée est proche de celle constatée lors de l'édition précédente et confirme la part importante des profils expérimentés au sein de la profession.



2. RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE / Formation(s)

Le profil des “Top risk managers” se caractérise par un niveau d’expérience particulièrement élevé dans le domaine de la gestion des risques. Près de la moitié d’entre eux (48 %) déclarent plus de quinze années d’expérience dans ces métiers.

Cette répartition apparaît cohérente avec les responsabilités de pilotage, de gouvernance et de management généralement associées à ces fonctions.



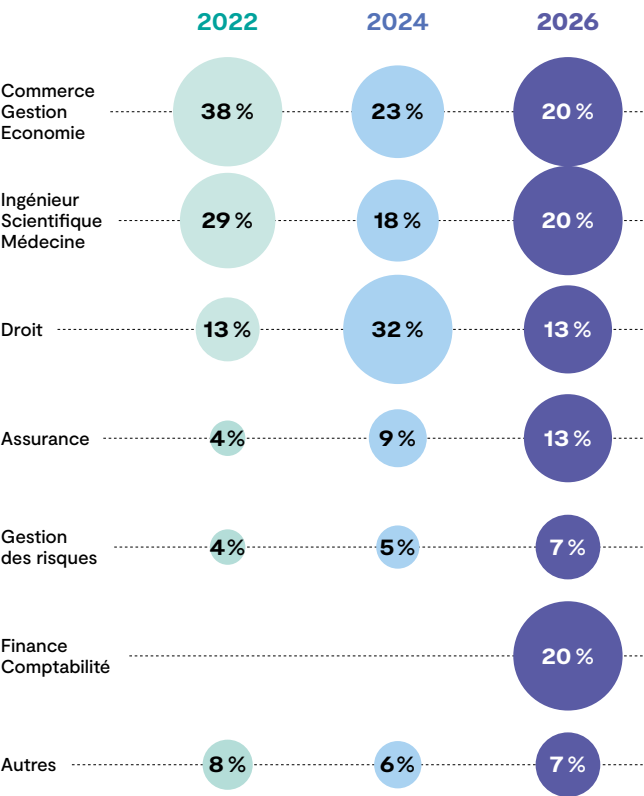
3. Formation d'origine des nouveaux risk managers

Les nouveaux entrants dans les métiers du risk management continuent de provenir d’horizons académiques variés, sans filière de formation dominante.

Comme dans les éditions précédentes, cette analyse porte exclusivement sur les répondants exerçant leur activité dans le domaine de la gestion des risques depuis moins de 3 ans.

Les résultats 2026 mettent en évidence une diversité de parcours académiques parmi les nouveaux entrants. Les formations en finance/comptabilité/contrôle de gestion, en ingénierie ainsi qu’en commerce, gestion et économie représentent chacune 20 % des profils recensés. Elles devancent les formations en assurance et en droit (13 % chacune), tandis que les formations spécialisées en gestion des risques demeurent minoritaires au sein de cet échantillon.

Compte tenu de la taille limitée de la population étudiée, ces résultats doivent être interprétés avec prudence. Ils confirment néanmoins l’attractivité des métiers du risk management auprès de profils issus de formations diverses, caractéristique déjà observée lors des précédentes éditions du Baromètre.



4. Besoins de formations complémentaires

Les besoins de formation exprimés par les risk managers évoluent sensiblement, avec une forte progression des thématiques liées à l'intelligence artificielle et à la donnée.

Les répondants identifient un large éventail de besoins de formation pour les prochaines années. Les sujets liés à l'intelligence artificielle et à la Data arrivent en tête des attentes exprimées en 2026, cités par **71% des répondants**, contre 36 % lors de l'édition précédente. Cette progression constitue l'une des évolutions les plus marquantes de cette édition. Elle s'observe dans l'ensemble des catégories de répondants, **quel que soit leur niveau d'expérience** : les attentes exprimées apparaissent en effet comparables chez les professionnels les plus expérimentés comme chez les nouveaux entrants. Cette convergence suggère que ces sujets sont désormais perçus comme des enjeux transverses pour la profession et qu'ils nécessitent le développement de nouvelles compétences en complément des fondamentaux historiques du risk management.

Les formations relatives à la **gestion de crise et à la continuité d'activité**, introduites pour la première fois dans cette édition, figurent également parmi les besoins les plus fréquemment mentionnés (26 %), à un niveau proche des thématiques Cyber (25 %) et RSE/ESG (25 %).

Les sujets d'ERM (20 %), d'économie et de géopolitique (18 %) ainsi que les formations assurantielles (16 %) continuent également de susciter l'intérêt d'une part significative des répondants. Les besoins exprimés couvrent ainsi à la fois des enjeux émergents, des compétences techniques et des fondamentaux historiques de la profession.

Par rapport à l'édition 2024, on observe une progression marquée des attentes de formation sur les sujets liés à l'intelligence artificielle, tandis que **les thématiques RSE/ESG** demeurent parmi les besoins les plus fréquemment citées malgré un recul de leur taux de citation.

FORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SOUHAITÉES	2024	2026
Intelligence Artificielle / Data PREMIER RANG POUR LA PREMIÈRE FOIS	36 %	71 %
Gestion crise / PCA NOUVELLE OPTION EN 2026	N/A	26 %
RSE / ESG (Environnement Social Gouvernance)	39 %	25 %
Cyber	22 %	25 %
ERM	20 %	20 %
Économie / Géopolitique	14 %	18 %
Assurances de biens	17 %	16 %
Développement personnel	13 %	14 %
Finances / Comptabilité	20 %	13 %
IT / Tech	20 %	11 %
Juridique / Conformité	16 %	7 %
Langues	9 %	6 %

Pour découvrir les formations
proposées par AMRAE FORMATION

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



5. Compétences comportementales

Les compétences comportementales occupent une place centrale dans l'exercice des métiers du risk management, aux côtés des compétences techniques.

Le Baromètre s'intéresse aux compétences comportementales mobilisées dans l'exercice quotidien des métiers du risk management.

Les résultats mettent en évidence un socle de compétences largement partagé par les répondants. L'organisation et la rigueur, la collaboration et la co-construction, ainsi que la réceptivité et l'écoute figurent parmi les compétences les plus fréquemment mobilisées, avec près de 98 % des répondants indiquant les utiliser souvent ou au quotidien. La culture des enjeux et la capacité à les intégrer dans les processus de décision apparaissent également comme des compétences très largement mobilisées (97 %).

L'adaptabilité et la réactivité occupent également une place importante dans l'exercice de la fonction : plus de 90 % des répondants déclarent les mobiliser souvent ou au quotidien. Les compétences liées à la communication, à la création et à l'adaptation de solutions, à la maîtrise de soi ou encore à la négociation sont également fréquemment citées.

Dans l'ensemble, ces résultats soulignent l'importance, aux côtés des compétences techniques, de compétences relationnelles, d'organisation et d'adaptation dans l'exercice des métiers du risk management.

Compétence	Rarement	De temps en temps	Souvent	Au quotidien	S+Q (fréquent)
Organisation / Rigueur	1 %	1 %	30 %	68 %	98 %
Collaboration / Co-construction	0 %	2 %	30 %	68 %	98 %
Réceptivité / Écoute	1 %	1 %	36 %	63 %	98 %
Culture et prise en compte des enjeux	0 %	3 %	36 %	61 %	97 %
Adaptabilité / Réactivité	0 %	7 %	36 %	58 %	93 %
Création et adaptation	1 %	12 %	50 %	38 %	87 %
Communication	1 %	12 %	41 %	46 %	87 %
Résistance au stress / Maîtrise de soi	2 %	13 %	46 %	39 %	86 %
Négociation	0 %	18 %	61 %	21 %	82 %



D. Activités/missions

1. Composition de l'activité 2026

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

Comme lors des précédentes éditions, les missions de type **ERM (Enterprise Risk Management)** constituent le socle le plus largement partagé de la profession. Seuls 19% des répondants déclarent ne pas exercer ce type d'activité, tandis que 41% y consacrent jusqu'à un tiers de leur temps. L'ERM apparaît ainsi comme la composante la plus transversale des métiers du Risk Management.

Les missions d'**Assurances et Prévention** occupent également une place importante au sein de la profession. Elles concernent près des deux tiers des répondants et représentent plus fréquemment une part significative de l'activité que les autres domaines : un quart des répondants concernés y consacrent entre 70 % et 100 % de leur temps de travail.

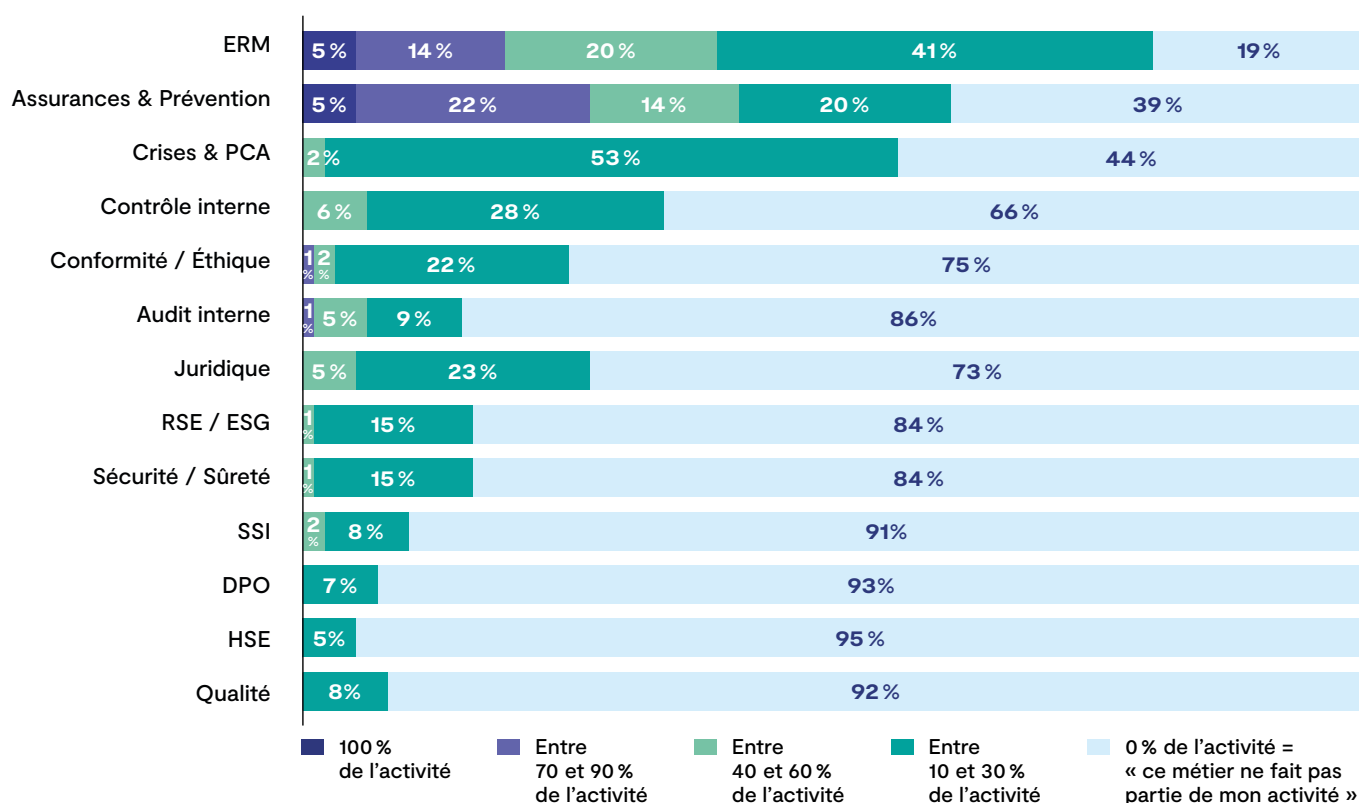
Les activités de **gestion de crise et de continuité d'activité (PCA)** sont désormais présentes dans le périmètre d'une majorité de répondants. Alors qu'en 2024 plus de la moitié des répondants déclaraient ne pas exercer ce type d'activité, ce chiffre baisse à 44% (-7pts).

Cette progression s'observe principalement sous la forme d'une intégration complémentaire à d'autres missions : la grande majorité des répondants concernés y consacrent entre 10 % et 30 % de leur activité.

Les activités de **contrôle interne**, de **conformité/éthique** ou encore les activités juridiques sont également présentes dans une partie significative des organisations. Lorsqu'elles existent, elles constituent généralement une composante complémentaire du portefeuille d'activités du risk manager, plutôt qu'une activité dominante.

Les activités liées à la **RSE/ESG**, à la **sécurité/sûreté**, à la **SSI**, au **DPO**, ou encore aux métiers **HSE** et **Qualité**, demeurent plus spécialisées et concernent une proportion plus limitée de répondants. Comme lors des précédentes éditions, elles sont rarement au cœur de l'activité des risk managers.

Dans l'ensemble, les résultats confirment la diversité des périmètres couverts par les professionnels du Risk Management. Ils illustrent la coexistence de profils fortement orientés vers les activités assurantielles et de profils davantage centrés sur l'ERM, auxquels viennent s'ajouter de nombreuses responsabilités complémentaires selon les organisations.



2. Effectifs 2026

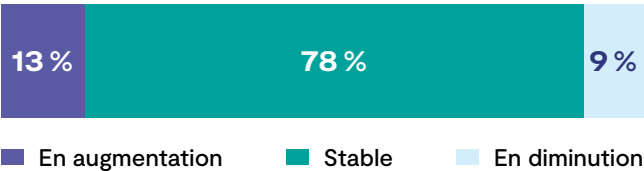
Les effectifs dédiés aux activités de gestion des risques apparaissent majoritairement stables en 2026, après plusieurs années marquées par une hausse plus fréquente des ressources.

Près de huit répondants sur dix (78 %) indiquent que les effectifs dédiés aux activités de gestion des risques sont restés stables au cours des douze derniers mois. Par ailleurs, 13 % des répondants déclarent une augmentation de leurs effectifs, tandis que 9 % font état d'une diminution.

Comparativement à l'édition 2024, la proportion d'organisations ayant renforcé leurs équipes est moins élevée (13 % contre 27 %), tandis que les situations de stabilité deviennent majoritaires.

Ces résultats traduisent avant tout une situation de stabilité des effectifs au sein des organisations ayant participé à l'enquête, la majorité des répondants ne signalant pas d'évolution significative de leurs ressources au cours des douze derniers mois.

ÉVOLUTION DE L'EFFECTIF AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS



3. Budget 2026

La majorité des répondants considèrent disposer d'un budget adapté à l'exercice de leur fonction, dans un contexte marqué par une stabilisation des budgets au cours des douze derniers mois.

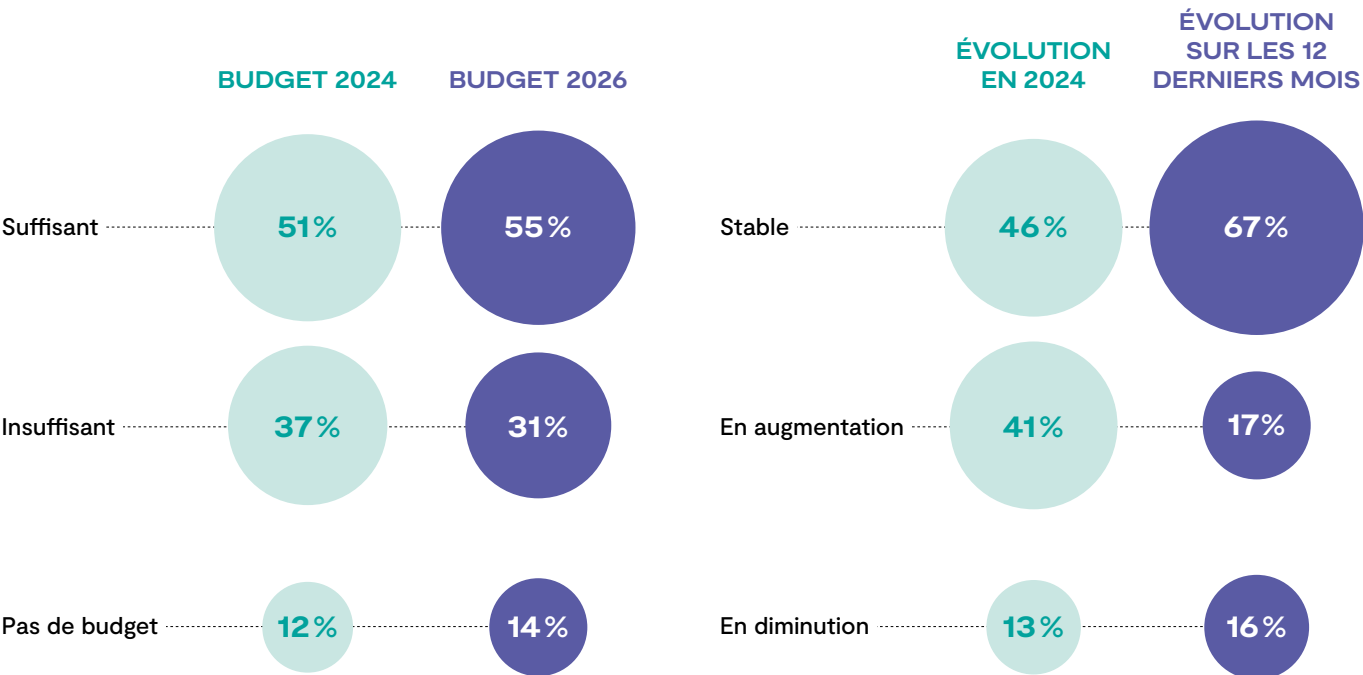
La majorité des répondants (55 %) estiment disposer d'un budget suffisant pour l'exercice de leurs missions. À l'inverse, 31 % considèrent que les moyens alloués demeurent insuffisants, tandis que 14 % déclarent ne pas disposer de budget dédié.

Concernant l'évolution des budgets, les situations de stabilité sont largement majoritaires : 67 % des répondants indiquent que leur budget est resté inchangé au cours des douze

derniers mois. Par ailleurs, 17 % déclarent une augmentation de leur budget, tandis que 16 % font état d'une diminution.

Par rapport à l'édition 2024, la proportion de répondants ayant bénéficié d'une hausse budgétaire apparaît moins élevée (17 % contre 41 %), tandis que la stabilité devient la situation la plus fréquemment observée.

Dans l'ensemble, ces résultats traduisent une situation contrastée : si une majorité de répondants jugent les moyens mis à leur disposition adaptés à leurs besoins, près d'un tiers considèrent encore leurs ressources budgétaires insuffisantes.



4. Rattachement hiérarchique des risk managers répondants

Comme lors des précédentes éditions, les risk managers sont rattachés à des directions variées, sans qu'un modèle d'organisation unique ne se dégage.

Les résultats de l'édition 2026 confirment la diversité des rattachements hiérarchiques observés au sein des organisations. Les Directions juridiques (19 %), le Secrétariat général (18 %) et les Directions financières (16 %) constituent les rattachements les plus fréquemment cités par les répondants. Les rattachements à la Direction générale et à une Direction des risques représentent chacun 12 % des réponses, tandis que les Directions de l'audit interne et du contrôle interne regroupent 9 % des répondants.

Cette diversité reflète les différents modèles d'organisation de la fonction risk management, qui peut être positionnée au sein de structures variées selon la taille de l'entreprise, son secteur d'activité ou sa gouvernance.

DIRECTION	2024	2026
Direction générale	18 %	12 %
Direction financière	18 %	16 %
Direction juridique	17 %	19 %
Direction des risques	13 %	12 %
Secrétariat général	12 %	18 %
Direction de l'Audit Interne/CI	8 %	9 %
Direction opérationnelle	4 %	2 %
Direction assurances	3 %	2 %
Direction RSE/ESG	< 1 %	0 %
Autres (DSI, DRH, Sécurité, etc.)	4 %	10 %

5. Interactions avec la Direction Générale

Les "Top risk managers" conservent un positionnement élevé au sein des organisations et entretiennent des relations régulières avec la Direction générale.

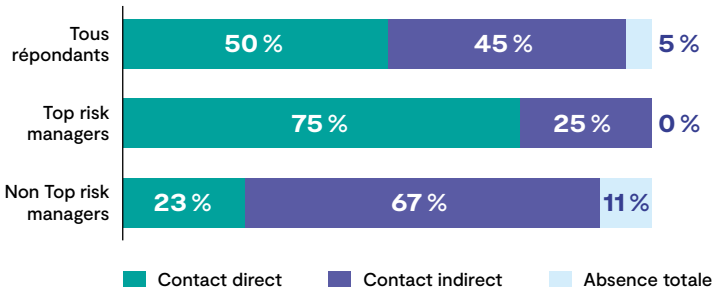
La moitié des répondants déclarent disposer d'un contact direct avec la Direction générale de leur organisation. Cette proximité demeure particulièrement marquée chez les "Top risk managers", dont 75 % indiquent pouvoir échanger directement avec la Direction générale, un niveau comparable à celui observé lors des précédentes éditions.

Pour les répondants concernés, les interactions avec la Direction générale interviennent le plus souvent à un rythme trimestriel ou semestriel : 34 % déclarent échanger trois à quatre fois par an et 32 % une à deux fois par an. Près d'un tiers des répondants indiquent toutefois des échanges plus réguliers, à raison d'au moins une fois par mois.

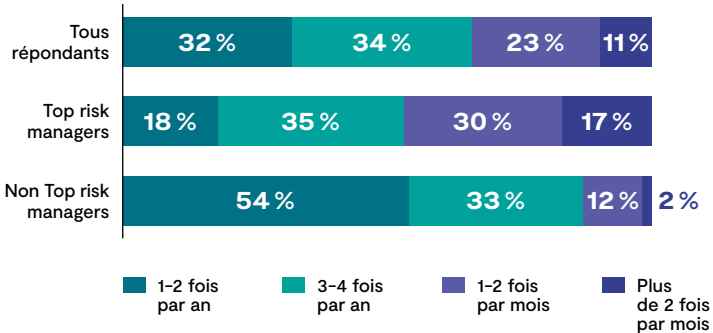
Le positionnement hiérarchique des "Top risk managers" demeure élevé au sein des organisations. Plus de la moitié d'entre eux (56 %) se situent au niveau N-1 de la Direction générale et 38 % au niveau N-2.

Dans l'ensemble, ces résultats confirment l'ancrage de la fonction risk management au sein des dispositifs de gouvernance des organisations participantes.

CONTACT DES "TOP RISK MANAGERS" AVEC LA DIRECTION GÉNÉRALE



FRÉQUENCE DES ÉCHANGES AVEC LA DIRECTION GÉNÉRALE



6. Participations aux Comités

Les “Top risk managers” participent à un large éventail d’instances de gouvernance au sein de leurs organisations.

Les résultats montrent que les “Top risk managers” sont régulièrement associés aux principales instances de gouvernance et de pilotage des organisations. Les participations les plus fréquentes concernent le comité des risques opérationnels (76 %), le comité exécutif (66 %), le comité d’audit (59 %) ainsi que le comité des risques des administrateurs (54 %).

Au-delà de ces instances directement liées à la gestion des risques, les “Top risk managers” participent également à d’autres organes de gouvernance. Ainsi, 47 % déclarent intervenir au sein du Conseil d’administration et 41 % au sein des comités RSE et Développement durable.

Cette diversité de participations illustre la contribution du risk management à des sujets variés relevant aussi bien de la maîtrise des risques que de la gouvernance, de la stratégie ou du développement durable.

	Souvent	Ponctuellement	Jamais	Non applicable
Comité des risques (opérationnel)	58 %	18 %	8 %	16 %
Comité exécutif	10 %	56 %	23 %	11 %
Comité d'audit	31 %	28 %	26 %	15 %
Comité des risques (administrateurs)	26 %	28 %	18 %	28 %
Comité RSE et développement durable	18 %	23 %	34 %	25 %
Conseil d'administration	3 %	44 %	33 %	20 %
Comité stratégique	4 %	25 %	46 %	25 %
Comité des investissements	5 %	11 %	54 %	30 %

NOUVEAUTÉ 2026

7. KPI et indicateurs de performance

Les pratiques de mesure de la performance de la fonction risk management apparaissent encore hétérogènes selon les organisations.

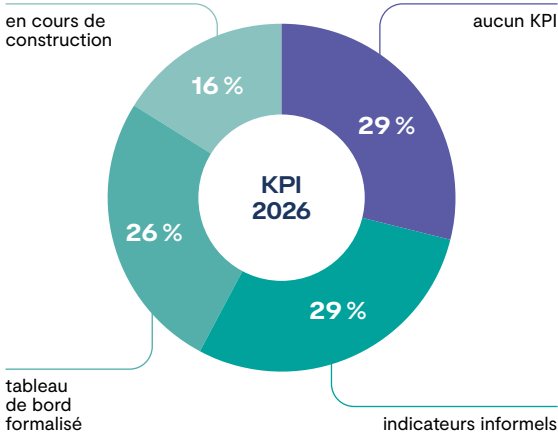
Pour la première fois, le Baromètre s’intéresse aux dispositifs de mesure de la performance de la fonction risk management. Les résultats mettent en évidence des pratiques variées selon les organisations.

Près d’un tiers des répondants (29 %) déclarent ne disposer d’aucun KPI formalisé, tandis qu’une proportion identique (29 %) indique s’appuyer principalement sur des indicateurs informels. À l’inverse, 26 % disposent d’un tableau de bord structuré et 16 % déclarent être en cours de construction d’un dispositif de pilotage.

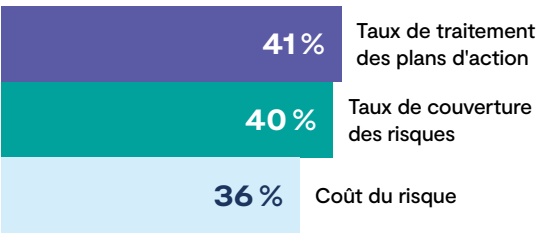
Parmi les indicateurs les plus fréquemment utilisés figurent le taux de traitement des plans d’action, le taux de couverture des risques et le coût du risque.

Ces résultats illustrent la diversité des approches retenues pour mesurer l’activité et la contribution de la fonction risk management. Ils suggèrent également que les dispositifs de pilotage demeurent à des stades de maturité variables selon les organisations.

Cette première photographie permettra, lors des prochaines éditions du Baromètre, de suivre l’évolution des pratiques de pilotage et de mesure de la performance au sein de la profession.



KPI LES PLUS UTILISÉS



E. Parlons risques

1. Cartographie globale des risques et cartographies spécifiques

Le risk manager ne fait plus seulement la cartographie globale ; il est désormais associé à un nombre croissant de cartographies thématiques et réglementaires.

La cartographie globale des risques demeure un outil largement diffusé au sein des organisations : 93 % des répondants déclarent disposer d'une cartographie globale de leurs risques.

Dans la majorité des cas, les risk managers jouent un rôle central dans cet exercice : 57 % en assurent directement le pilotage et 36 % y contribuent sans en être responsables. Seuls 7 % des répondants indiquent ne pas disposer de cartographie globale.

Ces résultats confirment la place centrale de la cartographie des risques comme socle des démarches de gestion des risques au sein des organisations.

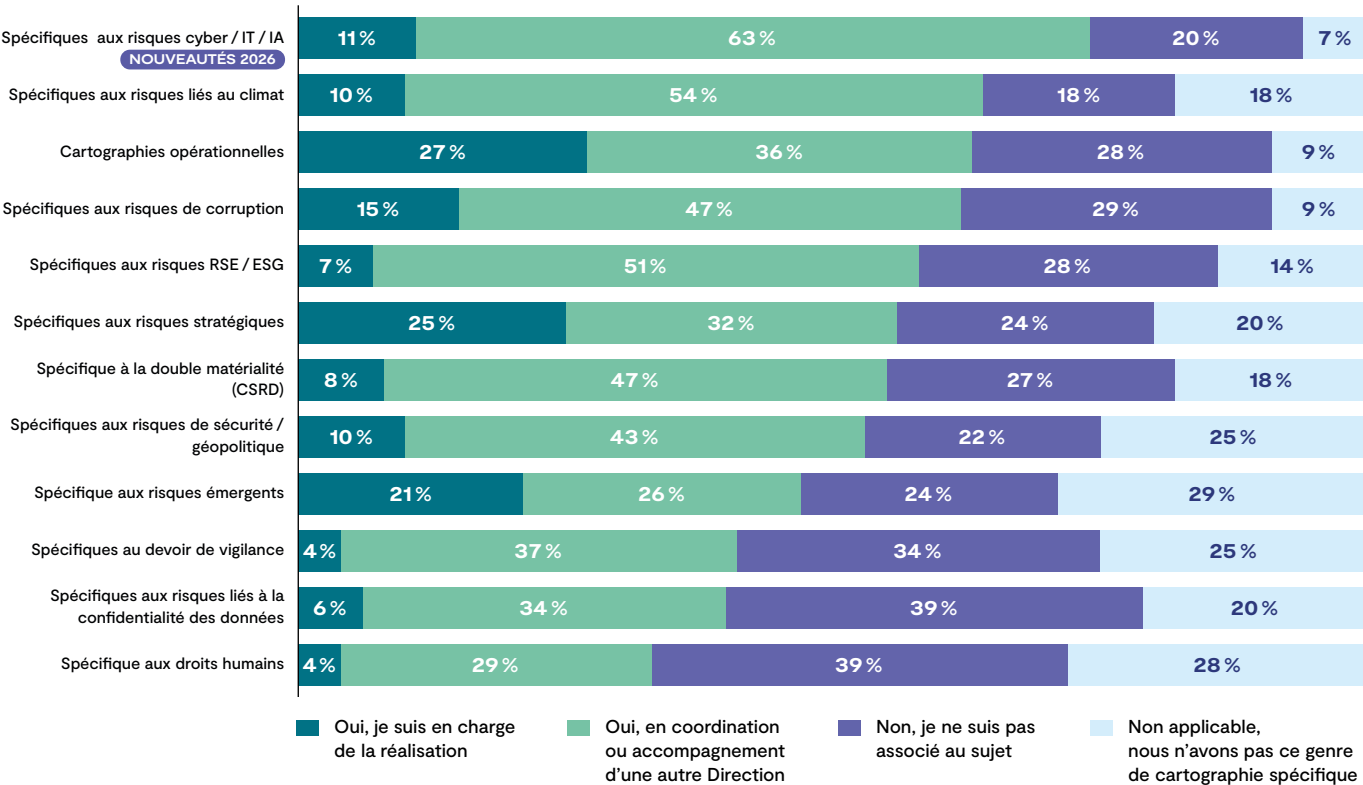
Comme en 2024, les risk managers sont fréquemment associés à la réalisation ou à la coordination de cartographies spécifiques, au-delà de la cartographie globale des risques. En 2026, les niveaux d'association les plus élevés concernent les cartographies relatives aux risques cyber / IT / IA (74 %),

aux risques liés au climat (64 %), aux cartographies opérationnelles (63 %) et aux risques de corruption (62 %).

Dans l'ensemble, les résultats suggèrent une implication plus large des risk managers dans les exercices de cartographie spécifiques qu'en 2024. Les progressions les plus marquées concernent les cartographies liées aux risques cyber / IT / IA, à la corruption, à la double matérialité (CSRD) ainsi qu'aux enjeux de sécurité et de géopolitique.

Dans la plupart des cas, leur rôle s'exerce davantage en coordination ou en accompagnement d'une autre direction qu'en responsabilité directe de la réalisation. Cette situation est particulièrement visible pour les cartographies climat, RSE / ESG, cyber / IT / IA, double matérialité (CSRD) ou sécurité/géopolitique, où les Risk managers interviennent fréquemment comme garants méthodologiques ou coordinateurs des travaux.

Ces résultats confirment la contribution des risk managers à des exercices de cartographie de plus en plus diversifiés, tout en soulignant la variété des rôles exercés selon les sujets : pilote sur certaines cartographies, contributeur ou garant méthodologique sur d'autres.



NOUVEAUTÉ 2026

2. SIGR - Système d'Information de Gestion des Risques

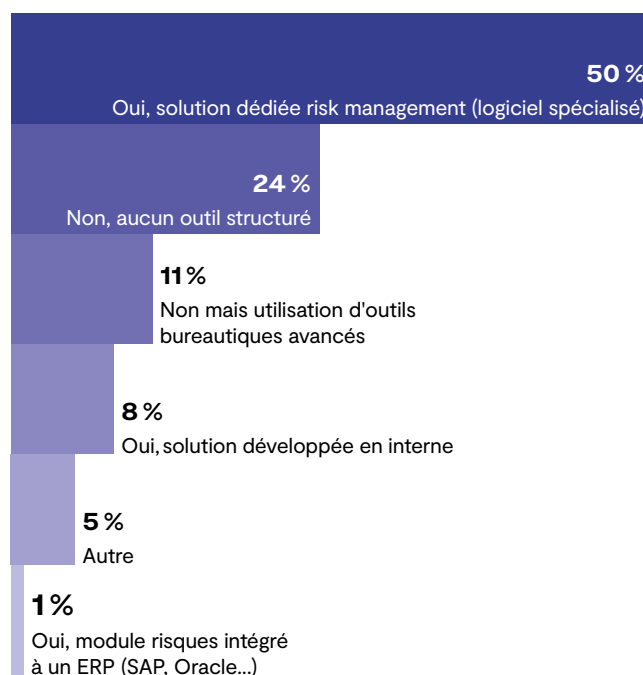
Les niveaux d'équipement en systèmes d'information de gestion des risques demeurent contrastés selon les organisations.

Pour la première fois, cette édition du Baromètre s'intéresse aux outils utilisés pour soutenir les démarches de gestion des risques au sein des organisations.

La moitié des répondants (50 %) déclare disposer d'une solution spécialisée de gestion des risques. Par ailleurs, 8 % indiquent utiliser un outil développé en interne. À l'inverse, 24 % ne disposent d'aucun outil structuré et 11 % s'appuient principalement sur des outils bureautiques.

Dans l'ensemble, près de six répondants sur dix déclarent ainsi disposer d'un outil dédié ou développé en interne pour soutenir leurs activités de gestion des risques.

Ces résultats mettent en évidence une diversité de situations selon les organisations, tant dans le niveau d'équipement que dans les solutions retenues pour accompagner les dispositifs de gestion des risques.



Éclairage AMRAE



Cette édition du Baromètre intègre pour la première fois quelques indicateurs relatifs aux outils de gestion des risques utilisés par les répondants. Ces résultats pourront utilement être mis en perspective avec les travaux du **PANORAMA SIGR** - 18^{ème} édition 2026, qui propose une analyse détaillée du marché des solutions de gestion des risques, de leurs fonctionnalités et de leurs principaux usages.



3. Les risques majeurs

Les risques cyber demeurent la principale préoccupation des répondants, tandis que les risques géopolitiques et les risques liés à la chaîne d'approvisionnement figurent parmi les sujets les plus fréquemment cités à moyen et long terme.

À horizon deux ans, les risques cyber/IT restent très largement en tête des préoccupations des répondants, cités par 87 % d'entre eux. Ils devancent les risques stratégiques et de marché (53 %), les risques géopolitiques (48 %) et les risques liés à la chaîne d'approvisionnement (46 %).

Les risques environnementaux et climatiques demeurent présents parmi les principales préoccupations à moyen terme (41 %), aux côtés des risques liés au capital humain (36 %) et des risques réglementaires (31 %).

À horizon dix ans, les risques cyber/IA/IT conservent la première place (82 %), devant les risques géopolitiques (61 %), les risques stratégiques (56 %) et les risques environnementaux et climatiques (52 %). Les risques réglementaires demeurent également présents parmi les principaux sujets de préoccupation de long terme (42 %).

Par rapport à l'édition 2024, les réponses mettent en évidence des évolutions dans la hiérarchie des risques cités, notamment une progression des enjeux liés à la chaîne d'approvisionnement et une place accrue accordée aux risques géopolitiques dans les horizons de moyen et long terme. Dans le même temps, les risques environnementaux, climatiques, réglementaires et liés au capital humain demeurent parmi les préoccupations importantes exprimées par les répondants.

RISQUES DANS VOTRE TOP 5 À 2 ANS ?	% RÉPONDANTS
Cyber/IT	87 %
Stratégiques/marché	53 %
Géopolitiques	48 %
Supply chain	46 %
Environnementaux/Climat	41 %
Capital humain	36 %
Réglementaires	31 %

RISQUES DANS VOTRE TOP 5 À 10 ANS ?	% RÉPONDANTS
Cyber/IA/IT	82 %
Géopolitiques	61 %
Stratégiques	56 %
Environnementaux / Climat	52 %
Réglementaires	42 %

4. Sujets sur lesquels travaillent les risk managers

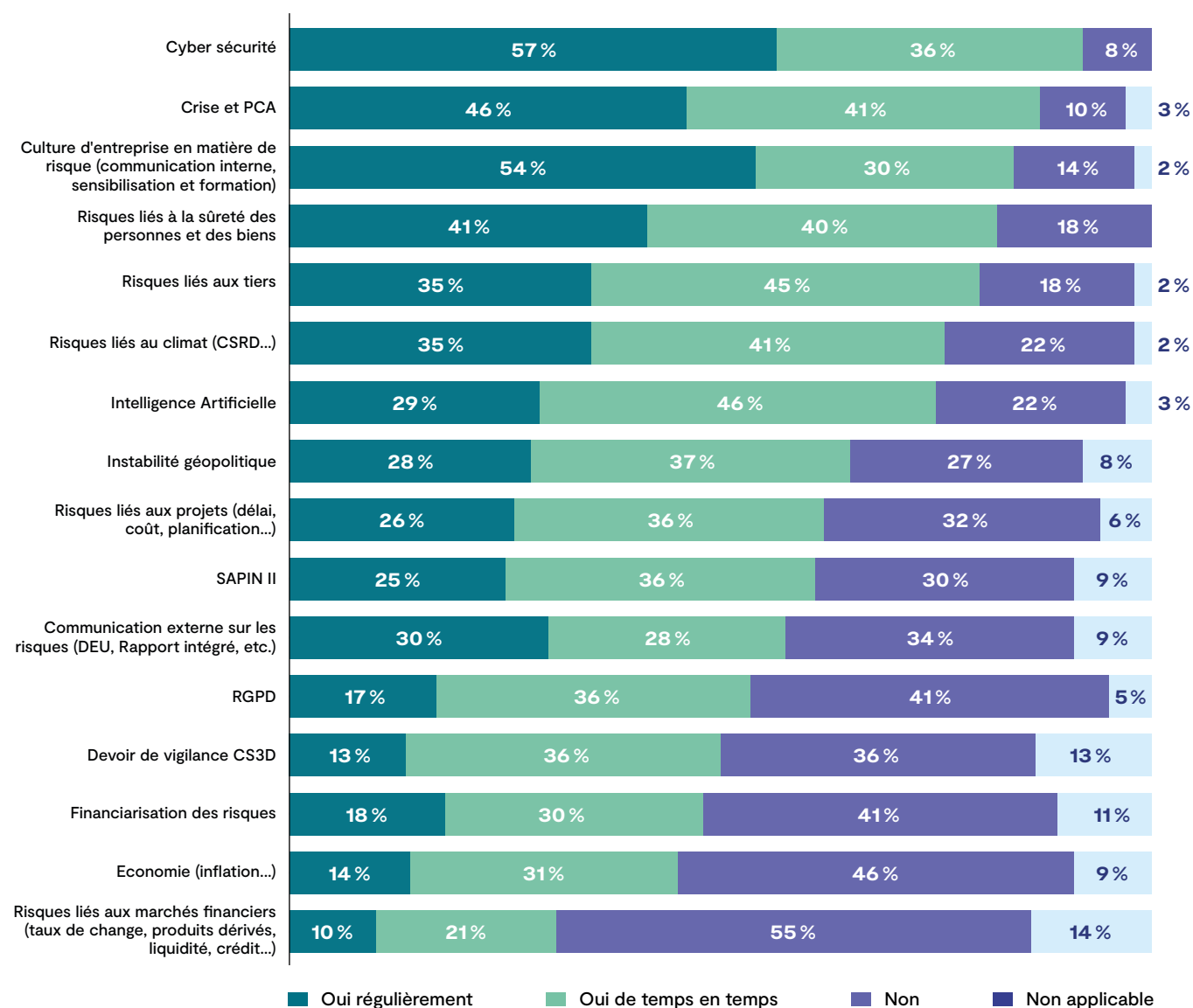
Les risk managers interviennent sur un large éventail de sujets, allant des fondamentaux historiques de la fonction aux enjeux technologiques, géopolitiques et réglementaires émergents.

Les répondants déclarent intervenir sur de nombreux sujets, le plus souvent en coordination avec les directions métiers et les autres fonctions de contrôle. La cybersécurité demeure le sujet le plus fréquemment cité (93 %), devant la gestion de crise et la continuité d'activité (87 %), le développement d'une culture du risque (84 %), la sûreté des personnes et des biens (81 %) ainsi que les risques liés aux tiers (80 %).

Les enjeux liés au climat et à la CSRD (76 %), aux projets (62 %), à Sapin II (61 %), à la communication externe sur les risques (58 %), au RGPD (53 %) et au devoir de vigilance (49 %) figurent également parmi les sujets régulièrement abordés par les répondants.

L'une des évolutions les plus marquantes de cette édition concerne l'intelligence artificielle : 75 % des répondants déclarent désormais travailler sur ce sujet, contre 43 % en 2024. Les enjeux géopolitiques connaissent également une progression significative, avec 65 % des répondants concernés, contre 50 % lors de la précédente édition.

Dans l'ensemble, les résultats mettent en évidence la diversité des thématiques couvertes par les professionnels du risk management, qui interviennent à la fois sur des sujets historiques de maîtrise des risques et sur des enjeux plus récents liés aux évolutions technologiques, réglementaires et géopolitiques.



F. Rémunération

1. Salaire fixe

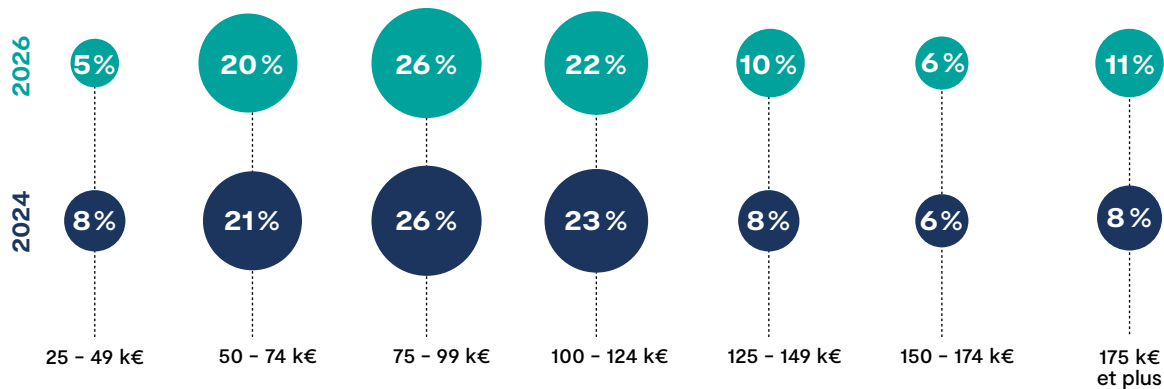
La rémunération fixe progresse dans l'ensemble des populations étudiées, tout en demeurant étroitement liée au niveau de responsabilité exercé.

La rémunération fixe brute annuelle médiane s'établit à 96 k€ en 2026, contre 90,5 k€ lors de l'édition 2024. La moitié des répondants perçoit une rémunération comprise entre 74 k€ et 126 k€.

Comme lors des précédentes éditions, les niveaux de rémunération observés varient sensiblement selon le degré

de responsabilité exercé. La rémunération médiane des "Top risk managers" atteint 120 k€, contre 85 k€ pour les autres répondants. Les deux populations enregistrent une progression par rapport à l'édition précédente.

Ces résultats confirment que la rémunération demeure étroitement corrélée au niveau de responsabilité exercé et au positionnement de la fonction au sein de l'organisation. Les écarts observés entre sous-populations doivent toutefois être interprétés avec prudence compte tenu de la taille des échantillons.



ÉCARTS DE RÉMUNÉRATION FEMMES-HOMMES

Les données recueillies font apparaître des écarts de rémunération entre les populations masculine et féminine de l'échantillon. La rémunération médiane observée s'établit à 110 k€ pour les hommes et à 86 k€ pour les femmes.

Toutefois, ces résultats doivent être analysés avec précaution. Les écarts observés peuvent notamment être influencés par la composition des sous-populations étudiées, en particulier la répartition des niveaux de responsabilité, des secteurs d'activité, de l'ancienneté ou encore de l'expérience professionnelle. Le Baromètre ne permet pas, à lui seul, d'identifier les facteurs explicatifs de ces différences.

	 HOMMES	DELTA	 FEMMES
Minimum	43 K€		40 K€
1 ^{er} quartile	80 K€	↘ -27 %	58 K€
Médiane	110 K€	↘ -21 %	86 K€
3 ^{ème} quartile	145 K€	↘ -25 %	108 K€
Maximum	250 K€		203 K€

2. Rémunération par secteur 2026

Des écarts de rémunération sont observés entre secteurs d'activité, mais les effectifs de répondants ne permettent pas d'établir des comparaisons robustes pour l'ensemble des secteurs représentés.

Comme lors des précédentes éditions, les niveaux de rémunération observés présentent des variations selon les secteurs d'activité représentés dans l'enquête.

Les rémunérations moyennes les plus élevées sont observées dans les secteurs High Tech, Biens de consommation / Luxe et Industrie / Énergie. À l'inverse, les niveaux moyens observés dans certains autres secteurs apparaissent inférieurs à la moyenne de l'échantillon.

Toutefois, ces résultats doivent être interprétés avec prudence. Les effectifs de répondants sont limités dans plusieurs secteurs d'activité et les rémunérations observées peuvent également être influencées par d'autres facteurs tels que le niveau de responsabilité exercé, la taille de l'organisation, l'ancienneté ou le positionnement de la fonction au sein de l'entreprise.

Les données présentées ont ainsi vocation à fournir des ordres de grandeur et des points de repère, sans permettre de conclure à des écarts structurels de rémunération entre secteurs d'activité.

RÉMUNÉRATION MOYENNE PAR SECTEUR	2024	2026	Écart
High Tech*	119 k€	151 k€	+32 k€
Biens de Consommation / Luxe*	115 k€	136 k€	+21 k€
Autres (agroalimentaire, télécoms...)	103 k€	124 k€	+21 k€
Industrie	113 k€	115 k€	+2 k€
Distribution	100 k€	113 k€	+13 k€
Médias / Loisirs / Divertissement*	102 k€	112 k€	+10 k€
BTP / Immobilier	101 k€	107 k€	+6 k€
Banque / Finance*	99 k€	106 k€	+7 k€
Défense / Sécurité*	87 k€	105 k€	+18 k€
Transports / Logistique	93 k€	103 k€	+10 k€
Santé / Biomédical	145 k€	98 k€	-47 k€
Assurance / Réassurance / Mutuelle	80 k€	93 k€	+13 k€
Services	93 k€	89 k€	-4 k€
Audit / Conseil*	101 k€	82 k€	-19 k€
Secteur public / Collectivité / ONG	66 k€	78 k€	+12 k€

* Moins de 5 répondants - résultats à considérer avec prudence



Vanessa DALAS

Associée et Leader de la Practice

Assurance et Risques

PROGRESS ASSOCIÉS

« Sur le métier de risk manager, nous observons une progression du salaire fixe d'environ 10 % sur deux ans, pour se situer entre 110 et 140 K€ par an. Ce sont des fonctions qui n'ont pas fini de se structurer. Sur l'écosystème du risque, les fiches de poste se complexifient en raison de l'importance et de la multiplication des risques, et en fonction des périmètres (contrôle interne, conformité, data/IA, etc.). Il est donc normal que les salaires progressent. En parallèle, nous constatons davantage de turnover ces deux dernières années, en raison d'un plus grand nombre d'opportunités liées à l'évolution de la fonction. Les nombreux départs à la retraite participent d'ailleurs à ce mouvement : ils offrent l'occasion de réévaluer les postes, qui s'élargissent à cette occasion. »

3. Variable

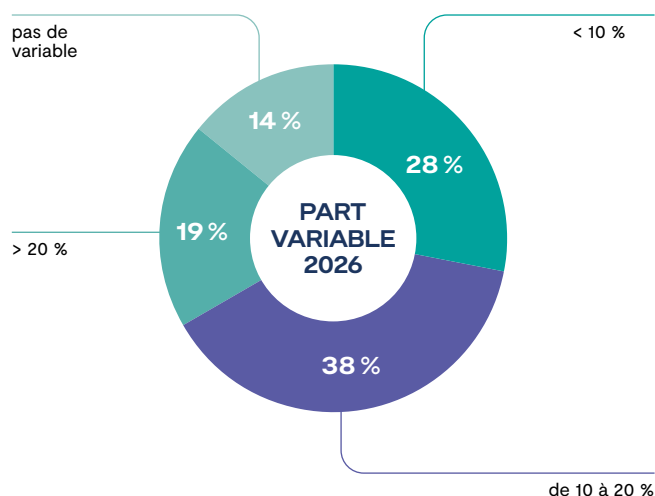
La rémunération variable est largement répandue parmi les répondants et demeure principalement fondée sur la performance globale de l'organisation et les objectifs individuels.

Comme lors des précédentes éditions, la rémunération variable constitue une composante fréquente de la rémunération des risk managers. Ainsi, 86 % des répondants déclarent bénéficier d'une part variable, tandis que 14 % indiquent ne pas en percevoir.

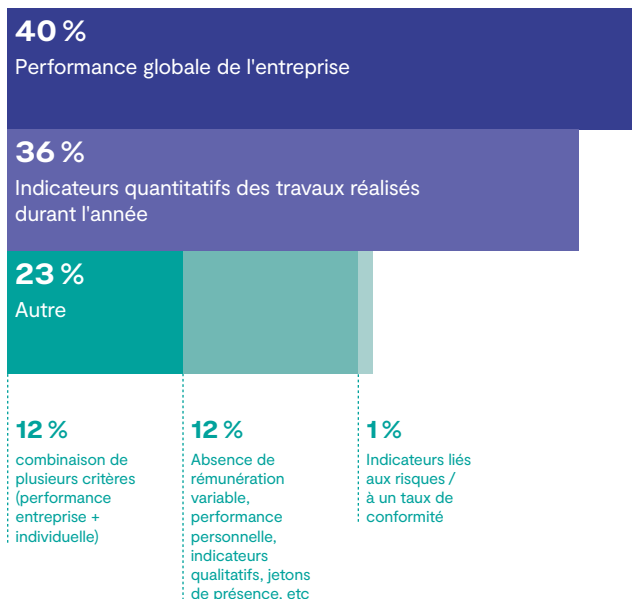
La situation la plus fréquemment observée correspond à une part variable comprise entre 10 % et 20 % du salaire fixe (38 % des répondants), devant les parts variables inférieures à 10 % (28 %) et supérieures à 20 % (19 %).

Interrogés sur les critères utilisés pour le calcul de cette rémunération variable, les répondants citent principalement la performance globale de l'entreprise (40 %) ainsi que les indicateurs quantitatifs liés aux travaux réalisés durant l'année (36 %). Les critères directement liés aux risques ou à des indicateurs de conformité sont, quant à eux, très rarement mentionnés (1 %).

La catégorie « Autre » (23 %) recouvre principalement des combinaisons de plusieurs critères (performance de l'entreprise et objectifs individuels), ainsi que des situations diverses (absence de rémunération variable, performance personnelle, indicateurs qualitatifs, etc.).



CRITÈRES UTILISÉS POUR LE CALCUL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE



NOUVEAUTÉ 2026

4. Evolution des salaires

Plus des trois quarts des répondants déclarent avoir bénéficié d'une progression de leur rémunération au cours des deux dernières années.

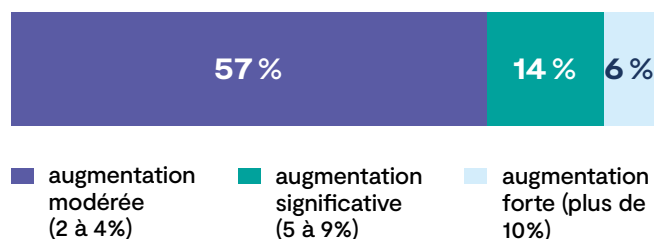
Pour la première fois, le Baromètre s'intéresse à l'évolution de la rémunération des risk managers au cours des deux dernières années.

Au total, 77% des répondants déclarent avoir bénéficié d'une augmentation de leur rémunération sur cette période. La situation la plus fréquente correspond à une progression comprise entre 2 % et 4 % (57 % des répondants). Par ailleurs, 14 % indiquent avoir bénéficié d'une augmentation comprise entre 5 % et 9 %, tandis que 6 % déclarent une hausse supérieure à 10 %.

Ces résultats mettent en évidence une évolution globalement favorable des rémunérations déclarées au sein de l'échantillon. Ils devront toutefois être interprétés à la lumière des parcours individuels, des évolutions de responsabilités et des mobilités professionnelles éventuellement intervenues au cours de la période considérée.

ÉVOLUTION SALARIALE SUR 2 ANS

77 % ont vu leur rémunération progresser



G. Perspectives

1. Prochaine étape du parcours professionnel

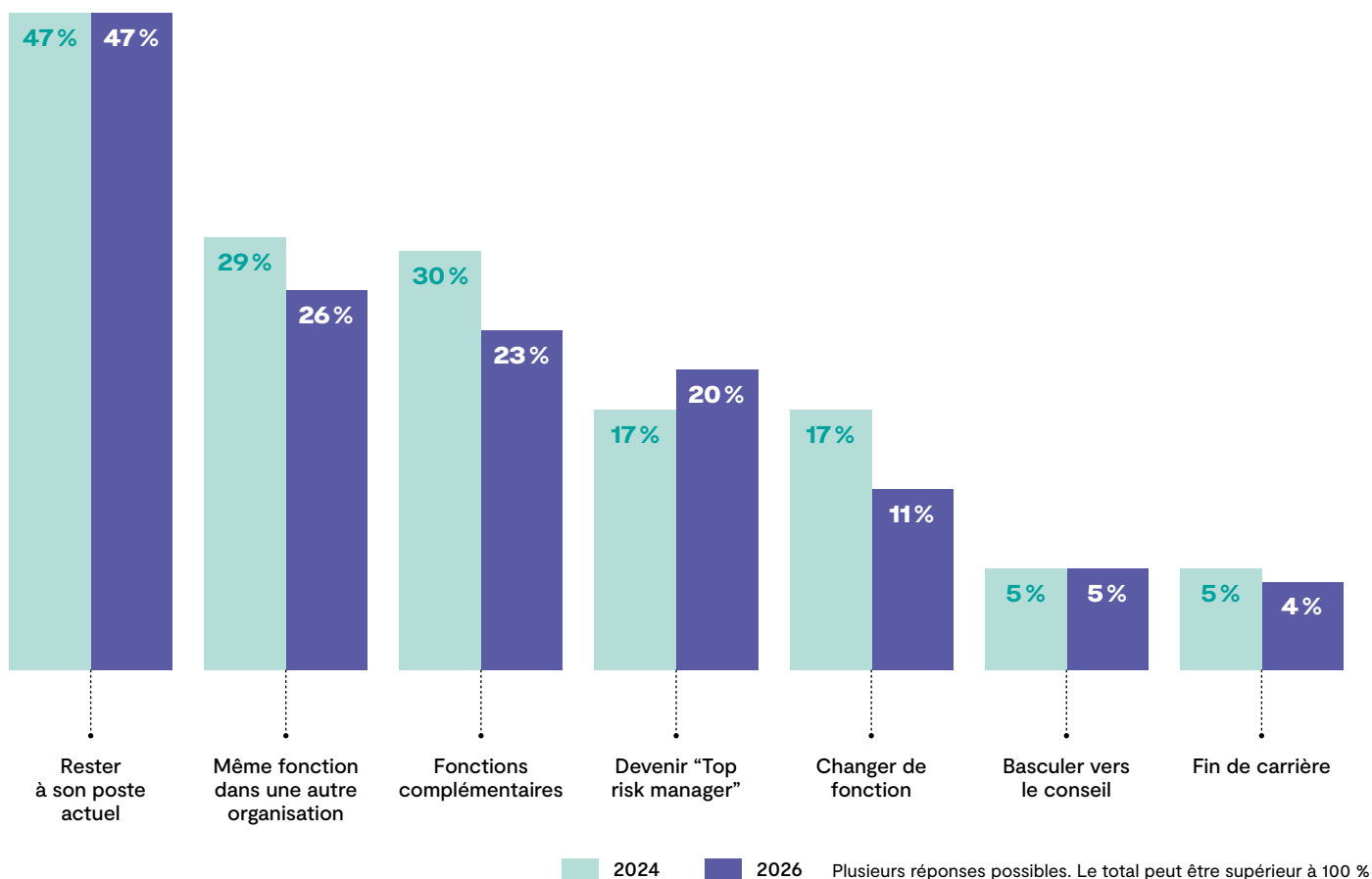
Les perspectives professionnelles exprimées par les répondants traduisent principalement une volonté de continuité, qu'elle s'exerce dans le poste actuel, dans une autre organisation ou avec un périmètre élargi.

Près de la moitié des répondants (47 %) indiquent souhaiter rester dans leur poste actuel. Ce niveau apparaît proche de celui observé lors de l'édition 2024 et confirme l'importance des perspectives de continuité dans les parcours professionnels des risk managers.

La mobilité demeure néanmoins présente dans les intentions exprimées : 26 % des répondants envisagent d'exercer la même fonction dans une autre organisation, tandis que 23 % souhaitent élargir leur périmètre vers des responsabilités complémentaires, par exemple en contrôle interne ou en audit.

Par ailleurs, 20 % des répondants déclarent souhaiter évoluer vers une fonction de "Top risk manager". Cette proportion témoigne de l'intérêt porté aux fonctions de pilotage et de management de la gestion des risques, sans pour autant constituer la trajectoire majoritaire exprimée par les participants.

Les projets de changement de fonction (11%), de bascule vers le conseil (5%) ou de fin de carrière professionnelle (4%) restent plus minoritaires dans les réponses recueillies. Dans l'ensemble, les résultats mettent en évidence des perspectives professionnelles assez stables par rapport aux précédentes éditions, avec une majorité de répondants se projetant dans la continuité de leur parcours au sein des métiers du risk management.



2. Évolution du rôle à 2 ans

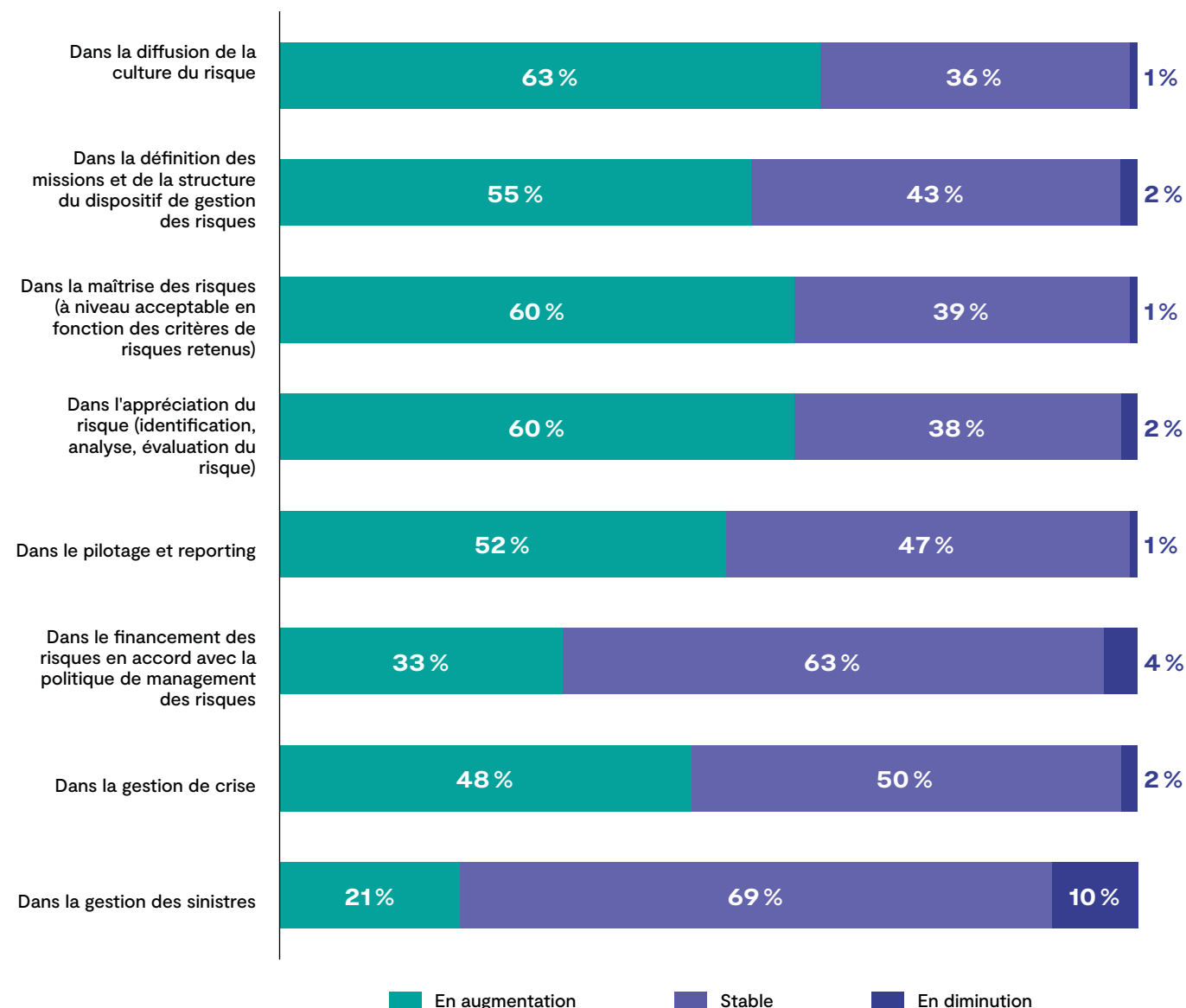
Les répondants anticipent principalement une poursuite du développement de leur rôle dans les dimensions les plus transverses de la gestion des risques.

Les répondants estiment majoritairement que leur rôle continuera de se renforcer dans plusieurs domaines clés de la gestion des risques au cours des deux prochaines années. Les perspectives de progression les plus fréquemment citées concernent la diffusion de la culture du risque (63 %), la maîtrise des risques (60 %) ainsi que l'appréciation du risque, c'est-à-dire les activités d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques (60 %).

Plus de la moitié des répondants anticipent également une augmentation de leur rôle dans la définition des missions et de la structure du dispositif de gestion des risques (55 %) ainsi que dans les activités de pilotage et de reporting (52 %).

Les activités de gestion de crise figurent également parmi les domaines pour lesquels près d'un répondant sur deux (48 %) prévoit une montée en responsabilité. À l'inverse, les évolutions attendues apparaissent plus limitées en matière de financement des risques (33 %) et de gestion des sinistres (21 %).

Dans l'ensemble, les réponses traduisent une anticipation de développement du rôle du risk manager principalement sur les dimensions de diffusion de la culture du risque, de gouvernance, de pilotage et d'accompagnement des dispositifs de gestion des risques.



3. Reconnaissance de la fonction

La reconnaissance de la fonction est perçue comme en progression par la moitié des répondants même si une part significative d'entre eux considère encore cette reconnaissance comme insuffisante.

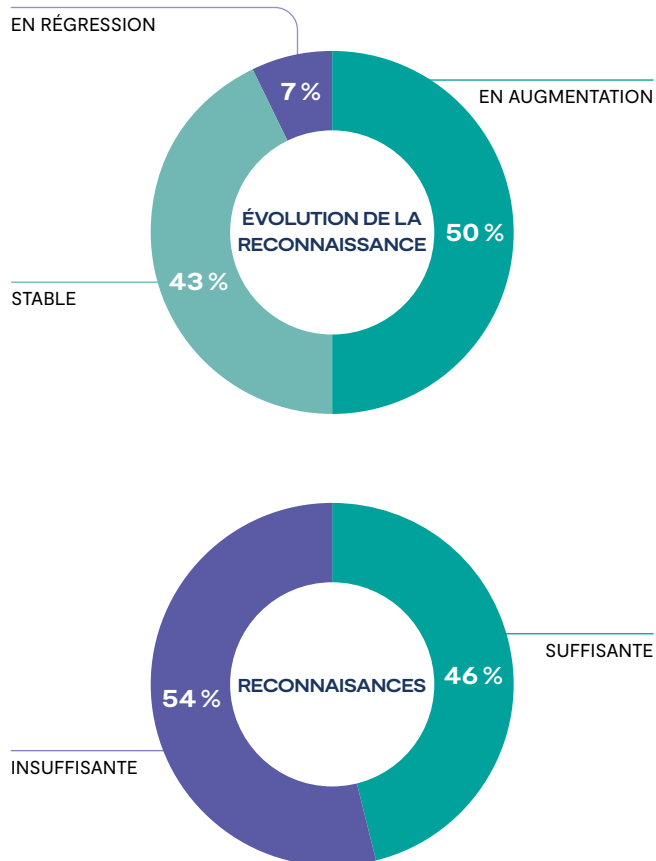
La moitié des répondants (50 %) estime que la reconnaissance de la fonction risk management est en augmentation au sein de leur organisation. Par ailleurs, 43 % considèrent que la situation demeure stable, tandis que 7 % font état d'une diminution.

Ces résultats témoignent d'une perception globalement favorable de l'évolution de la reconnaissance de la fonction au sein des organisations participantes. Toutefois, la progression perçue apparaît moins marquée que lors de l'édition précédente.

Dans le même temps, une majorité de répondants (54 %) considère que le niveau actuel de reconnaissance de la fonction demeure insuffisant, contre 46 % qui l'estiment satisfaisant.

Dans l'ensemble, les résultats traduisent une amélioration perçue de la reconnaissance du risk management au sein des organisations, tout en soulignant l'existence d'attentes persistantes quant à la place et à la valorisation de la fonction.

RECONNAISSANCE DE LA FONCTION INTERNE



4. Les enjeux émergents

L'intelligence artificielle apparaît comme le principal enjeu émergent cité spontanément par les répondants, devant les sujets géopolitiques, climatiques et de résilience – un axe d'analyse inédit pour cette édition du Baromètre.

L'intelligence artificielle et les technologies associées constituent de loin le sujet le plus fréquemment cité, mentionné par plus de la moitié des répondants. Cette préoccupation est cohérente avec les résultats observés par ailleurs dans cette édition, tant en matière de besoins de formation que de sujets effectivement traités par les professionnels.

Les enjeux géopolitiques, les risques liés au climat et à l'ESG, les problématiques cyber, ainsi que les questions de résilience et de gestion de crise figurent également parmi les thèmes les plus fréquemment évoqués. Les répondants mentionnent également les évolutions réglementaires, les transformations du marché de l'assurance et les enjeux liés aux compétences et à l'organisation de la fonction.

Dans l'ensemble, les verbatims recueillis mettent en évidence la diversité des préoccupations exprimées par les risk managers et soulignent l'importance accordée aux évolutions technologiques, géopolitiques, réglementaires et organisationnelles susceptibles d'influencer l'exercice de la fonction dans les années à venir.



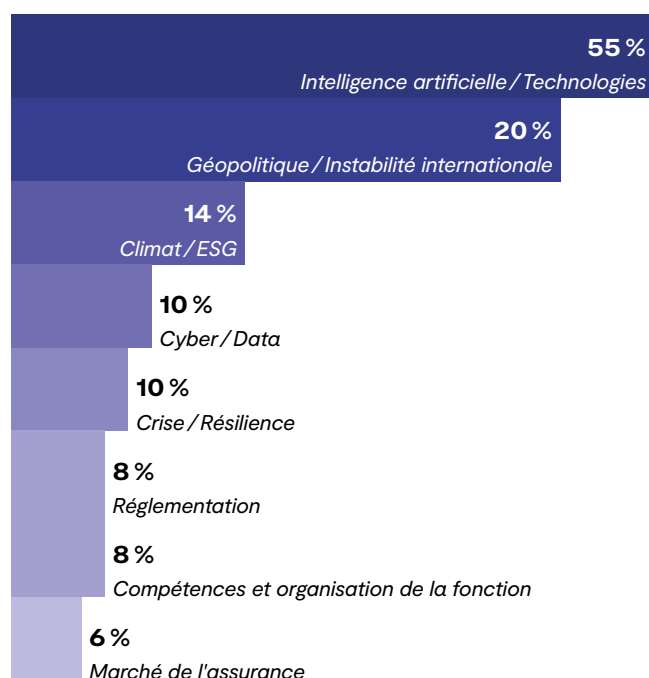
PAROLES DE PROFESSIONNELS



Grégoire DUTERTRE
Group risk manager
SONEPAR

« Au-delà des thèmes désormais bien identifiés, le fait marquant est l'accélération des transformations et l'interconnexion croissante de ces risques. Dans un environnement plus instable et plus complexe, la capacité à anticiper, à relier des signaux faibles et à renforcer la résilience des organisations deviennent des facteurs clé pour la fonction risk management. »

Thème cité spontanément



Plusieurs réponses possibles. Le total peut être supérieur à 100 %

Mise en perspective avec les autres résultats du Baromètre

- L'intelligence artificielle apparaît également comme le premier besoin de formation exprimé par les répondants et parmi les sujets les plus fréquemment travaillés en 2026.
- Les enjeux géopolitiques figurent parmi les principaux risques cités à moyen et long terme.
- Les sujets de crise et de résilience apparaissent à la fois dans les enjeux émergents, les besoins de formation et les activités exercées par les risk managers.
- Les enjeux climatiques et ESG demeurent présents dans les préoccupations des répondants, même si leur niveau de citation évolue à la baisse par rapport aux éditions précédentes.

Remerciements

L'AMRAE tient à remercier l'ensemble des répondants pour le temps et l'attention qu'ils ont accordés à cette enquête, ainsi que tous les risk managers qui l'ont enrichie 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

Directeur risques & contrôle interne, FDJ UNITED
Pilote du « baromètre des métiers du risk management »

Marie THAREAU

Risk Management Analyst, FDJ UNITED

Géraldine BRUGUIÈRE-FONTENILLE

Chargée de mission, pôle scientifique, AMRAE

Benoit VRAIE

Directeur scientifique, AMRAE

Oliver WILD

Group Chief Risk and Insurance Officer, VEOLIA
Vice-Président Scientifique, AMRAE

Carole MONDELLINI

Directrice adjointe Risques et Assurances, STEF
Administratrice, AMRAE

Léane TRAN

Chargée de mission, pôle scientifique, 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.

Ancrer la gestion des risques au cœur de la performance et de la résilience des organisations.

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). À travers ses comités scientifiques, ses publications, ses prises de position et son congrès, 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 environ 2000 membres issus de 850 organisations privées et publiques.

Une gestion des risques éclairée et inscrite dans la durée constitue le socle de la résilience des entreprises. Elle vise à absorber les chocs, à assumer leur responsabilité et à saisir les opportunités, tout en déployant une croissance durable et responsable. Ses bénéfices irriguent les entreprises, leur écosystème et l'ensemble du tissu économique.

L'AMRAE a comme missions fondamentales :

→ CULTURE DU RISQUE

Promouvoir une culture de gestion des risques au sein de l'entreprise et de son écosystème ;

Contribuer à l'évolution du marché de l'assurance des entreprises par une influence constructive.

→ EXPERTISE

Développer et maintenir l'expertise des risk managers au meilleur niveau ;

Offrir un espace privilégié de partage des meilleures pratiques entre professionnels du risk management ;

Mettre à disposition des formations de référence dédiées aux métiers du risque.

→ FORMATION & CONGRÈS

Avec AMRAE Formation, l'Association répond aux besoins de formation professionnelle en proposant des formations certifiantes de haut niveau.

Les Rencontres du risk management AMRAE est le congrès de référence des métiers du risque et de l'assurance (plus de 3 800 participants en 2025). Ces trois jours sont le rendez-vous incontournable pour tous les acteurs de la gestion et du financement des risques.

En savoir plus
www.amrae.fr



