

## Annexe 18

Transcription de l'interview de Madame Nathalie Vandebroucke

Madame Vandebroucke

Bonjour

Tom

Bonjour, vous m'entendez bien ?

Madame Vandebroucke

Oui, très bien, merci.

Tom

Vous allez bien ?

Madame Vandebroucke

Ça va bien.

tom

Parfait. Donc du coup, bah je propose peut-être qu'on commence chacun par se présenter, pardon, je vais peut-être commencer.

Donc voilà 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 j'ai terminé mes examens et donc je travaille sur mon mémoire, il me reste plus que ça. Donc mon mémoire qui est sur le, le risk management donc ici un peu pour en gros, le but c'est de faire un peu un avant après COVID, voir un peu ce qui a changé, les leçons qu'on peut en tirer.

Et donc voilà, c'est ça, c'est à peu près tout de de mon côté.

Madame Vandebroucke

Ok, alors moi c'est Nathalie Vandebrouck, donc je travaille dans le risk management depuis, bah toute ma carrière, je suis diplômée de l'ichec en risk management où j'ai repris ça en 2011 je pense, en plus de mon de mon premier master.

J'ai travaillé des années chez Bam, dans le groupe de construction Bam, En tant que risk manager où je chapeauté en fait tous les services, assurances et cetera des 3 grosses filiales en Belgique, au Luxembourg. Et au mois d'octobre, j'ai rejoint le groupe Eiffage qui est un très grand groupe de construction. Je sais pas si vous connaissez, d'origine française et Eiffage Eiffel comme son nom l'indique.

tom

J'ai été, j'ai été voir juste juste avant donc j'ai j'ai été jeter un coup d'oeil.

Madame Vandembroucke

Voilà, qui, qui travaille sur aussi bien des systèmes de gestion des autoroutes, aéroports et cetera. Et qui a une de ces branches qui est la construction. Donc dans la branche construction, je suis responsable pour la gestion des risques où je chapeaute les 14 filiales qui se trouvent en Belgique et Luxembourg et Pays-Bas.

Tom

Ok

Madame Vandembroucke

Donc voilà et je suis également depuis je pense plus ou moins une dizaine d'années membre du Belrim, où vous avez fait appel et depuis 5 ans, membre du Conseil d'administration du Belrim, donc voilà.

tom

OK.

Madame Vandembroucke

Et dans le cadre du COVID, bon le COVID s'est passé quand je travaillais toujours chez, les principales actions ont eu lieu quand je travaillais toujours chez Bam Hein, puisque j'ai rejoint Eiffage en octobre 2021. Mais voilà, de toute façon, le rôle était le même plus ou moins, donc c'est applicable également. Donc voilà.

tom

OK, parfait.

Bon, je vais peut-être commencer par ma première question, donc ici ma première question c'est bah du coup, je sais pas vraiment sur quel quelle entreprise vous voulez vous baser, mais ici, ma première question, c'est comment évalueriez-vous, l'important et l'urgence de faire du Risk management pour votre entreprise aujourd'hui ? Sur une échelle de 1 à 10, 1 étant plus faible et 10 plus élevé.

Madame Vandembroucke

En fait, dans les sociétés cotées en bourse et multinationales, et cetera, comme c'est le cas pour aussi bien pour le groupe Bam pour le groupe Eiffage. C'est une, c'est un impératif, absolument indispensable.

Et donc je vais dire, je pense que pour toute société, c'est de toute façon hyper important de le faire, quelle que soit la taille, hein, de la société qu'elle soit familiale, qu'elle soit locale ou pas, mais pour les sociétés multinationales, on peut carrément mettre 10 parce que y a pas le choix. Il faut, il faut gérer les risques, il faut se porter garant du de la valeur des actions quelque part, pour les actionnaires donc.

tom

Ouais, ça change ça, ça n'a pas changé avec le COVID ça.

Madame Vandembroucke

Voilà et ça, ça n'a pas changé avec le COVID, donc c'était déjà un impératif à la base.

tom

On avait déjà bien conscience que le management était quelque chose d'important pour eux.

Madame Vandembroucke

Oui, oui, heu, maintenant, le risk management est un terme assez générique. Faut savoir de quoi on parle quand on parle de risque management, d'une société à l'autre, ça change, d'un d'un, d'un interlocuteur à l'autre ça change également. Même au sein du belrim, on a des risk managers qui ont des profils complètement différents les uns per rapport aux autres, hein.

Donc il faut voir si on parle de enterprise risk management, si on parle de Crisis risk management, avec la business continuity qui est derrière, est ce qu'on parle de risk management en termes de couverture des risques assurables.

Donc voilà, c'est un thème qui est fort générique, qui est souvent employé, je vais dire tout un tas de de choses différentes, alors on peut avoir comme c'est le cas dans ma fonction, un risk management qui rejoint à la fois le risque opérationnel stratégique, Enterprise Risk Management, lié aussi au contrôle interne et cetera. Et tout ce qui est opérationnel et assurance, donc les risques qu'on ne peut pas transférer.

Mais je vais dire ça, c'est d'une société à l'autre, d'une entreprise à l'autre, c'est très variable et donc le rôle du risque manager a peut-être évoluer dans certaines sociétés. Suite au COVID parce que certains de mes collègues et ça a été le cas quand on en a discuté au au belrim et cetera. Ils se sont retrouvés dans une position où ils faisaient du risque management strictement assuranciel, je veux dire rien, depuis pratiquement toute leur carrière où ils avaient suite à une formation qu'ils avaient suivie, et cetera aussi mis en en place un plan interne de, de gestion de de de crise, mais qui était plus liée, je vais dire à à des accidents qu'il s'agisse de de l'accident en en entreprise, type explosion, incendie, ce genre de choses hein. Toujours lié à l'assurance et où où, là suite au COVID, ils se sont retrouvés catapultés quelque part dans une dimension de gestion de crise qui n'était pas directement liée à cette à à des choses assurables où transférables juridiquement. Donc on est vraiment, ils ont été plongés et j'en fais partie aussi, on aura été plongé dans un une autre dimension de gestion de crise.

tom

OK.

tom

Ok parfait, donc 2e question, efficace, concernant l'efficacité de la gestion des risques. Donc quel était, quelle est l'efficacité de la gestion des risques de votre entreprise avant et après COVID ? Si elle a changé pareil sur une échelle de 1 à 10.

Madame Vandenbroucke

Je vais dire que le COVID a été un très bon stress test.

tom

OK.

Madame Vandenbroucke

Pour voir où on en était, et à l'époque, que ça soit chez Bam, en tout cas, l'expérience que j'en ai eue là-bas, on s'en est très bien sorti. Puisqu'on a pu, je veux dire, moi, j'avais déjà mis, en place à l'avance, vraiment une fille de de de gestion de crise avec qui fait quoi, dans quelles conditions et cetera. Et Ben on a pu s'appuyer sur cette sur cette documentation et cette, je veux dire ce modus operandi pour mettre en place une une cellule de gestion de crise qui regroupait les différents directeurs des sociétés de de Belgique à l'époque. Le juriste qui chapeautait le les, les différents services juridiques et on avait le, la directrice des communications et la directrice de tout ce qui était sécurité puisque qu'on est une entreprise de construction hein. Et tout démarrer en fait de de la remise en place des, fin de de l'adaptation des mesures de sécurité sur les projets. Quand on est une société, un groupe de construction, bien évidemment le corps business, c'est tout ce qui fonctionne sur projet, hein, sur les sur les travaux, sur les chantiers. Et donc il fallait faire redémarrer les chantiers le plus vite possible. Et ça, c'était uniquement possible lorsque je veux dire les les adaptations nécessaires étaient mises en place. Et donc voilà, il y a eu des des relations qui se sont faites directement avec Ben les secteurs, le secteur de la construction en Belgique, l'Association belge des grandes entreprises de construction qui s'appellent la L'adep et donc on avait vraiment, on a mis en place très des groupes de travail et je dois dire que à l'époque en tout cas. Le groupe Bam dont dont je faisais partie a été un des leaders de l'adep et de la de, je vais dire de la Confédération de la construction belge. Pour justement mettre en place les logigrammes, tout tout ce qu'il devait être vérifié sur le projet, avant de, de de pouvoir assurer leur remise en route de manière tout à fait sécuritaire pour pour les ouvriers quoi.

Tom

Ok

Madame Vandembroucke

Au niveau communication également, a, on a travaillé ensemble sur des drafts de communication envers les clients, vers les sous-traitants, pour les tenir au courant de la situation, et cetera. Donc y avait vraiment un groupe de travail qui s'est mis et qui a été assez efficace oui.

tom

Et cette communication justement là, elle elle va perdurer dans le temps vous pensez ou ... ?

Madame Vandembroucke

Non, non, heu, perdurer dans le temps dans le cadre du COVID, je pense que, il faut se rendre à l'évidence, le COVID aujourd'hui, c'est quelque chose avec lequel on vit, hein. Peut-être qu'on craint, oui oui, une recrudescence de nouveau des des infections. Ben moi je viens, je viens le refaire donc...

Tom

Ah oui, oui

Madame Vandebroucke

Personne n'est à l'abri, donc il y a une recrudescence, ça c'est clair. Maintenant et je ne pense pas qu'on va retomber dans dans dans cette crise où tout serait de nouveau fermé, et cetera. Je me trompe peut-être hein, mais en tout cas c'est pas c'est pas quelque chose qu'on craint à à brève échéance. Voilà, la communication de crise, elle a été mise en place spécifiquement pour le COVID et je pense que le principal ici, c'est de pouvoir réagir et s'adapter très vite en fonction du type de crise et ce à quoi on a à faire. Donc préparer des drafts et cetera, oui mais ça reste toujours très très limité, on doit pouvoir se parler très vite en interne et très vite mettre en place la communication adaptée. Ce qu'on va préparer à l'avance, ça, c'est pas vraiment, c'est pas vraiment utilisable à mon avis.

tom

Et cette communication interne, elle était déjà facilitée par par avant ou justement, elle a dû être mise en place suite au COVID.

Madame Vandebroucke

Non, elle était facilitée par avant. Oui, on était prêt pour ça. On avait déjà je vais dire, les canaux de communication étaient prêts. On savait déjà en cas de crise, qui communiquait à quoi ? Comment ? Oui, je pense que ça, les autoroutes, je vais dire, internes et externes de communication doivent être tracées à l'avance. On doit savoir quand une crise intervient, qui communique avec qui en interne, en fonction du degré hein de de crise à laquelle on a on à faire. Jusqu'où remonte la communication, suivant quels canaux et cetera. Mais ça, c'est quelque chose qui doit être prêt à l'avance oui. Maintenant, les contenus doivent être adaptés en fonction de, en fonction de la situation.

tom

Ah, donc vous étiez déjà quand même pas mal préparé à à ce ce type de de crise.

Madame Vandembroucke

Oui, oui

tom

Ok, je, donc ici ma prochaine question, donc avant COVID, comment est-ce que vous définiriez vous, quelle est votre, quelle était votre définition, si elle a changé et votre vision du risk management ?

Madame Vandembroucke

Je veux dire, elle était plus focalisée sur le quotidien le day to day, la gestion des risques, des grands projets, l'analyse, évidemment, avant de remettre offre, est ce que, Ben il faut savoir aussi que dans le groupe eiffage, on est lié, c'est un groupe d'origine française et donc on est lié à ce qu'on appelle la loi sapin 2 par exemple. Aujourd'hui, ce sont des des analyses qui se font plutôt sur sur un plan éthique, solidité financière des clients, des partenaires, l'obligation de de, je veux dire de vigilance hein. Parce qu'il va se mettre en place en Europe aussi, d'ailleurs prochainement. Elle est déjà très très forte implémentée en France. Et donc je vais dire dans le quotidien, vérifier les clients, vérifier les partenaires, vérifier que les les, les grands risques des projets sont juridiquement bien bien transférés et s'ils ne sont pas, s'ils sont bien assurés, voilà, ce sont, ce sont les choses qui sont, je vais le quotidienne.

On ne s'attendait pas quand même à ce que nos plans de gestion de crise, soient un jour à utiliser de manière aussi intensive et pour une aussi longue période. En fait, je pense que ce qui nous a tous surpris dans le COVID, c'est la durée de la crise. On a pensé au départ avoir affaire à quelque chose qui allait durer quelques jours, quelques semaines. Mais on a, on s'est très vite rendu compte qu'en fait, ce qu'on avait mis en place, sous un, sous un schéma de sprint.

tom

OK oui.

Madame Vandembroucke

Devrait être revu pour en faire un marathon en fait. Et donc ça c'est quand même quelque chose qui a surpris tout le monde dans le secteur du Risk management, et, et on a dû s'adapter par rapport à ça. Parce que y avait je vais dire des risques qui sont apparus en cours de gestion de crise. Donc au départ, on gère la crise de manière subite. On a quelque chose qui nous

tombe dessus, les sociétés sont fermées, les chantiers sont à l'arrêt. Comment on réagit ? La première chose, Bah c'est évidemment d'avertir le client, avertir les partenaires et cetera. Mais la presse s'en chargeait aussi. Tout le monde savait que tout est fermé, dire à nos clients oui eiffage, ou Bam, on est fermé, mais je veux dire, dans ce cas là, c'était un peu...

Mais voilà qu'on remettait les choses en place le plus vite possible et qu'on voilà, la communication s'est faite de de, qu'on ferait part de, de de l'évolution. Bah des mesures à mettre en places pour pouvoir avoir l'autorisation de réouvrir, avec aussi du lobbying pour essayer de passer comme secteur primordial, pour avoir l'autorisation de fonctionner parce que seuls secteurs primordiaux pouvaient fonctionner.

Donc, à partir du moment où on disait certains chantiers, certains projets sont primordiaux parce qu'il s'agissait de construction de grands centres hospitaliers, des choses comme ça, il fallait pouvoir continuer sur ces chantiers-là. Ça, ce n'était possible que, moyennant la mise en place d'une mesure extraordinaire par exemple. Donc voilà, tout ça, c'était c'était la première phase.

Et puis une fois que les choses ont pu redémarrer tout doucement mais avec évidemment le travail à domicile à temps plein. Et bon les masques pour les ouvriers, plus aucune, je veux dire, plus aucun fun dans le travail, hein. Les réunions, c'était via teams. Et bon sur le chantier, ce sont des, et dans les ouvriers de manière générale, hein, que ça soit en industrie, sur chantier, la, la camaraderie, le l'esprit d'équipe, c'est quelque chose extrêmement important. Tout ça n'était plus possible.

On s'est retrouvé dans une dans une phase de crise où il fallait faire attention aux risques qui émergeaient, qui étaient le burn-out, la fatigue mentale, le, le décrochage, la démotivation, et qui pouvait lier à d'autres risques liés à la sécurité, par exemple sur des projets hein.

tom

OK.

Madame Vandembroucke

Donc voilà, il fallait vraiment faire attention à l'évolution dans le temps de de de tous ces risque là.

tom

Justement dans des interviews précédentes, on me parlait de l'émergence du risque humain que certains risques manager n'étaient pas habitués à gérer quoi ?

Madame Vandembroucke

Oui ça a été quelque chose qui c'est vraiment mis en place et d'ailleurs dans notre cellule de crise, on a très vite fait appel également au directeur des ressources humaines de notre groupe pour nous rejoindre parce qu'on s'est rendu compte que très vite, ce, enfin, quand on s'est rendu compte que la situation perdurait, il fallait ouvrir je vais dire la gestion des risques à cet aspect-là aussi. Il devenait vraiment un risque émergent pour le plus long terme.

tom

Et ça et ça, pour vous c'est je veux dire, ce risque humain là, va continuer, vous allez continuer à le gérer ici par l'après COVID ?

Madame Vandembroucke

Ben, encore une fois, oui, dans le sens où on sait que on est dans la guerre des talents on sait que on a, on a des problèmes de de tout ça en Belgique et je crois que c'est mondial le problème de de de de d'augmentation quand même des Burnout, de santé mentale et cetera. Mais ça, c'est un peu aplani, hein. Il faut dire quand même que ça redevient je vais dire un risque à gérer et à monitorer stratégique, mais qui redevient quelque chose qui sera géré dans le quotidien, en tout cas par le département qui détient ce risque, c'est à dire le département des ressources humaines. C'est eux qui, dans leur business plan, dans leur plan stratégique et cetera, doivent faire attention à ces aspects-là. Mais ça redevient de la gestion de risques normale, je veux dire, même si ce sont des nouveaux risques, hein, qui n'étaient pas là, y a 3 ou 4 ans, peut-être.

Et ça devient un risque qui doit être englobé et pris en compte dans l'établissement de leur stratégie à long terme. On n'est plus dans la gestion de la crise.

tom

OK et justement, vu que c'est plutôt un risque qui appartient à la RH, est-ce que vous, enfin, suite à ça parce que moi, dans certaines interviews, on m'a dit que Ben justement pareil, donc émergence du risque humain, contact avec la RH donc cette relation qui se fait là. Mais on avait dit aussi que cette relation avec la RH, mais c'était quelque chose qu'avant COVID n'existait pas vraiment. Enfin, il y avait pas, enfin si il y avait un contact avec la RH mais pas

concernant le risque et que justement ils allaient garder cette communication avec la RH concernant le risque par après, après COVID pour garder ce contact-là.

Madame Vandembroucke

Oui, chez nous, je ne veux pas dire qu'on garde ce contact-là, comme heu, les communications RH ont toujours lieu, hein. Pour pour l'établissement de de de, de certaines stratégies, et cetera, dont la prise en compte évidemment des risques. Mais je pense qu'ils en sont très bien conscients, en tout cas de ces risques-là, et je n'ai pas de communication systématique avec les ressources humaines dans.

tom

OK.

Madame Vandembroucke

Dans ce type de d'analyse, il y a des des, on fait la cartographie des risques, hein, qui mène à certaines mesures de contrôle par les départements. Mais ce sont ces départements-là qui gèrent et qui contrôlent le risque et qui, qui l'inscrivent dans un tableau de suivi, quelque part, auquel moi j'ai accès et que je que je monitore. Mais ce n'est pas un dialogue qui se fait tous les, tous les mois ou tous les 2 mois pour dire tiens, ou en êtes-vous dans la dans le talent world ? Où en êtes-vous dans la gestion de vos patronaux et cetera ? C'est leur domaine.

tom

Mais il y a quand même un coup, je veux dire, ouais un un regard là-dessus.

Madame Vandembroucke

Oui, oui, oui, il reste un regard là-dessus, mais tout en étant voilà, on n'interfère pas dans l'autre dans leur gestion.

tom

Oui, OKOK justement au sein, au sein de votre vision ici, large vision, vous en avez un peu parlé mais le, le rôle joué par vraiment le rôle joué par le risque manager ?

Madame Vandembroucke

Mais c'est ça en fait, hein ? C'est d'être le garant.

tom

Ouais ça.

Madame Vandembroucke

Un peu de de, d'une cartographie des risques qui est faite, de veiller à ce que les services qui sont détenteurs de ces risques, hein continue à les monitorer, continue à y être attentif, soit toujours, je vais dire, dans l'optique du prise en compte de ces risques là, dans l'établissement de leur stratégie.

Et dans le dans le, dans le suivi. Et puis une mise au point de manière régulière avec eux pour voir Ben écoutez ce qui est une évolution catastrophique, ou est-ce qu'on gère ? Où est-ce qu'on en est ? Avec un reporting, bon, ça c'est le le principe de de de du 2e pilier quelque part hein, où on est un peu je vais dire entre le, entre la, le gestionnaire et je veux dire, le détenteur du risque, qui gère lui-même et qui est dans sa stratégie, qui gère et qui, qui, qui Monitor son risque et l'audit interne qui lui vérifie la mise en place des procédures, et cetera. Ben lui risk manager se trouve un peu, je veux dire entre ces 2 partis et fais le lien entre les 2 en termes de de vérification de suivi des risques.

tom

Ça fait un peu référence aux 3 lignes de défense.

Madame Vandembroucke

Voilà, ce sont des trucs de défense, oui.

tom

Voilà parfait.

Madame Vandembroucke

On dit piliers en France.

tom

OK. Euh ici enfin ici, j'avais aussi ma mes prochaines questions. Ouais, parce que vraiment on en parle maintenant, mais je veux dire, ici toute votre vision, tout le rôle est ce que le COVID a eu un impact là-dessus. Ou je veux dire avant, après COVID, c'est la même chose pour vous sur votre vision du que vous venez de me dire du du risque management et le rejouer par le risque manager ? Est-ce qu'elle a eu le COVID a eu un impact là-dessus ?

Madame Vandenbroucke

Oui, le rôle du risk manager a quand même été franchement mis en lumière lors du COVID hein. Il faut, il faut appeler un chat un chat. Je veux dire jusque-là, Euh, on établissait, on établissait des des plans de de gestion de crise, surtout dans l'optique, en tout cas dans la construction, bah, on a, on a plusieurs morts sur le chantier, un accident dramatique, hein. Bon, on n'est jamais à l'abri parce que dans dans, dans des grands groupes comme ça, Ben évidemment, ça arrive malheureusement. Comment est-ce qu'on fait, comment est-ce qu'on gère, et cetera ? Donc ces plans de crise-là étaient mis en place c'était un fait. Maintenant, le management des filiales, on est quand même en Belgique, avait toujours l'impression que bah si ça arrivait, il savait gérer eux même et que finalement c'était pas trop, c'était pas trop difficile, hein. Jusqu'au moment où vraiment ce COVID est apparu et où là, ils se sont rendu compte que le fait d'avoir quelqu'un qui coordonnait, qui rassemblait les, qui, qui organisait la communication pour le rassemblement des données de la presse, qui créait un groupe WhatsApp entre nous pour s'informer des des dernières nouvelles qui qui organisait les réunions, qui en faisaient les rapports avec qui doit faire quoi, quand dans les jours qui viennent... Ils se sont quand même rendu compte qu'il y avait une plus-value quand on avait une personne comme ça au sein d'une d'un, d'une organisation, qui pouvait prendre les choses en main. Et je veux dire les décharger, non seulement, opérationnellement mais aussi émotionnellement. Le fait de pouvoir organiser des teams entre directeurs des différentes sociétés, avec quelqu'un qui était à la barre de ces meetings-là. Non pas pour décider à notre place parce que le management décide toujours, ce n'est pas le risk manager qui prend les décisions mais les challenger, poser les bonnes questions.

Ouvrir le débat entre eux, qu'est-ce qu'on fait dans tel ou tel cas ? Quelles sont les réponses à apporter aux employés qui posent telle ou telle question ? Parce que bon, quand on était avoir un groupe qui travaillent souvent ensemble en plus, mais avec différentes sociétés, il faut que, je vais dire, le membre du personnel de la société A, qui pose une question liée au COVID, il y a l'attitude à avoir, la réponse ne peut pas être différente d'une autre personne qui poserait la même question à son employeur, qui fait partie du même groupe dans le même pays. Même si ce sont des sociétés distinctes, ça ne fait pas de sens. Et donc voilà ce genre de choses, je crois qu'ils l'ont très bien compris. Ça a mis vraiment en lumière l'importance et là plus-value d'un d'un bon risk manager.

Tom

OK et ces réunions là avec tous les tous les directeurs et vous, c'était quelque chose qui ne se faisait pas avant ?

Madame Vandembroucke

Non, non, on a mis ça en place, vraiment, avant, je passais, je vais dire en comité de direction une une fois tous les 3 mois, hein, plus ou moins pour faire part de l'évolution de certaines choses, souvent pour poser des questions qui les embêtaient. Pour mettre en place des choses qui n'avaient pas envie de mettre en place.

Il faut se rendre compte que le risque, le rôle de risque manager dans certaines organisations n'est pas un rôle facile parce que, au départ, on est pris un peu en sandwich entre un groupe qui veut mettre en place certaines barrières et certaines vérifications par rapport à la gestion des risques et très souvent les directeurs des sociétés ou des directeurs, ça peut être, si vous ramenez ça à une société moins grande, vous aurez le patron qui veut vérifier que certaines choses soient faites correctement et les directeurs de service, au département qui ont l'impression qu'on vient mettre le nez dans leurs affaires et qui n'ont pas envie de devoir rendre des comptes. Ce sont souvent des gens qui ont des fonctions directionnelles, ils ont beaucoup de responsabilité, des choses à décider et pas envie de devoir rendre des comptes. Donc le rôle n'est pas facile à la base hein ? Il faut quand même avoir, je veux dire, comme on dit dans le dans le jargon des cojones, ou en tout cas les les, les nerfs bien accrochés. Et là, d'un coup du jour au lendemain ou à la limite, je me suis retrouvée dans une situation ou à la limite, olala Nathalie, heureusement que t'es là, qu'est-ce qu'on ferait en toi. Et donc les réunions sont passées de une fois passer tous les 3 mois au comité de direction à au début on avait, les premiers jours de la crise, on avait réunion tous les matins de 8 à 9, tous ensemble.

tom

OK.

Madame Vandembroucke

Et puis c'est passé à tous les 2 jours, et puis une fois par semaine, et puis à la fin, on faisait une réunion, tous les 15 jours je vais dire et puis et puis j'ai quitté avant avant le, avant d'avoir pu mettre en place le retour d'expérience et cetera.

Et je sais que chez Eiffage, par exemple, ils ont-ils ont travaillé différemment parce qu'il n'y avait pas vraiment de risk manager à ce moment-là au niveau corporate en Belgique. Donc

chacun a fait un peu pour soi. Et puis, ils communiquaient entre eux, sur les bonnes idées. Mais y avait pas de y a pas eu de coordination comme ça a été le cas chez, là où j'étais à l'époque.

Tom

Et. Et justement, vous pensez que, Bah vous êtes partie, mais que cette communication là avec le comité de direction, elle aurait été, je veux dire, facilité grâce au COVID par après ? Est-ce que justement parce que, y en a beaucoup justement, c'est cette cette, cette communication avec le comité de direction, c'est vraiment quelque chose qui ressort dans chez à peu près tout le monde.

Où Ben avant COVID, c'était on, on mettait souvent, on m'a donné l'image de avant, COVID, c'était moi qui devais mettre le pied dans la porte pour pouvoir dire, et je suis là, je viens vous embêter. Et justement, après covit et pendant COVID Ben c'est eux qui venait chercher, Risk manager en disant, Ben, quel est ton avis là-dessus, OK ?

Madame Vandembroucke

Oui, oui.

Tom

Ok.

Madame Vandembroucke

Ben disons que chez nous c'était enfin, c'était organisé, y avait des réunions tellement systématiques, mais moi j'ai eu des demandes de du groupe pour encore mettre une réunion d'urgence un jour après midi, on s'était réunis le matin et puis il revient chez moi l'après-midi. Il me dit écoute Nathalie, il faut absolument qu'on se reparle cet après-midi, parce que voilà, on il faut qu'on il faut qu'on décide certains, est-ce que tu peux remettre en place une réunion cet après-midi qu'on en rediscute entre nous, donc oui, y a eu vraiment ce changement d'attitude très gratifiant hein.

Maintenant je pense qu'il faut quand même garder les pieds sur terre. L'être humain est une petite bête de de d'habitude, hein. On ne change pas les habitudes aussi facilement et on change pas la nature humaine aussi facilement. On s'est tous dit pendant le COVID que les fils, les embouteillages et cetera, ça allait changer, qu'après les gens allaient hésiter à prendre leur voiture, et cetera. Aujourd'hui, on est, en après COVID, le gouvernement a donné des des

des conseils en termes de de de télétravail hein, mais il n'impose plus, mais en tout cas, elle donne des conseils en termes de télétravail. On a des carburants qui sont à plus de 2€ le litre.

Et bon quand je vais à Bruxelles, le matin, j'ai défilé plus importants qu'avant le COVID, donc je pense qu'il faut, il faut se rendre compte que si on veut que la la position du risque manager continue à être, je veux dire valorisée, c'est un travail de tous les jours. Il ne faut pas croire que le COVID va rester dans l'esprit des gens très longtemps.

tom

OK.

Madame Vandebroucke

D'ici 2 ans, à mon avis, le risque manager qui n'aura pas capitalisé et continué et je vais dire à œuvrer sous tout un tas de sujets à proposer il faut tout le temps proposer des des des choses, il faut tout le temps venir avec des idées. Sinon on retourne, je veux dire dans son bureau, dans l'armoire et puis finalement dans le tiroir, voilà, c'est c'est, c'est un boulot de tous les jours.

tom

Ouais. Cette mise en lumière due au COVID et grâce au COVID peut s'éteindre si on ne continue pas à l'alimenter. Ouais OK.

Madame Vandebroucke

Oui, oui, ça peut être vite fini, hein. Oui oui, parce que les les décideurs dans les services d'une société aiment bien pouvoir décider tout seul. Ils n'aiment pas de te voir tenir compte de l'avis de quelqu'un d'autre ou de, alors il faut, en tant que risque manager, mettre en place des, des protections pour leur permettre dans leur bocal de pouvoir faire ce qu'ils veulent, mais être sûr, qu'ils ne cassent pas les vitres quoi. C'est un peu ça.

tom

OK, parfait. Donc pareille prochaine question, vous en avez aussi un petit peu discuté. Comment la pandémie du COVID-19 a-t-elle affecté votre travail de risque manager au quotidien ?

Madame Vandebroucke

Voilà, j'en ai parlé tout à l'heure hein, donc pendant la pandémie moi, c'était, c'était. Je crois que dans ma carrière, je n'ai jamais eu une période aussi intense. C'était oui, une réunion par jour, voire 2 par jour certains jours, des contacts à prendre, des, des, des. Parce qu'on avait aussi des des, des, des reporting à faire vers le groupe. Quand on est dans un groupe international, le groupe veut savoir aussi dans chaque pays, la situation COVID, donc il y a le risk manager par pays, moi j'étais pour la Belgique et le Luxembourg. Mais il y a aussi un risque, un directeur des risques qui veut savoir où on en est. Et alors, dans le quotidien, on se rend compte aussi que du jour au lendemain, tout le monde se met à vouloir gérer des risques dans les grands groupes hein. Il y a un directeur des risques mais d'un coup, le directeur des assurances, parce que dans ce groupe là, c'était pas la même personne. Chez eiffage, bien heureusement, c'est que moi pour le Benelux que je fais les 3 et donc j'ai une j'ai maintenant N+1 qui est François Malant qui est le directeur des risques de des des assurances, de la compliance de tout donc il gère le tout. Je sais BAM, c'était pas comme ça. Et donc j'avais des coups de fil et du directeur des risques, j'avais des coups de fil du directeur de la sécurité, j'avais des coups de fil du directeur des assurances et des coups de fil de l'audit interne.

Tout le monde se mettait à vouloir gérer le COVID au sein du groupe.

tom

OK.

Madame Vandembroucke

Et ils venaient chez moi parce que, comme j'avais toutes les casquettes, bien évidemment. Et donc ils ils s'attendaient à une multiplication du reporting vers le haut aussi. Parce qu'il a fallu quand même un peu retracer les recadrer les choses en disant, écoutez, vous êtes bien gentil mais organisez les choses, les choses entre vous et venez, venez me voir quoi, parce que là c'était plus possible. Donc y a toujours le risque aussi d'avoir un certain chaos à un moment donné, la situation devient chaotique, si elle n'est pas canalisée, quoi donc ça il faut faire attention.

tom

Et qu'est-ce que le COVID donc, dans votre quotidien, je veux dire, avant COVID, vous ne faisiez pas et suite au COVID vous l'avez fait et vous vous dites maintenant Bah tiens, ça c'est vraiment intéressant que je le continue par après COVID au niveau de votre quotidien ? S'il y a des choses nouvelles que vous faites au quotidien suite au suite au COVID ?

Madame Vandembroucke

Non, dans mes fonctions à moi, je ne vois pas ce que je ferais aujourd'hui, que je ne faisais pas avant, non ?

tom

OK.

Madame Vandembroucke

Je, je ça, ça s'est calmé, je vais dire, mais sinon je faisais déjà pas mal. Non, pas vraiment.

tom

Alors, vous pensez qui aurait quand même des possibilités de d'amélioration je vais dire ?

Madame Vandembroucke

Oui, une chose que le COVID a provoqué et qui restera dans ma fonction en tout cas. C'est cet état d'alerte, cette attention accrue à l'alerte. Parce que je dois bien admettre que même moi, quand le COVID est arrivé. J'ai j'ai reçu un soir à 21h un WhatsApp, de directeur d'une des boîtes de Belgique qui me dit, Nathalie, mon avis, en tant qu'expert, est-ce que tu penses, y avait un lockdown en Italie, mais pas encore en Belgique, est-ce que tu penses qu'on risque vraiment un lockdown en Belgique ?

Et ma réponse a été, écoute, je ne pense pas directement, en tout cas pas dans les semaines à venir. Et j'espère que je ne me trompe pas. Je pense qu'une semaine après, on était en lockdown.

Comme quoi, et là, je viens encore dire hein, je ne crois pas qu'on va revenir en lockdown. On ne veut pas croire que ça puisse arriver, mais cet état d'alerte là, je pense que c'est quelque chose qui va rester oui.

tom

Et est-ce que, parce qu'on m'a parlé aussi que avant, par exemple, vous en tant que risk manager, vous dites bah y a tel risque, tel risque, tel risque et avant il y avait peut-être cette cet, cet état d'esprit peut être de vous mais on me parlait surtout des des autres, en disant bah non pas ce risque là, ça n'arrivera jamais. Tandis que maintenant bah suite, on disait ça n'arrivera jamais et maintenant le COVID a peut-être un peu prouvé que bah si ça peut arriver.

Madame Vandenbroucke

Alors je sais pas si vous avez eu l'occasion de regarder l'évolution, les 5 ou 10 dernières années, du risque global risque report qui est fait par zurich et march, hein ? C'est quand même intéressant de voir l'évolution où même avant covid, même après covid hein. Bon les pandémies et cetera sont remontées évidemment dans l'évaluation du risque, mais on vient quand même les 3 dernières années de vivre une situation en termes de de risk management absolument, je vais dire surnaturel.

On a vécu le COVID, on est en guerre en Europe, on a une crise aujourd'hui qui se profile, une crise de l'énergie qui va nous mettre dans une situation européenne complètement chaotique dans les dans les mois à venir. On a la guerre des talents qui quand même reste une préoccupation. Et pour pour évidemment, les prix des marchandises, matières premières, et cetera. Et tout ça est encore, je veux dire, surplombé par l'évolution climatique. Qui à plus long terme, c'est un fait. Mais qui va provoquer à mon sens et alors là je suis peut-être très négative hein, mais mais dans les 50 prochaines années, des révolutions au niveau mondial de de de millions de personnes qui vont être déplacées. Enfin, on va vers, vers un reset mondiale de l'équilibre voir du déséquilibre, je crois.

Alors le risk manager, il peut gérer, oui. Une, on peut gérer une pandémie, on peut gérer les risques opérationnels, on peut aider le la boîte à mettre en place la stratégie pour obtenir le compte d'un certain nombre de risque.

Mais il faut rester humble, il y a quand même un certain nombre de choses qui vont nous dépasser dans le futur hein. Et sur lesquels on a pas directement un impact, à moins de travailler pour une multinationale de type total ou, ou ce genre de choses. Qui, eux, peuvent avoir peut-être un impact, mais tout en étant qu'ils doivent quand même assurer leur survie hein, donc ils peuvent pas non plus faire des cadeaux qui les mettraient en danger et qui eux-mêmes les les, risqueraient de de, de de précipiter leur perte. Donc ça va être très difficile. C'est c'est un métier qui va devenir très très challenging mais il faut rester humble, on va pas pouvoir en tant que risque manager, avoir un impact au-delà de, de d'un certain rayon d'activité.

tom

Justement, un des risques qui, qui qui avait vraiment augmenté je pense suite au COVID, c'était l'érosion sociale. Il parlait beaucoup, vraiment de cette érosion sociale. Et justement, le

risque de conflits et on le voit ici maintenant en en en Ukraine. Donc c'est vrai, vraiment quelque chose et justement, hein...

Madame Vandenbroucke

Quand, quand la nourriture, l'eau et l'énergie va manquer dans non pas dans des pays mais dans sur des, des parties de continents entières et qu'ici, on sera toujours dans une situation, entre guillemets, de de paradis. Il faut pas se leurrer, on peut...

Alors ça me fait rire les extrémistes parce qu'ils veulent fermer les frontières. Je veux bien, on peut fermer les frontières pour 10000 personnes, mais pour 3 millions de personnes, ça devient un peu compliqué quoi. Donc voilà, il faut, il faut voir de quoi on parle et et quels seront les mouvements de population mondialement, hein ça pour moi là, le mouvement population va créer des des tensions, assez importante.

tom

Et ça tous, tous ces risques, je vais dire mondiaux, c'est quelque chose que vous regardez, enfin que vous regardez ...

Madame Vandenbroucke

On y fait attention, on y fait attention et voilà des groupes comme eiffage par exemple. Bah qu'est ce qu'on, sur quoi est-ce qu'on peut agir ? En ISG c'est Ben on est en train de mettre en place des des immeubles complètement autonomes, c'est à dire que des des des maisons qui seront, qui fonctionneront en autonomie, sans chauffage, sans air co, rien, c'est uniquement l'isolation de l'immeuble et la manière dont l'immeuble a été construit qui permettra...

Tom

OK.

Madame Vandenbroucke

D'y avoir chaud en hiver, frais en été, sans aucun apport externe, même pas pas, on parle même pas de panneau solaire où pompe à chaleur, hein. On est vraiment dans le 100% autonome. Bon, ça demande quand même beaucoup de courage parce que ce sont des techniques qui sont innovantes. Et quand on se plante Ben il faut assumer quoi derrière hein. Donc voilà, ce sont des choses, bon, c'est les constructions sur base de de de récupération de matériaux avec l'économie circulaire et de construire des choses qui, qui pourront être

recupérées aussi pour le futur. C'est c'est acheter des engins de chantier qui fonctionnent à l'énergie alternative plutôt pour sur des des groupes électrogènes et mais voilà, il faut-il faut que l'industrie suive et et propose, je vais dire des bah, des engins qui soient finançables, payables. On n'y est pas encore, on avance, mais c'est...

tom

Mais ça ouais ça, le covid n'a rien changé ?

Madame Vandembroucke

Le COVID n'a pas changé grand-chose là-dedans si ce n'est précipiter un peu, précipiter un peu, accélérer le la prise de conscience.

Tom

Je comprends. OK Ouais.

Et justement, en parlant de prise de conscience, ça me fait penser est-ce que, parce que aussi dans dans d'autres, dans d'autres interviews, on m'a beaucoup parlé de de Ben, que tout le monde n'a pas forcément conscience Bah déjà qu'il y avait un risk manager déjà tout le monde avait pas conscience de ça et que je vais dire, si on parle de des 3 lignes de défense.

Bah les risk owners, la première ligne de défense, n'avait pas forcément conscience que c'était eux qui devaient gérer les risques. Parce que ici, par exemple, un gestionnaire de risque a dit, je suis gestionnaire de risque, mais je ne gère aucun risque. Et donc au final, moi je donne simplement les clés donc et il dit, il disait Les Ben les travailleurs qui sont par exemple dans les usines qui sont sur les chantiers bah ils n'avaient pas forcément conscience de de cette gestion des risques qui devait faire eux. Et donc, est-ce que vous aussi vous avez eu ça cette conscientisation des personnes sur le terrain.

Madame Vandembroucke

Oui, oui, le COVID pour ça quand même, ils se sont rendus compte que c'est quand même sur les chantiers à la base que on, sur les chantiers, dans les bureaux, hein ? Chaque personne en fait. C'est chaque personne qui se lavait les mains, mais c'est chaque personne qui mettait son masque, c'est chaque personne qui décidait, oui ou non d'aller au Bureau, est-ce que c'était indispensable ou pas ? C'est chaque personne qui, sur chantier, va décider de se passer un outil ou de le de l'essuyer avant. Voilà, je je crois que, ils se sont quand même rendu compte que la gestion, elle est sur le terrain.

tom

OK.

Madame Vandembroucke

On donne des clés on aide, on donne des conseils, on attire l'attention, on établit des plans, on est disponible, mais je l'ai dit tout à l'heure, la décision, elle, est dans la direction de de de la boîte ou de la direction du service dans de la limite, hein de son mandat. Et la gestion du risque, c'est, c'est la première ligne, hein. C'est, c'est les gens eux-même, hein. Ça c'est clair, oui.

tom

Et est-ce que dans votre communication ?

Madame Vandembroucke

Ils s'en sont rendu compte un peu plus avec le covid oui.

tom

Ouais et ouais. Et est-ce que dans votre communication maintenant, elle, peut-être qu'elle a, justement pour faire prendre conscience aux gens, est-ce qu'elle a changé par rapport à ça ? Je dirais, est-ce que vous mettez en place, je sais pas moi une sorte de charte, ou dans je sais pas, je sais pas ce qu'il y a une communication... ?

Madame Vandembroucke

Bah nous, enfin je veux dire, dans la construction, hein, hein. Le risque majeur au niveau de la santé et de la sécurité, et cetera, c'est vraiment le risque d'accident sur les chantiers, hein. C'est la première chose on va dire. Je ne sais pas si dans notre cas, en tout cas, le COVID a changé quelque chose à ce niveau-là. Je pense que la la maturité au risque sur les projets, il faut savoir que Eiffage est numéro un en Belgique, dans les grands groupes en termes de résultats, sécurité sur chantier, hein. Donc on a vraiment, on a des excellents résultats en sécurité sur chantier, on a des, des, des, des panneaux s'ailleurs, à l'entrée des chantiers, passé ce panneau, la sécurité est votre priorité ?

Tom

OK.

Madame Vandenbroucke

Hein, donc je veux dire, oui, le le port du casque, les lunettes, les gants. Enfin c'est quelque chose, on n'arrête pas de leur de leur répéter. Maintenant, comment on dit toujours, hein, le problème, c'est celui qui veut pas mettre son casque. On va lui dire 3 fois et quand on a le dos tourné, il l'enlèvera quand même. Oui oui, ça c'est quelque chose et COVID n'a pas changé grand-chose, par rapport à ça, non ?

tom

OK, ça va. Donc ouais, j'arrive aux, aux dernières questions, donc on aux conclusions. Donc selon vous, les leçons et les enseignements qu'on peut tirer de la pandémie sur le rôle et l'importance du risque management en général ?

Madame Vandenbroucke

Bah voilà, globalement, c'est la mise en lumière du rôle. Ça, c'est une chose, c'est ne pas hésiter à prendre les choses en main, à assumer ses responsabilités en tant que risk manager, c'est à dire en coordonnant, en prenant le lead sur la coordination. En fait le risque, manager à toujours garder à l'esprit que c'est un leader de coordination. On n'est pas un leader décisionnel. On est leader dans la coordination entre les différents services qui eux gèrent leurs risques, et le monitoring, le reporting donc conseiller, coordonner et monitorer et rapporter.

tom

OK.

Madame Vandenbroucke

C'est vraiment le rôle comme ça de de de du risk manager et le reporting avec les conclusions et cetera qui sont tirées de de, de cette crise, permet alors au management de prendre conscience de certaines choses, de de garder par exemple, certaines choses qui pourraient être mis en place plus rapidement dans le futur, si on devait demain se retrouver à nouveau confronter à ce genre de crise quoi. C'est c'est, c'est vraiment la la leçon et alors le fait que certaines crises ici c'était le cas pour le COVID mais ça pourrait être aussi pour d'autres. Certaines situations de crise accrue peuvent perdurer. Ça, c'est quelque chose qui a été, je veux dire, dont on s'est rendu compte.

Tom

OK, que c'est quelque chose à prendre en compte maintenant dans les scénarios proposés.

Madame Vandembroucke

Oui, c'est pareil pour la guerre, la guerre, on parle du COVID hein. Bon, la guerre en Ukraine, les plus pessimistes pensaient que que que les Ukrainiens allaient plier l'échine et qu'en 3 jours, ça allait être emballé pour Poutine. Les plus optimistes pensent que Poutine allait revenir à la raison et retirer ses troupes. Et on se rend compte aujourd'hui qu'on est parti pour un conflit qui va durer des mois, voire des années. Donc voilà une crise subite et et aiguë peut perdurer. Et ça, pour moi, ça a été une prise de conscience.

tom

OK. Ouais donc pareil. Bah les prochaines questions c'est à peu près pareil. Qu'est-ce que cette pandémie a modifié que nous a-t-elle appris sur le risque management, le risque manager qu'il faudrait apporter, modifier, supprimer dans le futur ? Donc ça, on a déjà discuté, je sais pas s'il y a d'autres choses qui vous viennent à l'esprit ?

Madame Vandembroucke

Oui, oui, supprimer qu'est-ce qu'il faut supprimer ? Je pense qu'il faut permettre, quand on dit supprimer, je pense qu'il faut permettre au risque manager. D'avoir un accès libre, euh, à tous les échelons et à tous les services. Un risk manager leur pouvoir être, je vais dire, un peut comme un chien de garde qui se promène dans un entrepôt et qui va vérifier partout. Il ne doit pas y avoir de barrière à la, à la communication et la demande d'information de la part du risque manager.

tom

OK.

Madame Vandembroucke

Mais pour ça, ça ne peut se faire de manière, je veux dire, agréée et de manière amicale on va dire ou en tout cas je vais dire agréable, que quand on, on dispose déjà de certains crédits de la part des gens à qui, on s'adresse, que le rôle est bien défini, qu'ils savent qu'on va pas faire, on va pas leur reprendre leurs responsabilités, on va pas faire le travail ou décider à leur place.

Je pense qu'il y a une certaine croissance dans la maturité qui est nécessaire pour atteindre justement cette maturité-là. Il faut que voilà que le rôle du risk manager soit bien défini, de

manière à rassurer les troupes. Que eux sachent que voilà, on n'est pas là, ni pour pointer du doigt, ni pour faire, ni pour le reprendre un peu leur tartine quelque part. Parfois les gens ont un peu peur que le risk manager vienne leur prendre le pain de la bouche.

tom

Et vous pensez que suite au COVID justement, cette définition du rôle du risque manager va être faite ? Qu'elle ne l'était peut-être pas avant.

Madame Vandembroucke

Je l'espère.

tom

OK.

Madame Vandembroucke

Mais même dans les très grands groupes comme le mien. Il y a un job description. Il y a un rôle qui est défini, que moi je connais, que mes patrons connaissent. Mais qui n'est pas encore, et bon moi, je, je suis là depuis octobre hein, donc je veux dire il y a encore, c'est normal que le le job soit toujours en évolution. Mais cet, cet accompagnement, ce, tout ça doit être, je dois recommencer à 0 entre guillemets, hein. Quelque part dans un nouveau groupe où et on se rend compte que voilà, c'est c'est quelque chose qui chaque fois, ça dépend de la, ça dépendra aussi beaucoup du risk manager lui-même et du mandat et du support, du soutien de son management.

tom

OK.

Madame Vandembroucke

Je pense qu'un risk manager qui qui qui soit da meilleure volonté du monde, s'il n'a pas un mandat clair et un support de son management, s'il se retrouve face à un management qui, entre guillemets craint un peu les réactions de ces de ces, de ces préposés ou de ces gens.

La guerre entre guillemets n'est pas gagnée d'avance. Ce sera très difficile, hein. Il faut avoir un soutien presque inconditionnel et là souplesse pour pour atteindre les gens sans les sans les froisser, sans les vexer, sans les frustrer, c'est pas facile.

tom

Donc l'erreur serait de retourner à un risque manager qui doit que je prenais la métaphore tantôt de remettre le pied dans la porte ?

Madame Vandebroucke

Dans la porte, oui, alors. Ça, ce serait vraiment dommage, ce serait une occasion manquée. Si, si, ça devait en revenir à cette une vision là, j'ai dit voilà dans chaque société n'a pas la même définition, déjà du risque manager. Je sais que au belrim, on voit souvent enfin, on a vu quand même pas mal de gens qui ont fait un peu entre guillemets, la chaise musicale hein, qui sont passées d'une boîte à l'autre, et cetera.

Tom

Oui

Madame Vandebroucke

Il y a certaines sociétés dans lesquelles on sait à l'avance que bon là, le, le job description peut paraître magnifique. La société peut paraître intéressante. Mais on sait entre nous, entre risk manager qui, parce ce qu'on se parle, que celui où celle qui va se lancer là, on lui souhaite bon courage parce que voilà y aura pas de soutien, pas de support. Ou alors vraiment, il va falloir avoir une personnalité et qui va enfin. Il va vraiment falloir changer les choses quoi.

Tom

OK.

Madame Vandebroucke

Mais c'est c'est vraiment un métier en, toujours aujourd'hui, on a eu un bond en avant grâce au COVID, une mise en lumière grâce au COVID mais ça reste un métier où il faut un peu s'imposer dans la bienveillance, c'est un peu le, le conseil que je donnerais. S'imposer dans la bienveillance.

Tom

OK. OK, Ben Parfait Ben ma dernière question c'est aussi pareil donc on en a déjà parlé, c'est quelles seront les rôles clés du risk manager à l'avenir ? Pourquoi ? On en a parlé. Valeur ajoutée amenée par le risk manager peut être je sais pas si ça vous parle un peu ?

Madame Vandebroucke

Oui, c'est c'est, c'est d'office. De toute façon, l'attention aux risques et qui permettra à terme l'adaptation dans des des des grandes stratégies qui sont établies par par le management, c'est vraiment.

tom

OK.

Madame Vandebroucke

Je pense qu'il y a, y a y a certaines sources d'information, Ben le risque report, la presse, je je je pense que vraiment s'informer sur le, l'évolution des risques, que ça soit des sur des publications de linkdin ou autres sur tout un tas de choses permet quand même de garder l'esprit ouvert sur pas mal de choses et de communiquer là-dessus aussi en interne, quoi. Ça peut être sous forme d'un bulletin de risk management, ça peut être sous différentes formes, mais mais voilà que que le management soit au courant que il fait attention.

tom

OK Ben moi j'ai terminé mes questions donc je sais pas si vous avez quelque chose à rajouter qui ?

Madame Vandebroucke

Quand est-ce que vous vous préparez votre mémoire ? C'est pour remettre quand ?

tom

Le 9, je dois le rendre le 9 Août.

Madame Vandebroucke

C'est bientôt.

tom

Ouais Ben ici, euh, j'ai quasiment, j'ai encore une interview demain et mardi et puis après j'ai mon quota d'interview donc il me reste plus que entre guillemets plus qu'à faire mes conclusions donc donc voilà je pense ça devrait aller.

Madame Vandebroucke

Ok, je vous souhaite bon courage alors

Tom

Meri, encore une fois merci de votre temps. Je vous souhaite une bonne après-midi.

Madame Vandembroucke

Merci, à vous aussi

Tom

Merci, au revoir

Madame Vandembroucke

Au revoir