

Annexe 15

Transcription de l'interview de Monsieur Alaric Henin

Tom

Bonjour, vous allez bien ?

Mr Henin

Oui très bien et toi ? On peut se tutoyer

Tom

Très bien, merci ! Et encore merci d'avoir accepté l'interview.

Mr Henin

Pas de souci, c'est avec plaisir.

Tom

On peut peut-être commencer par se présenter.

Mr Henin

Oui tout à fait

Tom

OK parfait, du coup je vais me présenter. Donc moi c'est Tom, ici je suis en 2e année de master à la Louvain School of Management. Je ne sais pas si tu connais la LSM à Louvain.

Mr Henin

De nom simplement.

Tom

Et donc ici je fais mon master en gestion avec mes options en finance et donc voilà donc il me reste plus que mon mémoire ici sur le risk Management a terminé ici pour le 9 août. Et donc donc voilà, c'est à peu près ça au niveau de mes études et voilà.

Mr Henin

OK.

Mr Henin

Y'a peut-être quelque chose que j'ai peut-être pas bien capté mais on va voir. Donc moi je suis gestionnaire de risques entreprises, donc comme tu me disais justement que t'étais dans l'option financière, je ne fait pas du risk management purement financier où assurance.

Tom

Ah oui, non, non, non.

Mr Henin

On voit dans dans les bouquins. Voilà, c'est vraiment entreprise, donc c'est par rapport aux objectifs de notre société. OK ça va. Ça, c'est bien clair.

Tom

Oui oui ! Mais en fait, ici, j'ai pris mes options en finance, mais le mémoire n'est pas risk management orienté finance c'est vraiment Risk Management, global.

Mr Henin

C'est ça très bien. Effectivement, moi j'ai à peu près le même diplôme. Enfin, moi, j'ai donc ça fait 20 ans que je travaille ici.

Mr Henin

J'ai d'abord eu, j'ai fait 11 années comme développeur d'applications, donc faut savoir que enfin je je te demanderai après ce que tu connais de Smals mais bon.

Tom

OK.

Mr Henin

Puis j'ai repris un master en management du soir avec finalité finance, finance et marketing international.

Et puis voilà, il y a eu le job de gestionnaire de risques entreprises. Qui c'est quoi s'est libéré ici et je l'ai pris parce que justement, il permet de toucher tous les processus de l'organisation

et de s'intéresser à chacun, à leur travail et genre de choses. Et donc voilà, après small, c'est une société sans but lucratif.

Tom

Oui

Mr Henin

Dont les clients sont tous des membres, donc c'est une association, donc c'est vraiment très très particulier. Donc on n'a pas toujours l'aspect financier qui rentre en compte.

On a un un objectif qui est lié à la rentabilité de notre, de notre, de nos processus dans le but que nos clients, nos membres, fassent des économies si tu veux.

Tom

OK.

Mr Henin

Donc l'ensemble de nos membres, enfin voilà, c'est ça que j'allais dire. Je ne sais pas trop comment, comment tu connais Smals ?

Tom

Mais je ne connaissais pas du tout. J'ai en fait, j'ai été regarder tantôt justement pour voir un peu dans quoi vous travaillez. Et j'ai eu, j'ai j'ai un peu de mal à vraiment comprendre ce que faisait Smals, j'ai vu que ça travaille avec les plannings familiaux où c'est, je ne sais pas ça, c'est beaucoup dans le public et un peu d'IT, donc c'est un peu... fin, je ne comprenais pas trop

Mr Henin

Oui oui, donc effectivement, c'est une société assez particulière, je vais déjà partager mon écran, alors le le petit papier que j'ai préparé ici.

Mr Henin

Parce que j'ai commencé par ça.

Mr Henin

Alors où est ce que c'est

Mr Henin

Un instant, c'est ça que je me perds un peu. Donc ici tu vois, tu vois donc le document donc smals c'est une, c'est une ASBL. Donc ça ça bon, tu connais le principe des ASBL, mais c'est également une association de membres, donc ça veut dire quoi ? Ça veut dire que, on a une société privée dont le commerce ne peut s'appliquer qu'à nos membres.

Tom

OK.

Mr Henin

Donc les, les organismes qui veulent utiliser des services de Smals doivent devenir membres de l'association. On peut assimiler ça en fait à une extension du service interne si tu veux.

Tom

OK.

Mr Henin

On a, on a vraiment, enfin on va dire pour tout ce qui est service informatique, donc le business principal c'est bien ça, service informatique. Mais les clients, on n'est pas comme Google ou comme Amazon, on peut pas commencer à dire que on va vendre à toi ou à moi. On s'adresse que à des associations, à des organismes publics. Donc notre plus gros client, c'est l'ONSS.

Mais on a également l'ONEM. Enfin, tous ces organismes là, y compris les SPF, donc le SPF finance est un de nos membres et donc on fournit des services IT au SPF finances, entre autres. Services IT, ça s'étend au-delà de uniquement développer des sites web ou des applications, ça peut être de la consultance en termes de recherche, donc on a des gens qui font de la recherche informatique pour nos membres. Mais ça peut être également fournir du personnel. Il s'agit de consultant ou de personnel interne. Donc si l'ONEM, par exemple, l'ONEM a besoin de ressources en informatique, elle peut faire appel à SMALS pour lui trouver du personnel informatique. Smals va, l'engager, va le payer mais va le placer à l'ONEM. Ça, c'est vraiment, vraiment notre business. Alors la notion, les membres, donc seuls les organismes publics peuvent, être peuvent être membres de smals. Ça veut dire que smals est entièrement financé sur base de fonds publics.

Tom

Ok

Mr Henin

Donc ça c'est assez unique en Belgique. Donc c'est une société privée, sans but lucratif mais 100% financé par fonds publics. Donc ça veut dire qu'on a la Cour des comptes qui nous surveille. Donc tout ce qui est risques de conformité par exemple, on a des juristes qui sont là, on a, on a au niveau du service financier, énormément de contrôles, on a beaucoup de comptes à rendre vu qu'on utilise l'argent des citoyens, ça va donc, ça ? C'est très très particulier et c'est, je l'avais noté ici en premier, parce que nos membres, donc les organismes publics, ont eux été fortement touchés par COVID

Tom

Ok, oui.

Mr Henin

Et justement, dans la réflexion que moi j'ai fait sur mon travail avant et après COVID, c'est cet aspect-là. On n'avait pas assez pris, là je te fais un résumé en 2 Min, on n'avait pas assez pris en compte l'impact que COVID aurait sur nos membres Et, et comment cela influencerait finalement nos activités à nous.

Tom

Ok

Mr Henin

D'accord, donc ça, on va avoir un petit peu dans la question que tu m'as posé aussi s'il faut donner plus de détails à ça. Mais voilà, si si tu imagines un petit peu, j'ai certains collègues qui ont passé des week-ends assez difficiles parce que quand il y avait un codeco et que le vendredi soir on apprenait que, il y allait avoir des nouvelles aides par exemple pour les commerçants. Que à partir de lundi, ils pourraient utiliser tel nouveau service pour déclarer des aides ou n'importe quoi. Ben moi, j'avais des collègues qui devait travailler tout le week-end pour assurer que ce service soit disponible en ligne le lundi ou le mardi. Tel que le codeco l'avait, l'avait, l'avait proposé. Et ça dans notre gestion risque, on n'avait pas vraiment anticipé ce genre d'impact. Dis toi, on s'était dit tiens, COVID limiter les déplacements, OK, tout le

monde télétravail, on avait tous des, tous des systèmes en distanciel où en gros on pensait bien gérer le risque et au fur et à mesure de COVID on a vu que nos clients avaient des risques qui se réalisaient et qui avait un impact direct sur les risques nous, on pensait sous contrôle.

Tom

OK, donc, en gros, ici c'est plus, des risques au 2e niveau qui vous ont impacté plutôt que vos propres quoi.

Mr Henin

Oui. Et c'est ça qu'ici on a pris des actions justement pour essayer de mieux anticiper ça, parce que, comme on est vraiment une association membre, qu'on est une sorte d'extension de leur service interne, on est en train de mettre en place des réseaux. On est plusieurs gestionnaires de risques à partager, ben les risques que j'ai moins chez Smals et les risques qu'eux, ils ont par exemple à l'ONSS. Et de voir, tiens, Est-ce qu'il n'y a pas une implication entre ces risques-là ?

Mr Henin

Voilà, ça, c'est vraiment l'évolution parce qu'on a.

Tom

OK, voir un peu les synergies quoi ? Un peu ?

Mr Henin

Oui, ça, partager les méthodes, partager un peu les risques qu'on a vu aussi en quoi ils peuvent impacter la façon dont on rentrera le service dans ces conditions un peu compliqué. Mais d'un autre côté, eux, Ils peuvent aussi partager avec nous les risques par rapport aux politiques, donc tous ces organismes publics, ils sont fortement touchés par les décisions politiques, par l'évolution dans le climat politique. Chose que nous chez Smals, on a un peu moins vu qu'on est une société privée.

Tom

OK. OK, parfait. Maintenant j'ai bien compris ce que faisait smals, c'est.

Mr Henin

T'inquiète, c'est un peu particulier.

Tom

Euh au début j'étais un peu perdu, ouais.

Mr Henin

Ouais ça m'étonne pas. Quand j'ai postulé, je ne le savais pas non plus. Euh, donc comment ?

Tom

Je peux commencer avec la première question, donc comment évaluerais-tu, du coup l'importance et l'urgence de faire du risk management dans ton entreprise donc chez Smals, aujourd'hui. Donc plus ou moins sur une échelle de un à 10. Le 1 étant pas important et le 10 super important.

Mr Henin

Ouais donc moi je suis fondamental, enfin évidemment, juste, moi je trouve que c'est 10. Que ce soit avant ou après covid

Tom

OK.

Mr Henin

Il faut savoir que COVID, C'était un incident parmi d'autres. Allez, justement dans, dans l'aspect gestion des risques, en essayant d'objectiver hein. Et donc on a eu de d'autres incidents, qui n'étaient pas aussi faciles que COVID entre guillemets donc c'était pas. On a eu d'autres, d'autres risques non sanitaires, on va dire.

Tom

OK

Mr Henin

Plus difficiles à expliquer mais à chaque période, si tu veux, on a, on a eu, on a eu des incidents ici et en fait ça fait plus de 20 ans que la fonction de gestion des risques elle existe chez Smals. Où on a un gars temps plein, qui fait que ça.

Donc on sait depuis longtemps que c'était important. C'est également fort important chez nous parce que on a justement ce contrôle par par les, par les organismes publics et donc on a un

comité d'audit depuis depuis très longtemps et ce comité d'audit, lorsqu'il a été mis en place, a mis en place la fonction d'audit interne et la fonction de gestion des risques. Donc pour nous, ça a toujours été très important.

Tom

OK.

Mr Henin

Ça, c'est ce que je mets, importance maximale.

Tom

Oui

Mr Henin

Donc pourquoi, ben c'est parce qu'il fallait prévoir les scénarios éventuels. Ça, c'est vraiment la mission, la mission qu'on m'a toujours dit, donc prendre les meilleures décisions. Et alors c'est inchangé avec COVID parce que comme je mets ici, tu vois, on dispose d'un gestionnaire de risques entreprise depuis 20 ans, on a un cadre formel. En plus de ça, on a un cadre formel au niveau de la gestion de nos risques dans les projets. Donc chaque demande que nos clients fait chez Small, fait office d'un projet. Dans lequel il y a toute une méthodologie qui rentre en compte dans lequel on a les risques aussi. Et donc ça c'est la la gestion des risques, c'est assez, c'est clair pour tout le monde.

Tom

OK et ce ce gestionnaire de risques dans, je veux dire, l'importance que lui a dans l'entreprise aujourd'hui. Je veux dire, c'est quelqu'un d'écouté. Fin, je sais pas vraiment la hiérarchie chez Smals. Est-ce qu'il est écouté, est ce qu'il est plutôt vraiment top. Ou alors ?

Mr Henin

Ouais Ouais Ok. Ouais donc non, c'est un je veux dire en en équivalent diplôme et équivalent hiérarchique, on va dire qu'il est dans la moyenne, mais il rapporte directement au comité de direction.

Tom

OK, il en lien direct avec eux, ok.

Mr Henin

Ouais ouais donc moi par exemple quand je veux, quand je veux aller au comité de direction, je ne dois à peine justifier, je dois dire voilà, j'appelle la Secrétaire de notre directeur général et voilà, il faut que je passe au comité de direction et généralement ça passe, mais par contre je suis équivalent master. Enfin, si tu veux chez nous les échelles salariales vont de un à 9. Un salarial est hiérarchique et moi je suis au niveau 6.

Par exemple, dans l'organisation donc au-dessus de moi, il y a des directeurs de service, il y a des des membres du comité de direction, mais je rapporte directement à un niveau 9.

Tom

OK.

Mr Henin

Donc vraiment tout en haut.

Tom

De la donc la communication se fait directement.

Mr Henin

Ouai ouai ouai

Tom

Ok. Et au niveau de l'audit, c'est quelque chose qui est imposé ? Vu que justement vous êtes financés par des fonds publics, c'est quelque chose, l'audit interne, et c'est quelque chose d'imposé par eux ou, ou pas du tout ?

Mr Henin

Oui, ça, c'était vraiment donc pour pour pouvoir affirmer qu'on a une bonne gouvernance, donc on qu'on gère bien nos processus, qu'on gère bien nos nos nos budgets. On a un comité d'audit et d'ailleurs, ce comité d'audit, il est composé de de grands administrateurs de nos, de nos membres. Donc c'est c'est nos clients si tu veux, qui sont membres du du comité ainsi que certains experts.

Tom

Ok

Mr Henin

C'est vraiment pour démontrer que enfin, je pense smals, on a encore parlé dans la presse aussi l'année passée, il y a souvent des discussions sur le pouvoir de smals, dans les politiques, dans dans les organismes. Et donc notre comité d'audit permet de répondre si tu veux à ces attaques-là. En disant Bah non, tout est en règle, tout est fait de manière conforme à la législation. Il n'y a pas de fraude qui a lieu par ça. Et donc ça ça, si tu veux aller un peu plus loin donc je te recommande d'aller voir notre rapport d'activité. Celui de 2021 vient d'être publié il y a il y a une semaine ou 2. Vers la fin, tu verras qu'il y a une partie comité, enfin audit interne, comité d'audit et une page sur la gestion des risques. J'ai moi-même écrit donc il y a une page A4 sur ce qu'on fait dans la gestion des risques, sur combien de risques on gère un actif sur le reportage qu'on fait, si, ça, si ça t'intéresse, et là on parle du comité d'audit, de pourquoi il est là, de comment il est composé, Ben voilà. C'est vraiment pour montrer patte blanche, pour dire. Voilà, c'est bon aller chez Small c'est pas, c'est pas cacher. On est très transparent sur nos processus.

Tom

OK, parfait

Donc du coup Bah donc tu m'as dit que c'était pareil avant - après COVID du coup ? Bah je passe à la deuxième question. En ce qui concerne l'efficacité de la gestion des risques de chez smals avant et après COVID aussi on peut commencer par avant COVID.

Mr Henin

Avant COVID, donc, j'avais mis 5. Oh, je vais, je vais quand même dire. Maintenant, j'estime à 7, donc c'est quelqu'un qui ne dirait jamais que c'est 9 ou 10 hein, parce que j'ai j'ai moi-même des projets d'amélioration de la gestion des risques.

OK, je fais des propositions chaque année sur des choses qu'on pourrait mieux faire donc, je dirais 7 maintenant et 5 avant. Pourquoi ? Parce que COVID en fait, pour la première fois, on a eu ce que j'appelle moi un risque facile.

Donc tout le monde a compris ce qu'était COVID le risque sanitaire, il est facile à expliquer. Tu sors de chez toi, tu peux attraper une maladie qui t'envoie l'hôpital, c'était facile à expliquer.

Tom

Oui

Mr Henin

Souvent, moi, dans mon domaine, j'ai des risques beaucoup plus compliqués à expliquer. Quand il faut expliquer pourquoi, enfin, je ne sais pas quel est ton niveau de connaissance informatique. Voilà, on a, on a des risques qui sont beaucoup plus durs à, plus durs à, à, à expliquer donc COVID a apporté cette simplicité, mais il est également, il a également emporté la couverture. Tout le monde chez Smals a été touché par COVID.

Tom

Oui

Mr Henin

Et donc ça a fait quoi ? Ça a fait que quand on parlait de risques à la télé, quand on a par exemple la première ministre à l'époque, hein. Sophie Wilmes qui a dit Bah tiens, on doit passer d'une situation de crise à une situation de risque, à une gestion des risques. Bah ça a permis à tout le monde de dire, tiens, c'est vrai qu'il y a un gestionnaire de risques Smals. Qu'est-ce qu'il fait ? Ils sont venus me voir et ça, ça a vraiment apporté une publicité on va dire entre guillemets. C'est ça que je mets hein, donc le risque sanitaire c'est compréhensible de tous, ça a un impact sur tout le monde. Donc ça a exposé le gestionnaire de risques. Ça veut dire qu'aujourd'hui j'ai beaucoup plus de gens qui viennent me trouver en disant, bah tiens, dans mon domaine, j'ai ce risque là et je me souviens que t'as parlé, t'es venu nous parler des risques sanitaires, est ce que ce risque-là t'intéresse aussi ? Et fatalement il m'intéresse vu que c'est un risque de l'organisation.

Tom

OK.

Mr Henin

Je suis également maintenant beaucoup plus souvent invité à des boards pour rapporter sur des scénarios qu'eux ont imaginés. Donc c'est ça qu'aujourd'hui, c'est plus efficace parce que c'est le scope est, enfin comment je veux dire. Pour COVID, j'ai si je peux dire j'ai dû mettre ma tête entre les 2 portes, j'ai entendu qu'il y'avait des gens qui allait réfléchir à ce qu'on allait

faire et j'ai dit bah écoute, je vais venir à cette réunion parce que vous avez besoin de votre gestionnaire de risques là-bas. C'est quelque chose que je devais faire beaucoup en 2019, 2020. Aujourd'hui, c'est plutôt eux qui font la file, en disant, tient, j'ai envie que tu viennes écouter ce qu'on va dire parce qu'on a besoin de ton support. Là on a besoin de ton, ta façon de travailler pour nous décider.

Mr Henin

Et ça ... Oui, vas-y

Tom

Tu disais que des personnes sont venues te voir. Je veux dire, c'est des personnes vraiment de tout, toutes les personnes de l'entreprise je veux dire, du plus, du plus, entre guillemets l'échelon le plus bas au.

Mr Henin

Oui, oui, beaucoup, beaucoup plus parce qu'en fait, pendant que j'ai aussi dû aller présenter des analyses de risques à nos, à nos représentants syndicaux et donc ça a fait vraiment beaucoup de publicités à tout niveau. Mes bêtement, enfin bêtement, j'ai le comité de direction qui m'a convoqué aussi il n'y a pas, il n'y a pas très longtemps. Enfin, quand quand Poutine a commencé à attaquer l'Ukraine parce qu'il dit, ben voilà, on on s'inquiète des scénarios avec le conflit en Ukraine, est ce que tu peux nous accompagner dans notre réflexion. Et faire le travail qui t'as fait pour COVID, j'aimerais que tu le fasses ici pour me pour l'Ukraine. Donc vraiment une exposition plus grande, une publicité plus grande.

Et du coup, c'est une belle opportunité pour moi de montrer que bah la gestion des risques, elle apporte une clarté dans les décisions, dans le formalisme.

Tom

Justement, mais dans mes lectures, justement, on parlait souvent de l'intégration du risk management au niveau du top au niveau de la des stratégies au niveau des, des objectifs définis.

Donc voilà, si je comprends bien, entre guillemets, ça ce n'était pas vraiment l'actualité dans ton entreprise avant et ça l'est plus maintenant, t'es plus intégrée dans dans ces choses-là.

Mr Henin

Oui, c'est vrai que chez Small, s'ils veulent surtout des risques opérationnels donc ils sont pas tellement, les risques stratégiques ne sont pas maîtrisés via moi en tout cas. Ils ont un autre, une autre méthode pour faire ça.

Tom

OK.

Mr Henin

Il voulait donc ça. C'était avec même le prédécesseur, le gestionnaire de risque précédent pardon. Il voulait surtout avoir quelque chose de très opérationnel. Donc on on a dans nos risques, on a certainement 90% qui sont plutôt des risques opérationnels plutôt que des risques stratégiques. Les risques stratégiques sont gérés via notre comité stratégique et voilà ils ont une autre façon de travailler avec les membres avec d'autres indicateurs. Ici c'est vrai que c'est plus focus opérationnel donc par exemple avant COVID, on a eu tous les la préparation AGDPR par exemple, ou risque de conformité. On a eu, tout ce qui était cyberattaques ou ce genre de choses et et c'est surtout des risques comme cela qu'on a.

Tom

Ok

Mr Henin

Come je dis, au niveau stratégique, un peu moins. Comme je dis, ils ont-ils ont leur comité stratégique. Je je suis informé des risques qu'ils identifient dans le comité stratégique, mais les décisions stratégiques ne sont pas spécialement prises via ma méthodologie, en tout cas dans.

Tom

OK et le comité stratégique est lui-même composé de risk manager ou fin du gestionnaire de risques, ou ou pas du tout, c'est des gens totalement différents ?

Mr Henin

Non, il y a pas des gens dont la formation est gestionnaire de risques c'est plutôt des administrateurs de nos membres ou des grands directeurs chez nous ainsi qu'un facilitateur.

Tom

OK.

Mr Henin

Donc, c'est quelqu'un qui créé le brainstorming pour voir un petit peu. Bah dans quelle, quelle vision stratégique on voit pour l'organisation.

Tom

OK, parfait.

Donc on a fait le tour, on va passer à la 3e question donc ta définition, avant COVID du Risk management et qu'elle était un peu ta vision vraiment avant COVID ?

Mr Henin

Ouais donc moi j'avais mis ici, donc prendre la meilleure décision. Pour moi a gestion des risques, elle sert vraiment à ça. Donc objectiver toutes les toutes les perceptions et se dire, OK Bah c'est, c'est, cette voie là qu'on va prendre, c'est celle qui nous permettra de mieux atteindre nos objectifs. Et alors, souvent bah c'est ce que je dis, moi j'aide la direction dans sa gestion des risques. Donc je suis gestionnaire de risques mais je ne gère aucun risque. Je m'assure que eux le font de la meilleure façon possible. Donc ça, c'était mon mon idée avant et et. Et ouais, plus tard, t'auras la question, est-ce que ça a changé ?

Tom

oui

Mr Henin

Pour moi, ça reste toujours la même chose. Pendant COVID, c'était pour COVID. En tout cas cette cette réflexion-là. Avant COVID bah voilà, c'était sur d'autres sujets, mais l'objectif était toujours ça, de dire, tiens, on prend la meilleure décision et je les aide en tout cas à le faire en apportant du formalisme, en apportant des outils et en objectivant surtout les perceptions.

Tom

OK donc vraiment ta vision, ta définition du risk management ne change pas avant après COVID ça reste la même.

Mr Henin

Ouais à ce niveau-là, oui, ça ne veut pas dire que ma fonction n'a pas changé, mais en tout cas comment moi je vois là chose, c'est toujours la même. Sauf que.

Tom

Oui, tout à fait.

Mr Henin

Là c'est vrai qu'on parlait de risque qui touchait tous nos employés, qui touchait leur famille aussi leurs enfants. Donc c'était, c'était un peu plus. Enfin, notre direction était beaucoup plus exposée à des décisions. Et là-bas, vraiment, là, les techniques qu'on utilisait avant et qu'on utilise encore maintenant, on utilise beaucoup la technique des scénarios.

Tom

oui

Mr Henin

Et donc c'est ça, le 28 février la première question qu'ils m'ont posée, c'était ça. Quels sont tes scénarios par rapport à COVID ? Et voilà et sur base des scénarios, on a évalué quels sont les risques qui peuvent, qui peuvent, qui peuvent se réaliser par rapport à ces scénarios et comment on peut se protéger le mieux. Et voilà donc, on a investi nos ressources par rapport à ça et ça se dit prendre la meilleure décision et les aider. C'est eux qui ont décidé et moi j'ai juste apporté le formalisme pour que eux puissent décider de la meilleure façon possible.

Tom

Ok. Donc en fait, la technique des scénarios, c'est donc en gros t'as tu dis, il y a tel ou tel tel scénario ? Et dans tel scénario, voilà les risques. Par exemple, voilà nos capacités, voilà les ressources qu'on a et donc et après c'est, c'est eux qui font leur choix. Et toi, tu leur donnes les clients, les clés, quoi.

Mr Henin

Ouais, en fait les scénarios c'est un événement qui pourrait se produire. Donc, voici les événements qui peuvent se produire. Quelles sont les incertitudes, quels sont nos contrôles déjà en place et sur base de ces 2 éléments là, quels sont les risques qui peuvent se réaliser ?

Tom

OK. Et de nouveau avec le risque acceptable, le risque accepté en fonction de votre appétence, appétit pour le risque.

Mr Henin

Exact. Donc ça, ça, je pourrais te l'envoyer si ça t'intéresse. On a une politique de gestion des risques. Qui n'est pas, qui n'est pas confidentiel, y a rien dedans de confidentiel, donc je pourrais te l'envoyer et là-dedans ça ça écrit. Enfin, c'est moi qui l'ai écrit, c'est moi qui l'ai fait valider au comité de direction. Mais ça précise clairement quels sont nos objectifs en termes de gestion des risques. Quelle est la mission du gestionnaire de risques ? Quelle est la mission des propriétaires de risques ?

Tom

OK.

Mr Henin

Il y a également notre workflow opérationnel. Par quel statut passe nos risques ? Et d'ailleurs, c'est pour ça que j'ai emmené là-dedans. C'est quelles sont les obligations du propriétaire de risque ? Mais chez nous, il a 4 choix possibles, donc on utilise les 4 T pour faciliter la gestion, ils peuvent tolérer, transférer, terminer ou traiter un risque. Là-dedans, on parle aussi de notre notre risk appetite, qui est défini dans nos échelles. Ça je pourrais te l'envoyer après, si t'as des questions, tu reviens mais c'est c'est très parlant. C'est très très standard, gestion des risques, on a basé tout ça sur ISO 31000.

Mr Henin

Et là-dedans, c'est expliqué. Qu'est-ce qu'ils peuvent faire ? Et ça, ça n'a pas changé. COVID n'a pas du tout changé ce ce document-là là responsabilité reste toujours la même. Les sujets sont différents, enfin étaient différents avec COVID, mais la méthode était toujours la même.

Tom

OK, parfait.

Donc prochaine question donc, au sein de justement ta ta, ta vision et de ta définition du risk management, quel rôle on a déjà un peu parlé, mais quel rôle tu vois du manager ?

Mr Henin

Ouais donc je vois ici donc j'avais mis donc cfr politique donc justement le document que je t'enverrai donc mon ma mission c'est de faciliter le processus formalisé donc ça il est clair que moi je suis-je suis très difficile là-dessus donc quand il me parle de risque je dis OK ça veut dire quoi en termes d'impact ça veut dire quoi en termes de probabilité ? Chez nous on utilise aussi 2 autres échelles hn, qui est le, le niveau de contrôle donc comment aujourd'hui on est prêt si tu veux réagir, si le risque se réalisent et alors on doit aussi estimé ce qu'on appelle la complexité de la solution donc combien ça nous coûterait d'éliminer le risque si je puis dire. C'est typiquement ? Voilà, je sais pas moi, si je prends le cas d'un aspirateur, d'un aspirateur à 50€, on propose une augmentation de la garantie à 70€. Je vais peser le pour et le contre si tu veux et c'est ça qu'on fait dans la complexité on va estimer combien de temps ça pourrait nous prendre, combien de ressources ça bloquerait où combien d'argent ça pourrait nous prendre. Et c'est ça que moi j'apporte quand ils me soumettent un événement. Je dis, OK, ça veut dire que moi, je vais répondre à toutes mes questions pour formaliser le risque.

Et ça, ça reste donc c'est sûr, mais c'est ce que j'appelle moi, formaliser les risques et les décisions. Donc c'est moi aussi qui vais assurer que quelque part dans le registre des risques qui sera mis, ce risque a été analysé par les gestionnaires de risques à telle période.

Il a été envoyé pour décision au propriétaire de risques à telle date et le propriétaire de risques a pris telle décision avec telle justification. C'est vraiment ça qu'on cherche avec notre gestion. C'est formaliser les décisions et le risque.

Tom

OK, et je vois justement que tu t'as écrit les lignes de défense. Donc justement dans dans l'entreprise c'est vraiment scindé en je veux dire dans la littérature on parle de 3 lignes de défense, je sais pas si c'est le cas chez vous.

Mr Henin

Oui, si, exactement.

Donc moi je suis typiquement, je suis 2e ligne de défense donc je dois faire des communications vers la première ligne en leur disant Ben voilà, c'est comme ça que vous devez travailler dans la gestion des risques. Je partage des outils, je les aide lorsqu'ils en ont besoin.

Mais également, j'ai la 3e ligne de défense avec l'audit interne. Donc effectivement ça tu le verras dans notre politique, c'est clairement dit et c'est une des annexes de la politique, c'est le modèle de 3 lignes de défense.

Tom

OK.

OK, parfait.

Mr Henin

C'est d'ailleurs pour cela que je suis convoqué au comité d'audit, donc le premier comité comité d'audit de l'année, je dois y présenter un rapport annuel de gestion des risques. Dans lequel on voit les grands risques, comment on les a traités, quels sont les risques qu'on voit venir et ce genre de choses. C'est vraiment l'application pure des 3 ligne de défense.

Tom

Ok

OK, parfait.

Donc on peut passer à la prochaine question donc comment la pandémie du COVID-19 a-t-elle affecté ton travail de risk manager au quotidien ?

Mr Henin

Ouais donc ça on a déjà un tout petit peu parlé, donc moi ce qu'elle a ce qu'elle a surtout apporté donc c'est l'exposition donc en fait comme c'était un risque que tout le monde comprenait on pouvait directement parler méthodes donc je ne perdais pas du temps à expliquer en quoi COVID était grave pour notre organisation, on pouvait directement avancer dans les méthodes de scénario ou dans les méthodes d'estimation. Parce qu'en fait ce que ça a apporté je sais pas, je crois que j'en parle un petit peu plus tard mais.

Donc je te disais donc ça, ça a exposé la fonction de gestion des risques donc ça, pas de problème c'est, c'est assez clair ce que ça a surtout apporté, c'est la notion d'arbitrage. Donc j'ai chez smals avant on, on avait tendance à traiter un risque à la fois et généralement c'était comme ça. On n'avait pas tellement.

Tom

OK.

Mr Henin

Oui, comme toute organisation, on avait plusieurs risques qui pouvaient se matérialiser en même temps, mais pas pas des décisions, si tu veux qui était autant en relation que COVID. Donc par exemple, je l'ai écrit un petit peu plus tard mais c'est rien, on peut en parler déjà maintenant. On avait toujours l'arbitrage à faire entre, beh les règles sanitaires, elle fait que on doit isoler nos personnes. Mais d'un autre côté, les risques liés au bien être font qu'on devrait essayer de les, qui se parlent, qui se voit un petit peu plus, que nous on communique un peu mieux vers eux. Donc c'était déjà 2 risques qui venaient en balance. A côté de ça, on avait aussi nos clients, donc il fallait servir nos clients de la façon la plus habituelle possible. Donc, là aussi il fallait contourner et donc c'était vraiment cet arbitrage en disant OK j'ai tous ces risques-là qui peuvent se matérialiser en même temps, les mitigations que je vais faire, elles les influencent tous. J'ai souvent utilisé si tu veux, c'est la moins pire des solutions. Tu vois et ça c'est vraiment un truc que COVID a apporté parce que comme COVID a touché l'ensemble de nos processus, l'ensemble de notre personnel en même temps, on avait d'office des risques qui venaient et qui s'entrechoquaient en fait.

Tom

Oui

Mr Henin

Et ça, on a vraiment eu des documents ici, on devait dire ok, il y a ce risque-là qui peut se matérialiser, mais il y a également celui-là, si on traite celui-là, ça va aggraver ce risque-ci et ça c'est vraiment des choses qu'on qui sont apparues ici. Le terme d'arbitrage de risque est apparu. Donc des gens, on entendait des gens qui nous demandait de justifier, ben vous faites ça, mais on a ce risque-là qui est aussi, qui est touché. Ça, c'est vraiment un point qui est arrivé.

Tom

Donc là là hiérarchie, entre guillemets, des risques, enfin la hiérarchisation des risques n'est pas la même avant. Après COVID quoi, enfin, elle a été bousculée.

Mr Henin

Ouais mais c'est vraiment la notion d'arbitrage. C'est de dire, OK si tu décides de traiter ce risque là, ça veut dire que tu vas defacto décider d'accepter cet autre risque là.

Tom

OK.

Mr Henin

Tu vois quand on disait Bah OK le gouvernement nous imposait à à interdire l'accès sur site par exemple. Alors que on avait déjà des gens qui étaient très touchés par l'isolement, ça voulait dire, OK, ça veut dire qu'on est obligé d'accepter ce risque de de nos personnes qui sont isolées, mais comment on va essayer de faire pour quand même quand même les aider.

Et tout ce qui est risque bien être et prévention chez Smals, ça a toujours été un un grand point d'attention. Bah, COVID est venu perturber tout ça et donc je me souviens que chaque fois, on avait ce cet arbitrage à faire vraiment, cette décision, disons bah ce risque-là, finalement, il est plus important, mais je vais devoir aller traiter celui-là.

En l'occurrence, COVID nous a apporté beaucoup de risques de non-conformité. Quand le gouvernement décidait que la présence sur site était, était interdite, sauf pour les personnes dites essentielles. Bah nous, on a dû commencer à faire une liste, Ok, toi, donc, on a joué discriminant, donc là aussi c'est une sorte arbitrage, on a dû dire Bah toi tu es essentiel, donc tu peux venir sur site, toi, tu n'es pas essentiel. C'était vraiment le terme du gouvernement. Bah tu peux rester chez toi mais tu vas travailler de chez toi. On devait s'assurer qu'il ait du boulot et et tu vois donc cette discrimination c'est aussi un risque. On a on a dû classer nos gens, donc essentiel non essentiels et voilà donc ça, c'est aussi tu vois une sorte d'arbitrage qu'on a dû faire. Et ça c'est, c'est quelque chose que je connaissais. Dans la théorie, ça existait, mais ça ne c'était pas vraiment matérialisée avant COVID.

Tom

OK.

Mr Henin

Et c'est et c'est logique, hein, c'est parce que ce sont des risques Sanitaires et donc le, la, la prévention que le gouvernement nous imposait pour les sanitaires, c'était l'isolement, la distanciation sociale comme ils disaient. Après, ils ont quand même changé un petit peu le terme. Mais voilà, la distanciation sociale ne va pas avec notre façon de travailler avec notre

culture chez Smals. On était des gens aimions bien, ben nous nous rassembler, travailler ensemble, trouver des solutions ensemble, et voilà.

Et donc ça veut dire qu'on a eu des, voilà des risques qui sont entrechoquées, donc moi j'appelle ça l'arbitrage. On a vraiment dû faire des choix en se disant Bah OK, on va traiter ce risque là et celui-là ça veut dire qu'il va pas être traité, on va devoir justifier pourquoi.

Tom

OK, et ça, ça c'est vraiment un truc qui s'est passé pendant le COVID. Est-ce que tu penses que c'est quelque chose qui va enfin, qui va avoir des répercussions sur ce sur ton travail ? Je veux dire dans les années à venir ? Ou si tu penses que c'est vraiment quelque chose bien spécifique au COVID ?

Mr Henin

Je pars du principe, non, je pense que ça va continuer parce que COVID a des jeunes hein, et donc on on a on a littéralement l'après COVID avec, on parle beaucoup maintenant de travail hybride. Donc cette distanciation sociale on doit la maintenir donc par exemple, si on parle, c'est le cas que je t'ai donné pour exemple bah ici maintenant on a si je prends mon pas mais c'est le cas de tout de toutes les les organismes publics c'est 3 jours de télétravail par semaine, ça veut dire que je vois beaucoup moins de mes collègues.

Tom

OK.

Mr Henin

Avant COVID, quand je venais ici sur notre site, notre site de Charleroi, ben, je voyais une cinquantaine de personnes.

Mr Henin

Aujourd'hui dans les meilleurs jours, on sera peut-être une vingtaine parce que chacun, on a choisi certains jours pour venir, donc c'est dire que le COVID a des jeunes. Il y a un après COVID et donc on a beaucoup plus maintenant d'arbitrage. On reste là-dedans dans, dans ces choses qui étaient peut être facile avant avant COVID est aujourd'hui le sont moins donc non ça, ça continue à influencer, ouais.

Tom

OK, OK parfait donc là ici t'as t'as pas la question de ce qui a changé mais qu'est ce que tu vas continuer à faire de la même façon que, qu'avant covid ? Qu'est ce qui n'a pas changé quoi ?

Mr Henin

Alors, c'est justement donc forcé à objectiver. Donc j'ai mis ça, ça a été assez compliqué pour moi, mais c'est, c'était dans le boulot et c'est normal. COVID en fait, il a, il a touché tout le monde.

Tu pouvais avoir des membres du personnel qui avait un enfant malade, un parent malade, un parent décédé ou un proche décédé. Et mon travail était quelque soit ma façon de penser, quelque soit ma crainte par rapport à COVID essayer d'objectiver. OK, mais les objectifs de l'organisation ce sont ça, nos échelles pour estimer est ce que ça a un grand impact ? Les probabilités, ce sont c'est ce sont celles-là. Et la mitigation, c'est celle-là qu'on va faire quel que soit, si tu veux ma façon de penser, ma conviction, ce genre de chose.

Et ça, c'est, c'est quelque chose qui n'a pas été facile tout le temps, parce que bah dans notre comité de direction, ils sont 6. Ils ont tous les 6 eu une façon, une vie, ils ont tous vécu COVID différemment. Donc chacun avait si tu veux, leur perception des risques. Et mon job était, quelque soit ma perception à moi, d'objectiver.

Et ça, c'est quelque chose que j'ai fait ici, que je faisais déjà bien avant et que je vais continuer à faire. Parce que moi justement, pendant COVID, j'ai du moins me forcer à ne pas donner mon avis à moi. Je devais donner l'avis du gestionnaire de risque pour celui de Alaric Henin pas celui de je sais pas moi de par rapport à comment j'ai vécu COVID moi c'est pas confidentiel mais moi j'ai mon mon épouse est infirmière. Donc voilà tu vois, j'ai vécu COVID différemment de quelqu'un, peut être aller, on a des des collègues qui sont en couple, informaticien chez nous, ils ont peut-être vécu plus facilement.

Tom

Tout à fait

Mr Henin

Donc c'est ça. Donc dans, dans, dans mes analyses de risques, je les force si tu veux à prendre du recul, à objectiver cela, à oublier leurs convictions à eux et en se disant, Bah voilà, objectivement, qu'est-ce qu'on peut faire, qu'est-ce qu'on doit faire ? Et ça c'est quelque chose que je faisais avant et que je ferais encore, que je fais encore après voilà.

Tom

Mais ça a été beaucoup plus compliquée pendant le COVID.

Mr Henin

Exactement exactement. Pendant COVID, comme je dis même au niveau de mon comité de direction, ils n'étaient pas tous les 6 en ligne.

Parce que Ben voilà, ils ont-ils sont aller en 2 ans, je vais pas rentrer dans le détail ici, mais voilà, on a tous vécu ça différemment. Donc eux 6 aussi ils devaient prendre une décision unanime et et il se battaient un petit peu. Donc moi je vais un petit peu leur dire oui, mais prenons du recul. C'est situation personnelle qui sont passées. Ben au niveau de la société, qu'est-ce qu'on peut faire ? comment on devrait faire ?

Tom

Ok ouais, parfait, parfait.

Mr Henin

Tu suis ?

Tom

ouais, ouais, parfait, parfait

Donc justement, les pistes d'amélioration possibles selon toi ?

Mr Henin

Alors, ici ce qu'on a fait, donc les pistes d'amélioration ce niveau-là, j'en, j'en ai pas tellement. Objectiver, comme je dis, c'est quelque chose que je faisais avant que je continue à faire maintenant. Même pour l'Ukraine par exemple, on a, on a fait l'exercice par rapport, ben voilà au conflit en Ukraine, ben on a continué à objectiver, c'est certain. Mais voilà, quand il y a un conflit comme celui-là bas certains le prennent plus ou moins bien, donc ça c'est, ça n'a pas changé. Les pistes d'amélioration, c'est ce que je te disais tout à l'heure, ça à plus été au niveau du, du réseau.

Tom

OK Oui.

Mr Henin

Donc en fait avec COVID, on a appliqué notre plan de continuité, donc je suis également responsable de notre, de notre business continuity. Et donc quand ils m'ont demandé quels étaient mes recommandations par rapport à COVID et donc on avait dit Bah tiens, il faudrait limiter les déplacements. Bah ça veut dire que nous on peut utiliser une des réponses de nos risques de continuité, qui est relatif à la disponibilité de notre personnel, hein. Parce que finalement, moi, ce que je leur ai dit, c'est COVID, il peut réaliser notre risque de disponibilité de notre personnel. Il peut être malade, il peut décider une plus venir travailler parce que bah ils doivent garder leurs enfants, enfin, plein plein plein d'exemples.

J'ai dit bah on a qu'a activer cette réponse-là. Donc on a mis rapidement les gens en télétravail. On a travaillé un petit peu plus encore sur le le travail habilité, télétravail habilité. Si je peux dire.

Donc là digitalisation de nos processus pour que un maximum de gens soient en sécurité chez eux et puissent s'occuper de leurs enfants de leurs proches et qu'il n'est plus les déplacements imposés.

Et en fait, on, on s'est assez, ça s'est bien passé on va dire, plus ou moins bien. Et assez vite on s'est dit OK c'est bon, le risque, on l'a géré. Parce qu'en fait le risque de pandémie était déjà repris dans notre plan de continuité depuis des années. D'ailleurs, c'était marrant parce que tout le monde me disait, qu'est ce qu'il fait là ? Ça ne pourrait jamais se réaliser. Finalement, il s'est réalisé.

Tom

Ok, c'est intéressant que vous, que vous l'avez enfin, voulez l'avez déjà identifié avant.

Mr Henin

Oui, oui, parce qu'en fait, donc on a 5 risques de continuité qui sont relatives à des, à des manques de ressources. Et une de ces 5 sources, ressources qu'on peut manquer, c'est notre personnel. Et quand on devait justement justifier, Ben pourquoi est-ce que tu crains de perdre 1/4 de ton personnel ? On se dit bah une épidémie, ça s'est déjà passé par le passé, mais pourquoi ça ne pourrait plus se passer ? Et donc bah c'est vrai que les gens enfin les gens, les personnes à qui je présentais ça il disait Bah ouais mais c'est pas le plus probable, c'est vrai c'est pas le plus probable mais c'est quand même un qui aurait un impact assez grand et puis bah il s'est réalisé.

Tom

Oui

Mr Henin

À l'impact, l'événement s'est réalisé et évidemment, on a, on a pu contourner l'impact. Notre plan de continuité va être adapté cette année-ci parce que justement on n'a pas assez tenu compte des risques de nos membres. Donc c'est ce que je disais, on s'était dit OK, c'est bon, alors c'est sous contrôle mais, je tourne un peu ma langue dans ma bouche parce que je peux pas tout dire non plus.

Tom

Oui, oui, non, non

Mr Henin

Mais on a été touché par des choses qu'on n'avait pas imaginées, il y a des risques qui sont réalisés, qu'on n'avait pas identifiés parce qu'en fait ils sont réalisés chez nos membres. Ils ont eu un impact direct chez nous.

Et donc ce qu'on a fait, c'est que maintenant on a créé un réseau. Comme je te disais tout à l'heure, on a eu là encore, une réunion aujourd'hui, je peux partager avec des gestionnaires de risques de, de, de nos membres, enfin, de toute la, le secteur de la sécurité sociale. Où justement, on va s'assurer que on partage un peu plus nos risques pour mieux anticiper ça et surtout mieux anticiper le l'impact sur notre personnel.

Tom

OK

Mr Henin

Donc c'est vraiment la piste, la piste d'amélioration. Je crois que je l'ai mis encore un petit peu plus bas. C'est, on va communiquer encore plus, on va plus partager nos analyses, plus travailler en réseau. Avant COVID, au niveau de la gestion des risques, on avait tendance à travailler tout seul dans notre coin. Je suis le seul gestionnaire de risque ici, à l'ONSS, à l'ONEM, au SPF finances, ils ont leur propre gestionnaire de risques. Et chacun, si tu veux, on travaillait dans notre coin. Nos objectifs, notre personnel, notre comité de direction. Aujourd'hui, on commence vraiment à se dire, tiens, au niveau du secteur, qu'est ce qui peut

se passer ? Et quels sont les acteurs dans ce secteur ? Quel pourrait être l'impact pour ces acteurs du secteur et comment le gestionnaire de risque de ces acteurs peuvent travailler ensemble pour assurer que ça se passe bien ? C'est vraiment ça qu'on fait maintenant.

Tom

Ok. Et ici ici, tu me parles beaucoup de communication externe à l'entreprise. Mais quand on a parlé un peu, tantôt aussi, mais il y a aussi toutes cette communication interne. Donc, c'est autant la communication interne que externe que vous allez améliorer quoi ?

Mr Henin

Non, donc le COVID a provoqué une amélioration de la communication en interne.

Tom

Oui

Mr Henin

Parce que j'ai été amené à devoir parler de ces risques là à l'ensemble des personnes, donc j'ai dû passer, on a, on a ce qu'on appelle chez nous un management briefing. Donc c'est une c'est une session d'information qui est, qui est faite à tous nos cadres. Et ils sont quand même 100 150 peut être.

Bah voilà, j'ai dû passer plusieurs fois pendant COVID à cette réunion là et grâce à COVID aussi, il y en avait beaucoup plus de présents. Parce que comme on était tous à la maison, bah on était plus facilement disponible pour ce genre de choses. Donc la communication interne elle a elle a elle a été facilitée par COVID et sinon ce qui va vraiment évoluer à l'avenir c'est notre communication plutôt externe. La communication vers nos membres, vers nos clients principaux même si COVID a aussi apporté beaucoup de messages dans la presse sur sur Smals. C'est chez nous qu'on a fait l'application COVID save.

Tom

Ah oui

Mr Henin

C'est nous qui avons fait ouais, voilà, l'information, l'appli. Voilà, tu as certainement des proches qui sont faits vaccinés. L'application sur laquelle ils ont pris rendez-vous. Bah elle a été berger chez nous, c'est nous qui avons fait l'appel d'offres, c'est nous qui avons engagé la

société qui l'a développé et c'est nous qui l'avons hébergé. Donc smals et mon patron, on a beaucoup parlé de ça dans dans dans la presse cette année. Et donc voilà donc, ça veut dire qu'on a aussi dû justifier sur la gestion des risques qu'on fait, sur l'audit et donc ça non, ça je vais dire que ça, ça restera le même, même si ça a été, comment je vais dire, facilité par COVID. Je vais dire ça. Ici, vraiment les évolutions qu'on doit faire en termes de vraiment gestion de risque, c'est la communication externe.

Tom

OK.

Mr Henin

Par exemple, comme je dis, j'ai revu par exemple notre rapport d'activité. J'ai revu la page sur la gestion des risques, dans le rapport d'activité. Donc là c'est vraiment à destination de tout le monde. Mais voilà, j'ai contacté aussi nos membres en disant, je pense qu'il serait intéressant qu'on fasse un réseau. Eux, avaient eu la même idée, donc c'était vraiment très pratique parce qu'ils se sont aussi posé des questions sur notre fonctionnement.

Voilà, c'est ça, ça, c'est vraiment la nouveauté. J'en viens de travailler plus tout seul pour pour que tous mes risques, j'ai certains risques, où je travaille en équipe avec des gens d'une autre organisation que la mienne.

Tom

Okay, parfait bon, on peut passer à la prochaine question que t'as aussi répondu tantôt je sais pas si t'as des choses à rajouter au niveau de ta nouvelle définition, nouvelle vision, même si tu m'as dit que c'était la même.

Mr Henin

Ben voilà ce que j'ai, j'ai mis, idem.

Pour moi, c'est la même, la même réflexion qu'on doit faire, mais avec un scope étendu. Tu vois notre business maintenant, c'est également le business de nos membres et donc les objectifs de nos membres deviennent des factos nos objectifs à nous aussi.

Ça c'est un point que moi, j'essaie de prendre en compte maintenant dans mes analyses. Quand je faisais mon analyse d'impact par exemple, je dis, voilà, ce risque, il va avoir un impact sur nos objectifs et ça s'arrêtait là. Aujourd'hui, j'ai certains risques, où je leur dis

voilà, ça a un impact sur nos objectifs, mais ça peut aussi avoir un impact sur les objectifs de certains de nos membres.

Tom

OK.

Mr Henin

Et alors on peut-on peut jouer un peu là-dessus, ça c'est nouveau

Tom

C'est marrant, c'est marrant de voir, parce que dans la littérature, ils parlent beaucoup, j'ai lu un, un papier qui disait qu'il, qu'il définissait enfin, qui divisait, le, le Risk Management en en 3 générations. Et il parlait de la 3e génération justement, qui était entreprise risk management et donc ça prenait, ça, je veux dire, c'était avant, c'était plus en silo, donc là ça prenait vraiment de de la façon globale et en plus de ça, il parlait beaucoup que il y avait beaucoup une communication avec les membres externes, donc c'est c'est marrant de voir que, fin dans dans la littérature, ça est acquis entre guillemets. Et c'est marrant de voir ici que c'est entre guillemets, le COVID qui a plutôt déclenché l'acquis de ça.

Mr Henin

Oui c'est vrai. Oui, c'est un, faut voir exactement. C'est vrai que nous, au niveau entreprise, ce que ça a fait, c'est que on avait, un peu comme le modèle COSO hein. Je vais voir aussi les ressources humaines, la gestion financière, la gestion des achats, la gestion de projet. Enfin, on avait cette transversalité, cette transversalité, pardon qui a été mise en place. Et ça, c'était justement pas trop de silos. Mais c'est vrai que, je ne sais pas si c'était commun à notre, à notre secteur ou quoi. Donc comme tu dis, par rapport à la littérature, c'était acquis. Mais c'est vrai que je j'avais mes risques, je présentais comme le modèle des lignes de défense par exemple. Il dit bien que la 2e ligne, Elle rapporte au comité de direction.

Tom

Oui

Mr Henin

Elle ne rapporte pas un organe plus large au niveau du secteur, elle rapporte au comité de direction. Donc voilà, je gérais mes risques. Enfin, je gérais nos risques dans le registre et je

rapportais ces risques au comité de direction. Aujourd'hui, on voit que bah je suis passé encore au comité d'audit Il y a 2 mois. Comité d'audit, ce sont bien nos membres qui sont représentés là-bas et ils aimeraient que j'aie le voir un petit peu plus souvent.

Tom

Voilà, ouais.

Mr Henin

Et tu vois ? Et donc et c'est donc c'est ça, ça veut dire que là, eux-mêmes se rendent compte maintenant que ils sont un peu plus intéressés par ça aussi. Donc, je sais pas si c'était un acquis uniquement dans les littératures, où partout. Ou, ou c'était une ligne de pensée. Je ne sais pas si avant COVID si on l'avait fait, si on aurait mieux travaillé. Il est clair qu'aujourd'hui COVID, il a démontré que on doit le faire.

Mais jusqu'à avant, ça c'est peut être pas peut être pas un problème hein. Je connaissais certains gestionnaires de risques d'autres organisations, on échangeait un petit peu sur des règles de bonnes pratiques hein, des méthodes, des documents, mais pas sur des analyses de risques. Aujourd'hui, vraiment, on partage nos analyses de risques. Voilà, cet événement peut se réaliser chez moi, il peut avoir tel impact et je pourrais présenter à certains de mes membres en disant, bah tiens, est ce que tu crois que ça pourrait avoir un impact chez toi aussi ? Est-ce que t'es intéressé de partager la mitigation avec moi par exemple ?

Tom

OK.

Oui, je comprends. Je comprends. C'est vraiment intéressant de voir cette, cette, je vais dire, entre guillemets, différence. Parce que ici c'est la cas, entre la théorie et la pratique, quoi.

Mr Henin

Ouais ouais, après je serais intéressé. Enfin peut être on en reparlera plus tard mais je ne sais pas si d'autres te disent la même chose. Enfin j'espère que tu auras d'autres rendez-vous.

Tom

Oui, oui, j'en aurai, j'en aurai. De toute façon je suis obligé d'avoir.

Mr Henin

Bien, bien, bien, je te le souhaite en tous cas.

Je ne sais pas si ça c'est dû au fait que nous, on est une association membre ou si d'autres sociétés commerciales auront eu le la même, le comment, la même, le même impact que nous, la même modification que nous. Ici, c'est vrai que nous comme nos membres, allez, ce ne sont pas des clients traditionnels, sont vraiment des membres. Ça veut dire qu'on, on, on les traite si tu veux de manière très je veux pas dire familiale, mais voilà, c'est ce sont des membres de l'organisation et donc c'est vrai qu'on s'est dit, tiens, on peut partager ça. Quand on parle de risque, on parle de toujours de confidentialité, j'ai pas trop envie de partager mes risques avec, allez, si j'étais une société commerciale, j'aimerais pas partager mes risques avec mes clients. Parce qu'ils pourraient savoir pourquoi je pratique tel type de prix ou que la qualité de service n'est pas n'est pas idéal. Nous ici chez Smals, comme ce sont des membres, on est très transparents.

Nos rapports d'audit sont présentés à des directeurs de nos clients, si je peux utiliser le terme, donc ils savent très bien qu'est ce qui va bien, qu'est ce qui va pas bien chez nous. Et donc on s'est dit, bah finalement on peut partager nos risques aussi. C'est pas hyper confidentiel entre entre Smald et ses clients, ses membres, c'est pas hyper confidentiel, donc on va le faire.

Je ne suis pas certain que toutes les sociétés sont prêtes à faire ça avec leurs clients. Ça m'étonnerait que Google partage avec nous exactement tous les risques qu'ils ont identifiés chez eux en termes de confidentialité. J'imagine que... Voilà

Tom

Ouais, OK.

Mr Henin

Donc qu'est ce qui, attends ? On en était ou alors t'as suivi les chiffres ou pas ?

Tom

Ouais, on est à la question 8 donc bah c'est pareil. Bah c'est justement t'en aurais parlé un peu que ta définition, ta vision, restait là même mais par contre, le rôle du risque manager peut quand même changer par rapport à maintenant, après COVID. Donc au au sein de cette même vision de cette même définition que t'as du du risk management. Quel est le rôle maintenant que tu vois du du risk manager ?

Mr Henin

Ouais, attends je relis un peu ce que j'ai écrit. Les leçons, les enseignements. Donc ça c'est vrai que je te dise tout à l'heure, donc objectiver, et donc c'est encore plus hein.certainement après COVID mais bon voilà, après on a on a.

Tom

À non, excuse moi c'est pas là 8 c'est la 7, j'ai sauté une question.

Mr Henin

Ah là 7, attends.

Ouais mais exactement, extension du réseau formel partage hors de l'organisation. Donc ça veut dire quoi ? Ça veut dire qu'il faut faire des efforts de vulgarisation, donc.

Pourquoi j'ai mis ça ? C'est parce que donc Smals est active dans les services IT donc généralement j'y trouve des personnes compétentes en IT. Donc si je dois expliquer un risque relatif à un nouveau système informatique qu'on peut mettre en place, je peux parler d'un langage informatique. Ici comme on commence à exposer, ça a des organismes. Si je prends par exemple l'ONVA, qui est l'Office national des vacances annuelles, je vais pas commencer à aller leur parler, je veux dire des F 5, proxy et ce genre de choses qui sont très techniques à la fois.

Tom

OK.

Mr Henin

Je dois vulgariser un petit peu plus le risque. Donc ça, c'était c'était modifications qu'on a maintenant, donc c'est à dire que le gestionnaire de risque qui doit communiquer encore mieux qu'il communiquait avant. Il doit encore plus s'adapter à la personne qu'il a en face de lui parce que c'est peut-être quelqu'un qui n'est pas du tout dans le business de l'organisation.

Tom

Justement, j'avais lu aussi dans des dans les papiers comme quoi on parlait de mise en place d'un langage risque dans un langage commun. Que que tout le monde puisse comprendre. Et donc ça, ça rejoint un peu la, la vulgarisation, quoi.

Mr Henin

Exact donc avant, et c'est pour ça aussi qu'on a créé ce réseau. Donc évidemment dans la méthodologie, il y a toujours cet établissement du contexte. Et donc, dans l'établissement du contexte, on va commencer à dire, qu'est-ce qu'un événement probable ? Qu'est-ce qu'un impact grave ? Critiques et autres ? Ici, on commence aussi à partager ces échelles là avec le secteur, donc maintenant je partage avec certains de nos clients. Ben, comment on évalue les risques, qu'est-ce que veut dire une complexité difficile par exemple ou un, je sais pas moi, une probabilité récurrente. Je le partage avec eux, je partage avec eux nos échelles.

Comme tu dis, c'est ce langage commun qu'on essaie de mettre en place et avant je le faisais pas. Je le partageais qu au sein de mon organisation.

Tom

Ouais, OK.

Mr Henin

Ouais, c'est ça que j'ai mis et alors également transparence, ça c'est ce que tu disais tout à l'heure hein. Donc les silos qui maintenant ne sont plus des silos, donc je ne sais pas si c'est quelque chose qui est spécifique à smals, par rapport à notre association de membres. Mais c'est vrai qu'on est beaucoup plus transparent maintenant avec nos membres sur notre gestion des risques, sur les enfin pas sur le, la méthodologie mais vraiment sur les risques qu'on analyse et sur les décisions qu'on prend, être beaucoup plus transparent. Et donc ça veut dire que le gestionnaire de risques doit être plus transparent.

Tom

OK.

Mr Henin

Ça, ça a changé. Vulgarisation, transparence, donc, je, je je dois moins cacher les risques à certaines des des personnes hors de l'organisation.

Tom

Ouais et pareil que tantôt au niveau de l'arbitrage, la vulgarisation, là transparence sont les choses qui vont durer dans le temps. C'est pas quelque chose d'éphémère ?

Mr Henin

Non non, parce que justement maintenant, il y a de plus en plus de gens qui me connaissent et donc je reçois des ouais non, ça c'est clair.

Tom

OK, parfait.

Tom

Donc je pense qu'on peut passer à la 8. Donc selon toi les leçons et les enseignements que l'on peut tirer de la pandémie sur le rôle et l'importance du risk manager et du Risk management en en général ?

Mr Henin

Donc là typiquement donc c'était objectiver. Donc comme je dis, le risque sanitaire. Il a vraiment apporté, enfin j'imagine t'as lu un tout ce qui est risk perception.

Quelqu'un de par son passé, de par sa formation, de par ses croyances, il va percevoir un risque d'une manière différente d'une autre et et là, vraiment, il était... L'enseignement qu'on doit faire, c'est que, il faut absolument objectiver. Et donc ça, c'est moi, j'ai apporté ça, ça a pas toujours été facile de faire sortir les gens de leurs croyances, de leurs de leurs idées, et ça, c'est vraiment la leçon qu'on doit avoir aujourd'hui. C'est que, il faut vraiment prendre en compte tout ce qui est disponible. Alors j'ai mis ici, meilleure information disponible. C'est un des, des principes que ISO 31000 met en avant. Je sais pas si tu connais ce truc cette ce standard là, mais il y a...

Tom

Si je connais

Mr Henin

ouais c'est ça donc dans dans moi, avant je m'étais toujours en premier le le principe de adapter. Moi je suis quelqu'un qui n'aime pas les, les analyses de risques pré faites, style consultant, Big four.

Je me dis, tiens, si je travaille pour ici, par exemple, j'ai une mission d'analyse de risque pour l'ONEM. Bah je vais d'abord leur demander comment vous parlez sur les risques, quels sont vos échelles, quelles sont vos couleurs, qu'est ce que, ... et je vais adapter si tu veux mon processus à la façon dont ils ont l'habitude de travailler.

Tom

OK.

Mr Henin

Et donc je disais toujours ça, je dis voilà et il faut adapter la méthodologie à la personne à laquelle vous vous parlez. Aujourd'hui, après COVID, je remettrais en avant plutôt meilleure information disponible. Parce qu'en fait tous les jours ça changeait. Tous les jours suivant les chiffres, suivant la tendance, on devait dire OK Bah le scénario d'un nouveau lock Down, il augmente. Le scénario de fermeture des écoles. Je me souviens les premiers jours c'était ça. Quand je leur ai dit, écoutez, les écoles pourraient fermer. Il me disait, Ouais mais Alaric tu exagères, tu vois négativement. Je dis ouais mais c'est mon job de voir négativement. Les écoles ont fermé, tu vois ?

Et donc c'est ça que je leur disais, je dis ouais, mais si les écoles ferment des gens, ils vont être malades, ils vont rester chez eux pour s'occuper de leurs enfants. Il est hors de questions de les mettre chez les grands-parents. Et ça aujourd'hui, ça passe mieux.

Allez l'Ukraine, évidemment t'as des gens qui réagissent plus ou moins bien par rapport enfin non. Il n'y a personne qui réagit bien sur l'Ukraine, mais certains sont plus pessimistes que d'autres et donc le rôle du gestionnaire de risque c'est aussi de leur dire, OK, les relevés, si tu veux. Et qu'ils se disent, OK, Oui, mais c'est ce que je crois mais qu'est-ce qu'il faudrait faire ? Enfin, on appelle ça helicopter View aussi. J'imagine t'as vu ça aussi dans d'autres, dans d'autres méthodes, donc si tu veux c'est c'est forcer les gens à prendre du recul, à sortir la tête du guidon. Et en se disant OK, c'est vrai que moi je vois que ça du risque c'est un peu comme un iceberg si tu veux mais qu'est-ce qu'il y a en dessous ? Et la gestionnaire de risque qui doit vraiment tirer les gens vers le haut pour leur dire tiens, Objective un petit peu ta pensée.

Tom

OK.

Mr Henin

Et ça, ça va, ça va rester. C'est pour ça que meilleure information disponible. Moi, je suis quelqu'un qui dit toujours avec les informations dont je dispose aujourd'hui, voici ce que je peux recommander. Si vous avez des informations complémentaires, transmettez-les-moi.

Et ça donc, avec COVID, il fallait lire, la presse, suivre les suivre, les conférences, les les analyses de risques, eux faisaient.

Tom

Donc c'est vraiment, c'est vraiment sortir de ses propres croyances, vraiment objectiver et prendre vraiment toutes les informations disponibles, la meilleure information et et vraiment se baser là-dessus plus que, enfin sortir un peu de son son son propre prisme.

Mr Henin

Ouais, j'ai une image qui présente ça. Je vais essayer de te la montrer, je pourrais t'envoyer je crois, c'est slide là aussi. C'est une formation que je donne en gestion de risque à certaines de nos membres.

Tom

OK.

Mr Henin

Je trouve, c'est vraiment, c'est vraiment une image qui caractérise ce que j'essaye de faire. Parce que une fois ils m'ont demandé, je les ai dépannés dans le cadre d'une voilà... Comment je vais dire, ils ne s'en sortaient pas dans une négociation de contrat et et je suis arrivé, ils m'ont dit, tiens, est-ce que tu peux nous aider parce qu'on s'en sort pas. Les gens parlent pas le même langage, ça va pas ? Et puis, bah je l'ai fait, je l'ai fait et puis ils m'ont demandé d'après toi, qu'est ce qui a fait que ça, qu'on s'en est sorti.

Donc ça c'est les slides en question. Je travaille beaucoup avec des images, donc je te l'enverrai parce que je crois qu'il y a rien de confidentiel. Et j'ai utilisé cette image là pour leur expliquer, voilà celle-ci.

Tom

OK.

Mr Henin

C'est exactement ça Helicopter View. C'est que tu tu vois, c'est assez grand pour toi ?

Tom

Ouais, je vois.

Mr Henin

Donc si tu restes là-dedans, tu verras pas ce grand problème là et je trouve que c'est ça aussi qu'on qu'on doit faire quand on objective. Tu peux avoir quelqu'un qui, par exemple, imaginons, tu t'adresses à quelqu'un dont Il a, il a, il a, il a une personne proche qui est à l'hôpital sur l'aspirateur à cause de COVID. Si tu commences à lui parler de de l'impact de COVID, fatalement il va être très négatif, il va dire l'impact il est très grand. Évidemment il a quelqu'un de très proche qui est sous respirateur à ce moment ci. Que si tu vas chez quelqu'un qui a pu télétravailler et qui n'a pas d'enfant par exemple, il n'y a pas eu de problème , ils diront CIVID n'est qu' une simple grippe.

Tom

Oui

Mr Henin

Et donc ce qu'il fallait faire, c'était objectiver, c'était dire oui, mais on a des statistiques qui sortent tous les jours.

Mr Henin

Ces statistiques, elles disent que les hôpitaux sont saturés, qu'il y a des admissions qui sont qui sont plus grandes, qui a un tel type de personnes qui meurent tous les jours et c'est ça qu'on objective, c'est importer des sources officielles. Et dire à quelqu'un qui est fort, fort, pessimiste où fort optimiste par rapport au risque que, en fait, ben l'Église au milieu du village, c'est là.

Il y a des morts aujourd'hui, il y a des hospitalisations qui augmentent. Qu'est ce qu'on peut faire ? Et c'est cette image là.

Tom

OK Ouais, je comprends bien.

Mr Henin

Et ça, c'est encore plus maintenant. Et c'est ça que je dis, meilleure information disponible. Aujourd'hui, je dois vraiment vérifier encore plus qu'avant mes sources d'information, donc j'ai pour COVID était facile hein. On a des statistiques, elles sont encore là aujourd'hui hein. On peut aller sur le site de sciensano, on a des chiffres et donc quand je leur disais les

contaminations augmentent, ils savent pas me contredire. Sur ce site on le voit donc on doit prendre une action, les tendances sont en augmentation, on doit faire attention.

Tom

Ok

Mr Henin

C'est ça que j'appelle moi objectiver et donc sortir de ses croyances personnelles. J'ai aussi une autre image pour bien présenter ça. Bon, tu retrouveras peut-être dans mes slides. C'est plus tard dans, justement quand je parle d'analyser un risque.

Voilà c'est cette image-là. Tu vois, entre la perception des risques, donc on a quelqu'un qui voit une bombe, il a peur. Le, le l'analyse de risque il va devoir mesurer. Donc, c'est quelque chose de très, je veux pas dire scientifique, mais très terre à terre. OK je prends 1 mètre, je mesure et puis bah je recommande et c'est ça que j'appelle objectiver.

Tom

Ok

Mr Henin

Peut-être que le gestionnaire de risques aussi, il a peur de. Il a peur évidemment, mais voilà, il va essayer d'utiliser les outils pour faire quelque chose d'objectif et de proposer la meilleure solution, ça va ?

Tom

Okay, je comprends, ouais, je comprends, je comprends bien.

Ici avant COVID, c'était quelque chose qui était moins faites quoi ?

Mr Henin

Oui, parce que c'était c'était moins terre à terre et les risques sanitaires, c'était les risques faciles. Je perdais pas beaucoup de temps à expliquer c'était quoi le risque. Que avant, c'était les risques liés à l'informatique c'était beaucoup plus compliqué quoi. Si tu parles, si tu parles de bandes passantes ou de qualité de certains services qu'on offre, c'est beaucoup plus difficile à expliquer. D'ailleurs, je dois faire appel à des experts, quelquefois pour pour m'aider. Ici le risque sanitaire c'était facile. Malade, tu peux aller à l'hôpital, tu peux en mourir ou tes

proches peuvent être malades, aller à l'hôpital, et en mourir. Voilà et ici, exactement, c'est c'est, c'est COVID qui a rendu ça un peu différent parce que chacun a été touché, ouais.

Tom

Et Ben, tu penses que par exemple, pour des des risques que tu disais qui qui par exemple des risques compliqués dans l'IT, euh, ici par exemple, après COVID, t'auras toujours besoin de autant objectiver que pour un risque COVID.

Mr Henin

Non, non, ces risques-là, ces risques là à mon avis vont rester les mêmes. Mais c'est vrai que maintenant, par exemple, ils m'ont ils m'ont demandé, hein, parce que j'ai fait, j'ai dû faire cet effort là pendant, pendant le COVID, ils ont vu mes analyses de risque changer parce que Ben je venais avec tes articles de presse, je venais avec des conférences de presse alors alors qu'avant je venais plutôt avec des avis d'experts internes. Ils ont vu les analyses de risques changer et donc par exemple quand on s'est intéressé à l'Ukraine, c'est ce qu'ils m'ont dit.

Tom

OK.

Mr Henin

Ils m'ont dit, oui mais qu'est-ce que tu as trouvé d'extérieur à ça ? Qui nous permet à nous, tu vois ? Alors qu'avant c'était pas pas vraiment ce genre de chose qu'on faisait ?

Tom

Donc ça reste quand même quelque chose qui va qui va durer mais peut-être pas pour tous les risques.

Mr Henin

Pas pour tous les risques non non non. Les risques touchent qui touchent énormément de personnes, oui.

Tom

OK, donc c'est quand même quelque chose qui va rester.

Mr Henin

Ouais ouais, certainement ouais.

Tom

OK bah donc qu'est-ce que cette pandémie, chaque fois on en a déjà un peu parlé mais qu'est-ce que cette pandémie a modifié ?

Mr Henin

Oui, mais comme je dis donc, l'impact des risques de nos membres. Ils utilisent comme tu disais tout à l'heure ces silos, donc ça, ça a quand même fortement changé, donc vraiment s'intéresser plus à à. ce que nos membres craignent ?

Et comme on l'a dit, c'est vrai, finalement, la discussion qu'on vient d'avoir. Avec objectiver ça aussi, ça, ça a modifié, en tout cas pour certains risques. Je dis pas qu'avant on s'intéressait pas aux risques sanitaires mais voilà. On avait des risques préventions qui étaient surtout traitées par notre conseiller en prévention. Ici pour COVID, c'est vrai que ça je te l'ai pas dit, mais on avait une sorte de de réunion régulière. Dans lequel était représenté la la communication, communication interne principalement notre grand directeur, il y avait moi un gestionnaire de risque, il y avait notre conseiller en prévention, il y avait notre responsable bien-être et suivant la période COVID, on se réunissait plutôt régulièrement.

Donc par exemple, pendant les grosses phases, c'était tous les jours, donc tous les matins, on faisait un statut. Quelle est la situation, quels sont les scénarios probables, quelle décision on prend ?

Et donc c'était moi en fait qui devait faciliter ça parce que j'avais des experts d'un côté. Donc dans notre responsable bien être, notre responsable prévention, conseiller en prévention, qui disait OK la loi, elle dit ça et et COVID impose ce genre de choses. Moi qui faisait vite l'analyse risques et le directeur qui décidait, OK qu'est-ce qu'on fait et qu'est-ce qu'on communique à nos clients, à nos, à notre personnel.

Et ça, ça a fait en fait que on a plus travaillé tous ensemble, vraiment que avant ça, c'était plutôt des petits, allez, le conseils prévention prenait ses choix et puis informait.

Tom

Oui, je comprends. Et ça, ça de nouveau, c'est quelque chose qui par exemple, toutes ces réunions-là, fin vous les faisiez avant ou pas ? Ou c'est juste...

Mr Henin

Non, donc pas pas tous les, pas tous les 6. Puis évidemment par rapport au quand on voyait que la situation commençait à se calmer par exemple. Ben on disait OK, cette fois-ci on va plus le faire tous les jours on va le faire toutes les semaines ou toutes les 2 semaines. Et puis bah quand il y a une nouvelle vague qui commençait, bah ok, on va se revoir 2 fois par semaine, par exemple. Suivant le rythme de COVID. Ici on a fêté entre guillemets notre dernière réunion, elles n'ont plus lieu pour le moment.

On espère que, elles ne reprendront pas. On pense qu'elles vont pouvoir reprendre, donc courant Octobre, Novembre. Certainement que les courbes COVID vont remonter. Mais ici, on a fêté en fait la, je crois que c'était au mois de mai, début mai on a fêté la dernière réunion COVID.

Voilà, ici, on est maintenant dans le l'après COVID donc ce qu'on appelle nous le, le travail hybride, il y a plus de mesures, il y a plus de mesures COVID spécifiques dans nos bâtiments. Donc il y avait plus lieu de faire un statut là-dessus, tout simplement.

Tom

Donc voilà donc enfin, tu ne penses pas que c'est quand même intéressant pour vous de le faire après COVID ?

Mr Henin

Alors ce qu'il y a eu, c'est que moi, donc comme je suis justement Ben, je dois mettre en relation tout ça. J'ai quand même formalisé des réunions avec notre responsable bien être et notre conseiller en prévention maintenant tous les mois, j'ai des réunions avec eux.

Et je peux si tu veux, comment je vais dire, elle s'est elle, elle s'est splitée si tu veux cette réunion. On se voit quand même encore tous, mais plus tous ensemble et plus aussi régulière.

Tom

Mais ça reste dans le cadre justement de cette communication interne qui s'est améliorée, ça reste un peu dans dans ce cadre-là.

Mr Henin

Ouais, oui, oui, parce que bah alors ça peut à dire, mais notre responsable, je lui parlais pas beaucoup avant. On a pas spécialement des grands risques à ce niveau-là, il y en a mais je vais

dire, elle les gérait toute seule. Quand COVID est arrivé, bah on s'est rendu compte que moi j'avais plus gérer tout seul, elle savait plus gérer toute seule le conseiller en prévention non plus, il fallait qu'on se mette en commun. Et aujourd'hui on se dit, cette relation, elle a bien fonctionné parce qu'on n'a pas parlé que de COVID non plus pendant COVID. Il y a des fois, ils m'ont contacté en disant, mais tiens, ça m'intéresse finalement ce que t'as dit là-bas parce que j'ai un problème similaire, j'ai un autre ici. Et ça, si tu veux, c'est rester.

Et maintenant je leur parle beaucoup plus souvent. Formellement, j'ai un agenda de réunion. Enfin, j'appelle ça moi des experts, donc je rapporte à ma direction les les réunions que j'ai, avec des personnes experte dans un domaine et donc j'ai rajouté la prévention et le bien être dans ces réunions là. Avant elles étaient force typé informatique, seueur, réseau, TB.

Tom

OK Ouais.

OK Ouais donc ça reste, ça reste vraiment, vraiment, voilà, la clés de de ce que j'entends, c'est vraiment communication.

Mr Henin

Oui, oui, et toi tu vas voir notre notre rapport d'activité. Je l'ai mis et un des paragraphes, c'est communiquer, communiquer et encore communiquer. Il est clair que quand moi je dois dire à quelqu'un ce que je fais comme boulot et qui n'y connaît rien en informatique, en gestion de risque, je dis que je travaille dans la communication parce que la gestion de risque elle est simple. Un événement, probabilité, un impact et et voilà, qu'est-ce que tu vas faire ? Mais par contre selon la personne à laquelle tu dois rapporter, bah tu vas essayer d'utiliser des graphiques différents, des des, des outils, différentes communications.

Tom

À un niveau d'expertise plus ou moins élevé.

Mr Henin

Euh, c'est ça suivant. Ouais, exact.

Tom

Parfait bah bon, qu'est ce que cette pandémie a modifié, on en a, on en a parlé.

Que nous a appris, que nous a appris la pandémie sur le risk management et le risque manager, que faut que ça il apporté, modifier, supprimer dans le futur ?

Mr Henin

Ah ouais, j'ai pas vraiment répondu à apporter, modifier mais c'est vraiment cet, cet aspect de perception vs exposition. La petite image que je t'ai montré avec la bombe, ça maintenant il, moi j'ai dû le faire, je le faisais déjà avant mais moins. Comme je t'ai dit et aujourd'hui ils aiment bien ça. Quand je dis ils, c'est mon comité de direction, vraiment il me demande et me dire Ben on va partager entre nous notre idée, notre perception ? Et toi tu vas entendre tout ça et en ressortir qu'est-ce que, qu'est-ce qu'on doit faire. Littéralement, c'est ce qu'ils m'ont dit, on dit, on a tous des idées, on s'en sort pas, viens avec nous en comité de direction. Et donc je les ai écoutés, je leur ai dit c'est bien parce que bon, j'écoute. Quand je dois juste écouter, c'est que c'est les bonnes personnes autour de la table. Alors si moi j'entends tout, je fais les relations et puis à la fin, je leur dis bah ok, ce qu'il faut faire, c'est ça, vous l'avez dit vous-même tous ensemble. Et donc maintenant ils me le demandent, de, de, de les entendre, de les aider à changer leur perception, vraiment en en analyse de risques, en en exposition.

Tom

OK. Et justement, moi j'avais lu quelque chose ou je sais plus exactement comment c'était tourné, mais j'entendais que beaucoup en fonction de la maturité entre guillemets du manager ou du risk manager, et cetera, on se basait beaucoup sur le, le feeling, le, le sentiment du du, du risque manager en donc sur sur cette, sur son pressentiment, et cetera. Et donc et ici peut être justement cette perception voudrait peut-être changée en mode. Enfin je sais pas vraiment comment l'expliquer mais dire on se baserait un petit peu plus quand même sur des chiffres pour justement sortir un peu de notre prisme. Enfin, c'est c'est un peu ça.

Mr Henin

Il faut, oui, il faut-il faut un peu les 2 parce que moi je. Comment je vais dire ça ? Donc effectivement il quand, quand... j'ai souvent le comité de direction qui me demande quand on voit un risque qui peut se passer chez nous et maintenant tiens, est ce que tu sais me dire si ça ça se réalise chez les autres, est ce qu'il y a d'autres personnes qui s'inquiètent de ce cas ? Où est ce que c'est, on appelle ça des biais cognitifs. Je sais pas si tu as vu ça dans tes cours mais il y a toute une réflexion qui a lieu sur les biais cognitifs et les les biais cognitifs, c'est quoi ? C'est par rapport à ton expérience par rapport à ta formation, tu vas avoir une idée de

quelque chose. Ce qui est plutôt logique et la crainte que mon management a, c'est que, ces biais cognitifs fassent en fait effet boule de neige et que petit à petit tu tu ailles dans un petit peu comme une autruche qui met sa tête dans la terre.

Tom

Oui

Mr Henin

Et tu ne vois plus que ton monde à toi. Et donc ça c'est quelque chose qui m'a toujours demandé, c'était de, d'assister à des conférences, donc je suis allé à des conférences à Londres, je suis, je suis des des des webinars pour l'Italie, on a la France, on a, aller, j'essaye de faire aller via linkdin ou via d'autres d'autres associations ? J'essaie d'écouter quels sont les risques auxquels ils s'inquiètent.

On a par exemple protiviti, qui est un organisme international, sais pas d'où il est exactement. Tous les ans, il publie une analyse, un rapport sur la perception d'un paquet de managers partout dans le monde. Et tu peux lire là-dedans que il y a des gens en Amérique ou ou en Europe qui se inquiètent de du climat où qui s'inquiète de la réglementation en terme de confidentialité d'information. Et moi chaque année je prends ce rapport là et je l'expose à mes managers. Beh voyez, il y a des gens comme vous partout dans le monde qui s'inquiète de ce risque là. chez nous, chez nous, pas vraiment, j'en trouve pas dans le registre est ce que ça veut dire qu'il faut qu'on analyse plus ou pas ? Tu vois, ils essaient vraiment de, ils demandent vraiment qu'est ce que les autres font à ce niveau-là. Est ce que les autres s'inquiète de Kaspersky par exemple ?

Tom

OK.

Mr Henin

Pour le moment, on a ça avec avec, le, le conflit en Russie, bah Kaspersky, c'est russe, est ce que il faudrait pas arrêter d'utiliser ça par exemple ? Bien que ce soit un bon outil, en terme de réputation, c'est pas génial. Qu'est ce que font les autres pays par exemple alors ?

Tom

OK Ouais.

Mr Henin

Il faut essayer d'avoir des contacts dans ces autres pays et obtenir cela, et c'est ça, vraiment, la perception par rapport à l'exposition. Est ce que, est ce que c'est légitime d'avoir peur de ça. On avait même pour les attentats, c'est vrai que on parlait tout à l'heure avant COVID qu'est ce qu'il a vu, mais je veux dire moi, j'ai été bloqué littéralement en face de la gare du Midi lorsqu'il a, il y a eu l'attentat à Bruxelles, on a eu plein de plein de réflexions là-dessus. T'avait des gens qui avaient plus peur des résultats et d'autres moins, il fallait aller chercher ces informations là, ailleurs dans les autres pays. Avec COVID par exemple, au début de COVID on s'intéressait beaucoup aux courbes en, en Italie et en France parce qu'on avait constaté quel les, les chiffres qui avait, les les tendances qui évoluait en France en Italie, elle avait à peu près 2 semaines d'avance sur nous.

Donc moi je me souviens, j'ai beaucoup d'analyses qui disait mais attention, en France ils en sont là. Tom

OK

Mr Henin

Donc il y a toujours de chance que nous dans 2 semaines on soit dans cette situation là. Et on voit que eux, ils ferment les écoles qui, qui, qui, qui, qui forcent le télétravail par exemple et donc on utilisait cela. Et là ça leur permet de se, si tu veux de prendre du recul, d'objectiver ?

Tom

Et ouais, ouais, franchement, je comprends.

Mr Henin

Et ça, c'est vraiment très intéressant. Je sais pas si ton ambition est de devenir gestionnaire de risques, mais c'est quelque chose que j'adore dans mon métier, c'est de d'être forcé, de lire la presse par exemple. Mon directeur, il me l'a déjà dit, t'es payé pour te promener dans les couloirs, tu dois entendre ce que les gens dissent, de quoi, les gens s'inquiètent, tu dois lire la presse, tu dois poser des questions à des gens internes, externes et ça c'est vraiment bien parce que tu te remets en question. Les risques sanitaires, moi, si tu m'avais parlé de ça en 2019, j'y connaissais rien. J'ai un conseiller en prévention qui s'occupe très bien de ça. Je dois pas m'en inquiéter.

Et puis bah finalement, COVID est arrivé et donc maintenant je connais les risques sanitaires. Maintenant je connais les risques géopolitiques à cause de ce qui se passe un petit peu en Russie mais c'était pas mon focus avant si tu veux.

Tom

Ouais ouais.

Mr Henin

Et donc COVID a changé ça.

Tom

Je comprends, c'est très clair, donc on peut passer., bah chaque fois ça revient à chaque fois vers les mêmes questions.

Mr Henin

Ouais, maintenant ça se rejoint. Je vois la 9, meilleure implication, c'est ce qu'on a dit. Donc maintenant je suis plus un invité ils, ils me demandent vraiment de les aider alors qu'avant c'était moi qui devais vraiment dire je pense que t'as besoin de moi dans ce truc là. Aujourd'hui, c'est eux maintenant qui viennent me chercher.

Tom

Ouais donc je pense que on a fait plus ou moins le tour. Franchement c'était vraiment intéressant, très clair. Donc je sais pas si t'as quelque chose à rajouter mais moi de mon coté en tout cas, c'est très clair.

Mr Henin

Non, si toi t'as tout ce qu'il te faut, donc je t'enverrai ça je t'enverrai peut être 2-3 documents que je pense intéressants. Je t'encourage, Ah Bah tu peux me recontacter, si allez, moi j'aime bien, j'aime bien la démarche que tu fais si on peut aider de étudiants, c'est avec plaisir.

Tom

Ok, un grand merci. Je te recontacterai qi j'ai des questions. Un grand merci encore une fois pour ton temps et peut-être à bientôt alors.

Mr Henin

Oui, au revoir

Tom

Au revoir