

Annexe 17

Transcription de l'interview de Madame Anne-Catherine Tilmans

Tom

Bonjour, vous m'entendez bien ?

Madame Tilmans

Oui, très bien.

Tom

Parfait, vous allez bien ?

Madame Tilmans

Pardon, je...

Tom

Vous allez bien ?

Madame Tilmans

Oui, oui, je vais bien, merci. J'enchaîne un peu les réunions aujourd'hui, mais voilà, y'a des jours comme ça.

Tom

OK

Madame Tilmans

Ça va de votre côté ? La période d'examen est finie ?

Tom

J'avais pas d'examen ici en 2e quadri, j'ai eu, j'ai eu un stage et donc ici j'avais pas d'examen.

Madame Tilmans

Ah OK

Tom

donc j'ai j'ai juste mon, mon mémoire ici, sur lequel je travaille pour l'instant.

Madame Tilmans

Ça a changé, allez, ça a toujours été comme ça ? Y a pas d'examen quand y a un stage ?

Tom

Je ne sais pas. Enfin moi en tout cas ici, je sais pas du tout. Ici, en tout cas, c'était le cas.

Madame Tilmans

Oui, vous êtes en quantième ?

Tom

Master 2 ici.

Madame Tilmans

Donc c'est la dernière, c'est la 5e, c'est la...

Tom

oui c'est la dernière, ouais.

Tom

Ouais je sais pas.

Tom

Peut-être qu'ici donc je propose bah que je commence par me présenter. Donc ici, comme je disais, je suis en en master 2 donc à la Louvain School of Management.

Et donc ici, on me reste que mon mémoire comme je le disais, et donc mon mémoire ici, c'est sur le risk Management, donc en le but est de faire un peu si je vais dire, une photo de avant COVID et une photo de après COVID pour voir un peu quel est, quels sont les changements et les leçons qu'on peut tirer de la pandémie pour le le risk management et le risk manager et donc ici donc j'ai une liste de questions. 9 questions assez ouvertes pour que pour que vous puissiez vous exprimer donc, et donc voilà.

Madame Tilmans

Ok, très bien.

Madame Tilmans

Juste une parenthèse. Est-ce que via Belrime, vous avez, parce qu'il y a eu des présentations, il y a eu beaucoup de présentation, beaucoup de webinaires au sujet du COVID hein. Donc je sais

pas, vous avez reçu, vous avez déjà reçu ça ? Ce que je me disais peut être intéressant pour vous de pouvoir un petit peu voir si les slides sont disponibles.

Tom

Non, j'ai non, j'ai j'ai pas, j'ai pas reçu ça, j'ai contacté le Belrime pour avoir justement des des contacts avec Risk manager. Mais non, ils m'ont pas pas parlé de ça, peut être que je peux vous envoyer un mail pour pour leur demander.

Madame Tilmans

Oui, vous pouvez dire qu'on s'est parlé et, j'ai justement réunion avec aussi tout à l'heure donc donc existe pas à indiquer qu'on s'est parlé et et indiquer que que s'il y a eu des webinaires au sujet du COVID, bah si c'est possible d'avoir accès aux slides. Après je sais pas si ça vous aidera mais.

Tom

OK. Ça peut toujours être intéressant, oui

Madame Tilmans

Okay, bah donc on peut commencer.

Tom

Donc okay ouais.

Ma première question donc, c'est comment évalueriez-vous l'importance et l'urgence de faire du Risk management pour votre entreprise d'aujourd'hui sur une échelle de 1 à 10 ? 1 étant pas important, et 10 super super important. Et ça avant COVID.

Madame Tilmans

Oui, donc, où est-ce qu'on mettait la barre, déjà, de l'importance du risk management avant COVID ? Il y aura peut-être la question après COVID.

Tom

Oui et juste après, je vais vous demander après quoi.

Madame Tilmans

Ouais, c'est ça. Je pense que chez nous, je mettrai déjà quand même du Allèz 8.

Tom

OK.

Madame Tilmans

Il faut savoir déjà que AGC, c'est une entreprise industrielle. Donc automatiquement Ben si on ne veut pas arrêter notre production je veux dire, c'est important de réfléchir en amont aux risques qui peuvent survenir et la manière dont on peut les contrer un maximum, fin limiter surtout l'impact. Donc je pense que heureusement ça a toujours, enfin non, c'est pas vrai, on accorde quand même de l'importance à ça depuis plusieurs années. Mais c'est vrai que moi, ça fait vraiment, je dirais maintenant 4-5 ans qu'on développe de plus en plus de d'analyses de risques au faite préventives. Donc c'est vrai que voilà, je dirais 8 dans le sens où, c'est pas que c'était la top priorité non plus mais c'est clair, ça a toujours une importance chez nous.

Le département du risk management répond directement à un des directeurs. Je veux dire, dès qu'on a des sujets un peu sensibles, on va les présenter au bord. Donc voilà, il est, il est placé quand même de manière assez stratégique le département encore.

Tom

Et donc après COVID, ce serait plus ou moins la même chose. Je sais pas si le COVID a changé.

Madame Tilmans

Alors non parce que bah du coup après COVID, je dirais que ça peut même monter à 9-10. Dans le sens où on se bien rend compte au fait que plus on est préparé, euh plus vite on réagit et plus vite on arrive à limiter la casse. Donc, donc je dirais qu'après COVID ça a pris encore un peu plus d'importance dans le sens où maintenant, on travaille de nouveau sur les plans de continuité, les business continuity plan. On les revoit, on essaye vraiment d'aider les usines en fait, à avoir la vision de qu'est-ce qui pourrait tourner mal ? Et c'est travailler un maximum en amont sur toutes les mesures de réduction de risques.

Tom

OK.

Madame Tilmans

Pour que le jour où la catastrophe arrive, on réagisse au plus rapidement et plus efficacement possible.

Tom

Okay donc là si je comprends, ouais, allez y.

Madame Tilmans

Serai de temps, pardon ?

Madame Tilmans

Je veux dire, le problème étant que le COVID, voilà, ça nous est tombé dessus, je veux dire, le risque épidémie chez nous, il était évalué, on avait évidemment pas... Et donc on avait des mesures, on pourrait faire du home working, des trucs comme ça, je veux dire, c'est clair qu'on n'avait pas imaginé le, l'étendue des mesures. Chez nous, ça a été catastrophique. Le COVID, ça a fermé nos usines, je veux dire, c'était vraiment une catastrophe dont notre branche automobile, peine à se relever parce qu'il y a une autre crise qui en plus s'est rajoutée. Je veux dire, c'est vrai qu'on a été fortement touché et voilà le fait de s'adapter rapidement, ben ça aide évidemment pour traverser la la crise. Donc donc, comme leçon and learns, c'est vrai, ce qu'on a pris, c'est vraiment de se dire OK, on ne sait pas toujours anticiper qu'elle va être la crise. C'est vrai qu'on peut essayer de se préparer un maximum aux scénarios. Et en fonction, le jour J, on espère que du coup qu'on pourra réagi plus rapidement quoi.

Tom

OK ? Et et justement, ces senarios ont peut-être, parce que j'entendais que vous avez beaucoup parlé avec justement avec vos usines, peut-être que vous parliez plus maintenant avec avec avec vos usines, vous parlez peut-être, vous développez peut-être plus de scénarios avec eux ? Eux avaient peut-être moins moins...

Madame Tilmans

Oui, on essaye, on essaye en tout cas de réfléchir sur des, sur un maximum de de liste de scénarios et de de manière de réagir. Après, c'est clair que du coup usine par usine, ils vont voir quand même eux-mêmes faire le travail parce que ben, une usine en Espagne ne va pas avoir les mêmes risques en France ou même en Belgique. Et donc voilà y a des risques qui sont communs à leur, leur process y a des risques qui sont vraiment liés à leur, à leur installation géographique ou même à l'implantation de leurs bâtiments. Enfin voilà donc, donc oui, on essaye effectivement nous au niveau du groupe. Donc moi, c'est le risk management, c'est un département transversal sur l'Europe, donc on essaie de définir des procédures au niveau du groupe, mais qui colle avec la réalité sur site et donc là obliger pas d'adapter un peu site par site les procédures qu'on leur proposerait quoi.

Tom

OK, ouais, ça c'est peut-être, c'est peut-être je veux dire, on en reparlera peut-être après, mais je veux dire ici c'est peut être, je veux dire, maintenant, il y a un moment dans les dans une des interviews précédentes, on m'a parlé que maintenant le risque manager cherchait vraiment à conscientiser. On parle de 3 lignes dans le risk management et maintenant je veux dire ce qu'on m'a dit, C'est que maintenant le risque manager suite au COVID essaye de beaucoup plus conscientiser la première ligne de défense qu'avant.

Madame Tilmans

Ah oui, ça dépend ce qu'on a comme définition dans les lignes de défense. C'est vrai que c'est le

Tom

C'est les propriétaires de risques qui sont dans la première ligne. Donc peut être les usines dans ce cas.

Madame Tilmans

Oui bah oui. On se rend bien compte qu'en fait au final, quand le risque arrive, je veux dire, c'est pas nous, derrière notre bureau, qui vont vraiment pouvoir gérer la crise. C'est vraiment sur site, et donc, si les mesures proposées ne collent pas avec la réalité du terrain, en fait, on a beau faire des études d'analyse de risques, ça donne rien en pratique quoi.

Et donc c'est vrai que nous, on essaie de voilà de travailler plus avec eux pour vraiment construire des plans qui sont en lien avec le leur propre réalité. Ce du coup, rend la, la chose assez compliquée puisque hein, pour les usines, on a, une soixantaine de sites, donc partout en Europe. Dans cette soixantaine de sites, il y en a des petits, il y en a vraiment très très gros et en fait. Enfin, il y a ceux qui fournissent, qui produisent le verre de base et en fait y a des des autres usines qui utilisent ce verre de base là, ben soit pour faire des verres pour l'automobile soit des verres pour tout ce qui est bâtiment architectural quoi.

Mais donc en fait, à partir du moment où on est intégré donc verticalement, tout autre business, c'est vrai que si on perd les usines qui font le verre de base, ça fait effet domino. Donc c'est sur ces fameuses usines qui produisent le verre de base qu'on essaie de travailler un maximum parce que c'est un peu la la clé, la clé du reste. Mais donc c'est déjà pas évident parce qu'on en a vraiment beaucoup et qu'en plus on a beau se préparer, enfin, on ne sait pas se préparer, évidemment à tout.

C'est malheureusement impossible, mais c'est vrai que c'est en réfléchissant ensemble, autour de la table en faisant des workshops. Finalement, tous ensemble, on arrive à à penser à un maximum de scénarios et du coup, essayer d'anticiper aussi un maximum les mesures derrière quoi ?

Tom

OK.

Bah ça, on en parlera peut-être encore après parce que je vais... Donc je vais donc j'ai continué avec la 2e question, donc c'est quelle est l'efficacité de la gestion des risques dans votre entreprise avant et après COVID pareil sur une échelle plus ou moins de 1 à 10.

Madame Tilmans

Un terme d'efficacité. Bah j'irais, donc ma gestion des risques il y a une grosse partie qui est quand même le transfert des risques aux assurances. Donc là je dirais qu'en terme d'assurance, avant et après COVID, on a, on est plutôt bon donc ça on peut parler de 8-9 sans souci dans le sens où on a toujours quand même anticipé bien les nouvelles assurances à mettre en place, donc là on a bien couvert. Maintenant si on parle des autres mesures, bah, honnêtement, avant covid, probablement 6 parce qu'on se rend compte qu'en fait les plans qu'on avait nous ont pas permis de réagir à ce type de crise là. Après COVID, on va essayer de remonter à 8. En se disant qu'on essaye de de voilà d'améliorer les process quoi. Mais c'est en cours.

Tom

OK Ouais et puis ça, vous saurez le le savoir que que si autre chose arrive entre guillemets.

Madame Tilmans

Exactement, on le souhaite pas spécialement.

Tom

Oui, Non ? Euh du coup, 3e question, Comment définiriez-vous, avant COVID, le risk management et quelle en était votre vision avant COVID ?

Madame Tilmans

Elle a, elle a pas bougé par contre. Nous donc, la vision qu'on en a, je veux dire, que j'essaye de mettre au niveau d'AGC, c'est vraiment avant tout l'identification de scénarios qui peuvent venir vraiment impacter sérieusement, notre, notre bilan financier. Après, ça peut s'adapter site par site, mais je dire moi, à mon échelle, je suis obligée quand même d'avoir la vue d'ensemble.

Même si ça ne m'empêche pas parfois de faire des exercices à plus petite échelle avec d'autres sites. Mais je dirais, voilà ce qui peut venir impacter le la, la stabilité financière d'AGC. Et c'est une fois qu'on a identifié tous ces scénario-là, c'est vraiment de réfléchir ensemble à ce qu'on fait maintenant pour limiter l'impact, soit on sait agir sur la la source, sur le scénario en lui-même. Soit on a aucun lien là-dessus, si on pense aux catastrophes naturelles, bah fatalement on a aucun lien là-dessus. Par contre on peut agir sur l'impact que ça va avoir mettant une mesure de prévention sur le site.

Et puis évidemment il y a le suivi, y a le suivi, de toutes ces mesures-là. Et puis il y a aussi la réflexion. Malgré toutes ces mesures de prévention, si le risque est assurable, est-ce qu'on décide ou pas de transférer les risques financiers avec un assureur quoi ? Donc là, la question assurance, chez nous, on l'a, enfin, avant, c'était vraiment le gros du métier. Moi, maintenant, j'ai plus mis de côté dans le sens où pour moi c'avec les mesures de de réduction de risque qu'on peut vraiment prendre sur site. Si on pense à un site, on a un site en France qui est proche de, proche d'un cours d'eau et on sait qu'il y a risque d'inondation. Là bah typiquement voilà, ils savent que on peut plus construire différemment le site, c'est trop retard. Et donc voilà y a, des mesures très concrètes qui peuvent être mises en place, avoir les stocks de de sac de salade à disposition, construire un petit muret pour éviter que si c'est inondé, l'eau entre dans la cave. Fin, ce sont toutes des mesures concrètes qu'on peut faire. Ça n'empêche que s'il y a une inondation, je serai couverte par l'assurance. Et c'est des choses vraiment, qu'on met en parallèle quoi.

Tom

OK. Et donc justement ici au sein de de votre vision du risk management, quel est le rôle joué par le risque manager avant COVID ?

Madame Tilmans

Bas de nouveau, je pense pas qu'il ait, enfin si il a, disons que ça a toujours été le même. Moi, c'est une question, plus de de coordination et de sensibilisation. Donc, vraiment l'identification des risques. C'est vrai que c'est moi qui en allant challenger, y'a des risques, évidents, y a d'autres c'est en challengeant, en discutant avec le site qu'on se rend compte en fait ce risque-là, il est plus sérieux qu'on le croit. Donc le fait d'avoir l'image complète des risques importants pour AGC, Ben ça, c'est moi qui le qui l'a créé en discutant en fait avec plein d'intervenants en interne.

Donc c'est vraiment un rôle de oui, de de coordination, c'est pas moi toute seule qui fait ça dans mon coin. C'est vrai que c'est vraiment en faisant pas mal de discussions avec eux qu'on évalue qu'on a la photo actuelle et qu'on réfléchit ensemble, tiens qu'est ce qu'on peut faire pour améliorer.

Là où le le COVID a peut-être changé un peu la donne, c'est qu'on se rend compte que les plans de continuité, c'est quand même vraiment important d'en avoir. C'est important de sensibiliser les sites, être certain que le jour où quelque chose arrivera, ils sauront quoi faire dans l'urgence et sauront quelles sont les mesures à mettre en place derrière quoi. Donc, ça c'est plus, c'est ce qui a changé, je trouve que c'est vraiment sur ces plans de continuité. Là, on travaille, on travaille beaucoup plus, on doit vraiment travailler beaucoup plus.

Tom

Ok, donc c'est une sorte de communication interne accrue quoi.

Madame Tilmans

Oui, communication et même en un travail avec eux qu'on doit mettre en place. Parce que, le rôle du manager qui identifie, qui quantifie les risques et qui réfléchit, tiens est ce que je transfère les risques ou pas tout ça, ça n'a pas changé. La partie qu'est-ce qu'on peut mettre en place comme mesure de réduction de risque, il y a une partie qui n'a pas changé parce que le brainstorming, moi, ça fait des années que je fais avec eux. Par contre, la partie plans de continuité est vraiment écrire, au fait quelles sont les quelle, est la procédure à suivre en cas de de scénario, de crise, ça, ça ça, vraiment se rendre compte que le Crises management au fait, chez nous, on est en train de développer ça de plus en plus. Là, on se rend compte qu'il y a encore du boulot et qu'en fait le... Après, on se rend bien compte, hein. Dans la pratique, c'est des gens qui maîtrisent leur métier. Donc en fait, même si on n'a pas la procédure formelle, ils vont la plupart du temps réagir bien. C'est vrai qu'on peut quand même gagner en efficacité et en temps, si on a quelque chose sur lequel on a déjà tous réfléchi ensemble quoi. Ouais c'est pas dans l'urgence, se dire, tiens qu'est-ce qu'on doit faire ?

Tom

Ouais je comprends, mince je voulais dire quelque chose, je sais plus. Je sais plus ce que je voulais dire mais OK.

Donc ici, ouais, on a répondu. Comment Est-ce que la pandémie à affecté votre travail au au quotidien ? Je veux dire votre travail de tous les jours, comment est-ce qu'il a été affecté ?

Madame Tilmans

Oui bah donc nous on a. Oui, il a été affecté, on va ... déjà d'une part déjà, moi j'ai été, on a été mis au chômage hein ? Donc comme je disais au fait nous ... Donc en fait, on travaille pour les 2 business units, donc d'une part l'automobile, tout ce qui est parebrise, tu vois toutes les vitres qu'on peut voir sur une automobile. Une chance sur 4 ça vient de chez nous.

Tom

OK.

Madame Tilmans

Et alors, les bâtiments quoi. Donc l'automobile en fait, vous l'avez vu dans la presse, mais il y a plein d'usines qui sont qui sont arrêtées. Et donc bon, en effet domino, os usines qui faisaient les vitrages automobiles ont dû s'arrêter aussi.

Ce qui a provoqué évidemment une perte financière énorme, ce qui a provoqué le fait que ils doivent tous se mettre au chômage pour essayer de réduire les coûts fixes de la société parce qu'on était en train de gentiment couler.

Et alors, au niveau du building, c'était moins clair, il y a eu de y a eu des arrêts, il y a eu des finitions de commandes, mais au final, il y a pas eu vraiment de de d'usine complètement en arrêt, mais évidemment, comme on avait trop de verre de base donc je vous explique. On produit vraiment le le verre, le process du verre, il faut savoir qu'en fait, c'est un des rares procéder qui ne peut pas s'arrêter pendant 15 à 20 ans.

Donc en fait le, le verre, donc, dans un four on met a matière première. Et puis ensuite le la feuille de verre est tirée du four, et ce pendant plusieurs centaines de mètres. C'est tout un, sur le sur l'usine. En fait, la feuille de verre sort et ça pendant 15 à 20 ans, on peut pas l'arrêter. On ne sait pas fermer le four, si on arrête un four en fait, le four en lui même, vraiment la structure du four, en fait, va se détendre et donc ça va s'écrouler.

Tom

OK.

Madame Tilmans

Donc arrêtez un four chez nous, ça veut dire et alors reconstruire le four, rien que le four, voilà c'est entre 16 et 20 millions. Plus toutes les conséquences derrière parce qu'il y a le four. Et puis il y a le bain d'étain. Et puis enfin, voilà y a ça, c'est une usine qui fait plusieurs centaines

de mètres avec des process différents. Mais le process du four, qui est le début vraiment du du process, celui-là, on le perd quoi. Donc ce qu'on a quand même du faire vu qu'on a 18 fours comme ça en Europe, on avait évidemment beaucoup trop de verre sur le marché. Et ça coûte très très cher de de produire, évidemment et donc on peut choisir de produire et de casser de tourner vraiment en boucle.

Et donc en fait, on a dû faire ça sur certains fours, donc on produisait, on cassait le verre pour permettre en fait parce que sinon on accumulait un stock, on ne savait pas utiliser et ça fait ingérable et donc en fait pendant ces mois-là Ben on perdait plusieurs millions évidemment par mois parce qu'on avait aucune rentrée et qu'en fait on avait quand même nos coûts de production. Y a aussi des fours qu'on a mis, qu'on a fermé et qu'on a laissé à température quand même assez chaude pour ne pas que le four s'écroule, quoi. Mais donc tout ça pour dire que ça a coûté des millions et des millions et des millions de perte pendant ces mois-là. Ce qui nous a mis, nous, par exemple au siège, donc toutes les fonctions transversales, on a été beaucoup, on a été quasi 100% au chômage les premiers mois.

Enfin, ça dépendait des fonctions, mais voilà. Et puis de mai à décembre, on a été la plupart du temps en 4/5e.

Tom

OK.

Madame Tilmans

Dans l'automobile, ça allait tellement mal qu'il était à 3/5e. Ça ne nous empêchait pas de bosser 6 jours sur 7 mais malheureusement, le salaire était réduit à 3/5e. Mais donc voilà donc nous les conséquences réelles, c'est qu'on a eu et Ben ces pertes d'emploi et on a eu une restructuration, donc le COVID, c'était en mars.

En octobre, on a une restructuration donc on a licencié en 1/6e de nos effectifs au niveau du siège, donc sur 600 personnes, environ 90 personnes ont été licenciées. Et oui je parle pas dans d'autres usines, c'était même pire, mais bon, voilà, c'était usine par usine. Nous c'était au niveau du siège.

Et, et alors, On a évidemment mis en place pendant plus d'un an, on a fait quasi du télétravail à 100%. C'est vraiment que depuis l'année dernière, c'était quand ? Moi je m'y perds. À peu, c'est. Je pense que c'était l'automne dernier. Quand tout d'un coup ils ont accepté de lever ou même

en janvier, je pense que c'est depuis le mois de janvier qu'en fait, on autorisait à revenir 50% du temps. Donc on a aussi changé notre manière de travailler ?

Madame Tilmans

On était donc, je parle toujours la du siège hein, parce que le reste on était à un jour de télétravail par semaine depuis, ben depuis 8 ans quoi. Et on est passé maintenant à 50%. Et ça, on le changera pas. Quoi donc, c'est une nouvelle manière de travailler, y'a une nouvelle politique qui est sortie chez nous et donc voilà après nos chômages, après la restructuration, on a émis cette nouvelle règle de 50%, si ce n'est qu'on a pu la mettre en place réellement peu en janvier parce qu'on a suivi à la lettre les conseils du gouvernement, qui étaient de d'obliger, entre guillemets télétravail quand c'est possible. Nous, on a considéré que c'est possible donc donc voilà donc ça fait honnêtement énormément de changement, et même aujourd'hui, quand on va au bureau, on n'a pas toujours l'impression que 50% des effectifs est sur place. Donc, honnêtement, c'est, c'est, c'est drastique chez nous. Changement honnête, ça pas dans pas dans le sens positif. Alors, oui, je pense qu'augmenter le télétravail, c'est une bonne chose parce que on on tend vers ça. Et heureusement, on était préparé. Y a d'autres sociétés, je crois qu'ils étaient pas du tout préparés, donc ça que chez nous tout était mis en place moyennant évidemment certaines nouvelles mesures au niveau de l'informatique parce qu'on n'était pas, on avait pas la, la capacité suffisante de tous se connecter, se connecter de chez soi, on n'a pas besoin à la base. Et ça, ça a été mis en place assez facilement.

Et donc maintenant voilà, tout a toujours été fait pour qu'on puisse faire du télétravail et donc maintenant c'est vraiment ce nouvel équilibre 50-50, maison et bureaux quoi.

Tom

Et et justement, ce ce télétravail là, qui est maintenant à 50%, est ce que ça ça change quelque chose sur aujourd'hui, vous, votre votre travail de risk manager entre guillemets ?

Madame Tilmans

Oui, moi je pense que c'est quand même pas, pas le mieux. Parce qu'en fait comme je le disais, moi je trouve dans mon poste sans les informations que je vais pêcher à gauche, à droite. Je veux dire, je créé quelque chose qui n'est qui ne colle peut-être pas avec les besoins ou même la réalité du terrain, donc ça ça, c'est un boulot ou enfin c'est extrêmement important d'avoir des relations avec les autres et donc voilà, c'est c'est clair que pour la partie, enfin je veux dire y a plein de choses que je sais faire de chez moi ou je suis toute seule dessus. Donc ça va, mais l'équilibre je dis pas mais c'est vrai que le l'appel de contact avec les gens, là ça a été

problématique et je pense qu'il faut quand même bien garder ça en tête et et pas minimiser le fait que ça vaut le truc de fonction, je suis toute seule, au fait, j'ai vraiment beaucoup de contacts avec les gens et sinon ça marche pas. Donc oui, ça fonctionnera en 50 50 ça va, mais c'est clair que, je vois bien, j'ai j'ai, le fait d'aller au bureau, de croiser plein de gens. En fait, on en apprend plein de choses, des petites infos à gauche, à droite, et ça cette discussion informelle là, c'est un peu c'est un peu problématique de ne plus l'avoir quoi.

Tom

Oui on parlait justement que c'était compliqué de de plus avoir ces bruits de couloir et et et justement, il y en a certains qui, qui ont mis en place des des réunions, mais ils disaient, avoir une réunion ou on est par exemple 5 sur teams ou 5 autour d'une table, c'est pas la même chose que bah simplement se croiser dans le couloir, être à la machine à café comme on disait. Donc c'était pas c'est pas la même chose. Et est-ce que vous, vous pensez que y a peut-être moyen de mettre des choses en place justement pour dans le futur, essayer de de récupérer un peu ça ?

Madame Tilmans

Je pense que déjà en termes de motivation, je pense qu'on doit déjà récupérer certaines personnes qu'on a perdu en cours de route. Et y a des gens après qui sont ravis aussi d'être vraiment complètement chez eux et qui on pas spécialement envie de revenir au bureau donc donc ça déjà c'est compliqué. Et donc, je veux dire, déjà, de un, et ça ce n'est pas vraiment le la question du risk management, mais je pense que ça fait partie aussi du bien-être de nos employés, du fonctionnement de la société.

Il faut garder un lien avec les employés, les liens, donc enfin, on en parle de plus en plus mais les gens ont besoin de plus en plus de trouver du sens dans leur travail et sachant que le COVID a accentué à mort ce truc. C'est vraiment impressionnant et donc pour moi, bah le lien avec les gens avec le management ou avec d'autres collègues, c'est essentiel pour justement se sentir bien, avoir ce lien, avoir ce sens aux bureaux et pas avoir l'impression qu'on est tout le temps seul chez soi et faire un truc pour on ne sait pas très bien qui. Donc ça, je pense que, il y avait plein de méthodes, oui, effectivement ils ont créé chez nous, y a le petit déjeuner comme ça pendant je ne sais pas combien de semaine, tous les lundis ou je n'en sais rien. Bref, il y avait le petit déjeuner ou voilà, les gens pouvaient aller, c'était une manière un peu forcée de rester dans cette discussion-là et je pense que c'est assez malin parce que c'est vrai que c'était assez sympathique. Les gens étaient contents d'avoir un croissant enfin voilà, donc ça, je pense que ça fonctionnait bien. Il a des équipes aussi qui ont lancé un, soit tous les matins où toutes les

semaines le lundi matin, bam enfin, on fait un call d'équipe et on se parle par discussion informelle pendant 1/4 d'heure, une demi-heure, on s'en fiche mais je veux dire un truc juste pour garder le lien donc tout ça je crois que c'est quand même assez essentiel. Après je vois pour moi, j'ai j'ai une personne qui travaille pour moi, et donc j'ai une personne au-dessus qui est un des directeurs Europe. Je veux dire, on a la chance où on se connaît vraiment très bien, on s'entend très bien donc on n'a jamais perdu le contact. Donc c'est vrai que, mais par exemple, je m'arrange pour aller au bureau quand je sais que celle qui travaille avec moi y va, je veux dire on s'arrange pour être ensemble et ça c'est vraiment important aussi. Donc se dire attention par équipe pour moi, s'organiser pour qu'une fois par semaine on soit au même endroit au même moment, même si on n'a pas spécialement de réunion ensemble et pour quand même garder donc tout ça ... Donc tout ça je pense que c'est des choses essentielles à mettre en place.

Comme je le disais, il y a des équipes chez qui ça se fait naturellement et donc voilà, mais donc les équipes ça fait pas naturellement, c'est d'autant plus important qu'ils essaient de mettre des choses en place parce que, à terme, je pense vraiment qu'on perd la, on perd la motivation des gens. On tombe dans des problèmes de de, de bien-être, évidemment. Et donc des gens qui sont plus de plus en plus démotivés ou de moins en moins efficaces. Et donc ça, c'est vraiment des, c'est quelque chose qu'on doit garder, je crois à l'œil. Et surtout dans des sociétés comme nous qui ont eu une restructuration dû au COVID, qui ont encore un stress financier avec, enfin voilà, suite un peu à tout ça.

Mais donc c'est vrai que la motivation déjà est compliquée parce qu'on sait qu'au niveau financier la boîte, c'est un peu bof, bof. Et donc c'est d'autant plus important de vraiment recréer cette chouette ambiance entre les gens. Moi, j'organisais des afterworks avant Covid évidemment, et ça, c'était, c'était une occasion géniale d'avoir un un cadre informel. On commence à 16h00 pour les employés à 17h00, c'est ouvert à tout le monde, mais je veux dire, c'était une ambiance super. Enfin voilà, et même ceux et même ceux qui ne mettent pas trop ça d'habitude, il passait au moins boire un verre, on voyait que c'était vraiment quelque chose de ... Et ça, je pense que même dans un contexte où financement parlant, pour la société ça va un peu mal je pense quand même, mais c'est des trucs biens qu'il faut essayer d'organiser quoi. Que les gens se retrouvent dans un cadre un peu plus informel, puissent échanger un peu de légèreté, et cetera. Pour pour être sûr qu'on garde la motivation, la motivation des gens, donc ça en tout cas chez nous. Et ça que je vois dans les autres sociétés, c'est un eu pareil. Ils essaient de mettre structure, des petits déjeuner ou de lunch, des trucs comme ça, je crois que c'est, c'est les actions un peu simples, et récurrentes qu'ils mettent en place et qui fonctionnent

relativement bien pour pousser les gens quand même un peu à revenir et puis avoir avoir voilà cette discussion informels au travail.

Tom

Ouais, et vous parlez donc beaucoup de ce côté humain et de que les gens ont besoin d'avoir du du sens de dans dans ce qu'ils font de trouver du sens en tout cas. Est-ce que ça, ça a un impact sur vous, vos décisions maintenant ?

Madame Tilmans

Non, enfin je dirais, le risque, le risque humain, il est, il est géré, il est géré notre côté, dans le sens où c'est aussi dans les scénarios quoi. Si on perd trop de personnes clés, si on perd, enfin si on arrive plus à attirer les jeunes, et cetera, c'est un des risques de la société. Et ça l'est dans toutes les sociétés. Donc je veux dire oui par rapport à ça, c'est quelque chose sur lequel du coup on réfléchit, savoir, Ok qu'est-ce qu'on peut mettre en place.

Ils ont renvoyé hein des programmes de well-being, ou un truc de yoga, je sais pas quoi enfin bref. Donc il m'envoie parfois des petites actions comme ça des ressources humaines pour pour essayer de de maintenir le moral des troupes, je pense à un niveau un peu plus haut. Donc pour ça oui maintenant pour le reste, non par rapport vraiment au sens du travail, à part pour ce ce risque-là lié au fait qu'on veut que les gens restent chez nous. En fait on veut attirer les jeunes, on veut attirer des gens compétents enfin voilà donc. Pour tout ça, je crois que c'est important qu'on présente AGC comme une société où c'est chouette de venir travailler.

Et alors je dirais y a quand même aussi tout le volet sustainability qui maintenant, comment on place. Donc on accentue vachement fort parce qu'on se rend compte que si on veut aussi trouver du sens dans le travail, il faut enfin, il y a beaucoup en tout cas, je pense que ça s'applique peut-être plus jeunes, mais y a beaucoup de de gens qui ont besoin aussi de travailler avec une société avec lesquels ils sont d'accord avec les valeurs. Donc voilà donc ça c'est vrai, c'est parce cet aspect sustainability, autant la branche environnementale que la branche sociale et on retombe du coup sur le bien-être des gens, c'est, c'est vraiment la diversité, l'inclusion, tout ça, enfin, donc c'est 2 axes sur lesquels, ça fait quand même 1 an ou 2 qu'on booste vraiment les efforts parce qu'on se rend compte que ça fait partie un peu de ce tout que les gens ont besoin de de s'y retrouver, d'avoir du sens dans le, dans leur boulot et que pour AGC, on envie de se positionner comme une société qui, effectivement, prend en compte le le compte dans lequel on est. Que ça soit vraiment l'environnement ou les gens, on a envie que que ça colle et que, et de représenter ça dans nos valeurs aussi quoi.

Tom

OK,OK. Ouais donc là, c'est les suites de mes questions, donc qu'est-ce que vous allez continuer à faire de la même façon qu'avant, qu'est-ce qui a changé, quelle pourrait être les pistes d'amélioration pour après ?

Madame Tilmans

Comme je le disais hein, je pense que vraiment, c'est, c'est de travailler sur ces plans de continuité. Et travailler au plus proche avec les sites pour que ça colle vraiment avec la réalité de leur terrain. Donc ça je pense que c'est quelque chose, c'est pas qu'on le fait pas, c'est qu'on met vraiment l'accent là-dessus maintenant quoi.

Tom

Vous le faisiez avant maintenant vous le faites beaucoup plus quoi ?

Madame Tilmans

Oui, voilà, c'est vraiment ça.

Tom

Et justement, j'ai trouvé ma ma, ma question de tantôt, quand vous parlez de vos plans de continuité ici, dans une interview, on me parlait qu'avant COVID Ben on on, on identifiait certains risques, mais il y avait cette idée de se dire, ouais non, ça arrivera pas. Tandis que maintenant, une fois que, avec le COVID, maintenant on prend tous, je veux dire, tous les risques au sérieux, entre guillemets.

Madame Tilmans

Oui, disons que c'est vrai que voilà, et l'épidémie, c'est, c'est un bon exemple pour ça parce que je moi, j'ai, j'ai créé une cartographie de risque y'a, en 2019, je pense donc juste avant COVID. Je l'avais présenté à la maison mère, celle au Japon et donc l'avais présenté d'ailleurs au Japonais je crois début février. Donc vraiment un mois avant le la crise COVID et et donc voilà l'épidémie, il était positionné, alors il était positionné d'une part en risque très faible que ça survienne, et d'autre part, en termes d'impact, je pense qu'on l'avait mis entre un et 5 millions ou entre 5 et 10 millions. Je veux dire là où ça nous a coûté plusieurs centaines de millions.

Enfin, je veux dire, ça a eu un impact... Et donc c'était assez amusant parce que c'est, c'est, c'est vrai que maintenant, on pousse un peu plus le challenge de se dire OK, est-ce qu'on est sûr, est ce qu'on on, on réalise vraiment quelles pourraient être les conséquences et donc je dirais

qu'avant cette fin, il était quand même positionné sur le, on s'est pas retrouvé avec des risques qu'on se disait non et il y a tellement peu de risque que ça arrive, qu'on le positionne même pas donc. Je les considère tous avec sérieux. Maintenant, c'est vrai que ça challenge plus le le d'être sur OK, en termes de conséquences d'avoir une vue beaucoup plus large. donc c'est plutôt dans ce sens là.

Tom

Ouais on avait, enfin les les synergies entre les risques apparemment n'avaient pas vraiment été identifiés. On a pas vraiment pensé, ben à un confinement, un arrêt des usines et tout ça.

Madame Tilmans

Oui, c'est ça, en termes de supply chain, ça a eu un impact énorme, mais il y a un effet domino de, de, vraiment incroyable. Là où on avait pas trop. On l'avait vraiment vu nous comme un risque, oh il y a une épidémie, zut, on pourra peut-être pas aller au bureau, on va perdre quelques personnes malades, enfin juste parce qu'elles sont chez elles. Et donc ça les mesures, c'est vraiment, on a une vaccination anti grippe qu'on fait chaque année et on a le télétravail qu'on essaie de mettre en place la plupart du temps. Ça s'arrêtait là en fait. C'est vrai que derrière le fait de se dire, oui mais attention, en fait, si on perd typiquement dans une usine, je veux dire nous, comme c'est des des process continus, on peut pas se dire de travailler sans personne, je veux dire, ou fermer le bureau à Louvain-la-Neuve, on l'a fait hein. Je veux dire personne n'y a été pendant, pendant un an, tout le monde s'en fiche, on a notre ordi à la maison et c'est réglé. Une usine, mais on est obligé de mettre des gens sur place donc, c'est vrai que ça, on avait pas creusé assez loin l'effet que ça pouvait avoir. Parce que bon, après personne ne l'avait fait, je crois qu'on ne s'était pas imaginé qu'on puisse tous être impacté au même moment avec des confinements et les choses comme ça. Et du coup, c'est vrai que voilà, c'est sur les conséquences, je crois qu'on doit... Qu'effectivement maintenant on challenge beaucoup plus cet aspect-là.

Tom

OK.

Madame Tilmans

Pousser la réflexion plus loin.

Tom

OK, donc ici beh ma prochaine question, ça concernait après COVID votre définition et votre vision du management, mais ça vous m'a dit qu'elle ne changeait pas, Au sein de celle-ci, le risque, le rôle du risque majeur, on en a parlé aussi. Donc maintenant, bah c'est vraiment, quelle leçon et quels enseignements on peut tirer de la de de la pandémie sur l'importance du risk manager et du risk management en en général ?

Madame Tilmans

Ben ça, ça recoupe un peu ce dont on a discuté, je pense que, ça vaut vraiment la peine de de, de challenger et de réfléchir ensemble, j'entends par là avec avec les sites avec les départements achats, avec les départements un peu clés en termes de de risque, pour être sûr qu'on a la vue en fait complète des scénarios qui peuvent arriver. Et une fois qu'on a travaillé là-dessus, c'est vrai qu'il faut vraiment challenger aussi les mesures qu'on peut mettre en place pour réduire mais surtout les plans de continuité derrière quoi. Se dire, OK, mais si ça arrive concrètement, qui est ce qu'on appelle, qu'est-ce qu'on fait ? Enfin, qu'est-ce qu'on peut déjà mettre en place et donc ça c'est vraiment sur les, les mesures derrière. Je pense que là, on se rend compte que c'est vraiment important de considérer ça. Et les préparer au mieux, même si, je le répète dire, dire, c'est pas, possible de tout prévoir. Je veux dire le, le COVID l'a montré, hein. Honnêtement, qui aurait pu prévenir un bouleversement pareil, je veux dire, c'est, c'est quand même incroyable.

On aurait parlé de de confinement, d'un couvre-feu, je veux dire, c'est la guerre, c'est pas du tout un truc qui arrive. Et donc voilà la guerre en Ukraine et en Russie est un autre 2nd exemple assez assez incroyable. Et des crises, c'est ça qu'on est fort impacté aussi, parce qu'on cumule les crises, ça aussi c'est des trucs. Voilà ça arrive. On se dit bon, en fait c'est compliqué, donc c'est c'est difficile de prévoir tous les scénarios maintenant, de prévoir un fait qui va devoir être aussi autour de la table pour discuter et réagir au mieux ça c'est des choses qu'on peut anticiper quoi. Le scénario en lui-même, faut rester un peu imaginaire et large parce que c'est difficile de cibler parfaitement tout ce qui peut nous arriver. Mais c'est vrai que ça permet quand même de faire le, de, de, d'être le plus créatif et d'avoir envisagé plus de scénarios et du coup, d'avoir déjà travaillé sur les mesures qu'on pourra mettre en place même si le jour J, ça va être du du dénormé parce que voilà, ça sera sans doute quelque chose qui était pas exactement prévu comme ça. Mais c'est vrai que pour réagir au mieux je pense que c'est vraiment important.

Tom

OK et ici vous parlez surtout de communication avec les usines donc les vraiment les gens, je veux dire sur le terrain, entre guillemets. Il y a d'autres gens avec qui y a une communication accrue ? Je sais pas, avec les membres du board, avec d'autres personnes avec qui vous parliez pas avant ?

Madame Tilmans

Non, honnêtement, parler pas avant ça non. Mais nous, ce qu'on fait, fin, moi au niveau de mes interviews annuelle que je fais, c'est vraiment, beh t'as la version des achats, parce que c'est toute la supply chain, donc eux c'est vraiment essentiel de voir, de comprendre, d'être sûr que eux-mêmes en fait, appliquent le risk management dans leur propre département donc ça c'est un de, un des rôles clés je trouve autour de nous. Au niveau finance, ça l'est moins, on a on en discute. Voilà, c'est moins, c'est moins une personne clé, c'est clair qu'au niveau du bord, effectivement, le directeur de l'informatique hein est devenu quelqu'un, de l'IT. Est devenu quelqu'un, vraiment ciblé parce ce qu'on se rend bien compte aussi, hein, que un un souci au niveau de l'informatique, ça peut nous mettre à terre sur plein de plans en fait. Alors de nouveau, si moi je peux pas travailler un jour, on s'en fiche, si l'ordinateur qui est en lien avec la production s'arrête, ça devient très compliqué pour gérer les stocks, et cetera donc donc ça c'est une autre... donc souvent directeur achat, directeur de l'informatique. Et alors les directeurs d'usine, on discute aussi beaucoup avec les les safety managers, qui sont en fait, il y en a sur site mais on en a un aussi qui chapeaute aussi pour toute l'Europe, donc lui, il est assez clés parce que dans quand on... là, là, le projet qu'on a de 2 plans de crise, bah c'est avec lui. Et alors, chaque site évidemment qu'on travaille, donc lui, c'est aussi quelqu'un qui est assez clés, parce qu'il a accès a beaucoup d'infos. Je crois que c'est plus de moins tout. Y a toujours oui tout ce qui est juridique et compliance. C'est un des risques classique, mais qui reste, qui reste important, donc ça c'est, mais ça n'a pas changé. Je veux dire, c'est un.

Tom

Ça n'a pas changé, c'est pareil.

Madame Tilmans

Non, ça n'a pas changé.

Tom

Parce que dans certaines interviews, certains me disaient que par exemple, maintenant, fin je veux dire la relation avec le board, c'était peut-être, ils allaient une voir peut-être 2 fois par an

présenter leurs leurs slides comme il disait et maintenant ils ont-ils, ils donnaient aussi un peu l'image de, maintenant, c'était eux qui devaient mettre le pied dans la porte pour dire je suis là, regardez moi un peu. Maintenant, c'est eux qui viennent qui viennent le chercher. Je sais pas si vous, vous avez eu la même chose ?

Madame Tilmans

Non, parce que comme je le disais, je crois que ça a toujours été très ouvert là-dessus et que le département lui même est très bien positionné pour avoir accès aux board facilement.

Je dirais peut-être que ce qui a été compliqué. La, la mauvaise surprise, peut-être pendant la la crise, donc moi le premier mois, j'ai été mise au chômage. Après y a y a des gens qui qui considéraient qu'en fait le le risk manager devait gérer, enfin, c'est vrai que c'est un truc tellement général que voilà, c'était nous qui devons décider est-ce qu'on ferme une usine ou pas. Donc je dirais que là, pour ceux-là, la vision, on a dû un petit peu un fait recadrer le rôle du risk manager, qui n'est pas de gérer en fait tous les risques partout, c'est juste impossible, c'est pas non plus nous prenons la décision de fermer un site ou pas mais par contre c'est vrai que c'est nous qui devons aller un peu les titiller et et, enfin, les sensibiliser à tout ce qui peut arriver, donc ça oui, et coordonner des projets, et cetera. Et alors notre expertise, elle est au niveau des assurances, je veux dire, elle n'est pas au niveau de, dans la réalité gérer tous les risques, c'est juste pas possible en fait. Les risques opérationnels et cetera, c'est géré par les usines, tout comme risques au niveau de la supply chain ça va gérer par le département en lui-même, même si nous on est là vraiment pour le challenger. Pour être sûr qu'ils se rendre compte de tout, et essayer de mettre en place, ou de les aider avec des best practice et tout ça, mais je veux dire, c'est pas nous qui avons les, la, la commande. Et donc ça c'est fort chaud, fin moi au niveau d'AGC, moi j'ai un peu remis les pendules à l'heure sur ça. Donc je dirais qu'au niveau du bord, y'a vraiment pas de souci, on peut y aller quand on veut. Maintenant niveau interne, c'est vrai qu'on leur un peu dit, voilà, on peut vous aider à mettre des choses en place mais au final ça doit partir déjà du site en lui-même parce que sinon ça ne va pas coller à leurs besoins. Et puis la décision, elle reste chez vous, fin je veux dire, elle est pas chez nous quoi. Donc, donc voilà donc ça, c'est le plus. Donc je dirais, moi je me méfie d'ailleurs dès que j'interviens dans des nouveaux projets. Suite à cette mésaventure-là, je me méfie un peu que notre rôle soit quand même bien bien compris de tous, parce que parce que c'est pas nous qui décidons à la toute fin et c'est pas nous qui sommes vraiment plongés au cœur des opérations quoi.

Ça reste pour moi une fonction de de vraiment de coordination, de de challenger, de proposer des actions et cetera. Mais ça se fait avec les autres départements et au final c'est les autres départements. On parle toujours de, de propriétaire du risques, fin les risques owners.

Tom

Oui, voilà oui.

Madame Tilmans

En fait les risk owners, c'est tous les autres. Donc, en tant que risk manager, c'est parce que j'ai le titre de risk manager qu'en fait, je, je décide pour tout le monde. Les, les personnes clés, c'est vraiment tous ces risques owners et c'est à eux effectivement, c'est avec eux qu'on doit travailler, c'est eux qu'on doit challenger. Mais la décision, finalement, elle est chez eux. Donc ça, je pense qu'on a juste clarifié. Mais voilà, l'importance de risque management, je pense, n'a pas, n'a pas spécialement changer chez nous comme je le disais au début, parce qu'elle était déjà bien, enfin, c'était déjà bien positionnée au départ.

Tom

Et c'est justement comme quelqu'un me disait, je suis gestionnaire de risque, mais au final, je ne gère aucun risque, ça qu'il descend, ouais.

Madame Tilmans

Oui, c'est ça en fait, le titre de risk manager, honnêtement, moi je l'aime pas trop. Enfin je je l'aime plus trop depuis ma mésaventure, parce qu'en fait, c'est vrai que ça prête à confusion.

En fait, c'est vraiment pour moi, il y a les propriétaires des risques et le risque manager, c'est plus du Coordonateur, ou je sais pas comment... Sauf pour que le transfert de risques, là, c'est vrai que l'expertise est uniquement chez moi, y a que, moi qui gère ça pour toute l'Europe. Et voilà, c'est vrai que l'assurance en elle-même, là j'ai les clés en main. Donc pour les, du coup moi, enfin j'ai remis insurable risk management pour être sûr déjà que on m'attribue pas, parce que je veux dire, on peut parler de la trésorerie, il y a évidemment plein de risque en tréso, mais j'ai. C'est le responsable de la trésorière qui gère ça. C'est pas moi qui vais commencer à faire ça, les risques financer aussi, pareil. Et donc c'est vrai pour tout ce qui est risque assurable, là effectivement on a le la, la clé et la décision en main, pour tous les autres, c'est vraiment du challenge, de la coordination. Et alors, à nous de voir le nombre de projets qu'on arrive à lancer parce que non, je veux dire, ça concerne tellement de choses que c'est vrai que c'est trop vaste aussi pour se dire qu'on est gestionnaire où propriétaire de tous les risques donc.

Ça je trouve dans la dans la définition du titre, on pourrait être être un peu amélioré.

Tom

Ouais, et justement, peut-être que c'est suite parce qu'on a aussi beaucoup dit que le COVID a mis en lumière le le risk manager et donc peut-être que justement aux yeux, aux yeux des des gens, dans les usines, des risques Owners, Bah peut-être que eux n'avaient peut-être pas, enfin je sais pas comment dire, je veux dire ils ont plus pris conscience qu'il y avait un risk manager, et justement, ils ont peut-être dit Ah bah tiens, vu que c'est un risque manager, ça à lui à à gérer ça. Alors que, peut-être, avant COVID, ça aurait été mieux déjà parler du risk manager, de déjà établir cette relation, de déjà établir les rôles de chacun et et donc voilà.

Madame Tilmans

Oui, je sais pas si ça a fort changer, enfin je pense pas qu'il y en a qui pendant COVID, sont arrivé en disant, oh y a un risk manager. Voilà, fin sauf une effectivement une personne qui pour lui ça semblait évident que risk manager, on a une crise et donc c'est cette personne-là qui va tout décider. Je veux dire donc pour ça c'est vrai qu'on a remis un peu les pendules à l'heure.

Mais pour le reste, je crois que les gens se doutaient quand même que voilà, c'était pas possible que cette personne-là, qui qui centralise et qui gère tout, maintenant, je reste comme je disais, on a mis quand même le doigt sur le fait qu'en termes de, d'action préventive et et se préparer à une crise, ça, on pourrait vraiment être des plus. On avait quelque chose à faire là-dedans quoi.

Tom

OK. Ouais, donc ici donc vous me parlez de donc communication avec les entreprises, plan de continuité. Conscientisation des des personnes sur le terrain je ne sais pas s'il y a d'autres leçons ou l'enseignement qui qui vous viennent à l'esprit.

Madame Tilmans

Oh non, enfin je veux dire que par contre, ce qui est vraiment important, le risk management, en fait c'est un peu une fonction solo. Et donc ce qui est vraiment important, c'est de pouvoir échanger avec d'autres risk manager. Donc ça, c'est vrai, donc via belrim, le le réseau qu'on peut avoir et l'accès au Conseil, le fait qu'il y ait des autres. C'est, c'est l'essentiel parce qu'en fait, je veux dire c'est pas comment un, j'ai une double casquette moi, je suis juriste aussi, mais je veux dire le le juridique, y a toujours, souvent plusieurs juristes et je veux dire c'est très facile d'avoir leur avis, on va demander un avocat qui va être spécialisé. Enfin, c'est facile d'avoir accès à d'autres conseillers. Le risk Management, c'est un peu surtout flou là où il y en a souvent un

peu, une boîte et même pas toujours. Et donc c'est vrai que là, pour pouvoir avoir accès à l'info, avoir vraiment des échanges d'un de de, de bonnes pratiques, et cetera. C'est c'est vraiment très intéressant, donc je pense que ça, renforcer le lien qu'on a entre nous avec donc les autres risk managers, c'est vraiment quelque chose de super intéressant je trouve, pour être sûr, bah voilà qu'on pense à tout, qu'on a tout envisagé, qu'on mette en place des bonnes actions. Et donc ça, je pense qu'il y a vraiment encore beaucoup à faire pour partager, pour partager ce ce ce sur ce métier qui finalement et voilà comment je crois qu'il prend de plus en plus importance. C'est, on le trouve de, fin, même si ça existe, le titre existe depuis longtemps. Je veux dire, le contenu tend quand même à déjà grandir et un peu à se, à mieux se définir.

C'est vrai que c'est pas évident parce que parce que y a pas beaucoup de risk managers sur le marché, que ça soit en Belgique ou ailleurs. Y a pas de spécialiste non plus externe, il y en a quelques-uns hein, mais bon. Et donc ça c'est ça, je trouve c'est essentiel de pouvoir avoir accès à de à des informations et à des bonnes pratiques. C'est vraiment, oui moi en tous cas je trouve ça vraiment important et essentiel dans dans le métier quoi.

Tom

Ouais mais justement enfin, si ce réseau-là est mis, enfin je sais pas si vous l'aviez déjà avant la crise, Ben grâce à ce réseau là, vous aurez, fin vous avez ou vous auriez peut-être eu pu mieux gérer la la crise. En disant, en échangeant sur tiens, bon, moi j'ai identifié ça, moi je fais ça tiens...

Madame Tilmans

Oui, on l'a fait hein, on a vraiment beaucoup fait de, bah avec le belrim, on a quand même eu des calls récurrents. Après, on se rendait compte finalement que, fin, il y avait des choses intéressantes hein mais c'est vrai que nous, on était déjà profondément, suite à ce qu'on pourrait déjà faire du télétravail, et cetera pour les fonctions de bureau. On va dire, on était assez bien préparés pour les fonctions utiles, en fait, ça dépendait vraiment des des business. Et donc c'est vrai que nous, comme on est dans l'automobile, ça des business plus compliqués que que que d'autres industries. Et donc c'est vrai que ça dépendait le fait qu'on puisse arrêter nos fours ben ça rendait le le processus extrêmement complexe. Là où pour d'autres usines ou d'autres collègues, ben c'est facile parce qu'il pouvait faire un on-off. Même si ça coûte énormément financièrement, mais je veux dire. Donc c'est vrai que c'était intéressant d'échanger maintenant, c'est pas toujours le le plus facile non plus puisque c'est quand même fort lié à nos à nos procédés. Mais quand même sur tout ce qui est par exemple la gestion de crise, là c'est des

procédures un peu générales sur lesquels on peut échanger même si on l'adapte après au business.

Donc je sais pas pour le COVID, c'était intéressant je trouve, au bout d'un moment c'est bon quoi. Au bout de 2-3 mois honnêtement ça servait plus à grand chose parce qu'on avait déjà été, on avait mis beaucoup plus de choses en place donc donc voilà mais c'est vrai que je trouve que ça reste intéressant de partager d'échanger les idées Ça, c'est vraiment essentiel du au fait que c'est une fonction un peu seule.

Tom

OK. Ouais, Donc après c'est à peu près les mêmes questions, donc c'est qu'est-ce que cette pandémie à modifier ? Que nous a-t-elle appris sur le risque management et le risk manager qu'il faudrait modifier/ apporter/ supprimée dans le futur ? Donc ça je sais pas s'il a d'autres choses qui vous viennent à l'esprit ?

Madame Tilmans

Mieux on est préparé, mieux on réagit

tom

Voilà voilà, euh. Ici dernière question, quels sont les rôles clés du risk manager à l'avenir ?

Madame Tilmans

C'est vraiment c'est anticipation hein ? Pour moi, l'anticipation, autant dans l'identification des scénarios que dans la manière dont on peut réagir, si on anticipe ? Enfin, il faut vraiment essayer d'anticiper un maximum pour que le jour J, on gagne en rapidité de de, de réaction quoi. Et en effet, c'était évidemment.

Tom

Ok

Madame Tilmans

Donc je pense que vraiment, oui, être sûr que tout le monde soit bien conscient des risques. Et les challenger, je trouve que challenger en fait les les autres départements, ce qu'on disait risk manager, finalement en lui-même, à part cette expertise sur l'assurance, je veux dire, on ne sait pas agir tout seul et donc c'est vrai que challenger challenge tous les propriétaires de risques, ça c'est vraiment essentiel.

Tom

Bah Okay, bah ici ouais mes dernières questions roupe la même chose ? Donc je sais pas si vous avez encore quelque chose à ajouter ? Qui viendrait à l'esprit.

Madame Tilmans

Si non, Ben non, c'est bon pour moi, bon courage en tout cas pour la suite.

Tom

Merci, merci c'est gentil. Merci à vous pour votre temps. Bonne après-midi. Au revoir.

Madame Tilmans

Oui, bonne après-midi. Au revoir