

## Annexe 19

Transcription de l'interview de Monsieur Julien Rouaud

Monsieur Rouaud

Hello

Tom

Bonjour, vous m'entendez ?

Monsieur Rouaud

Oui, très bien.

Tom

OK, parfait, vous allez bien ?

Monsieur Rouaud

Ça va et vous ?

Tom

Très bien, parfait, merci.

Du coup, peut être pour commencer, je propose que chacun, chacun se présente. Je veux bien, je veux bien commencer.

Monsieur Rouaud

Allez-y.

Tom

Donc ici, donc moi c'est Tom, ici, je suis en 2e année de master à la Louvain School of Management, donc à Louvain et donc ici il Ben je fais, Il me reste plus que mon mémoire que ici, je dois rendre en août. Et donc ici, mon mémoire est sur le risque management donc vraiment le le risque management en général.

Et donc le le but, le but de de mon mémoire est vraiment de faire un avant-après COVID et vraiment comprendre ce que le COVID a apporté à la, au risk management et à la profession de risk manager et de voir un peu les les leçons qu'on peut qu'on peut tirer de de cette pandémie

du COVID et donc donc voilà. Et donc ici j'ai, j'ai mon mon questionnaire ici pour guider. Donc voilà.

Monsieur Rouaud

Ça va, ben voilà donc juste pour vous dire, donc moi Julien Rouaud, je suis le corporate Insurance risk manager de agfa geveart. Donc agfa qui est basé a mortsel en banlieue d'Anvers. Moi, je suis basé à tervuren, près de Bruxelles.

Vous voyez, je suis français d'origine, mais on travaille en anglais dans le groupe. Moi, j'ai pas été direct, donc moi ce que je m'occupe à Agfa gevaert, je m'occupe des des assurances, donc d'acheter des d'assurances globales pour le groupe dans toutes les, dans tous les pays où on est, on est impliqué dans dans 40 pays. Donc ça veut dire qu'il y a des programmes d'assurance en liability, en property, en transport pour assurer les différentes, les différents risques d'agfa dans le monde entier.

Tom

Oui

Monsieur Rouaud

Et puis pour être pour être compliant, par exemple on peut pas, on peut pas envoyer, on peut pas envoyer les colis et les goods à nos à nos, à nos clients si on a pas un certificat d'assurance. Y a des contrats dans lesquels on peut pas rentrer si on peut pas prouver qu'on a une une RC, une responsabilité civile ou ou même une cyber liability insurance donc voilà des des aspects pour aider le business à faire leur boulot.

Ce qui m'est arrivé dernièrement et ça, c'est peut-être suite à COVID, mais ça on verra par après vos question, c'est qu'effectivement on m'a demandé, moi en 2018, j'avais promu de de de mettre en place un un entreprise risk management pour avoir une vue globale.

Tom

OK.

Monsieur Rouaud

Et ça avait toujours été refusé. Et en fait, je sais pas si c'est le COVID ou si c'est la multiplication des événements, un peu des événements climatiques, la guerre en Ukraine ou quoi ? Qui a fait que, maintenant, le board. Donc là c'était une demande du board, donc vous avez l'exécutif committee qui reporte aux board.

Tom

OK.

Monsieur Rouaud

Et donc moi je reporte, je reporte au CFO, qui est un membre du de, l'exécutif committee Un membre de l'exécutif committee. Là ils m'ont demandé, même si l'audit interne faisait déjà une sorte de cartographie des risques, ils m'ont demandé de reprendre le truc. Et de mettre en place une approche un peu plus holistique.

Tom

OK donc là pour l'instant, y a y a pas d'entreprise Risk manager.

Monsieur Rouaud

Aujourd'hui agfa, c'est 4 divisions bien distinctes. Chaque division gère ses risques, évalue, assess et cetera mais y a pas une vue globale, y a pas une corporate risk overview.

Tom

OK

Monsieur Rouaud

Et donc maintenant, maintenant j'en ai chez une hein. J'en ai fait une au premier trimestre, on en a une maintenant mais avant ça, y avait pas, y avait pas ce ce travail, de de de de vue global, sachant que chaque chacune de nos divisions évolue dans des marchés bien distincts.

Donc on a une division qui fait du de l'imagerie médicale, on a une division qui fait de, des imprimantes, des, des, des plaques, des plaques d'impression, on en a une autre qui fait des entreprises pour les hôpitaux. Donc voilà, il y a différents business et chacun de gérer un peu son truc. Mais on n'avait pas une vue une, une vue globale.

Tom

Et chaque, chaque entité à son propre risk manager ?

Monsieur Rouaud

Pas du tout, pas du tout, pas du tout. Donc on a pas, y a pas de, y a juste, y a que moi qui ai ce rôle de corporate risk manager sinon chaque division à des head of quality, head of production, head of whatever, et après quelqu'un, y a pas un risque manager dans chaque maison.

Tom

OK, OK parfait bon.

Monsieur Rouaud

Et c'est pas le but d'avoir ça d'ailleurs. Le but, c'est de, c'est de rester le plus proche de la décision et de pas faire du risque management, une matière en soi-même si vous voulez. Et ça, c'est ce que vous allez lire dans les dans, les normes ISO ou COSO. C'est d'avoir une approche risque centrique, qui va, une fonction qui va s'occuper des risques. Nous, on a décidé de prendre une approche que je qualifierais d'objectif centrique, c'est à dire que, quel est l'objectif du business. Faire 300 millions dans l'année ou je sais pas quoi et donc par rapport aux objectifs, vous regardez, OK, quels sont les menaces pour atteindre cet objectif donc, les risques pour atteindre cet objectif, et quelles sont les mitigations en place pour atteindre cet objectif. Et donc, on essaie vraiment de s'intégrer au processus de décision pour dire Bah là attention, vous avez besoin peut être de de faire plus de d'actions, de de prévention ou de protection. Ou, là, visiblement, vous avez toutes les mesures possibles et inimaginables mais dans le contexte actuel, hein et cetera, peut-être l'objectif, il est pas réaliste, ou la façon de faire ne sont pas réalistes. Peut-être qu'il faut changer la décision. Ça c'est un peu long le but, comment moi j'essaie de voir le risque management, mais ça va un peu à contre-courant de de ce qu'on lit dans , de ce qu'on vous apprend.

Tom

Ouais, c'est ça le, c'est c'est c'est vrai c'est pas, c'est pas effectivement c'est pas ce que j'ai lu entre guillemets, dans la littérature.

Monsieur Rouaud

Avant, on vous demandait d'identifier les risques, mais par rapport à quoi ? Et donc voilà, et souvent souvent, ça crée des, ça crée des positions un peu bizarres où, voilà, où vous passez votre journée, hein, à analyser des risques, mais ça aide pas du tout le business à faire son, éventuellement, à améliorer sa décision. On va y arriver, mais je pense qu'on y est pas encore tout à fait.

Tom

Ok

Monsieur Rouaud

Donc voilà, si on reprend la question 1, comment évalueriez-vous l'importance et l'urgence de faire du risk management pour votre entreprise aujourd'hui, sur une échelle de 1 à 10 ? Pas

important, hein... Qu'est-ce que vous auriez donné avant COVID ? Donc là, aujourd'hui, moi je suis dans la, on a commencé le trajet donc je dirais que l'important et l'urgence, oui pour moi, elle est importante. Maintenant je vois si je vous donne mon évaluation par rapport à ce que je ressens chez Agfa, ça sera un petit 6.

C'est à dire que j'ai l'accord de l'exécutif committee pour faire ce bazar, mais j'ai pas encore prouvé que ça pouvait leur faire changer leur décision.

Tom

Maintenant le 6 ? Actuellement, actuellement ?

Monsieur Rouaud

C'est ça le but, hein. Maintenant le 6, donc avant avant c'était un 3 maintenant, donc effectivement est ce COVID, enfin je sais pas le lien de causalité, c'est pour ça que j'ai.

Tom

OK

Monsieur Rouaud

Au départ, j'ai j'ai dit à Belrim, je vois pas comment je pourrais vous aider parce que moi j'étais pas impliqué dans la crise du COVID et je sais pas si c'est lié au COVID ou si c'est lié à tous les autres événements qui arrivent. Avec les changements climatiques, avec le besoin de reporting, de d'investir dans une énergie verte, et cetera. Oui oui, je sais, je pourrais pas associer le fait que maintenant je suis missionné pour faire de l'ERM au COVID.

Tom

OK.

Monsieur Rouaud

J'ai été missionné qu'en décembre de la de l'année dernière, en décembre de l'année dernière donc COVID était était encore là mais le plus gros de COVID était passé.

Tom

Était passé, oui

Monsieur Rouaud

Maintenant, effectivement, il y a peut-être eu une prise de conscience puisque COVID a disrupté pas mal de d'entreprises, de faire un peu plus, d'anticiper un peu plus ce genre d'événements.

Monsieur Rouaud

Donc avant 3, maintenant 6 parce que effectivement. Mais voilà, maintenant peut-être me reposer la question dans, l'année prochaine, on sera peut être à 7 ou 8 ou je penserai recasser la gueule à 3. Je sais pas, ça dépendra de comment on arrivera à à faire valoir que le risque, c'est pas quelque chose qu'il faut faire en plus mais qu'il faut faire dès le départ dans la prise de décision.

Tom

Justement, j'aurais eu cette discussion-là, que justement, le COVID avait mis en lumière le rôle de du risk manager et que c'était peut-être quelque chose qui allait, qui allait retomber avec le temps si ...

Monsieur Rouaud

Ça, dépend comment c'est fait ? Ça dépend.

Tom

Oui, voilà.

Monsieur Rouaud

Ça dépend comment c'est fait. Si ce que, c'est fait pour aider à la à la prise de décision, alors là, ça va rester parce qu'on nous demandera de faire des des risk analysys ou je sais pas quoi. Pour dire est-ce que la décision, en fonction de ces paramètres est la meilleure, en fonction du risque appétit du groupe, et cetera. Ou alors si c'est juste pour essayer de lister toute une série d'événements qui pourraient arriver. Oui, c'est de l'inventary, ça c'est c'est, c'est, c'est faire du listing, on finira jamais de de savoir ce qui peut nous arriver sur la tête quand. Et ça, c'est quelque chose qu'on contrôle pas de toute façon donc.

Tom

Oui, une chose aussi qui ressortait, c'est Ben vous l'avez dit un peu, c'est que avant COVID, c'était beaucoup le risk manager qui devait aller chercher le board en disant et je suis là et maintenant c'est plutôt l'inverse hein.

Monsieur Rouaud

Ouais ouais, c'est vrai. C'est plutôt on nous demande ben, avant on, moi avant COVID, en partant du principe que le COVID est la cause. Avant COVID, je commençais à changer mon titre gentiment entre de corporate risk Manager à corporate Insurance manager, parce que j'étais vraiment dédié qu'aux assurances. Après COVID, on m'a dit mais c'est toi le risk manager du groupe donc il faut que tu fasses quelque chose.

Tom

OK, oui.

Monsieur Rouaud

Donc d'un titre pompeux avant COVID, c'est devenu un titre un peu plus relevant.

Tom

Oui.

Monsieur Rouaud

Quelle est l'efficacité de la gestion des risques dans votre entreprise avant et après COVID ? Ben nous AGFA et ça a plus de 150 ans donc ils ont pas attendu qu'on fasse de la gestion des risques pour formaliser, pour pour vivre et survivre et prospérer. Donc pour moi l'efficacité elle est là. Le fait que l'entreprise soit encore debout après tous les changements, on sait que la gestion des risques est efficace. Maintenant, est-ce qu'elle est formalisée, est-ce que le board a une vue globale comme il souhaiterait l'avoir non. Mais tu du coup, pour moi, l'efficacité, elle est toujours là. Là, la boîte a réussi à passer la crise COVID, donc oui, c'est efficace. Maintenant, est-ce que est-ce que c'est la gestion des risques textbook comme on l'apprend et comme on voudrait, non. Mais chacun fait son son évaluation numérique, oui, à mon avis, je pense que, moi je fais cet exercice de de de de vue global parce que je pense qu'on est dans certains endroits, on prend pas assez de risques.

Tom

OK.

Monsieur Rouaud

Chacun prend son son buffer, chacun créé son propre tampon et quand on reporte au chef, on est 100%, on est 150% sur que bah on prend pas de risque et ce qui fait que parfois on on devrait pouvoir être plus agile, plus flexible et prendre plus de risques pour atteindre plus vite, mieux les objectifs. Et agfa, c'est hyper conservateur, en plus c'est des ingénieurs donc les mecs sont

hyper carrés. Comme mon avis, mais pour moi votre question 2 avant-après ça ça a pas changé. Parce que la gestion des risques, elle est pas formalisée comme telle, et chaque décision, elle est, elle est pesée, le pour et le contre.

Tom

Ok. Donc, et donc donc ici, si la façon dont vous gérez les risques. Il y a les, je sais pas si ça vous parle, les 3 lignes de défense dans le risk management. Et donc ici ce que j'arrive pas bien à situer, genre c'est vraiment donc c'est vraiment les décisionnaires, donc je vais pas dire c'est pas vraiment la première ligne de défense mais on peut, on peut un peu comparer ça à ça. Enfin, comparez les décisionnaires à cette première ligne parce que c'est eux qui qui gèrent vraiment les risques, donc c'est vraiment eux qui, cette première ligne là, qui qui gère et c'est vraiment vous, au final, c'est ça ?

Monsieur Rouaud

Non, non et c'est pas le but que ça soit moi, hein. Je vais vous partager mon écran parce que ce gars là, à mon avis, c'est vrai qu'il y a un peu ouvert les, les yeux. Et du coup j'ai fait un mix de de son proche. En tout cas, j'essaie d'intégrer son approche et j'en ai encore discuté avec notre si CFO ce matin en lui, en lui présentant donc cette objectif centrique approche. Et ça a vraiment raisonné avec lui quoi, donc ça vraiment fait du sens pour lui. Je vais partager l'écran.

Tom

OK.

Monsieur Rouaud

Il y a un article intéressant, où il démonte un peu le système du, il démontre un peu le système de des lignes de défense parce que c'est comme ça. Donc...

Le mec s'appelle Himler, oui donc, le le site, je vous l'envoie dans le chat.

Tom

Ça va, merci.

Monsieur Rouaud

C'est toujours sympa de, enfin, allez sur ce site après avoir fait votre mémoire, sinon ça va, ça va vous perturber plus qu'autre chose, donc c'est pas la peine mais bon pour pour après, si vous voulez vraiment bosser dans le risk management, on, c'est des choses à considérer. Parce que là, sinon ça va vous remettre là, ça va pas vous aider dans finaliser votre.

Tom

Ouais ça va, ça va remettre tout en question entre guillemets.

Monsieur Rouaud

Ouais ouais donc c'est pas la peine mais bon, juste pour vous montrer. C'est cet article-là. Tout ça, tout ce que j'ai chopé là c'est sur son site. Voilà three lines of defense. Ah non c'est pas ça.

C'est un article, voilà c'est ça, are we using week first line risk governance ? Et donc là il parle du donc du three Lines, hein ? Le management, et lui il promet quelque chose de différent, c'est-à-dire que bah y a pas de, y a plus de ligne de défense. C'est à dire qu'en fait, on ne fait pas 3 lignes de défense, on fait une grosse ligne de défense qui vraiment aide les business owners donc c'est ce que je disais là. D'abord, savoir quel est l'objectif de la boîte, dans quel contexte il est, hein. Et puis, quels sont les threats to achievement ? Qu'est ce qui va faire que ça va empêcher l'objectif d'être atteint. Quels sont les traitements des risques qu'on met en place, la stratégie ? On les, on les évite, on les transferts, on les trucs, on les partage. Et à la fin, parce que le risque 0 n'existe pas, le risque résiduel qui reste, est-ce que c'est OK ou pas avec le board ?

Tom

Ok

Monsieur Rouaud

Ah oui, je vois. Ah non, là c'est une exposition de 10 millions. Non, on aime pas trop retourner sur la planche à dessin pour voir si on peut pas faire ça différemment. On est en dessous de 5 millions, ah nous 5 millions, c'est bon, si on se prend une gamelle, on se prend une gamelle ais c'est bon et donc voilà, c'est acceptable. Yes OK, acceptable on continue. Non Ben on regarde qu'est-ce qu'on peut faire éventuellement jusqu'à changer la décision si c'est pas acceptable. Donc ça c'est un peu cette et du coup c'est vraiment objectif centré, les risques sont vraiment liés aux objectifs qu'on veut atteindre et pas simplement, pas des risques qui sont sortis du chapeau du magicien.

Si le fait qu'un avion tombe par terre, s'écrase sur le site, c'est relevant. Ben c'est relevant. Sinon pas la peine, d'en... Donc c'est un, donc on passe d'un objectif register, on passe d'un risque register, à un objectif register.

Tom

OK.

Monsieur Rouaud

C'est un peu, c'est un peu l'idée. Donc pour revenir à la ligne de défense aujourd'hui, oui on a plutôt la l'approche 3 lignes, parce qu'on a quand même un département d'audit interne.

Donc eux, ils sont là pour contrôler les choses, mais c'est ça ce que je suis en train d'essayer de faire, c'est-à-dire que je me m'associe avec les, les gens qui font la stratégie pour le groupe et pour la division donc eux, ils ont aussi leur road book et leur map.

Je m'associe, donc eux ils vont dire en avant bah voilà, c'est l'objectif et ça c'est les KPI, les performances, indicateurs de performance internes.

Pour mesurer l'atteinte de l'objectif. Moi, je vais focaliser sur les mitigations, les mesures de prévention et de protection qui sont liés à ces objectifs et l'audit interne va s'assurer que ce qu'ils ont dit dans les objectifs ce qu'ils ont dit dans les prédictions, bah sont bien respectées et que voilà.

Et donc là, ça fait et donc là c'est plus une ligne, on est vraiment dans dans le soutien du du projet de manager ou de l'objectif owner, pour qu'il atteigne ses objectifs.

Donc c'était pour la réponse. Voilà donc ça, c'était moi, c'est ma vision des 3 lignes de défense qu'il faut prendre avec peu de...

Tom

Recul

Monsieur Rouaud

Un peu de recul, ouais.

Tom

OK.

Monsieur Rouaud

Parce que sinon encore vous créez du boulot, vous créez des des des, des silos. Et au bout d'un moment, chacun a son agenda et si c'est pas bien aligné, ça peut, ça peut vraiment bien dérailler.

Tom

Ouais et et justement un des un des soucis qui qui ressortait, c'était le fait que ouais, justement, avec ces 3 lignes de défense là, le problème c'est que en général la la première ligne de défense

n'était pas vraiment consciente que c'était vraiment à elle de de gérer les risques. Par exemple, j'avais un gestionnaire de risques qui me disait, Ben, je suis gestionnaire de risque, mais c'est pas moi qui les gère au final et donc et il y avait vraiment, et justement suite au COVID, il y a vraiment eu cette prise de conscience de la part de la de la première ligne dans certaines boîtes en tout cas, selon certaines interviews ou la première, la première, la première ligne, entre guillemets, a vraiment pris conscience que c'est vraiment à eux de gérer, de gérer le risque. Notamment parce que bah, le risque manager était occupé avec le COVID, mais tous les autres risques habituels entre guillemets, sont toujours là. Et donc c'était un peu plus à eux de les gérer. Et il y a vraiment eu cette prise de conscience suite suite au COVID.

Monsieur Rouaud

Oui, oui, oui. Nan mais le titre est foireux hein. Chief risk Officer est un peu être un peu mieux. Corporate risk manager, c'est, c'est l'horreur. Parce que comme vous dites, on est, on est, dans le titre on dit Bah gestionnaire de risques. Donc on doit gérer les les crashes. Alors qu'en fait on est, qu'est ce qu'on pourrait être, decision coordinators, facilitateur, machin, va savoir quoi. Mais, pas, on n'est process owner, on gère le process, on gère pas les risques, on gère que dalle hein.

Moi je gère que les assurances chez moi, c'est ma responsabilité. Il faut des assurances soient bien alignées et bien passées. Je, je suis incapable de gérer les risques, il y en a tellement. C'est, c'est trop vaste. Par contre, il faut effectivement donner des outils pour pouvoir challenger la la première ligne, les business owners.

Tom

C'est ça, ouais

Monsieur Rouaud

Pour, est-ce qu'ils sont bien revus par rapport à l'appétit du groupe, par rapport, est-ce qu'ils ont bien pris en compte, tous ces éléments.

Tom

Votre rôle, c'est vraiment de challenger, donner les clés, coordonner un peu tous.

Monsieur Rouaud

Ouais donc moi je suis impliqué par exemple sur tout ce qui est business continuity aussi hein, donc on fait un un business impact analysis workshop et cetera. Donc moi j'ai donné un peu la

méthode. Et donc là on regarde, donc ça c'est c'est c'est, c'est pas par objectif, c'est par process cette fois-ci hein.

Tom

OK.

Monsieur Rouaud

Et du coup on regarde les processus et du coup, effectivement, y a une partie risk assessment dans ce dans dans dans ce dans ce dans ce dans cette démarche. Et donc on regarde effectivement l'impact et la chance d'occurrence et l'impact le potentiel impact financier. Mais aussi combien de temps on peut faire sans ce processus et donc là, moi je les, je les, je les aide mais je fais juste la consolidation des données qu'ils me donnent, mais les données, c'est eux qui les ont, c'est eux qui connaissent leur processus.

Tom

Et, et justement ici ces business continuity plan, ils ont changé avant, après COVID ? Ou ça reste plus ou moins la même chose ?

Monsieur Rouaud

Ah bah maintenant, oui, on nous demande, on nous a impliqué en fait maintenant la NHS par exemple, la société, la sécurité sociale anglaise enfin, ce qui coordonne les hôpitaux demande à ses à ses fournisseurs dont on fait partie de prouver qu'on a un plan de un plan de, un contingency plan en cas de rupture de je sais pas quoi et cetera. Donc. On a dû, pour répondre au client, on a dû mettre en place un plan de continuité locale au niveau de des UK. Et là maintenant, on regarde pour les, en Belgique parce que c'est là où on a notre site de production, et cetera, de faire pareil. Alors on veut pas forcément être ISO certifié, mais on veut pouvoir dire à nos clients oui, si la ligne la ligne de, la hotline est coupée, voilà, on s'engage dans les 4h à avoir une alternative, et cetera et cetera. Donc maintenant ça devient un impératif pour faire du pour faire du business, pour prouver qu'on a regardé comment, les les possibles ruptures ou disruptions, dans notre organisation en interne et par rapport aussi à nos fournisseurs.

Tom

OK donc ouais, c'est un peu une pression externe pour justement.

Monsieur Rouaud

Ouais, ouais tout à fait, ça chez nous, chez Agfa et on est pas les plus proactifs, donc on va, on va être compliant, on va, on va être conforme, mais voilà. On n'est pas pionnier, mais bon.

Tom

Ok

Monsieur Rouaud

Ça marche aussi.

Tom

Ouais, c'est c'est intéressant de voir aussi que c'est une demande extérieure du fait, de vraiment appuyer là-dessus.

Monsieur Rouaud

Moi j'ai 2 expériences en tant que risk manager, une avec Agfa et une avec Olmex entre 2013 et 2015 où là j'avais, j'avais réussi à convaincre mon management de mettre en place un ERM. Mais j'en ai, j'en ai rediscuté, y a y a 6 mois de temps avec mon ancien boss il m'a dit Bah l'ERM, c'est toujours le même risque, ça a pas bougé. Donc c'est devenu un truc en soi-même, ça, ça flotte tout seul. Alors que la boîte a complètement changé certainement, les, les, les les, les tops 10 risques, c'est les mêmes. Et c'est là où ça retrouve qu'au bout d'un moment ça marche pas, parce que si c'est pas ajusté à la prise de décision, à l'événement, c'est que c'est que c'est complètement déconnecté donc donc ça marche pas.

Tom

C'est peut-être, c'est peut-être rester les mêmes risques, justement parce que il laisse un peu de côté et, ils plongent pas...

Monsieur Rouaud

Oui c'est ça c'est devenu un compliance exercise, l faut faut faire, il faut faire la revue des risques chaque année. Mais mais ils n'ont pas encore intégré que bah on s'en fout des risques, c'est ce qu'on veut atteindre. Quel sont les objectifs qu'on veut atteindre ? Et est-ce qu'un de ces risques est relevant pour l'atteinte de l'objectif.

Monsieur Rouaud

Comment définiriez-vous avant COVID le risk management et quelle est votre vision ? Ça je crois, on a plus ou moins répondu

Tom

Oui.

Monsieur Rouaud

Au sein de votre vision et votre définition de machin, quel est le rôle ? Oui, ben on en a discuté. N'hésitez pas à refaire, repréciser certaines questions. Comment la pandémie de COVID-19 a-t-elle affecté votre travail de risque manager au quotidien ?

Donc moi, j'ai pas du tout été impacté en tant que, moi, ils ont géré la crise, ils ont organisé des task force à droite à gauche, pareil pour la guerre en Ukraine, ils ont, ils ont, ils ont, tout ce qui était business était organisé en task-force et cetera pour voir comment on pouvait faire un work arond, et cetera. Moi, j'ai pas été impliqué, je suis pas un Risk manager opérationnel. Je, je je reporte aux finances, je place des assurances, je suis pas le pompier de service, j'ai des collègues qui sont beaucoup plus impliqués dans la crise par exemple.

Tom

Ok

Monsieur Rouaud

Chez John Cockerill, Gaetan, il est, il est dans la crise, c'est le chef de la crise, moi j'ai pas ce rôle là.

Tom

Et lui par exemple, son son, son titre à cette personne-là, c'est, c'est quoi ?

Monsieur Rouaud

Gaetan, c'est aussi risk manager.

Tom

Ok.

Monsieur Rouaud

Nan, lui, il est éthique, Risque et éthique compliance risk manager, quelque chose comme ça. Il a aussi l'éthique, je sais pas, c'est important pour la boîte. C'est parfois un rôle un peu fourre-tout. Mais moi je suis rentré dans le management via le biais de l'assurances. J'ai commencé en

tant que, dans le, moi j'ai commencé dans les risques opérationnels, mais après, j'ai fait, j'ai bougé dans l'assurance. Et donc c'est via ce biais là qu'après je me suis formé à tout ce qui est risk management.

Tom

C'est vrai que ça, fin ici le risque management en assurance...

Monsieur Rouaud

Dans votre master, c'est du Risk management ou c'est ... ?

Tom

Non, mon master en fait. C'est donc ici mon donc je suis en master en management et j'ai pris ma majeure en finance mais en corporate finance. Et j'ai eu des cours.

Monsieur Rouaud

Ben voilà.

Tom

De de Risk Management.

Monsieur Rouaud

D'accord

Tom

Donc je suis pas vraiment dans le risk management pur quoi. Enfin je ça fait partie de ma formation.

Monsieur Rouaud

Donc vous avez déjà eu une formation, vous êtes déjà eu un truc en stage en entreprise ?

Tom

Oui j'ai eu un stage en entreprise, me qui avait, qui n'a rien à voir avec le le risque management.

Monsieur Rouaud

Nan mais avec corporate finance peut-être.

Tom

Ouais, c'était, c'était en, c'était dans une chambre de commerce à Bruxelles, donc c'était c'était pas vraiment finance mais ce qui m'intéressait surtout parce que c'était mon premier stage en entreprise et en gros vu que je veux plus tard me tourner vers la consultance, je voulais avoir ce premier ce premier, ce premier contact avec avec les clients et donc justement pendant ce stage bah j'ai travaillé beaucoup avec des clients et donc c'était vraiment, je recherchais vraiment ce contact avec le client pendant mon premier stage quoi.

Monsieur Rouaud

Ouais donc plutôt commencer avec un big 4.

Tom

Ouais, mais ici ouais j'ai, Ben j'avais commencé chez Deloitte Bah.

Monsieur Rouaud

Ouais ça.

Tom

Mais je m'y suis pris tard, on Juin c'était déjà tard donc. Voilà donc je suis toujours en train, je suis en train de chercher, donc on verra bien.

Monsieur Rouaud

Ah deloitte c'est trop tard, ils ont fermé leur...

Tom

Bah en juin en juin., ce qu'il y a, c'est que y avait de la place, mais enfin, où je voulais où j'avais postulé, il y avait plus de place donc en corporate finance, y avait plus de place déjà. Et donc ils m'ont proposé d'autres trucs mais qui me parlent moins et je me suis dit autant chercher quelque chose vraiment qui qui me parle à fond. Et voilà.

Monsieur Rouaud

Oh oui, ça c'est important. C'est important, mais moi je connais quelqu'un chez deloitte, il est partner mais lui, c'est plutôt tout ce qui est business continuity hein. Donc gestion de crise et consultant auprès des collectivités, les communes, notamment, qui ont connu l'année passée les les, les inondations pour les aider à mieux gérer la crise. Tout dépend ce que vous, que vous aimez. Mais moi je fais aussi un master, bon, moi c'était master à Paris, ça s'appelait gestion des risques et des crises. C'était nous, on nous apprenait la cindynique, la science du danger.

Tom

OK.

Monsieur Rouaud

Et donc du coup, c'était vraiment général, mais bon après moi j'ai appris sur le tas et pareil l'assurance je l'ai appris sur le tas. 2-3 ans après, j'ai fait, que j'ai sorti du truc, pour rester ouvert.

Mais le risque management oui, ça va changer, mais ça, ça restera un mot où ça restera un mot, un concept compliqué parce que la notion de risque est différente pour chacun et du coup. Moi, j'essaie d'éviter de parler de risque, je parle d'incertitude.

Tom

Ok

Monsieur Rouaud

De menace, de threads, incertainty, négative évent, parce que risque tout de suite, c'est normalement si vous regardez la définition ISO de risque, c'est effect of... fin c'est la déviation, c'est la déviation et donc ça peut être positif ou négatif, donc dans la norme ISO, la notion de risque, ça comporte les 2, le côté négatif et positif, donc c'est c'est compliqué.

Tom

Moi je pense que c'est dans COSO qui qui disent bien que risque égal entre guillemets, opportunité aussi.

Monsieur Rouaud

Oui, mais dans notre culture aujourd'hui, le risque, c'est quelque chose de négatif. Prendre un risque, c'est, pourtant non, c'est prendre la chance de. Mais quand on parle de risque, en général, c'est quelque chose de mal qui est arrivé.

Tom

Oui

Monsieur Rouaud

Au sein de votre vie, au sein de votre vision et de votre définition, comment la pandémie, ça on a vu.

Donc moi oui, c'est ça aussi que je voulais dire, quand j'ai fait mon expérience chez Olmex et là chez Agfa, moi j'ai pas, j'ai pas essayé d'imposer de, de mettre en place cette démarche, j'ai

proposé des trucs et en fait c'est que quand en Décembre le CFO, m'a dit, tiens, tu as le mandat de faire ça que là j'ai pu prendre mon bâton et aller faire les interviews des différents head of division, et cetera. Parce que sans sans le soutien du management, c'était comme pisser dans un violon, excusez mon anglais.

Mais voilà, c'est vraiment important d'avoir le mandat. Et là, c'est c'est le management qui a eu le déclic. Donc en fait c'était bon, suite à une demande du board que maintenant j'ai. Mais bon voilà, c'est c'est un voyage, we've started a journey, donc ça va prendre du temps parce qu'ils ont pas de, ils vont pas dédier des ressources spécifiques pour ça.

Tom

OK, ouais c'est vraiment, c'est de nouveau, c'est, c'est cette prise de conscience du du board que le risk manager doit pas être vu comme une contrainte, mais plutôt comme comme une aide quoi.

Monsieur Rouaud

C'est pour ça que je recommande peut-être après votre mémoire. Parce que j'imagine, ça va, ça va bon après, j'imagine que vous avez des, pour répondre à la mémoire, faut voilà, c'est l'académicien qui va, qui va juger votre travail, donc il faut faire attention, mais après ça, moi je j'irais vraiment regarder sur le site que j'ai envoyé là, parce que là, c'est du Pratico-Pratiques. Et ça parle, aux business, aux business people ça leur parle. Plus que gérer les risques soi-même.

Après covid votre nouvelle définition, nouvelle vision du risque. À vous de synthétiser ce que j'ai pu répéter. Au sein de cette nouvelle définition et nouvelle vision quel est le rôle jouer ?

Bah le rôle, oui, c'est un rôle de coordinateur, de connecter les connecter, connecting the dot, connecter les points et par exemple là, donc je suis allé voir mon collègue en stratégie. Donc c'est moi qui suis allé le voir pour lui dire, c'est pas la peine de réinventer la roue, tu dois forcément savoir le nombre de projets qui sont en cours dans la boîte parce que c'est toi qui fixe la stratégie. Tu dois certainement déjà avoir des indicateurs de performance, des objectifs précis, et cetera, et cetera. Est-ce qu'il y a déjà quelque chose sur lequel je peux m'appuyer pour après, effectivement faire mon identification des risques. Ou en tout cas, challenge des projets qui sont en cours avec les risques que l'exécutif committee m'a fait part, et leurs incertitudes et leurs inquiétudes sur ça. Donc, est-ce qu'on peut les intégrer dans ta dans ta façon de faire de la stratégie ?

Pareil pour ma collègue, on a maintenant un corporate sustainability manager, tout ce qui est reporting ESG et cetera. Tout ça, c'est aussi aligné, parce qu'on doit-on doit faire du reporting sur les, sur les risques ESG. Donc Environnement, planète et cetera. Et donc là aussi, elle, on est en train de faire des des des matrices de correspondance entre cet objectif-là, un objectif est-ce qu'il répond aux critères fixés par les par, les par, les les, les, les Nations unies, effectivement quels sont les risques associés à cet objectif et à ce qu'ils répondent aux critères. Donc, pour moi, le risk management est le sustainable management, c'est ça doit être des des critères de décision en fait, qui doivent, qui doivent vérifier que l'objectif rempli ces critères, donc de de de sustainability et qui Ben voilà qui sont qui sont qui restent dans donc dans la, dans un seuil acceptable fixé par le par le Board.

Tom

Et cette coordination là le le COVID a eu un impact dessus ou pas ?

Monsieur Rouaud

Non, non, c'est plus démarche personnelle. C'est une approche personnelle. Essayez de de connecter les points.

Tom

OK.

Monsieur Rouaud

Pour éviter de de créer une usine à gaz donc il faut. Dans un monde qui change sans arrêt, il faut faire des trucs qui peuvent être mis à jour par les gens, par les gens compétents. Parce que moi, si je fais un risk register, je vais le mettre à jour une fois, 2 fois par an et ça, au bout de 2 ans, personne, enfin, ça ne servira à rien. Il faut que ça soit vraiment attaché à la décision que les mecs doivent prendre pour rester compétitifs.

Et donc ça, c'est pour ça, c'est, oui, cette façon, leur fournir la bonne checklist au bon moment en prenant en compte quand ils doivent faire un un SWOT hein, strengths, weakness, opportunity treads Analysis ou je sais pas quoi. Et puis éventuellement que nous on fasse partie ce genre de de brainstorm, en disant ben attention, les inquiétudes du board, c'est ça et ça, vos objectifs, ça a l'air, ça a l'air sympa mais ça a pas l'air de répondre du tout aux critères de système sustainability, ça engendre tel et tel risque, après faut les quantifier. Est-ce que vous êtes sûr que vous voulez aller par là ou est ce qu'il y a peut-être moyen de, vous serez peut-être mieux

de de de de de de de prendre une autre une autre décision. Donc, c'est vraiment support à la à la décision.

Tom

Oui

Monsieur Rouaud

Ça donc ça c'est le rôle à jouer pour le risk manager, c'est de connecter les dots en interne, par rapport au, aux menaces externes et et essayer de, parce que les gens sont dans leur bidon. Donc voilà, on a un peu ce rôle de, attention il y a le mur qui arrive quoi.

Tom

Ouais, et peut-être que justement ensuite au COVID, c'est d'autant plus important de vraiment tout coordonner.

Monsieur Rouaud

Je crois que les gens ont ont compris qu'il peut y avoir des grosses disruptions. Des événements, parce que sur aucun quasiment aucun risk manager ne pourra dire Bah si la pandémie c'était sur ma, si c'était certainement sur ma risque register mais probablement tout en bas. Quelles étaient les actions concrètes mises en place, c'est plus compliqué.

Tom

Ouais, juste.

Monsieur Rouaud

Et ils se sont aperçus que c'est, c'est moins le COVID, c'est plus ce vuca world Word, hein. VUCA, c'est Vulnerability, uncertainty, complexity et ambiguity, si tu tapes vuca world, c'est plus ça, répondre à ce, à ce monde qui change de plus en plus vite et de plus en plus fort constamment.

Tom

Ouais, justement en parlant du du risque de pandémie, y a une risque manager qui me disait que bah elle l'avait identifiée, la probabilité était très faible et le le plus gros problème, c'est que, ils avaient pas, je veux dire, le scénario de la pandémie était pas aussi long que nous on connaît la pandémie actuellement. C'était une endémie de, je sais pas de 2 mois ou 3 mois.

Monsieur Rouaud

Oui, puis c'était peut-être un truc régional, ça touchait une, un pays ou 2 pays, quoi. Y a eu des pandémies avant, hein ? Mais c'était régional, hein. Ça a toujours interrégional, ça reste en Asie, en Amérique latine, en Europe, mais pas, c'est jamais global.

Tom

Ouais et justement, elle disait que maintenant que dans dans ces plans de continuité donc tous tous les différents scénarios qu'elle met en place, y a vraiment cette, cette, ce timing, cette durée, qui est vraiment plus prise en compte maintenant ?

Monsieur Rouaud

Qui a été revenu.

Tom

Oui, voilà, c'est vraiment un, fin une, enfin ici, des leçons, c'était une des leçons qu'elle a pu tirer de la pandémie, quoi ?

Monsieur Rouaud

Oui, oui, mais aujourd'hui, hier, c'était la pandémie, demain, je sais pas moi l'autre jour, il y avait un une tornade aux Pays-Bas. Elle a, elle a juste passé un slash d'une d'une ligne, y a jamais de tornade là-bas, jamais c'est jamais arrivé. Et là tout d'un coup, pouf, ça, ça a foutu en l'air, ça a tué une personne et ça a foutu en l'air le toit de pas mal de maisons. Et du coup, bah voilà ça veut dire qu'il va, ils vont devoir penser maintenant dansc ette région à faire des toits résistants, autant, jamais été le cas avant. Mais voilà, c'est les événements climatiques, ça va, ça va, ça va perturber pas mal de choses. L'événement économique aujourd'hui, c'est la guerre entre l'Ukraine et la Russie, peut être demain, c'est Chine et Taïwan. Voyez, impossible de commencer à faire un listing de ce qui va arriver, c'est.

Pour moi, c'est la perte de temps, donc comment on peut équiper celui qui a la décision, celui qui a l'objectif, au mieux possible pour que voilà, il soit le plus flexible possible. Donc effectivement parfois ça veut dire faire, faire remonter en disant, Attention, vous êtes-vous êtes au courant qu'on qu'on dépend 100% de ce fournisseur là et que si il nous lâche pour X,Y raison ou s'il est nationalisé ou je ne sais quoi. Est-ce que c'est au mieux de trouver 2 ou 3, pour être un peu plus résilient et c'est ça à mon avis le rôle de risk manager, de forcer l'organisation à penser différemment et pour être plus résilient.

Tom

Oui, Ok.

Monsieur Rouaud

Maintenant, il faut que le risk manager soit bien positionné et qu'il ait cette crédibilité et qu'il puisse dire ce genre de choses, hein. Moi, aujourd'hui je l'ai pas.

Tom

Ah ouais, ouais OK.

Monsieur Rouaud

Quelles sont selon vous les leçons, les enseignements que nous pouvons tirer de cette pandémie sur le rôle, ça on en a parlé, qu'est-ce que cette pandémie à modifié qu'elles sont, quels sont les rôles clés du risk manager à l'avenir et pourquoi ?

Excuse-moi, je prends les questions...

Tom

Pas de souci, pas de souci.

Monsieur Rouaud

Bon, c'est vraiment essayer d'apporter ce soutien, d'être soutien à la business décision et puis d'apporter un peu plus de de de quantification. Aujourd'hui, on a et tu regardes aussi dans les dans les normes ISO et cetera. C'est quelle est la probabilité de, c'est même pas laquelle est la probabilité c'est sur une échelle de 1 à 5. Est-ce que cet événement risque d'arriver ou pas ? Et puis, sur une échelle de un à 5, quel sera l'impact si cet événement arrive ? Alors OK, ça a une chance de 3 d'arriver et ça peut avoir un impact, de 4, OK.  $3 \times 4 = 12$ . Et si je te dis l'inverse, c'est une chance d'arriver de 4 et un impact de 3,  $4 \times 3 = 12$  et donc ?

Tom

12.

Tom

Ouais Ouais Ouais, c'est ouais.

Monsieur Rouaud

12, je le mets où le 12 ?

Tom

Ouais c'est ça, ouais.

Monsieur Rouaud

Je le mets sur l'oreille ? Donc il faut changer, il faut changer cette approche.

Monsieur Rouaud

Et là c'est un autre truc que je vais te faire que je vais t'envoyer dans le dans le chat, je pourrais te l'envoyer par Email parce que c'est le mec qui s'appelle how to mesure, how to mesure anything. Et lui, il a une approche passe, bon, ça peut être assez une séance, c'est un probabilité statisticien le mec hein.

Tom

OK.

Monsieur Rouaud

Et lui, il essaie de changer parce qu'on peut pas additionner ce genre de 1 à 5, ça marche pas, donc c'est pas très quantitatif, c'est pas scientifique donc là il il promouvoit une une autre, une autre approche qui est de dire quel pourcentage l'occurrence, quelle est la chance que ça va être cet événement arrive sur les 5 prochaines années et donc là en fonction de l'expert tu dis 10, 20, 30, 40, 50% au delà 50% c'est quasiment sûr que ça arriver.

Tom

OK.

Monsieur Rouaud

Et puis après t'as, au lieu de dire tiens ça va me coûter 1000€. Tu donnes un range, tu donnes un intervalle, c'est va coûter entre 800 et 1200€. Comme ça tu ne gardes l'incertitude, et après, tu peux, quand tu cumules tout ça, tu peux, je pense que tu peux mieux valoriser l'incertitude de tel ou tel événement et et mieux le monétiser.

C'est un peu le problème de ces de de tous ces, de ces, de cette simplification de entre 1 et 5 ou 1 et 6 en fonction de l'échelle. In fine, ça parle à personne. Parce que c'est c'est bon, c'est pas actionnable.

Tom

Ouais, je comprends.

Monsieur Rouaud

Donc ça c'est un peu mon rôle aujourd'hui, c'est d'éduquer mes collègues, à passer et et parce que c'est, à être plus intuitif et et un peu remettre les probabilités au centre du jeu pour pouvoir comparer des poires avec des poires. Sinon on n'arrive pas à comparer, ça c'est difficile. Ça, c'est la difficulté du risk manager, c'est comment apporter une vue consolidée au groupe ?

Tom

OK.

Monsieur Rouaud

Une fois qu'on a, qu'on a interrogé, les différentes business units, comment remonter l'information pour qu'elle soit relevante. Voir si quelqu'un me parle qui tiens, il y a un serveur qui, ou y a un système qui est obsolète, on arrive plus à le rebooter, on peut plus le fixer, y a plus de...

Voilà, là c'est, et puis y a telle et telle division qui qui qui qui dépendent de ce serveur. Voilà aux États-Unis, c'est quand même 200 millions de chiffre de revenus, c'est peut-être important. Donc comment après remonte, pouvoir remonter l'information au management pour qu'après, éventuellement, ça redescende et qu'il y ait des actions qui soient prises pour prioriser et allouer les ressources au bon endroit, sur le bon, sur le bon projet, sur la bonne problématique. Parce qu'aujourd'hui on est tous, on a de plus en plus de boulot, donc il faut vraiment que les gens soient focus sur les priorités.

Donc pour ça, il faut les communiquer et donc, pour ça, il faut les identifier. Parfois, ça, ça peut aider d'avoir un peu de quantification là-dessus, en tout cas un plus scientifique.

Tom

Ouais OK.

Monsieur Rouaud

Je sais pas si vous avez fait ça du, dans ton master, de la quantification des probabilités sur le le, le le, le software "at risk" ou ce genre de chose.

Tom

Non

Monsieur Rouaud

Vous avez pas fait du tout ?

Tom

Non, non, moi, mon cours ici, j'ai eu 2 cours de de risk management, il y en a un, c'était plus, c'était orienté banque et et l'autre c'était vraiment global. Et donc on voyait, on voyait, on a vu surtout COSO. Donc c'était vraiment, c'était vraiment quelque chose d'assez d'assez global.

Tom

Donc donc voilà, je pense qu'on a fait un petit peu le tout, je sais pas si vous avez d'autres choses à rajouter ?

Monsieur Rouaud

Nan, nan, moi j'espère je vous ai pas, je vous ai pas trop dégoûté.

Tom

Non, non, pas du tout. Non, ça c'était intéressant parce que...

Monsieur Rouaud

Faut être critique aujourd'hui, même des standards, qui ont l'air beau sur le papier. Pour quelqu'un qui a jamais fait de risk management, c'est du Chinois, donc si c'est du Chinois c'est que c'est bien un truc qui va pas.

Ça, si le, la business personne n'arrive pas à utiliser ces concepts, c'est qu'il y a quelque chose qui ne va pas.

Tom

Ouais, je je m'étais aussi fait la réflexion, surtout en en lisant COSO, euh, y a ils l'ont renouveler y a pas longtemps, il y a plein de principes, ils ont-ils ont 5 divisions je pense, et chaque division a ses propres... et je me suis dit entre guillemets c'est, c'est bien beau tout ça, mais en pratique ça donne quoi ? Et donc justement c'est intéressant de de voir votre vision, c'est un peu, c'est un peu ce à quoi je me suis-je me suis dit Ouais, ça a l'air bien beau tout, tout tout ça, mais en pratique ?

Monsieur Rouaud

Non, c'est compliqué et et là, les 3 liens que je t'envoie je t'envoie je vais encore t'en envoyer un.

Monsieur Rouaud

Ces 3 personnages là, ils sont assez critiques. Bon ils vont se baser sur ISO, ils vont se baser sur Coso mais ils vont, ouais y a, c'est c'est encore trop en général pour, pour pointer être vraiment pratique et moi en interne, oui c'est vrai en plus. Après ça dépend de la culture dans l'entreprise ça du mandat de ta position en interne. Il faut vraiment recustomiser toutes ces méthodologies pour que ça soit le plus efficace pour pour pour ta boîte.

Donc là c'est le rôle du risque manager pour que voir quelle est la méthode la plus, la plus, la plus, la plus, qui sera la plus efficace ?

Tom

OK.

Monsieur Rouaud

Bon courage.

Tom

Merci, maintenant on va mettre tout ça sur papier. Merci pour votre Temps.

Monsieur Rouaud

Pas de souci, bon courage, merci, à bientôt au revoir.

Tom

Bonne après-midi, au revoir.