

## Annexe 20

Transcription de l'interview de Monsieur Bart Smets

Tom

Bonjour

Monsieur Smets

Bonjour Tom

Tom

Vous m'entendez bien ?

Monsieur Smets

Oui, très bien.

Tom

vous allez bien ?

Monsieur Smets

Oui, oui, et toi ?

Tom

Parfait, parfait merci. Je donc ici, je propose qu'on commence peut-être chacun par par une petite présentation pour apprendre un peu à se connaître. Bah donc je vais commencer. Donc moi c'est Tom. Donc ici, je suis à actuellement en train de terminer ma 2e master à la LSM à Louvain School of Management donc à Louvain-la-Neuve. Et donc ici il me reste plus que mon mémoire ici je vais rendre en août et donc ici mon mémoire c'est autour du Risk Management donc en gros l'idée c'est de faire un peu une photo avant après COVID du risk management et du rôle du risk manager voir un peu quelles sont les leçons qu'on peut tirer, tirer du, de, de la pandémie pour le risk management et le rôle du risk manager. Donc voilà, c'est c'est à peu près tout pour moi.

Monsieur Smets

Ça va, donc moi je travaille depuis maintenant un peu plus de 5 ans chez Umicore, en tant que responsable des assurances des risques, avant j'ai fait plus ou moins la même chose au sein d'un autre groupe qui s'appelle Eurofins, c'est un groupe de laboratoires et avant ça, j'ai travaillé 15 ans comme courtier pour des groupes internationaux.

Tom

OK.

Monsieur Smets

Donc toujours dans le domaine des assurances des risques.

tom

Ouais, vous avez fait un peu la passerelle quoi.

Monsieur Smets

Ouais.

tom

OK bah donc ici moi j'ai un petit questionnaire pour, de 9 questions pour guider un peu l'interview donc on peut commencer avec la première, donc la première : comment évaluez-vous l'importance et l'urgence de faire du risk management pour votre entreprise aujourd'hui ? Sur une échelle de 1 à 10, 1 étant pas important, un 10 super important et ça avant après COVID.

Monsieur Smets

Euh, avant, je dirais en 8, maintenant ça du 9.

tom

Du 9, OK. Ça a pris une petite importance ici pendant le COVID.

Monsieur Smets

Ouais, je ne peux pas vraiment dire que le COVID a vraiment déclenché une autre vision. Euh. On était déjà en train de repenser la façon dont on faisait le risk management.

Tom

Ok

Monsieur Smets

Et je n'ai pas vraiment l'impression que COVID a accéléré cet, cet, cet, exercice.

tom

OK.

Monsieur Smets

Au contraire, c'est plutôt à mon sens que tout ce qui tourne autour du ESG qui a entamé la, la réflexion de de revoir tout ce qu'on fait actuellement.

tom

OK euh du coup 2e question, Quel est l'efficacité de la gestion des risques dans votre entreprise avant et après COVID ? Pareil plus ou moins sur une, sur une échelle de un à 10.

Monsieur Smets

Heu, Je mettrai tous les deux à 6.

tom

Ça n'a pas changé ?

Monsieur Smets

Ça n'a pas changé

tom

OK.

tom

Euh, OK 3e question, Comment définiriez-vous avant COVID le risk management et quelle en est votre vision ?

Monsieur Smets

Qu'est-ce que tu entends par, comment est-ce que est-ce que vous définirez le management ? Comment c'est organisé au sein de notre notre entreprise ? Ou qu'est-ce que j'entends par Risk Management ?

tom

Qu'est-ce que vous entendez par Risk management, que vous, quand vous entendez risk management, qu'est-ce que ?

Monsieur Smets

C'est très simple, il faut être capable à capter les événements qui soit vont avoir une, un impact négatif sur sur les objectifs à atteindre, soit un impact positif. Parce qu'on parle toujours des risques, mais c'est pas des risques, fin, risque pour moi, c'est une connotation négative tandis que, fin, au sein de notre groupe, on parle de de d'incertitude.

Et puis on décide, bon est-ce que c'est vraiment un risque ou est-ce que c'est une opportunité et voilà. Donc, il faut d'abord pouvoir les capter, euh, mesurer pour dire, écoute, ça c'est un, une incertitude qui est importante qu'il faut vraiment suivre, il faut être attribuer des gens qui qui, qui en sont responsables, prendre des mesures de mitigation. Le but final est de pouvoir utiliser ton registre pour prendre des décisions au niveau stratégique. Fin, tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel, parce qu'il y a 2, pour moi il y a 2 facettes, il y a, il y a de la vision opérationnelle, le risk management opérationnel et le risk management stratégique.

À certains moments, les 2 viennent ensemble, mais au départ, bon, tout ce qui est opérationnel n'est pas nécessairement stratégique, donc tout ce qui est des business units, le, le site personnel, ils doivent faire leur propre risk, risk assessment, et prendre des décision pour mieux faire leurs activités.

tom

OK, et est-ce que, donc vous, ici vous occupez des des assurances, c'est bien ça ?

Monsieur Smets

Assurance des risques, ouais.

tom

Et est-ce qu'il y a un un Enterprise risk manager ou pas ?

Monsieur Smets

C'est effectivement ce qu'on est en train de faire, enfin, oui et non, la fonction n'existe pas telle quelle.

tom

OK.

Monsieur Smets

Il n'y a pas quelqu'un qui est nommé en tant que ça, mais mais on exerce effectivement les les, les activités, c'est pas fait par une personne, c'est pas pas uniquement moi, il y a une personne internal audit qui s'en occupe aussi. C'est la nouvelle vision qu'on a qu'on a créé, c'est vraiment de dire, écoute, il faut un département dédié au risk management.

tom

Et. Et cette, je vais dire, prise de conscience là que, enfin, cette cette envie d'avoir un entreprise, ça c'est depuis quand ça ?

Monsieur Smets

Oh, depuis une bonne année. Ouais bah, comme j'ai dis, c'est pas, c'est pas le le COVID qui qui a déclenché ça, c'est plutôt le ESG.

tom

ESG ok. OK, parfait ?

Bah ma prochaine question, c'était au sein de votre vision et de votre définition du risk management avant COVID, quel est le rôle joué par le, le risk manager. Mais ça vous en avait un peu discuté. Je sais pas si vous voulez rajouter quelque chose.

Monsieur Smets

Et oui, donc pour moi y a pas vraiment un changement, enfin, avant et après à cause du COVID le, les activités n'ont pas changer, donc on faisait du du du risk management annuel, donc il y avait un exercice annuel qu'on faisait.

Tom

Ok

Monsieur Smets

Maintenant, dans dans la nouvelle mouture, on veut avoir plusieurs cycles de de de risk identification, risk assessment donc ça, parce que avant, enfin, c'est toujours le cas hein, donc

la la situation actuelle est que on prend une fois par année, on prend une photo. Mais pour moi, le risk management, c'est quelque chose qui vit.

tom

Qui vit oui, qui est évolutif. Ouais.

Monsieur Smets

Qui évolue dans, au cours de l'année, donc il faut quand même régulièrement faire une mise à jour. Peut être pas nécessairement pour tous les toutes les incertitudes qu'on a, qu'on a déterminé, mais au moins pour les les plus importants et en même temps prendre la prendre le temps pour réfléchir des des des nouveaux risques. Original risks, c'est des choses, des choses comme ça. Et donc ça sera repris dans dans la nouvelle la, disons la version 2 du ERM hein. Parce que la la la version 1, existe déjà depuis une, une dizaine d'années.

Elle n'a pas vraiment évolué au cours de ces 10 ans, donc on a estimé enfin l'année passée, c'était en août qu'on a commencé à réfléchir là-dessus. On a estimé qu'il fallait peut-être vraiment créer une version 2 de du du ERM.

tom

Et donc vraiment cette cette différence entre version version 2 c'est le nombre de fois, je veux dire par an où...

Monsieur Smets

Entre autres. Ouais donc il y aura vraiment un département enfin spécialisé y aura, plus de beaucoup, plus de suivi de des actions à prendre, il y aura de de l'input des des sources externes. Donc ça, ça deviendrait un métier en soi.

tom

OK.

Monsieur Smets

Maintenant, c'était, c'était accessoirement, à ce que certaines personnes comme moi, comme ma collègue qui faisaient déjà, mais dans la version 2, on va dire, écoute, il faut quelqu'un ou un département qui s'occupe de ça exclusivement.

tom

OK.

Et au niveau, par exemple, tout ce qui est plans de continuité, et cetera, c'est, c'était enfin, c'est qui, ce sera qui, qui va s'en occuper ?

Monsieur Smets

Voilà ça aussi ça dans dans notre nouvelle vision, ça, ça devrait émaner de de de ce département de risk management donc ça doit être le, le département de risk management qui peut donner qui peut prendre l'initiative. Actuellement, on a effectivement de plan de continuation mais c'est un peut chaque Business Unit, qui qui qui en décide. C'est pas vraiment coordonné. Donc ça existe, mais c'est pas, ça n'est pas d'une façon structurée et donc la vision à plutôt que ça aussi c'est un rôle que le risk manager peut jouer, ne fût-ce qu'à à à initier la la mise en place de de certains plans de certains plans de crise.

tom

OK.

Monsieur Smets

Parce que c'est quand même le risk manager qui, qui va voir, on a un tel risque. Donc il faut être préparé au cas où donc il faut non seulement pouvoir mettre en place des des des plans de continuation, il faut aussi pouvoir faire en tant que risk management du stress testing donc il faut travailler avec les scénarios, ce sont toutes des choses que actuellement on ne fait pas ou très très, très peu.

tom

Et justement, le fait que vous n'en faisiez pas, c'est, c'est pas quelque chose qui vous a pénalisé ici pendant la crise ?

Monsieur Smets

Non, non, je dois dire que on a très bien réagit, et à mon avis, la raison pour laquelle on était prêt, en Belgique et aux états-Units, c'est parce qu'on a aussi des sites en Chine, en Asie.

Tom

OK.

Monsieur Smets

Et donc, effectivement avant que la crise commence chez nous comme ça, c'est déjà depuis quelques mois là-bas. Donc on était préparés à prendre des mesures nécessaires, à les mettre en place au bon moment. Et en plus, la gestion de crise pendant le COVID a été quelque chose qui a été pris en main par par notre CEO. Et donc le le management board, on a aussi et ça aussi à mon avis, ça c'est un avantage, on a des des médecins au sein de de de notre ... donc c'est eux qui ont vraiment piloté les actions à prendre, risk management en soi n'était pas, enfin j'étais impliqué dans le groupe de travail, mais je n'étais pas dans le driver seat.

tom

OK.

Monsieur Smets

Je suis là pour être consulté pour, pour pour donner certains avis mais le, le pilotage se faisait surtout par le, le département médical et et le le CEO et autres membres du board.

tom

OK et, et justement, ici votre communication avec les les membres du bord par exemple, elle a changé avec le COVID ? Parce que c'est quelque chose qui est ressorti dans plusieurs interviews.

Monsieur Smets

Non, j'ai toujours eu un contact très direct avec avec le CEO, avec les autres membres du bord. Euh, non, ça n'a pas changé.

tom

Ça n'a pas changé. Vous avez-vous avez toujours eu une, je veux dire ce que vous avez toujours été valorisé par rapport, aux yeux du board ? Ouais.

Monsieur Smets

Non, je je, plusieurs fois par an, je faisais une présentation et on se parlait comme ça, dans les couloirs ou de temps en temps, le CEO qui m'appelait pour demander les choses. Donc non, le contact a été très toujours très très bien, très très direct donc ça n'a pas changé.

tom

Ouais, ils avaient, ils avaient déjà conscience que le risque management, était quelque chose d'important pour eux.

Monsieur Smets

Oui

tom

Ok, parce que c'est quelque chose qui ressortait dans pas mal d'interviews. Où c'était plus, on va dire, avant, c'était plus au manager de se diriger vers le board et suite au COVID, c'était plutôt l'inverse. C'est le board qui venait chercher le manager et donc c'était pour voir si c'était pareil.

Monsieur Smets

Non, je peux pas dire que ça a vraiment changé, comme quand j'ai dit, alors bon, je rapporte déjà quelqu'un du board, en direct et à côté de ça, il y a un lien direct entre moi le, le CEO ou autre membre qui m'appelle de temps en temps. Donc ça n'a pas changé.

tom

OK, parfait.

Du coup, prochaine question, comment la pandémie du COVID-19 a-t-elle affecté votre travail de risque manager au quotidien ?

Monsieur Smets

Pendant pendant la crise, c'était difficile et différent du fait que on savait plus se déplacer. Et pour moi ce qui est important, c'est de pouvoir parler avec les gens mais en live pas comme comme nous, mais d'aller sur site, d'avoir des des, des conversations.

Euh, parce que ce n'est que en faisant cela, ça ma vision, hein.

Tom

Oui, oui.

Monsieur Smets

Que tu obtiendras des informations.

Tom

Les bruits de couloirs.

Monsieur Smets

Ouais, les bruits de couloir aussi. Donc, c'est ça qui a rendu la vie un peu plus difficile. On est sorti, maintenant ça reprend. Donc bon, voilà mais pendant la crise, c'était, pour moi, c'était le plus le plus difficile, de ne pas avoir le contact direct avec les gens.

tom

Ouais et ici, vous êtes encore beaucoup en télétravail ou pas ?

Monsieur Smets

Non, enfin, oui et non. On a un peu le choix donc, on a implémenté un nouveau policy. Donc les gens peuvent travailler 2 jours par semaine en télétravail. Moi, personnellement je viens 4 à 5 jours au Bureau ou je suis ailleurs donc je commence à voir les gens à nouveau donc pour moi, ouais, c'est un peu comme avant.

tom

OK.

Monsieur Smets

Mais bon, en théorie oui, les gens, il y a il y a moins de personnes au bureau que, qu'avant la crise du fait qu'ils ont la possibilité maintenant de travailler un maximum de jours par semaine chez eux. Y a des jours comme le mardi, et le jeudi, il y a beaucoup plus de gens, mais le lundi et le jeudi, c'est relativement calme.

tom

Ouais, ouais, je comprends, enfin, c'est normal entre guillemets.

Et ici pendant pendant COVID, vous avez mis des choses en place pour justement avoir ce, avoir un peu ce contact avec avec les gens, essayer un peu de retrouver le les bruits de couloir ?

Monsieur Smets

Oui, bon, c'était chaque département ou chaque, chaque unit qui, qui mettait des choses en place, moi personnellement, j'avais, j'avais des des, des créneaux chaque semaine avec avec mes équipiers de toute façon. On avait aussi 2 fois par mois une réunion officielle avec avec

d'autres collègues partout dans monde, donc on essaie effectivement d'organiser, de s'organiser un peu, pour pouvoir parler non seulement du boulot, mais des petits trucs là.

tom

Parler de tout et de rien, des des discussions informelles.

Monsieur Smets

Voilà, voilà, voilà. On parlera pas du tout boulot. Mais ouais, c'est c'est pas évident, c'est pas la même chose.

tom

Ouais, on me disait aussi, c'est pas avoir une discussion ici comme ça, sur teams on est je sais pas, 5-6 et être autour de la machine à café à parler, c'est pas du tout la même chose.

Monsieur Smets

Non, non, ça ne peut jamais remplacer, le contact direct et surtout pas la machine à café.

tom

Ouais donc ici donc toujours par rapport à votre quotidien, est-ce qu'il y a des choses que vous avez mis en place pendant le COVID, justement pour parler, pallier des, à certaines choses et que vous allez continuer à faire maintenant après COVID ?

Monsieur Smets

Spécifiquement au niveau du risk management hein ?

tom

Oui, spécifiquement et vous, de vos activités quotidiennes.

Monsieur Smets

Ouais, pas vraiment la seule chose que je peux dire que que moi j'ai fait, c'est encore utiliser de plus en plus notre nouveau système de de GRC et et GMIS. Qu'on qu'on qu'on qu'on venait d'implémenter y a une bonne année. Donc, 2 ans maintenant, le temps passe vite. Donc moi, j'ai, j'ai, j'ai travaillé pour pour pouvoir l'utiliser encore plus en détail qu'avant, donc c'est un système de de gestion des risques de gestion des des, pour les assurances, qu'on a mis en

place y a 2 ans maintenant, ouais non, juillet y a, ça sera 2 ans qu'on a commencé à utiliser ça. Ouais, on pourra dire que ça, c'est un un changement.

tom

Et c'est un changement dû au COVID ou toujours pas ?

Monsieur Smets

Non, non, c'était déjà quelque chose sur lequel on travaillait avant COVID, mais qu'on, qn a pris la décision de l'implémenter, voilà au moment du du COVID quoi. Mais pas à cause du Covic.

tom

OK et justement que je repense au fait que donc entre guillemets, vous avez bien géré la crise parce que vous la maison mère en Chine où c'est une filiale.

Monsieur Smets

Non la maison mère en Belgique.

tom

La maison est en Belgique OK.

Monsieur Smets

Mais on a quand même pas mal de de site en Chine, avec quelques milliers de d'employés. Donc ça c'est ça ma conclusion hein, donc on voyait, on savait déjà ce qui ce qui pouvait nous arriver ici, en Europe et aux États-Unis, donc on avait déjà l'habitude de de prendre des mesures de crise dans nos usines en Asie. Donc moi je dis, on était quand même probablement mieux préparé que certains autres groupes qui qui n'ont pas une présence en Asie.

tom

OK et et ces mesures ?

Monsieur Smets

Pour nous, ce n'étais pas vraiment une une surprise.

tom

OK.

Monsieur Smets

Autre chose à mon avis, qui nous a vraiment aidé, c'est le fait que au sein du groupe au niveau mondial, on était déjà bien organisé pour avoir des réunions via teams, donc tout cela était déjà implémenté bien avant, bien avant la crise. Donc pour la plupart des gens, ils ne devaient pas apprendre de nouvelles choses, ne devaient pas vraiment changer la façon dont ils pouvaient communiquer avec avec leurs collègues. Oui, bien entendu, c'était plus qu'avant, parce que c'était la seul moyen, mais mais c'était déjà intégré dans dans la culture chez nous de d'avoir les réunions par teams, de, de partager des documents ensemble, en digitales. Donc ces 2 choses à mon avis, nous ont aidé à, à bien survivre cette crise, entre autres.

tom

Et et vous parliez des plans crises qui étaient souvent mis en place en Asie et ils sont mis en place. Enfin, c'est qui qui, qui s'occupe un peu justement de ces plans de crise.

Monsieur Smets

Bah ça, ces plans de crise pour l'instant, c'est c'est, c'est local, donc chaque, la responsabilité reste au sein de chaque business unit. Et puis ça, ça découle dans à chaque, à chaque entité de de mettre en place. Mais bien entendu pour une crise telle que le COVID, les décisions étaient prises à un niveau un peu plus élevé, donc c'est certains. Le cadre, donc le, le cadre décision a été pris ici à bruxelles, au headquarter. Et puis, chaque pays, même chaque, chaque entité ça, ça dépendait un peu de de ce que la législation locale autorisait mais chaque, chaque entité locale où chaque pays devait implémente ce cadre au sein de la législation locale et la possibilité locale.

Tom

Ok, et vous fonctionnez aussi par rapport au modèle des 3 lignes de défense ?

Monsieur Smets

Ouais

tom

Ok

Monsieur Smets

Le modèle de trois lignes, plus défense. Mais le modèle des trois lignes, oui.

Tom

Ouais ouais, le modèle des trois lignes. Fin, enfin ici justement par rapport au modèle des 3 lignes, C'est un, je veux dire, c'est c'est un peu bizarre de pas avoir un ERM parce que...

Monsieur Smets

Ouais, voilà, vous avez tout à fait raison. En théorie, on travaille suivant les trois lignes, mais dans la pratique c'est pas le cas.

tom

OK, ouais voilà c'est ça.

Monsieur Smets

Quand, quand vous, quand vous voyez effectivement les 3 lignes, on dit clairement l'internal audit, il n'a pas vocation à à s'occuper directement du risk management, c'est la 3e ligne qui doit donner de l'assurance pour les processus. Mais dans la pratique, on constate quand même que c'est l'internal audit, qui joue un rôle important dans tout ce qui est risk assessment, et ça, dans la nouvelle vision, on va modifier ça, on va vraiment créer au niveau de la 2e ligne, une fonction risk management et l'internal audit jouera encore un rôle très important. Parce ce qu'il y a pas évidemment un échange d'information d'information. Faut pas croire, mais le, le rôle principal, internal audit, c'est, c'est le rôle de donner de l'assurance au niveau du processus.

Tom

Ouais, OK

Monsieur Smets

Donc tout à fait, c'est une bonne remarque.

Tom

Ouais

Monsieur Smets

Quand tu lis quand tu, lis le la théorie hein en interne, Donc, le le le manuel bah nous, on parle toujours de les 3 lignes, mais dans la pratique, on l'applique pas à 100%.

Tom

Mais j'ai déjà remarqué enfin, suite aux interviews, j'ai j'ai beaucoup remarqué que la théorie et la pratique c'est, c'est complètement 2 mondes différents et et justement y a beaucoup de choses, enfin, il y a certaines choses qui sont entre guillemets acquises dans la littérature et qui bah suite au COVID vont peut-être l'être dans certaines entreprises.

Donc, y a vraiment ce décalage entre, bah oui, c'est acquis dans la, dans la littérature, mais par contre sur le terrain bah pas pas du tout, pas du tout ça quoi. Surtout qu'il y en a beaucoup qui disaient que bah le le risque management était une, était avant COVID vu un peu comme une contrainte par le bord et donc ils étaient un peu laissés de côté et là le COVID a vraiment mis la la fonction de Risk manager en lumière et donc maintenant il est un peu plus valorisé.

Et donc il disait que c'est maintenant, maintenant c'est valorisé, il faut vraiment que le risque manager en en en tire profit et pas justement que ça ça se rééteigne et et donc voilà quoi, c'était c'est.

Monsieur Smets

Oui, je suis bien d'accord et je sais pas si tu as lu les résultats de de l'enquête Ferma.

tom

Non, j'ai pas, j'ai pas.

Monsieur Smets

Ah, je vais t'envoyer sinon leurs résultats. Leurs résultats disent effectivement la même chose donc, avant et après il y a une différence, donc le risque management devenu beaucoup plus important. Mais à mon avis, il y a pas mal de sociétés qui qui font le risque management parce qu'ils doivent le faire. C'est du compliance, c'est du check box.

Tom

Oui

Monsieur Smets

Ça s'arrête là, donc ils n'en font pas vraiment utilisation. Et ça à mon avis, a changé à cause du covid, il y a pas mal de systèmes qui s'est rendu compte, ouais c'est peut-être pas si ennuyante qu'on pensait.

tom

Ouais voilà.

Monsieur Smets

Et peut-être voir un peu plus mais bon. Je vais t'envoyer après le, l'interview, je vais t'envoyer l'enquête et le slide de l'enquête, c'est très intéressant à mon avis pour toi.

tom

OK, merci c'est gentil.

Monsieur Smets

Et tu connais le Ferma ?

tom

Le Firma ? Je ne connais pas.

Monsieur Smets

Non, le Ferma, c'est l'Organisation européenne, La Fédération européenne du risk management. En Belgique, Belgique, tu as le Belrim hein. Donc c'est l'association belge et la plupart sion tous les pays européens sont membres du Ferma.

Tom

Qui chapeaute un peu tout

Monsieur Smets

Qui chapeaute un peu tout et qui font du lobbying au sein de la Commission européenne et tout ça donc, donc voilà.

tom

Ouais mais justement que je repense Ben justement ici qu'on parlait de mise en lumière du COVID et donc il disait que de la part du board, le risk management doit vraiment être vu

comme un support à la décision quoi, et pas pas pas une contrainte quoi. C'était vraiment ça qui ressortait de des interviews. Mais voilà.

Monsieur Smets

Ouais et tu tu verras ça également dans dans l'enquête que que, ils en ils en font, ferma fait une enquête chaque, chaque 2 ans sur le métier en général.

tom

OK.

Monsieur Smets

Et ils en ont fait une en plus l'année passée à mon avis, justement sur le COVID et et, l'effet que le COVID a eu sur le le métier du risk management.

tom

Oui, c'est en plein dans mon mémoire donc c'est, ça serait très intéressant.

Monsieur Smets

Tu vas pouvoir utiliser pas mal de de graphes et de de chiffres là.

tom

Ouais ça, ça serait très intéressant pour moi, oui effectivement.

tom

Donc du coup. Ouais, ça, on a parlé toujours. Toujours, qu'est-ce qui a changé dans votre quotidien mais ça on l'a dit ? Peut-être des des, selon vous, les les, les pistes d'amélioration ? Au quotidien s'il y en a, je ne sais pas.

Monsieur Smets

Chez nous, au niveau du ERM en général.

Tom

Oui

Monsieur Smets

Bah justement ça c'est ce qu'on est en train de de repenser hein donc à mon avis il faut un peu plus de de maturité de cette de cette activité ERM, on a fait un maturity assessment avant qu'on a commencé à réfléchir donc pour savoir un peu où on se trouvait. On était pas le le plus mauvais, on était pas le meilleur non plus, donc on se trouve un peu au milieu, bah.

Donc je crois que ce qui est très important, c'est une mise à jour de de notre risk catalogue, le fait d'avoir une une fonction dédiée ou un département dédié, mais on commencera avec une fonction.

Plus de fréquence, mieux suivre les actions à prendre, la mesure prise et pouvoir prendre l'initiative éventuellement du business continuity planning. Pour moi sur les axes le plus importants, plus le fait de de de transiter d'une approche operational aussi vers une approche stratégique.

Tom

Oui

Monsieur Smets

Aujourd'hui, c'est plus, un peut trop focaliser ce sur l'opérationnel et non seulement sur le, sur la stratégie.

tom

OK, je trouve ça un peu quand même étonnant pour, pour un business aussi gros que Umicor. Que ce soit entre guillemets, que maintenant que on mette, on mette ça en place. Je veux dire, moi, ça me paraît un peu bizarre vu de l'extérieur, que une grosse, une grosse boîte comme umicore n'ait pas justement ce enfin ce département de management au sein de, au sein de de sa hiérarchie.

Monsieur Smets

Ah bah c'est pas, c'est pas qu'on le fait pas hein. C'est un peu, c'est pas centralisé au sein d'un département, y a y a plusieurs personnes qui s'en occupent qui se parlent. Mais à mon avis, on peut mieux organiser ça en mettant vraiment une personne dans un départements, dédié.

tom

Et vous êtes touché, vous par exemple, par la la crise bah de l'Ukraine et de la Russie pour l'instant ?

Monsieur Smets

Oui, mais pas d'une importance énorme, on n'a pas une présence ancrée, on a une présence, une très petite présence en Russie, avec un bureau de vente qui est.

tom

OK.

Monsieur Smets

Mais pas de production, bien entendu, on a des des fournisseurs, ça c'est un peu plus difficile, donc il fallait trouver des alternatives. Jusqu'à présent, ça, ça va donc là, le plan de de médication sont du resourcing et c'est donc. Parce je me pose toujours la question avec tout ce qu'on voit maintenant avec les les, les, les OIR, les problèmes qu'ils ont parce que l'usine ou les deux usines qui qui a de fabriquent les pièces étaient situées en Ukraine. Je pose la question, est-ce que c'est le bon risk management ? De mettre les 2 usines unique dans le monde qui fabriquent une telle pièce dans un pays, que ce soit l'Ukraine ou autre. Je pose cette question, mais après, c'est toujours facile hein.

tom

Ouais c'est par après ouais.

Monsieur Smets

Y'a certaines certaines raisons pour lesquelles ils ont pris cette décision.

tom

Et ça, c'est le directeur de Business unit qui prennent qui prennent la décision. Non, à mon avis. Enfin je suis pas, je fais pas partie de de ces entreprises hein. Donc à mon avis une telle décision sera prise par pour moi le, le board d'une, d'une business unit ou même le board en soi.

tom

OK.

Monsieur Smets

Des petits investissements. Ça, c'est plutôt une décision stratégique. Où est-ce qu'on va implémenter une telle usine, ça peut être quelque quelque chose qu'un directeur va prendre à mon avis. Ça serait les décisions prises par le board, par le management.

tom

OK, OK parfait. Bon, je vais passer à ma prochaine question, ça c'est la même chose que tantôt mais en gros ici donc c'est votre, si vous en avez une, mais je pense que vous m'avez plus ou moins me dit que non. Votre nouvelle définition et votre nouvelle vision du risk management et le rôle joué par le risk manager là-dedans ? si elle a changé, mais je pense...

Monsieur Smets

Non, enfin, c'est, franchement, je comprends pas que les gens maintenant disent en tout d'un coup le risk management a changé. Non le risk management n'a pas changé. C'est, c'est, même chose avec tout ce qui est ESG. Ça change pas de métier ou la façon dont tu dois faire du risk management.

C'est une autre, un autre type de risque qui s'ajoute, la façon de détecter le risque, le la façon de de, de, de de donner un scoring au risque. Ça n'a pas changé et ce que le risque manager doit faire, ça n'a pas changé non plus. Ce qu'il est vrai peut être, avec tout ce qui est ESG et surtout sur le l'environnemental, c'est la durée.

Avant, on va dire que voilà le le court terme, 1-2 ans, moyen terme, 3 à 5 ans et au-delà de 5 ans, entre 5 et 10, c'était du long terme.

Monsieur Smets

Avec le environmental, on regardera un peu plus loin que que 5 à 10 ans, on parle de 2030, 2050 même 2100 donc ça oui ça changera un peu. Mais la façon dont tu dois faire du risk management, le techniques ...

tom

C'est la même chose. Justement là, vous vous soulevez un point qui a été, qui a été mis en évidence dans une autre interview qui disait que que par rapport à la pandémie, justement la pandémie avait été un risque, c'était un risque identifié. Mais bon déjà là probabilité était très faible et et surtout, ce qui a changé maintenant, c'est que ils avaient mis ça sur une durée peut

être de 2-3 mois. Alors que maintenant on voit, on voit la durée de la pandémie. Ben, on est encore hein. Donc, c'était vraiment cette, ce time de qui qui a qui a changé ?

Monsieur Smets

Oui, ben fictivement, c'est, c'était un risque que connu. Mais du fait que ça n'a pas eu lieu pendant des années, on parle un peu de côté et on a probablement sous-estimer effectivement l'effet sur la durée. Ce qui est bizarre à mon avis, c'est quand tu lis maintenant tous les rapports annuels de sociétés dans le monde entier, la pandémie est devenue un des top risks.

tom

Ouais ouais, je comprends.

Monsieur Smets

Donc en effet la pandémie, mais OK on a eu ce risque, on sait que ça va à nouveau arriver, peut-être dans 10 ans, peut-être dans 50 ans. Statistiquement, on le savait chaque, chaque 100 ans, on a une nouvelle pandémie donc donc voilà, on n'était pas préparé. C'est ça le problème, on est à n'était pas bien préparé. Et quand je regarde les années précédentes, même tous les courtiers en assurance, ils ont toujours dit que la pandémie, c'est un facteur important. Il y a très peu de société qui auront pris sa comme un risque effectif.

Il y avait même des produits d'assurance, ils étaient très très chers, mais il existait à l'époque des produits d'assurance. Maintenant, ça n'existe plus parce que c'est arrivé. Mais je pense pas qu'il y a eu un contrat qui a été souscrit pour la couverture d'une pandémie.

Je parle pas, des des des sociétés qui ont plus en place des captives, une certaine couverture. Mais c'était un risque connu mais à mon avis sous-estimé. Du très lointain, et enfin, ça va pas arriver, même si ça arrive l'impact sera, sera minimum donc.

tom

Ouais justement. Ouais, c'était une autre chose qui qui ressortait aussi je pense, ben vous connaissez sûrement, c'était Yves Brants qui me disait ça justement, que maintenant, avant il parlait de tel ou tel risque et avant on me disait Ouais, non ça ça arrivera pas te casse pas la tête avec ça laisse ça de côté et maintenant, bah ça, cette vision-là a changé quoi.

Monsieur Smets

Ça peut être c'est une un des effets positifs de du covid que le le management va peut-être plus, il va lui dire, on va quand même en compte parce que on sait jamais.

tom

Ouais, voilà, c'est ça.

Donc ici Ben je vais passer aux, aux prochaines questions. Donc là c'est vraiment les les les questions de conclusion donc ici bah quelles sont selon vous les leçons et les enseignements que l'on peut tirer de la pandémie sur le risk management et le rôle du risk manager ?

Monsieur Smets

Essayons de, d'être près, de se préparer à n'importe quel risque ou type de risque et comment est-ce qu'on peut faire ça ? Par faire du stress testing, par par par faire des exercices des différents scénarios. Mais le, le problème est plus important pour moi, c'est toujours de de on attend, personne n'a une boule de Crystal. Si, si, on reste, si on pouvait regarder dans le futur, le risk management serait beaucoup plus facile parce que maintenant on se base toujours sur OK sur le passé, sur ce qu'on connaît mais la difficulté est de pouvoir capter le risque futur, ça, ça et ça reste au moins, une grande difficulté.

Pour moi, une autre leçon, c'est de dire bon écoute, ne pense pas que, même si un risque semble faible, ça peut toujours arriver. Par exemple, avec avec les 2 tours à New York, personne aurait pensé que ces 2 tours pourraient s'effondrer en même temps.

tom

C'est arrivé.

tom

Ouais, et justement c'est...

Monsieur Smets

Nothing for granted.

tom

Ouais c'est vrai, ouais, qu'est ce que je voulais dire. Ah oui justement, ces exercices de stress testing vous les faites, vous les faites plus régulièrement maintenant ?

Monsieur Smets

Euh pas assez à mon avis. On en fait mais mais ça aussi, une fois qu'on aura mis en place la nouvelle fonction, ça sera une des tâches de de, d'accélérer le nombre de d'exercices book. Tu sais pas faire un exercice au des scénarios pour chaque risque ça ça, impossible, mais quand même, je crois qu'il faut le faire pour les, pour les risques les plus importante dont les risques stratégiques.

Tom

Ouais

Monsieur Smets

Ils comportent plusieurs scénarios, qu'est-ce que, si un tel événement se réalise, qu'est-ce que qu'est-ce que ça va avoir comme conséquence, qu'est-ce qu'on peut faire nous ? Voilà donc ça, il faut à mon avis, encore intensifier, on le fait, je pense qu'on peut toujours s'améliorer.

tom

OK et et tantôt vous parliez de de nouveaux risques ici, ici, vous voyez vraiment, par exemple, c'est quelles seraient les les, enfin, quels sont les nouveaux risques auxquels vous êtes exposé ?

Monsieur Smets

Bonne question, des risques qui se manifestent au cours d'année donc je pense tout ce qui est technologie, ça c'est un risque important pour, pour que n'importe quelle société. Que, que vous êtes une société dans dans dans le secteur de la production où service, la technologie, pour moi c'est un risque très très important. En plus, bon, je l'ai déjà dit plusieurs fois hein le ESG, bon le ESG en soi c'est pas un nouveau risque, ce sont des... Ça aussi ça, c'est peut-être la mode pour l'instant, mais ESG bon c'est depuis, depuis des années, hein. Tout ce qui est environmental, social and governance, ça a plus d'importance maintenant, on l'a regroupé dans, dans, au sein de l'ESG.

Mais j'en suis sûr que là-dedans, dans, dans ces catégories-là, il y aura de nouveaux risques qui joueront, qui vont se développer dans les années à venir.

tom

OK, ouais je comprends.

Monsieur Smets

Et pensons au water stress, donc au manque d'eau par exemple, non seulement pour la production, mais éventuellement aussi pour la, pour la supply chain. Donc on a, j'ai enfin, pas nous, pas notre société, mais il y a eu déjà des cas, où le niveau du Rhin était trop bas et donc leur supply ne pouvait pas, enfin leur bateau ne pouvait plus fournir les pièces, donc ça va se passer de plus en plus.

tom

Et on le voit actuellement en Espagne avec la la canicule.

Monsieur Smets

Voilà, oui, oui, oui. Tout ça, sont des risques qui existaient. Donc, inondations, sécheresse, tout ça a toujours existé, mais ça aura une autre ampleur et il y aura de la région, dans le futur, qui auparavant n'étaient jamais touchées à ça. Donc ça c'est assez important quand tu décides stratégiquement de de et de montrer une nouvelle usine. Dans une une, une nouvelle, dans un certain une certaine région, il faut bien faire une analyse sur quels sont les risques aujourd'hui, mais aussi dans le futur

tom

Dans le futur oui

Monsieur Smets

Et si il y a un risque, bon il faut prendre des mesures donc c'est c'est construire d'une certaine façon pour éviter que une inondation ait un impact maintenant ce sont toutes des choses que, Il faut prendre avec pour prendre la décision finale.

tom

Ouais, ok. Bah donc ici après, c'est à peu près le même les mêmes questions ici. Donc mes sous-questions ici c'est qu'est-ce que cette pandémie a modifié ? Que nous a-t-elle appris sur le risque management et le risque manager qu'il faudrait apporter, modifier, supprimer dans le futur ? Je sais pas si ça, si vous avez quelque chose à rajouter ?

Monsieur Smets

Du côté de de Umicore, pas vraiment comme comme j'ai déjà dit bon c'est pas le le COVID qui a déclenché la la réflexion chez nous. Mais je pense que ce qui a changé, cela fait que beaucoup de sociétés sont maintenant convaincus que le risk management n'a plus un, enfin, un cost center même, ça peut apporter aussi en un avantage et qu'il faut utiliser, la fonction de du risque manager a quand même pris de l'importance.

Mais je crois que y a encore beaucoup de sociétés qui doivent beaucoup investir dans dans le risk management.

tom

Ok et donc ?

Monsieur Smets

Pour certains, c'est, c'est vu comme comme un exercice de compliance.

tom

Ouais, c'est ressorti aussi, ouais ouais, et donc ma dernière question c'est quels seront selon vous les rôles clés du risk manager à l'avenir et pourquoi ? Quelle sera sa, sa valeur ajoutée aussi ?

Monsieur Smets

Un Networker, il faut avoir son réseau interne, il faut qu'il ait une très bonne connaissance et une très bonne vue de sa société, et de la stratégie de la société.

Monsieur Smets

Ça va être quelqu'un qui, euh, qui peut donner l'information et qui peut créer une certaine culture, risk culture au sein du groupe, et apporter des idées et faire le coordinateur, donc pas, c'est pas la personne du risk management qui va décider nécessairement qui, qui va mettre en place des mesures de mitigation mais c'est, c'est l'initiateur peut-être, il peut apporter des des idées de de, de des solutions qu'il a lues ailleurs. Et ce qui est aussi important pour moi c'est de pouvoir lier des risques.

Je vais te donner un exemple, on a plusieurs business units au sein d'un groupe, bah on peut identifier un risque X dans la business unit 1 et dans la business unit 2, identifier un autre risque. Mais il se peut que ce risque aura encore un une influence importante sur... donc ça à

mon avis, c'est quelque chose effectivement qui n'est pas évident, de de lier les risques de de de voir la la à l'interdépendance entre entre les risques et les conséquences.

tom

Et justement, ce sera plus possible une fois que vous aurez, vous aurez votre votre ERM.

Monsieur Smets

Peut-être, peut-être, j'espère. On aura quand même une vue plus clair à ce point là aussi ?

tom

OK. Ouais ouais donc moi j'ai j'ai un peu fini avec avec mes questions, je sais pas si vous, vous avez quelque chose à à rajouter.

Monsieur Smets

Non, pas spécifiquement je comme j'ai dit je, je t'envoyer les 2, les 2 enquêtes faites par ferma, tu trouveras à mon avis, pas mal d'informations utiles et je te souhaite beaucoup de succès avec ton mémoire.

tom

Un grand merci, un grand merci à vous pour, pour votre temps, d'avoir accepté.

Monsieur Smets

Pas de souci, avec plaisir. Si tas encore des questions n'hésite pas à m'appeler ou envoyer un mail.

tom

OK, parfait, merci, un grand merci.

Monsieur Smets

OK bonne journée.

tom

À vous aussi au revoir.