

Annexes

Annexe 1: Interviews des différents experts

Tableau 1: Experts interviewés

	Nom et prénom de la personne interviewée	Entreprise	Poste que la personne occupe
1	Marc André	Banque Internationale Luxembourg (BIL)	Business Continuity Manager
2	Danielle Quigley	Nomura Group (NBL): Nomura Bank Luxembourg	Business Continuity coordinator in Corporate Planning & Strategy Department
3	Cecilia Guichart	Administration luxembourgeoise dénommée : "Service national de la sécurité dans la Fonction publique"	Gestionnaire de qualité au sein d'une administration
4	Benoit Laurent	.	Compliance Officer
5	Alexandre Pepe	Deloitte Luxembourg	Senior auditor
6	Juan Garcia Sanchez	Nomura Group (NBL): Nomura Bank Luxembourg	Chief Risk Officer
7	François Viljoen	Clearstream – Deutsche Boerse	Specialist Business Continuity Management
8	Vera Jordan	Clearstream – Deutsche Boerse	Senior Expert and Manager of the pandemic HR
9	Françoise Bigoni	Banque Internationale Luxembourg (BIL)	Senior Associate Relationship Manager
10	Fabian Huberty	EFG Bank	Head of Investments Solution
11	Eric Mansuy	Quintet Bank	Responsable des projets IT et des opérations

1.1. Interview n°1 de Marc André

Bonjour, je me présente, je m'appelle Manon Talbot, j'ai 22 ans, je suis belge et je suis en deuxième année de master en ingénieur de gestion à la Louvain School of Management. Dans le but de valider mon année et par la même occasion d'obtenir mon diplôme, je réalise une thèse sur la thématique suivante :

« La relation entre la gestion des risques et la continuité des activités durant la pandémie: une enquête empirique dans le secteur bancaire »

Tout d'abord, je tiens à vous remercier d'avoir répondu à mon appel et de bien vouloir m'accorder un peu de votre temps. Cette interview se déroulera en suivant un certain guide d'entretien avec des questions générales mais aussi précises.

Manon : Pour commencer, pourriez-vous vous présenter également en nous communiquant votre nom, prénom, votre profession mais aussi depuis combien de temps vous effectuez ce métier.

MA : Bonjour, je m'appelle Marc André, et je travaille à la BIL depuis 20 ans dans le BCP.

Manon : Pour vous, quel est le lien entre la continuité des opérations et la gestion du risque ? Comment ces deux concepts sont-ils agencés l'un par rapport à l'autre au sein de la banque ?

MA: La *gestion des risques* permet d'identifier, évaluer et hiérarchiser les risques liés aux activités d'une organisation, peu importe la nature ou l'origine de ces risques, puis à les traiter méthodiquement, afin de réduire et contrôler la probabilité des événements redoutés, et leur impact éventuel.

Dans le cadre du BCP, il s'agit de bien identifier chacune des menaces (cyber-attaques, pandémie, terrorisme, tempête de neige, ...) qui constituent un risque d'interruption des activités critiques de la société. Ce risque est déterminé par une analyse d'impact et de probabilité de survenance de la menace (Risk Assessment en anglais).

Pour chacune des menaces constituant un risque (à hiérarchiser), des mesures préventives doivent être prises (mise en place de détecteurs de fumées dans nos locaux ...). Des mesures réactives (BCP) doivent également être prises (identification et mise en place de work arounds) de manière à garantir *la continuité des opérations critiques* en toutes circonstances.

Manon : Que signifie « la maturité de la gestion de risques » au sein d'une banque ? Quel niveau de maturité avez-vous au sein de la BIL ?

MA : Un contrôle interne optimisé se construit dans la durée en franchissant différents paliers. La progressivité de la démarche peut être représentée sous la forme d'une échelle de maturité comportant plusieurs niveaux. Chaque niveau ou palier correspond à un degré de maturité supplémentaire intégrant les acquis du palier précédent en l'améliorant.

Dans ce contexte, la BIL a mandaté en 2019 une société de consultance spécialisée dans la gestion de la continuité d'activités. L'objectif était d'évaluer le gap entre notre système de gestion de la continuité d'activités et la norme internationale ISO 22301 spécifique au Business Continuity Management (BCM). Cette norme qui constitue notre référence permet d'évaluer notre niveau de maturité en la matière. Les résultats de cette étude ont montré que notre système de gestion de la continuité d'activités est en conformité avec les exigences de la norme. En effet, aucune non-conformité majeure ou mineure n'a été identifiée. En conclusion, nous avons donc un bon niveau de maturité de notre BCM.

Manon : Faut-il commencer par mettre en place un plan concernant la continuité des opérations ou la procédure de gestion des risques ?

MA : La première préoccupation doit être de bien identifier les menaces (cyber-attaques, pandémie, terrorisme,...) qui peuvent constituer un risque d'interruption des activités critiques de la société. Ce risque est déterminé par une analyse d'impact / probabilité de survenance de la menace (Risk Assessment).

Ensuite, il faut réaliser un Business Impact Analysis (BIA) pour chaque activité de la société. Le but est essentiellement de déterminer un Recovery Time Objective (RTO) pour chaque activité et par conséquent quelles sont les activités critiques pour lesquelles il faut mettre en place des solutions de continuité. De même, les prestataires externes, les applications IT, les employés requis pour supporter ces activités critiques doivent être identifiés.

Pour chacun des scénarios de crise traités dans le BIA, des work arounds doivent être identifiés par la banque. Par exemple, si un prestataire externe critique est indisponible, il faut identifier une alternative (un autre prestataire ...) pour être capable d'assurer la continuité des activités critiques. Le Risk Assessment et le BIA permettent d'établir la stratégie de continuité. De là en découle le Plan de continuité de la Banque (un plan pour chaque scénario de crise).

Manon : Qui s'occupe de la continuité des opérations au sein de votre banque ?

MA : Je suis le Business Continuity Manager de la BIL. Mon rôle est de définir avec le Business le Recovery Time Objective (RTO) de chaque activité et le RPO (Recovery Point Objective) de chaque application IT critique, ainsi que le Plan de continuité de la Banque pour les différents scénarios de crise envisagés. J'assure aussi les formations BCP pour le personnel de la Banque ainsi que l'organisation des exercices annuels de continuité.

Manon : Quels sont les différents modèles (scénarios) de base du plan de continuité des opérations ? Comment se passe la procédure d'implémentation ?

MA : Les menaces pouvant engendrer une interruption des activités critiques sont regroupées dans 5 scénarios de crise pour lesquels un Plan BCP doit être mis en place :

1. Indisponibilité des principaux locaux ;
2. Indisponibilité de l'IT ;
3. Indisponibilité des ressources humaines ;
4. Indisponibilité de la téléphonie ;
5. Indisponibilité des prestataires externes.

Manon : Qui s'occupe de la gestion du risque ?

MA : La gestion des risques se compose d'un ensemble d'activités regroupées comme suit : gestion du risque opérationnel, gestion du risque de marché et de liquidité, gestion du risque de crédit, gestion du risque d'entreprise, modèles IFRS9 et IRBA, gestion du risque de modèle, sécurité de l'information et continuité des activités. Chacune de ces activités est placée sous la responsabilité d'un responsable hiérarchique.

Manon : Pensez-vous que le fait que vous apparteniez à une grande entreprise vous apporte des facilités dans le domaine lié aux risques (BCP)?

MA : Dans une grande entreprise, il y a davantage d'activités critiques, d'applications IT, de personnes et de prestataires externes critiques ...D'où une probabilité d'incident qui est plus importante par rapport à une petite organisation. Il y a aussi davantage de solutions de continuité (workarounds) à définir et à mettre en place et donc également des risques résiduels liés à ces solutions.

Manon : Avez-vous été impacté par la crise/pandémie du COVID-19 ? Si oui, quels étaient les plus gros impacts ? Si non, étiez-vous préparés à une crise d'une telle envergure ? Avez-vous modifié vos stratégies en conséquence/ lorsque la crise est survenue ?

MA : Nous n'étions pas préparés à une crise pandémique. Dès que cette crise est apparue, nous avons dû mettre en place des mesures préventives afin de limiter le risque de contagion au sein des équipes. Ainsi les équipes « critiques » ont été splittées sur plusieurs bâtiments, notamment l'immeuble BCP dont nous disposons à la frontière belgo-luxembourgeoise. Heureusement, la solution « télétravail » a pu être mise en place rapidement. Celle-ci s'est largement imposée comme solution BCP pour les nombreuses activités critiques capables de travailler de cette manière en totalité ou partiellement.

Manon : Quelles étaient ces stratégies avant, durant et après la pandémie ?

MA : En 2021, chacun des collaborateurs a reçu un laptop nomade de la banque. En 2022, ce laptop est devenu la nouvelle station de travail dans nos immeubles (siège social et réseau agences) ainsi que la nouvelle solution BCP (en remplacement des locaux BCP) (*). Chaque activité critique s'est préparée à pouvoir travailler en télétravail à 100%, permettant ainsi de faire face à un nouveau scénario défini pour lequel tous nos immeubles seraient inaccessibles en même temps (tempête de neige, pandémie, grèves, ...).

(*) exception : risque d'établissement permanent à l'étranger (commerciaux non-résidents au Luxembourg ...).

Manon : Avez-vous tiré des leçons et des conclusions maintenant que la crise est passée ?

MA : La crise COVID19 nous a permis aussi de revoir notre définition de la « criticité » d'une activité. En effet, depuis lors, une activité critique dispose d'un RTO inférieur à un mois alors qu'avant la crise c'est un RTO supérieur à 12 heures qui était pris en compte. D'où, il y a davantage d'activités critiques, donc davantage d'activités sur lesquelles nous faisons un focus au niveau BCP.

Je vous remercie une fois encore pour votre temps et pour ces réponses détaillées qui permettront d'avancer et de répondre plus précisément à la question de recherche initiale.

1.2. Interview n°2 de Danielle Quigley

Hello, my name is Manon Talbot, I am 22 years old, I am Belgian, and I am in the second year of a master's in management engineering at the Louvain School of Management. In order to validate my year and at the same time to obtain my diploma, I am doing a thesis on the following topic:

« The relationship between risk management and business continuity in times of a pandemic: an empirical survey in banking sector »

First, I would like to thank you for answering my call and for giving me some of your time. This interview will follow a certain interview guide with general but also specific questions.

Manon: To begin with, could you introduce yourself by telling us your name, first name, age, profession and how long you have been doing this job?

DQ: Hello, I am Danielle Quigley and I come from United Kingdom. I am 47 years old, and I am the BC coordinator in Corporate Planning & Strategy Department, Nomura Bank (Luxembourg) S.A for 21 years now.

Manon: Have the concepts of business continuity and risk management evolved for you with the COVID-19 pandemic?

DQ: From a BC point of view, the two concepts are very intertwined. However, thanks to the pandemic situation, not only did we test the robustness of our pandemic plans, but we came aware of additional risks that were not previously covered. Therefore, enhancing our risk management related to pandemic situations and other BC disaster scenarios.

Manon: What do you see as the link between business continuity and risk management? How do these two concepts relate to each other within the bank?

DQ: For me, Risk Management is a large part of “business continuity” at NBL and of course as a bank we need to be aware of all possible risks that could have a severe impact on our business i.e., as a minimum we consider physical, technical, financial, human resources, regulatory or dependency outage threats. Although both functions deal with risks, the aim of the business continuity function is to have plans in place to manage and handle “worst case” scenarios leading to eventual business disruption and to ensure the business’s resilience in such a situation. On the other hand, the risk management function is focused on mitigating the identified risks to protect the company’s assets.

Thus, Business Continuity and Risk Management are handled by two separate departments. However, there is regular interaction between the two, especially when it comes to complying with new regulatory requirements.

Manon: How has this link evolved with the pandemic? Has the pandemic strengthened this link, or has it disappeared?

DQ: From a BC point of view, the pandemic has strengthened the link between the two concepts although at NBL, the two concepts are separated in different departments.

Manon: Should a business continuity plan or risk management process be put in place first?

DQ: Both business continuity planning, and risk management are very important for a company and therefore they should evolve conjointly.

Manon: What does “risk management maturity” mean within a bank? What level of maturity do you have within NBL?

DQ: There is no internal definition for risk management maturity. I would understand it as the level of compliance with the regulatory requirements and the defined internal risk management framework.

One of the key aspects to evaluate such maturity is the degree of implementation of the three line of defence model¹, a standard in Luxembourg (see CSSF circular 12/552) and in other many countries and not only related to the banking industry.

According to that model, risk management obligations are divided among first line (front-office departments), second line (control functions -compliance and risk management-) and third line (internal audit).

As a result of the last financial crisis in 2008, regulators and market participants realized that those involved in the business activities are the responsible for managing the risks and comply with the regulatory and internal limits. I used to explain this with the idea of “who open the door to the different risks, are those who have to manage them” as when someone open a door, must be sure the one who knocking is known or manageable.

Control functions must propose the Management and the Board the risk appetite necessary for being able to reach the business objectives for them to approve it, and, they must define the risk management framework in which the different limits will be define, explain and monitor. They work together with the first line and challenge them on how risks are managed, informing independently the Management and the Board on the level of the different risks.

Finally Internal Audit reviews what first and second lines of defence, from an independent point of view.

NBL has different degree of maturity depending on the risks we look at. For non-financial risks, such as operational risk and BC, front-office departments have a good level of taking on the topics, while in financial risks still there are actions to improve.

Manon: What impact does this maturity have on business continuity? Do you think that the maturity of banks was strong enough and present enough before the crisis?

DQ: For NBL, as the two concepts have always been separated the maturity of BC and risk management cannot be compared. As previously mentioned, the maturity of the BC is and was very high at NBL before the pandemic; therefore, it has only reinforced the level of maturity of BC.

¹ Voir Annexe 6

Manon: Who is doing the risk management and who is doing the business continuity? Is it entire teams or just one person? Did the pandemic have an impact on this way of organizing? On the size of these teams? Have new positions been created?

DQ: Both RM and BC remain separate teams. RM is made up of a team of 8 people (operational & financial risk) while the BC is one person 50% and a back-up.

Manon: Who is responsible for business continuity at your bank?

DQ: To answer simply, me! The business continuity coordinator within the Corporate Planning & Strategy Department.

Manon: What are the different basic models of business continuity planning? What is the implementation process like?

DQ: It depends on the type of risk and threat we have. I am going to give you a table² with the different threats and the responses to them. But I can already say that we manage the different threats: physical, technical, financial, human resources, regulatory and dependency outages.

From a BC and CM point of view, the processes we changed during the pandemic are mainly related to homeworking and hybrid working:

- Modified all processes with physical printing and went 100% electronic.
 - Archiving
 - Electronic signatures
- New telephony system to enable the use of our work phone numbers from anywhere.
- Virtual meetings and team collaboration
- Increased controls from an Information Security perspective due to homeworking

For the implantation, we follow a flow Chart that I can also give you after³.

Manon: Do you think that the fact that you belong to a large company makes it easier for you to deal with risk?

DQ: Not necessarily as the business we carry out is different from the other entities within the Nomura Group. However, our risk management model is based on the Group's risk management structure.

Manon: How did you manage the risks?

DQ: The pandemic was very positive on the "modernization" and streamlining of certain operational and technical processes.

Manon: Were you impacted by the COVID-19 crisis/pandemic? If yes, what were the biggest impacts? If not, were you prepared for a crisis of this magnitude?

² Voir Annexe 5

³ Voir Annexe 3 et 4

DQ: NBL has a detailed pandemic plan in place that was created initially in 2008 and was regularly reviewed and updated since. This plan was adapted to manage the COVID-19 situation, which meant that that business impacts related to the COVID-19 crisis were extremely limited.

Manon: Did you change your strategies as a result/when the crisis occurred?

DQ: NBLs pandemic strategies have not been modified however, technologically we have improved our communication methods, remote access capabilities and the security related to working remotely. On an operational level we rapidly modified our business processes to be 100% electronic. We stopped all physical printing, physical archiving, wet signatures, and physical meetings.

Manon: What were those strategies before, during and after the pandemic?

DQ: The health and safety of our staff is and was the most important factor related to any crisis. As before, I can show you the executive summary taken from our pandemic plan⁴.

Manon: How do you see things concerning a new crisis? Will you be more serene?

DQ: As mentioned above, all crises are different and although we plan for the worst situation, we never know what is going to hit us and how. Due to the COVID-19 pandemic, we have proved that NBL has an ease and rapidity to adapt to difficult and unknown situations, thanks to the level of competence and knowledge of the key staff and the maturity of the Crisis Management Team. I would like to add that the pandemic was very positive on the “modernization” and streamlining of certain operational and technical processes.

Manon: Have you drawn any lessons and conclusions now that the crisis has passed?

DQ: The conclusion is that The Pandemic Crisis Management Team were reactive, and the decision-making was quick and effective. In fact, the communication was clear and the return to office was well prepared so very smoothly in practice.

The procedure to provide the necessary equipment to staff who needed it was well managed so we will keep this method for the future. We really insist on the fact that we had to follow both NBL and the Luxembourg government recommendations.

We were proud of our staff because employees really well adapted their working procedure and did a good work from home.

In conclusion, preparedness, adaptability, agility, and speed are crucial in managing a pandemic situation.

Manon: Finally, what link would you make between the crisis, risk management and business continuity?

⁴ Voir Annexe 7

DQ: Although they are all interlinked, they are separate concepts, and all have a very different role especially in times of crises. Risk management is not necessarily concerned during a crisis, they are there to identify and mitigate known risks. Crisis management is there to manage the situation related to a crisis and business continuity, plans, and implements solutions to ensure the continuity of the business in a crisis.

Manon: Thank you again for your time and for these detailed responses that will help move forward and more accurately answer the original research question.

1.3. Interview n°3 de Cécilia Guichart

Bonjour, je me présente, je m'appelle Manon Talbot, j'ai 22 ans, je suis belge et je suis en deuxième année de master en ingénieur de gestion à la Louvain School of Management. Dans le but de valider mon année et par la même occasion d'obtenir mon diplôme, je suis en train de réaliser une thèse sur la thématique suivante :

« La relation entre la gestion des risques et la continuité des activités durant la pandémie: une enquête empirique dans le secteur bancaire »

Tout d'abord je tiens à vous remercier d'avoir répondu à mon appel et de bien vouloir m'accorder un peu de votre temps. Cette interview se déroulera en suivant un certain guide d'entretien avec des questions générales mais aussi précises.

Manon : Pour commencer, pourriez-vous vous présenter également en nous communiquant votre nom, prénom, votre profession mais aussi depuis combien de temps vous effectuez ce métier.

CG : Je m'appelle Cecilia Guichart, je suis belge. Après avoir passé près de 20 ans dans le secteur bancaire, je travaille actuellement comme "gestionnaire qualité" au sein d'une administration luxembourgeoise dénommée "Service national de la sécurité dans la Fonction publique". Cette administration est sous la tutelle du Ministère de la Fonction publique.

Manon : Pour vous, quel est le lien entre la continuité des opérations et la gestion du risque ?

CG: La gestion du risque doit couvrir différentes catégories si elle veut être complète. Il est clair que ces catégories dépendent du type d'activité de l'entité. Une d'entre elles concerne par exemple les risques SST (sécurité et santé au travail). La continuité des activités est donc une des catégories de la gestion du risque, elle est comprise dedans.

Manon: Comment ces deux concepts sont-ils agencés l'un par rapport à l'autre ?

CG: La continuité des opérations est pour moi un « objet » sur lequel porte un risque : y a-t-il un risque quant à la continuité des opérations de mon entité ? Si ce risque est identifié, il y a lieu de l'évaluer en fonction de sa probabilité d'occurrence et de sa gravité.

La continuité des opérations est un risque qui est en réalité le risque de ne pas pouvoir continuer ses opérations !

La question à se poser est donc : Y a-t-il un risque quant à la continuité des opérations ? Oui ou non. Si oui, il faut évaluer le risque quant à sa probabilité d'occurrence et sa gravité. Ensuite, il faut prendre des mesures (plan d'action).

Dans des métiers administratifs, tu peux instaurer le télétravail et voir ce qu'il faut pour le permettre, tel que doter les agents d'ordinateur portable avec connexion en VPN (pour sécuriser l'accès au réseau de l'État et ses serveurs). Il faut également vérifier aussi où sont stockés tes serveurs et donner des outils pour les réunions : Skype, WebEx, Teams ou autre.

Manon : Que signifie « la maturité de la gestion de risques » au sein d'une banque ? Quel niveau de maturité avez-vous dans votre entreprise ?

CG: Je ne peux pas dire par rapport à la banque dans laquelle j'ai travaillé mais un peu par rapport à mon entité qui est une administration luxembourgeoise. La maturité de la gestion de risques requiert un processus de « Management des risques » qui peut se traduire en étapes :

1. Identification des risques
2. Évaluation des risques
3. Mise en place de mesures/plan d'actions en fonction de l'évaluation des risques
4. Évaluation des mesures prises (est-ce qu'on a éliminé le risque ou atténué ?)
5. Amélioration continue (nouvelle évaluation des risques et nouvelles mesures à prendre)

Au plus ces étapes sont efficaces et bien suivies, au plus la maturité de l'entreprise sera forte.

On peut également parler du PDCA, c'est-à-dire du plan-do-check-act qui est très utilisé dans ce domaine et qui permettra également d'avoir une bonne maturité s'il est suivi correctement.

Manon: Faut-il commencer par mettre en place un plan concernant la continuité des opérations ou la procédure de gestion des risques ?

CG: Le plan concernant la continuité des opérations est une action mise en place pour maîtriser un risque identifié (risque de ne pas être en mesure de continuer l'activité). Donc comme je l'ai dit auparavant, le plan concernant la continuité des opérations va être mis en place dès qu'un risque sera identifié et fait partie de la gestion du risque. En fait, les plans concernant la continuité des opérations ont été très à la mode après les attentats du 09/11 aux Etats-Unis et ne cessent d'évoluer depuis.

Manon : Qui s'occupe de la continuité des opérations?

CG: Cela dépend de l'organisation de l'entité : si la mesure identifiée pour maîtriser le risque est de mettre en place un plan de continuité, une personne a été désignée pour le définir et le mettre en place.

Manon : Qui s'occupe de la gestion du risque ?

CG: Cela dépend des divers risques identifiés et de la nature de ces derniers. Un labo d'analyse a par exemple un risque qualité quant à la fiabilité de ses résultats. Un outil qui détermine le rating de clients de banque (qui détermine ensuite les besoins en cash de la banque) doit être un outil fiable et robuste afin de garantir l'intégrité des données. Chaque personne a un rôle à jouer et une fonction bien spécifique.

Manon : Avez-vous été impacté par la crise/pandémie du COVID-19 ? Si oui, quels étaient les plus gros impacts ? Si non, votre entreprise était-elle préparée à une crise d'une telle envergure ?

CG: Il est clair que nous avons tous été impactés par la crise donc ma réponse est 'Oui'. Nous avons reçu des consignes de télétravail dictées par le Ministère de la Fonction publique en fonction des recommandations du Ministère de la santé.

Manon : Avez-vous modifié vos stratégies en conséquence/ lorsque la crise est survenue ?

CG: En ce qui concerne les formations que nous dispensons, ils sont passés en mode « webinaires » et le télétravail est devenu possible.

Manon : Quelles étaient ces stratégies avant, durant et après la pandémie ?

CG: Notre mission en tant qu'Administration n'a pas changé avec la pandémie. Nous avons toujours les mêmes. Par contre, la manière de les effectuer a changé pour certains aspects « réunions virtuelles » au lieu de « réunions en présentiel ».

Quant à des aspects de surveillance de fonctionnement, il y a eu plus d'audit documentaire que de surveillance sur place, étant donné le(s) confinement(s).

Enfin, nous sommes passés en gestion « paperless » pour ce qui est des dossiers et autres documents. Nous sommes également en train de développer diverses applications ou plateformes afin d'améliorer la digitalisation des services que nous offrons.

Manon : Avez-vous tiré des leçons et des conclusions maintenant que la crise est passée ?

CG: Éventuellement garder la possibilité d'un budget pour les équipements de protections individuels (EPI) tels que les masques, tests covid, ... Mais aussi pouvoir s'assurer de tracer les décisions/documents/collectes de données de manière entièrement « électronique ».

Je vous remercie une fois encore pour votre temps et pour ces réponses détaillées qui permettront d'avancer et de répondre plus précisément à la question de recherche initiale.

1.4. Interview n°4 de Benoit Laurent

Bonjour, je me présente, je m'appelle Manon Talbot, j'ai 22 ans, je suis belge et je suis en deuxième année de master en ingénieur de gestion à la Louvain School of Management. Dans le but de valider mon année et par la même occasion d'obtenir mon diplôme, je suis en train de réaliser une thèse sur la thématique suivante :

**« La relation entre la gestion des risques et la continuité des activités durant la pandémie:
une enquête empirique dans le secteur bancaire »**

Tout d'abord je tiens à vous remercier d'avoir répondu à mon appel et de bien vouloir m'accorder un peu de votre temps. Cette interview se déroulera en suivant un certain guide d'entretien avec des questions générales mais aussi précises.

Manon : Pour commencer, pourriez-vous vous présenter également en nous communiquant votre nom, prénom, votre âge, votre profession mais aussi depuis combien de temps vous effectuez ce métier.

BL : Bonjour, je m'appelle Benoit Laurent, j'ai 52 ans et je suis Compliance Officer. J'ai travaillé 28 ans dans le secteur financier dont 20 années dans le Risk Management Compliance. Je suis maintenant dans le secteur bancaire luxembourgeois.

Manon : Pour vous, est-ce que les concepts de gestion des risques et continuité des opérations ont évolué durant la pandémie ?

BL : Partiellement. Si on prend la gestion des risques, celle-ci n'a pas été révolutionnée drastiquement. Les nouvelles réglementations, lois publiées durant la pandémie n'ont pas fait évoluer intrinsèquement la gestion des risques. L'appétit au risque défini par l'(les) actionnaire(s) des sociétés définit toujours la politique de gestion des risques de celles-ci. Seul, le mode de fonctionnement, les prises de décisions ont été affectées. Mais la gestion des risques est demeurée la même. Mais, cela a pu permettre à certaines entreprises d'accentuer ou de revoir leur politique.

Par contre, le concept de la continuité des opérations a été modifié. La modification du lieu de recouvrement pour assurer la continuité des opérations a été bousculée et ce, très rapidement. Et par conséquent, le temps de réaction, le centre de décision de l'entreprise, quelle que soit sa taille, son secteur d'activité, a été délocalisé sans que cela ne nécessite une réallocation des ressources en général.

Conceptuellement, donc, il y a toujours une corrélation entre la gestion des risques et la continuité des opérations. Mais d'un point de vue pragmatique, il n'y a pas d'évolution proportionnelle entre les deux.

Manon : Pour vous, quel est le lien entre la continuité des opérations et la gestion du risque ?

BL : La discontinuité des activités et services d'une société constitue un risque majeur pour chaque entreprise. Il est dès lors très important que chaque banque mette en place un plan de continuité des activités en cas de survenance d'un risque : économique, financier, réglementaire, cybercriminalité, politique (Ukraine, Brexit), incendie, grèves, terrorisme, etc.

Une entreprise financière doit être capable de continuer ses activités, en mode dégradé afin de pouvoir continuer à offrir les mêmes services de qualité à ses clients. Dans les plans de continuité, la mise en place d'un site de recouvrement éloigné du bâtiment où s'exercent les

activités de l'entreprise est une obligation réglementaire. Un dispositif de gestion de crises qui assure une capacité de réaction appropriée en cas de crise doit être mis en place.

En 2020, un nouveau type de risque est apparu à l'échelle mondiale : la pandémie du Coronavirus. Ce risque sanitaire a bousculé toutes les organisations des pays, des entreprises, des marchés et services marchands ou non marchands au niveau mondial.

Ce virus a remis la gestion des risques au centre de la carte. Et surtout, le site de recouvrement n'était plus celui prévu dans le plan mais le domicile des travailleurs qu'importe leur lieu de résidence, les secteurs économiques et de production. Le télétravail est devenu un processus normatif au sein des entreprises.

Une banque ayant mis en place un plan de continuité d'activités, une ou plusieurs personne(s) dédiées au BCP a pu faire face plus facilement au début de la crise d'un point de vue organisationnel, à cette discontinuité ou arrêt soudain de ses activités.

Comme nous l'avons vécu, le rétablissement complet sur site doit faire partie de ce plan de continuité. La crise sanitaire nous a montré que des « aller-retour » sur site peuvent être possibles également.

La gestion des risques telle que nous la connaissions a été impactée de plein fouet par cette pandémie dans tous les secteurs comme ce fut le cas après les attentats de New York, le 11 septembre 2001. C'est d'ailleurs depuis cet événement tragique que la continuité des opérations ainsi que la gestion des risques sont devenus très prisés.

Manon : Comment ces deux concepts sont-ils agencés l'un par rapport à l'autre ?

BL : Je peux affirmer que les deux sont indissociables. Lors de la mise en place, ou de la modification de processus, les risques relatifs doivent être analysés, évalués, surveillés et mis en œuvre régulièrement. Des procédures, des rapports doivent être mis en place également au sein de la banque.

L'apparition de ce risque sanitaire a montré qu'un plan de continuité à jour et éprouvé d'une société a permis de mobiliser les ressources humaines à leur domicile, l'organisation du personnel et des technologies IT et de communications en un temps record. Sans une gestion des risques existante, la viabilité de la banque se serait révélée extrêmement difficile voire impossible, vu la dimension planétaire de la crise du COVID-19.

Manon : ce lien a-t-il évolué durant la pandémie ?

BL : Le lien entre les deux concepts n'a pas changé. Des nouvelles réglementations, lois, évaluations des risques sont apparus et ont renforcé la gestion des risques mais cela n'a pas modifié cet enchevêtrement. Mais évidemment, le lien est devenu plus fort et plus important aux yeux de tous.

Manon : Est-ce que les banques se sont rendues compte de leur importance grâce à cette crise ? Si oui, comment ? Est-ce que pour vous, ces concepts ont maintenant une place plus importante dans la culture de la banque ?

BL : Pour moi, non, il n'y a pas eu de nouvelle prise de conscience de leur importance. La crise financière de 2008 a eu et continue à avoir des impacts plus importants tant réglementaires qu'académiques. Par exemple, dans le domaine financier, cette culture de gestion des risques a toujours été fortement présente car le secteur est très réglementé. On pourrait peut-être dire qu'ils se sont rendus compte qu'ils avaient bien fait de déjà s'y attarder auparavant et que cela a renforcé leur point de vue.

Manon : Que signifie « la maturité de la gestion de risques » au sein d'une banque ? Quel niveau de maturité avez-vous dans votre entreprise ?

BL : La maturité de la gestion des risques au sein d'une banque se matérialise par une cartographie des risques. La mise en place d'indicateurs des risques permet de pouvoir évaluer, anticiper et surtout essayer de maîtriser les risques qui peuvent survenir.

Les trois étapes importantes du processus de gestion des risques sont l'identification des risques, l'analyse et l'évaluation des risques, et l'atténuation et la surveillance des risques.

Une évaluation régulière, un monitoring, des procédures et process audités et des rapports contribuent à atteindre la gestion la plus mature en conformité avec les réglementations et lois en vigueur.

Une approche transversale ou approche par les risques doit permettre une allocation des ressources plus efficiente. De plus, un comité dédié à la gestion des risques de la banque doit être mis en place. Les réglementations en vigueur obligent les établissements financiers à mettre en place une gestion des risques robuste, révisée et auditable.

Manon : Concernant cette maturité, a-t-elle augmenté grâce à la crise ? Les banques ont-elles pris conscience de son importance ?

BL : Oui, cette maturité a augmenté mais pas très fortement. Les banques étaient déjà très bien outillées, d'un point de vue Risk Management, étant donnée la pression réglementaire omniprésente.

Manon : Faut-il commencer par mettre en place un plan concernant la continuité des opérations ou la procédure de gestion des risques ?

BL : Pour moi, la mise en place d'une procédure de gestion des risques est essentielle. Il n'y a pas d'ordre. La continuité des opérations doit faire partie intégrante de la gestion des risques. C'est l'appétit au risque qui désigne le niveau de risques accepté par la direction autorisée ou le comité exécutif, dans le cadre des réglementations en vigueur. En plus du respect prudentiel et réglementaire, la banque doit préserver sa pérennité et protéger sa réputation.

Manon : Qui s'occupe de la continuité des opérations ?

BL : Le Comité Exécutif, les responsables de départements. En fonction de la nature exceptionnelle de survenance d'un ou plusieurs risque(s), un Comité de crise ou un comité BCP indépendant doit exister et être capable de remonter et gérer ce genre de situation avec des points de contact dans les différents départements.

Manon : Qui s'occupe de la gestion du risque ?

BL : Le département Risk Management, la Compliance, le comité exécutif ou le management autorisé et l'Audit interne.

Le département des Risques doit être intégré afin de gérer les risques financiers, non financiers (particulièrement les risques de fraude), de marché, opérationnels, de cyber criminalité et le risque réputationnel.

Il n'y a aucune règle qui dicte le nombre de personnes devant être affectées par une société. Cela dépend de sa taille, de son business, de la politique de risques et donc, in fine, du budget alloué. Tant que le fonction de Risk Management existe et effectue ses tâches en tant fonction de contrôle interne, il n'y a pas de nombre minimal d'effectif imposé.

Manon : Si ce sont des équipes différentes, travaillent-elles en coopération ou en parallèle? Est-ce qu'il y a une communication interdisciplinaire qui se fait ?

BL : En fonction de la nature exceptionnelle de survenance d'un ou plusieurs risque(s), un Comité de crise ou un comité BCP indépendant doit exister et être capable de remonter et gérer ce genre de situation avec des points de contact dans les différents départements. La communication doit être transversale au sein de l'entreprise.

Manon : Nous avons vu les différents risques rencontrés par une banque avant la pandémie, avez-vous rencontré de nouveaux risques suite à cette pandémie ?

BL : Non. Mais le contrôle de la fraude et de la cybercriminalité s'est renforcé.

Par contre, il y a eu des impacts très importants comme la relation avec le client et la fourniture de conseils, de services ainsi que l'exécution des opérations. La recherche, prospection de nouveaux clients, de nouveaux marchés a montré que même en utilisant des moyens de communication à distance, cela a pu être possible. Un autre domaine, plus surprenant, est la continuation du recrutement de personnes dans les entreprises, à distance.

Manon : Avez-vous été impacté par la crise/pandémie du COVID-19 ? Si oui, quels étaient les plus gros impacts ? Si non, votre entreprise était-elle préparée à une crise d'une telle envergure ?

BL : Non, la banque a été épargnée par les impacts de la pandémie du COVID-19. Il s'agit justement d'un bon exemple de gestion des risques efficiente, de déploiement organisationnel, IT et de solutions de communications très rapides. Il n'y avait pas de plan de gestion de risques sanitaires. Mais grâce à une gestion de risques efficiente et la mise à jour, une telle mise en place rapide de télétravail a pu permettre une bonne continuité des activités.

Je trouve que la réactivité du comité de direction a été très rapide. De même, les différents régulateurs, les gouvernements ont pris des mesures qui ont permis de mieux encadrer les mesures individuelles de chaque entreprise.

Manon : Avez-vous modifié vos stratégies en conséquence/ lorsque la crise est survenue ?

BL : La relation avec nos clients a changé. Les rendez-vous en présentiel n'étant plus possibles, il a fallu garder le contact avec les clients actuels, passer leurs opérations. Conseiller un client en vidéo conférence n'a pas été une situation facilement gérable au tout début de la crise, et ce pour chaque partie.

Mais les stratégies des banques n'ont pas changé malgré les impacts organisationnels et business de la pandémie.

Manon : Quelles étaient ces stratégies avant, durant et après la pandémie ?

BL : Se maintenir dans les marchés cibles et continuer à gérer les affaires des clients en leur offrant la même gamme de produits adaptés à leurs besoins, leur aversion ou non face aux risques. Rechercher, capturer, attirer de nouveaux clients demeure le second pilier des activités commerciales. Augmenter la rentabilité de la banque reste bien évidemment l'objectif premier.

Manon : Avez-vous tiré des leçons et des conclusions maintenant que la crise est passée ?

BL : La pression réglementaire a continué de s'accroître durant la crise. La gestion du travail à distance, avec de nouveaux moyens de communications qui n'étaient pas très répandus, a montré qu'un mode de travail différent pouvait apporter des bénéfices dans l'organisation du business. Cependant, le télétravail a augmenté fortement les risques de cybercriminalité. Et pas uniquement au niveau économique ou financier.

Une bonne cartographie des risques, un plan de continuité des activités et une conformité continue et flexible aux réglementations et lois, ont permis de poursuivre le business et de continuer à conseiller, gérer les affaires des clients.

Manon : Quelles sont les leçons à retenir de cette crise ? Quelles stratégies, solutions sont à garder pour le futur (pas seulement le télétravail) ?

BL : Les leçons principales à retenir sont : la gestion d'une crise mondiale revient principalement à 3 acteurs phares: les Gouvernements nationaux, les Parlements nationaux, pour les votes des lois Covid-19 et l'Union Européenne, pour la gestion de crise au niveau européen (politique, gestion des vaccins, etc.).

Et enfin, un autre acteur dont nous n'avions pas conscience de son rôle : l'Organisation Mondiale de la Santé(OMS). C'est l'OMS qui déclare la fin d'une pandémie, et donc entraîne des modifications, allègements dans le secteur tertiaire et non tertiaire.

Manon : Comment voyez-vous les choses concernant une nouvelle crise ? Serez-vous plus serein ?

BL : Cette crise a montré la résilience des entreprises qui disposaient déjà d'une politique de gestion des risques, totalement maîtrisée ou partiellement. La réallocation des ressources humaines, et des centres de décision en un temps record, au niveau mondial a été globalement surprenante. Les libertés de circuler et de travailler dans l'Espace Schengen, ont été impactées. La circulation des personnes est revenue dans les mains des États individuellement.

Chaque crise apporte et continuera à apporter de nouveaux risques et démontrera la force des systèmes politiques en place, de la résilience des entreprises, des États. Mais cela nous a montré également qu'elle ne fut pas identiquement gérée partout dans le monde : USA, Chine, Afrique, Europe.

A un niveau mondial, chaque crise a eu des origines différentes et donc des gestions d'impacts différentes. Par ex : les crises financières de 1919 et 2008, la crise post 11 septembre 2001 la crise politique de la guerre en Ukraine, la crise de la pandémie du COVID-19, etc.

Il est très difficile de prévoir les futures crises et ses impacts, mais la crise du COVID-19 nous a montré que la gestion des risques et la continuité des opérations doivent toujours être revues, réévaluées et testées régulièrement.

Je vous remercie une fois encore pour votre temps et pour ces réponses détaillées qui permettront d'avancer et de répondre plus précisément à la question de recherche initiale.

1.5. Interview n°5 d'Alexandre Pepe

Bonjour, je me présente, je m'appelle Manon Talbot, j'ai 22 ans, je suis belge et je suis en deuxième année de master en ingénieur de gestion à la Louvain School of Management. Dans le but de valider mon année et par la même occasion d'obtenir mon diplôme, je suis en train de réaliser une thèse sur la thématique suivante :

« La relation entre la gestion des risques et la continuité des activités durant la pandémie: une enquête empirique dans le secteur bancaire »

Tout d'abord, je tiens à vous remercier d'avoir répondu à mon appel et de bien vouloir m'accorder un peu de votre temps. Cette interview se déroulera en suivant un certain guide d'entretien avec des questions générales mais aussi précises.

Manon : Pour commencer, pourriez-vous vous présenter également en nous communiquant votre nom, prénom, votre âge, votre profession mais aussi depuis combien de temps vous effectuez ce métier.

Alexandre : Bonjour, je m'appelle Alexandre Pepe, je suis actuellement Senior Auditor dans l'industrie des fonds d'investissement (Private Equity/Real Estate) chez Deloitte Luxembourg.

Avant de devenir auditeur, j'ai réalisé un stage dans le département Risk Advisory dans le secteur bancaire chez PwC Luxembourg.

Manon : Tout d'abord, comment définiriez-vous la gestion du risque ? ensuite, comment définiriez-vous la continuité des opérations ?

Alexandre : La gestion du risque correspond au fait de repérer et définir les risques auxquels une entité peut encourir, les analyser et leur donner une probabilité et un impact. La continuité des opérations correspond au plan défini préalablement et qui sera mis en place lorsqu'un des risques prédéfinis se manifestera afin de mitiger celui-ci et l'empêcher de bloquer les opérations day-to-day.

Manon : Pour vous, comment ces deux concepts sont-ils agencés l'un par rapport à l'autre au sein de la banque ?

Alexandre : Le milieu bancaire est très régulé en Europe et donc au Luxembourg. Notamment au niveau de la gestion du risque. Dans une moindre mesure, le milieu des fonds d'investissements dans lequel je travaille actuellement est également très régulé. Les gestionnaires de fonds alternatifs ont certaines obligations fixées par la CSSF.

Par exemple, avoir une Risk Management Policy clairement définie et communiquée à tous les employés ainsi qu'un BCP. Que ce soit dans un fond ou en banque les deux sont donc logiquement liés. Mais la continuité des opérations sera plus dans l'action, la réponse et la mise en place de solutions alternatives, tandis que la gestion du risque est plus du domaine de l'analyse, la prévention et la mise en place de règles.

Manon : Que signifie « la maturité de la gestion de risques » au sein d'une banque ?

Alexandre : La maturité est le degré d'adoption et d'implémentation de la gestion du risque au sein de la banque. Cela dépend, entre autres, depuis combien de temps la banque gère activement ses risques et les ressources qu'elle y a allouées. Comme dit précédemment, la gestion du risque est, il me semble, une obligation pour une majorité des banques en Europe depuis la crise de 2008 ou du moins peu après. Un bon nombre de régulations sont passées depuis comme les accords et les ratios de Bâle.

Les banques ne peuvent plus se permettre de ne pas quantifier et gérer au jour le jour les risques auxquels elles font face. Par conséquent, le milieu bancaire est pour moi relativement mature en termes de gestion de risques comparé par exemple à d'autres secteurs.

Manon : Avez-vous été impacté par la crise/pandémie du COVID-19 ? Si oui, quels étaient les plus gros impacts ? Si non, étiez-vous préparés à une crise d'une telle envergure ?

Alexandre : Travaillant dans un domaine où nous nous rendons assez souvent chez le client et donc en déplacement, nous avons l'habitude de travailler à distance. Je dois donc avouer que l'impact, en tous cas dans mon département, était assez léger et que le télétravail a été adopté assez facilement et rapidement. Les plus gros impacts ont été du côté client, car un bon nombre de missions ont dû être mises en suspens.

Par exemple, la banque dans laquelle nous travaillions à ce moment-là en tant que consultants sur la partie risque pour un projet de transition digitale a dû quasiment mettre la mission à l'arrêt complet afin de réallouer ses ressources à d'autres tâches liées à la situation COVID.

De plus, la reprise de la mission a été laborieuse étant donné la maturité relativement faible de la banque en termes de travail à distance, VPN et outils de communications. Je dirais donc que personne n'était préparé à une crise de telle envergure mais pour le domaine bancaire luxembourgeois où je sais que la norme est le travail en présentiel, pour raisons de cybersécurité, cela a demandé beaucoup d'énergie. Néanmoins je pense que les politiques de gestion de risques et les BCP ont bien fonctionné et que le secteur bancaire a été un de ceux ayant le moins souffert au Luxembourg. Les banques ont même aidé à octroyer des prêts aux entreprises fortement touchées par la Pandémie.

Manon : Avez-vous subi une pression supplémentaire durant la pandémie ? Avez-vous ressenti les risques qui s'ajoutaient à la liste ?

Alexandre : Pour être honnête, pas spécialement non. Je venais de commencer à travailler et j'ai donc connu directement cette situation sans devoir changer ma manière de travail, puisque tout était nouveau pour moi.

Manon : Comment avez-vous vécu la solution du télétravail ? Étiez-vous préparé à cela ?

Alexandre : Comme dit précédemment, dans le milieu de la consultance ou de l'audit on a l'habitude d'aller travailler directement chez le client ou dans les bureaux d'un autre cabinet afin de faire une revue de documents. Par conséquent, nous avons un modèle hybride et le télétravail n'a vraiment pas été difficile à adopter en tout cas pour moi. Il a juste fallu s'adapter en fonction du client, par rapport à la manière de travailler à distance. En effet, nous avons par exemple certains outils de communication internes tandis que le client pouvait utiliser des outils totalement différents. Il a donc fallu s'adapter d'un point de IT à ce niveau-là.

Manon : Avez-vous rencontré des problèmes liés au télétravail ? comme des problèmes de connexion, de distraction, de cyber-attaque peut-être ?

Alexandre : Le VPN que nous avions était assez performant et je ne me souviens pas que ça ait posé des problèmes à l'époque. Mais il est clair qu'une bonne connexion à la maison fait partie des risques liés au télétravail qui sont assez difficile à mitiger pour l'employeur. Je me rappelle également que les risques de cyber attaque ont augmenté significativement lors des premiers mois de pandémie. Nous avons eu beaucoup de recommandations à ce propos.

Manon : Avez-vous modifié vos stratégies et votre manière de travailler en conséquence/ lorsque la crise est survenue ?

Alexandre : Évidemment. Comme dit précédemment un certain nombre de missions ont dû être mises en suspens pendant un moment quand la crise a commencé. Nous avons donc dû repenser certaines missions afin de prendre ce nouvel élément en compte.

Par exemple, au niveau de la transition digitale de la banque nous avons décidé d'accélérer fortement sur certains points dont notamment la mise en place de l'outil Teams de Microsoft. L'adoption de l'outil a été avancée considérablement pour s'adapter à la crise.

Je vous remercie une fois encore pour votre temps et pour ces réponses détaillées qui permettront d'avancer et de répondre plus précisément à la question de recherche initiale.

1.6. Interview n°6 de Juan Garcia Sanchez

Hello, my name is Manon Talbot, I am 22 years old, I am Belgian, and I am in the second year of a master in management engineering at the Louvain School of Management. To validate my year and at the same time to obtain my diploma, I am doing a thesis on the following topic:

"The relationship between risk management and business continuity in times of a pandemic: an empirical survey in a banking sector"

First, I would like to thank you for answering my call and for giving me some of your time. This interview will follow a certain interview guide with general but also specific questions.

Manon: Could you introduce yourself by telling us your first and last name, your age, your profession and how long you have been doing this job.

JG: Hello, I am Juan Garcia Sanchez, and I am working at NOMURA Bank as the chief of Risk Management for 10 years.

Manon: if we take the definition of business continuity and risk management, do you think that these concepts have evolved with the pandemic?

JG: The pandemic has been a real case of scenarios previously only analyzed in theory. It has shown up the impact of a developed business continuity in the risk profile of the entity and thanks to the experience gained we have improved the maturity of our Risk Management.

Manon: For you, what is the link between business continuity and risk management?

JG: Risk Management activities could be divided in different ways. One of these would be to distinguish between financial and non-financial risks. And among the later Operational risk is included. It is defined as "the risk of loss resulting from inadequate or failed internal processes, people and systems or from external events" according to the (Basel OPE10 definitions). In this context, business continuity plays a fundamental role in ensuring that business processes will be available in abnormal circumstances where people and systems could not be available.

Manon: How are these two concepts arranged in relation to each other? Do the two works in parallel? Is one a subcategory of the other?

JG: It is not possible to answer these questions from a unique perspective. I would consider two, the regulatory and the internal points of view.

From a regulatory point of view, risk management is a holistic function that must encompass all risks of the banks, independently of their type and business organization.

From an internal point of view, every bank organises itself considering different aspects, like resources, importance of the risks, knowledge of different teams, etc. resulting in an organization that better fits their needs. As risks cannot be considered as silos but the interdependencies have to be identified and managed, what is important is the coordination of the two frameworks to achieve their common objectives.

Manon: How has this link evolved with the pandemic? Has the pandemic strengthened this link, or has it disappeared?

JG: Both concepts were already linked, and the pandemic has strengthened the link because of having put in practice some tools previously developed.

Manon: Did the banks realize their importance because of the crisis? If so, how? Do you think that these concepts have a more important place in the bank's culture now?

JG: As mentioned, most banks had very present the importance of that link, but all have seen growing that link, in some cases it become evident, when the bank had low risk management maturity, and in others has reinforced the existence previous relation.

Manon: What does "risk management maturity" mean in a bank? What impact does this maturity have on business continuity? Do you think that the maturity of banks was strong enough and present enough before the crisis?

JG: The maturity of the risk management in a bank is related to the risk culture of the different departments and the understanding of what are the risks the bank needs to assume to accomplish its business objectives. A bank with a mature risk management would be a bank where the board defines the level of risk, the management design how these risks are assumed, and business departments develop their activities considering that level of risk.

The greater the maturity, the more evolved and demanding is the business continuity, as it is understood as a lever to avoid potential impossibility to continue servicing to clients. It is not possible to answer in a general way to such question, as not all banks were in the same level. What it is sure is that the crisis has been useful to improve the situation existing before the crisis.

The risk management maturity of our bank in the formal level is high, as all the different elements of the theoretical risk management are in place to a greater or lesser extent. But in the practice not all risk management concepts have been well internalized by the different departments and there is no a common understanding of the responsibilities in terms of risk of the different types of departments (what is called the three line of defence model).

Manon: Concerning this maturity, has it increased thanks to the crisis? Have the banks become aware of its importance?

JG: As anticipated in the previous question, yes to a greater or lesser extent, the importance of continuing developing the risk management maturity and the business continuity must be lesson learnt from the crisis.

Manon: How has the pandemic impacted you in terms of risk management and business continuity? Did you react quickly enough?

JG: A scenario as the situation caused by the pandemic was not considered by any entity, at least with the extent of which it was presented in terms of duration and people availability. This increases the importance of an organized and fast reaction of the organizations, and this should be the most important lesson learnt from the pandemic. But not big changes has been introduce apart from the normalization of the “working from home” concept, that previously to the pandemic was feared due to the possible loss of productivity. Our entity was able to re-organize business processes and IT accesses to allow the same level of service as if the staff were working on site.

Manon: Who is doing the risk management and who is doing the business continuity? Is it entire teams or just one person? Did the pandemic have an impact on this way of organizing?

JG: Not all banks would react in the same way, and it depends on how successful the management of the crisis was. As mentioned in other questions, every bank is following a particular organization and, in some cases, both activities are performed under the same department and in others on separated departments. It is also importance to distinguish between the definition of the framework and the individual analysis in each department. In our case, in terms of organizations there has been no changes after the crisis.

Manon: If these are different teams, do they work cooperatively or in parallel? Is there interdisciplinary communication taking place?

JG: In our case yes, risk management leverages in the experience and knowledge of the business continuity team to analyze new scenarios and different risks. So, yes, there is a lot of communication between the two teams.

Manon: We have seen the different risks encountered by a bank before the pandemic, have you encountered new risks following this pandemic?

JG: As the pandemic obliged banks (and other companies) to change the way we worked, and some of those changes have remained after coming back to the “normal situation”, banks are facing mainly new organizational structures and business risks appear because of its management. I am referring for example, to the telework, how it is now considered in the bank and its impact on the staff and recruitment.

Manon: What were your strategies before, during and after the pandemic?

JG: The main changes came from “no paper policy” force by the teleworking. In risk management there wasn’t any special strategy and there wasn’t any increase in operational events. As mentioned before, the main change after pandemic has been the normalization of the homeworking.

Manon: What process did you put in place for risk management during the pandemic? What process did you put in place for business continuity during the pandemic? (Not just the homeworking solution, which is just one piece of the puzzle, but really all the things you put in place during both processes)

JG: In the risk management there wasn't many changes implemented during the pandemic, changes were mainly in the crisis management and the activities performed by the business continuity team. But our strategies to identify risks were the same.

Manon: Were these processes the same before the pandemic or did you change them to reflect it?

JG: Part of them were already defined, but it was necessary to adapt them to the new situation. New processes were put in place like, for example, the channels to receive news, the communication with the Group, the relation with the Senior Management.

Manon: How did you manage these risks? What impacts did the pandemic have?

JG: After implementing some changes to allow teleworking, both in IT systems and in the operative processes (for example, not printing in paper but in pdf to carry out the different controls) the impacts were not so much. Most important impacts were for the training of new joiners, and for the implementation of the projects. In our case, there was not any increase in operational events, neither in losses due to them.

Manon: How will you continue to implement homeworking?

JG: In Luxembourg there are certain restrictions related to tax considerations for the *frontliners* and the bank only allow 20 days of homeworking. Apart from that, there are hardly any differences from working in site.

Manon: What are the lessons to be learned from this crisis? What strategies and solutions will you keep for the future?

JG: The CSSF requested to include the lessons learnt from the sanitary crisis in one of the documents we usually must send to them. These are the lesson learnt from the sanitary crisis: The current sanitary crisis must be taken as a real test for companies' capacity to react in front of unexpected events. The Bank had already faced a sanitary crisis in the second semester of 2009 and beginning of 2010, the pandemic "H1N1/09 virus", also known as "swine flu", "novel flu virus" or "A influenza", from which the Bank further elaborated its existing Pandemic Business Continuity Plan.

1. Existence of a Plan.

The Bank was able to respond rapidly and in the adequate manner to the gravity of the situation thanks to have defined the Pandemic Business Continuity Plan. The original Plan was defined based on the Group experience and adapted to the Bank circumstances and environment. Although is not possible to have a plan for every imaginable emergency a

company could suffer, it is important to contemplate plausible crisis and examine possible impacts versus the level of preparation.

2. Learnt through the events.
Alignment of the business continuity plans to the analysis of the circumstances, evolution, reaction, and readiness of the Bank in the management of the crisis.
3. Flexibility
We have ascertained that plans ensure a good base, however, a flexible organization/approach is necessary to achieve correct management of the situation.
4. Be aware of news and events around us.
An early reaction is only possible when closely monitor the evolution news and events happening around us. Today's interconnectedness of world and markets, makes the local environment likely to be affected by events occurred outside our immediate space.
5. Keep communication with the Group
With access to over 30 countries and a presence on major stock exchanges, the Group is in the capacity of analysing the market and world tendencies and reactions to new events, and transmitting them around the organization, which multiple the Bank capabilities to analyse and react.
6. Senior Management involvement
Crisis situations need to consider a comprehensive view of the company and to take immediate decisions. To accomplish those aims Senior Management must be part of the Crisis Management Teams.
7. Operative departments involvement
During the analysis of the operational distress, is important to consider the details of the different processes. In early phases and throughout a crisis, is essential the lateral communication among department heads, the Crisis Management Teams and the senior management.
8. Include aspects related to actions to implement.
New workflows and new environments could need new ancillary processes not existing in the normal working situations. Those minor processes could block some services or create delays, as it could be the case for controls, meetings, and so on.
9. Training staff
Staff must be prepared for the new working environment, to reduce the personal extra-effort that could lead to demotivation or reduction of productivity.
10. Review the size of teams.
Due to the new processes in place, some teams become under dimensioned which could put in danger the implementation of valid actions.

11. Communication

Different levels of the organization would need different frequency and details of information, and different channels. As the crisis moves forward, the communication must be reviewed, and perhaps new elements have to be considered.

12. Continuous follow up.

Crisis Management team has to maintain regular meetings to confirm the accuracy of the initial analysis and the effectiveness of the actions decided, to be able to react in case changes are needed. Those meetings have to be organized with the necessary formality to work effectively and adapted to the crisis. Minutes are needed and have to be circulated.

13. Preparing the organization to the end of the crisis

What at the beginning could be hard to implement for the staff could turn in a favourable situation that can be preferred. The return to the previous or new normal situation has to be discussed and communicated at different levels, for not creating false expectations.

Manon: How do you see things concerning a new crisis? Will you be more serene?

JG: Every crisis has new components, and it will happen in new environments that will make them surprising. What we have taken in is the importance of not ignore the signals and analyze possible different evolutions. After the management of this pandemic, we have gained confidence in our capacity to manage situations of crisis. The Bank considers the business continuity as an important management element to ensure the resilience of the organization to unexpected but plausible events. In this sense, other events like cyberattacks or climate events to analyse how they could affect the normal development of the Bank activities.

Manon: Finally, what link would you make between the crisis, risk management and business continuity?

JG: Risk management is a tool to identify and put the means to manage risks, being the capacity to continue running the business in an extreme situation of them. It is not possible to work back to each other, both must work together tough.

Manon: Thank you again for your time and for these detailed responses that will help move forward and more accurately answer the original research question.

1.7. Interview n°7 de François Viljoen

Hello, my name is Manon Talbot, I am 22 years old, I am Belgian, and I am in the second year of a master in management engineering at the Louvain School of Management. To validate my year and at the same time to obtain my diploma, I am doing a thesis on the following topic:

"The relationship between risk management and business continuity in times of a pandemic: an empirical survey in a banking sector"

First, I would like to thank you for answering my call and for giving me some of your time. This interview will follow a certain interview guide with general but also specific questions.

Manon: Could you introduce yourself by telling us your first and last name, your age, your profession and how long you have been doing this job.

FV: Hello, I am François, and I am a specialist in BCM for 14 years.

Manon: First, how would you define the concept of risk management? And how would you define the concept of business continuity?

FV: For me, risk Management are coordinated activities to direct and control an organization about risk. For the Business Continuity Management, I would say that it is a holistic management process that identifies potential threats to an organization and the impacts to business operations those threats, if realized, might cause, and which provide a framework for building organizational resilience with the capability of an effective response that safeguards the interests of its key stakeholders, reputation, brand, and value-creating activities.

Manon: Have these concepts evolved for you with the COVID-19 pandemic?

FV: No really, but they are more used.

Manon: What is the relationship between these two concepts? How are these two concepts arranged in relation to each other? Do they work in parallel? Is one a subcategory of the other?

FV: If an organization has an established risk management function, information may already be available that will support the organization's business continuity program. Business continuity collaborate with risk management in the organization where appropriate.

Business continuity uses risk assessment techniques to identify unacceptable levels of risk and single points of failure. Risk assessment information and methods to evaluate the threat of disruption enable effective business continuity solutions and mitigation measures to be designed.

Outcome of BCM related risk assessments should be provided to risk management (as input) for the evaluation of alignment and consideration.

Other than Risk Management, BCM typically consider short time frames relevant to the organizational planning process. Disruptions such as a volcanic eruption or a 1 in 100-year flood which are low frequency high impact events may not be taken into consideration.

BCM focusses on the unavailability on the unavailability of resources required to maintain business operations regardless of specific scenarios. Within the risk assessment and horizon scanning, threats are taken into consideration, especially when designing business continuity solutions. Horizon scanning is an activity used to monitor and identify potential threats to an organization and considers longer term change and underlying trends. Information provided by the horizon scan is useful when undertaking a risk assessment as part of the business continuity program and design.

Manon: How has this link evolved with the pandemic? Has the pandemic strengthened this link, or has it disappeared?

FV: Established links were not impacted by the pandemic – at the most having more BCM related information included in Risk Management assessments. Through the pandemic, BCM gained in visibility and strengthened/reinforced the importance of developing and maintain a robust BCM framework.

Manon: Did the banks realize their importance because of the crisis? If so, how? Do you think that these concepts have a more important place in the bank's culture now?

FV: Where BCM was established and matured, the advantages were noticed and through the greater exposure provided visibility for the discipline. In organizations where BCM was not as mature, the advantages to plan and prepare were made apparent and the pandemic triggered a strengthening of BCM functions.

Manon: What does "risk management maturity" mean in a bank? What impact does this maturity have on business continuity? Do you think that the maturity of banks was strong enough and present enough before the crisis?

FV: Maturity within the banking sector was overall good. Banking processes were able to adapt to an increased remote working operating environment, much easier e.g., producing industry. The following factors and level of establishment within organizations drives and support the overall maturity:

- Ensuring that business continuity is considered by top management when the organization's strategic plan is being developed or reviewed.
- Including business continuity on relevant meeting agendas.
- Incorporating business continuity plans into standard operating procedures.
- Including business continuity awareness as part of induction processes.
- Scheduling business continuity exercises
- Ensuring business continuity requirements are considered as part of supply chain management.
- Ensuring any new products or services consider business continuity during the planning stages.

Manon: Due to the highly regulated environment financial institutions operate in, BCM is established across the industry. However, "maturity" levels could be different.

FV: Correct. Different maturity levels can be found. True maturity is not reach by having BCM only documented. True maturity is reached by the above-mentioned factors in conjunction with regular BCM tests and exercises which also support the continual improvement by increasing complexity.

Manon: Who is doing the risk management and who is doing the business continuity? Is it entire teams or just one person? Did the pandemic have an impact on this way of organizing? On the size of these teams? Have new positions been created?

FV: This greatly depend on the size and complexity of the organization. Within Clearstream, a dedicated BCM Team within the 2nd Line of Defence supported by Business Continuity Coordinators within different organizational areas.

Manon: If these are different teams, do they work cooperatively or in parallel? Is there interdisciplinary communication taking place?

FV: I suppose you mean Risk Management and BCM. BCM in Clearstream is a dedicated team within the Risk Management Area. Work is done in parallel, but alignment ensured, and results communicated. Both areas report to the Chief Risk Officer which further ensure alignment.

Manon: What process did you put in place for risk management during the pandemic? What process did you put in place for business continuity during the pandemic? (Not just the homeworking solution, which is just one piece of the puzzle, but really all the things you put in place during both processes)

FV: Business continuity solutions were reviewed. The CSSF issued a circular (21/769) related to Remote Working during the pandemic. Based on the requirements of the circular a remote working policy was developed and approved.

Although remote working proved very successful and sustainable during the pandemic, some organizations selected to abolish backup locations. Clearstream on a risk-based approach, selected to reduce the number of seats, however maintaining a minimum number of seats for critical functions.

For Luxembourg, cross-border taxation issues always increase the complexity of applying solutions and need to be taken into consideration.

Yes, the solutions were the same, however there was a shift on the reliance of different solutions, e.g. prior to COVID the reliance/first choice was on the backup facilities, now within a more hybrid-working environment, remote working has become the applied choice with the backup location still in place however with a reduced capacity.

Manon: How did you manage these risks? What impacts did the pandemic have?

FV: Risks and impacts of the pandemic was assessed within the Incident and Crisis Management process on an ongoing basis. Solutions from Business Continuity Plans were activated and applied across the organization.

The pandemic and applied BCM solutions proved effective, and no business impact was experienced. From a facility management point of view, with the introduction of a hybrid-working model, a reduction in normal workspace was achieved. This in itself brought about a “cultural change” within organizations e.g. desk sharing etc. Challenges to the working environment, E.g.

Manon: What are the lessons to be learned from this crisis? What strategies and solutions will you keep for the future?

FV: BCM is considered an ongoing process striving to support continual improvement. Solution applied in the pandemic proved most successful. In certain areas, paper-based processes were replaced by electronic means.

In a lot of instances, organizations were already moving into this direction, however the pandemic and ability to react to this expedited the implementation of measures.

BCM is constantly reviewing existing solutions to ensure that the most appropriate and cost-effective options are in place. Solution must be identified and selected and if required to adapt to changes in the prioritized activities or the impacts over time.

Within the BCM lifecycle, an annual threat analysis is conducted, to verify BCM solutions as effective means to mitigate the unavailability of different resources required to sustain business operations.

Manon: How do you see things concerning a new crisis? Will you be more serene?

FV: Clearstream maintains a robust Business Continuity Management Framework which also includes annual testing of BCM solutions. No significant disruption can be predicted, nor the impact following from such an incident.

We therefore ensure flexible BCM solutions, that can be adapted, applied singularly or in combination. BCM solutions constitute “tools” like those in a toolbox. Depending on the “fix” needed, different tools (solutions) may be applied (used) to ensure the recovery of critical processes to meet minimum business continuity objectives during disruptions.

Manon: Finally, what link would you make between the crisis, risk management and business continuity?

FV: The relationship between Business Continuity and Risk Management depends on the organization.

Business Continuity Management is a tool that reacts when there is a business disruption, while Enterprise Risk Management is a strategic tool used by management to accomplish its business objectives. Although Business Continuity Management can be part of the action plans to achieve those business objectives, for example – to ensure the business resumes its operations continuously in the event of a disruption.

Business Continuity Management risk is a sub domain of Enterprise Risk Management, like Information Security Risk Management or Health and Safety Risk Management. It is a collection of good management practices linked together.

Business Continuity Management (BCM) is the management process that oversees and implement strategies to address the risk of unexpected disruptions. As per ISO 22301, BCM requires the establishment of a response structure to ensure that the organization has a clearly documented and well understood mechanism for responding to an incident, regardless of its cause. The response structure establishes command, control, and communication systems to help the organization manage the incident and minimize the impact of the disruption.

Manon: Thank you again for your time and for these detailed responses that will help move forward and more accurately answer the original research question.

1.8. Interview n°8 de Vera Jordan

Hello, my name is Manon Talbot, I am 22 years old, I am Belgian, and I am in the second year of a master in management engineering at the Louvain School of Management. To validate my year and at the same time to obtain my diploma, I am doing a thesis on the following topic:

"The relationship between risk management and business continuity in times of a pandemic: an empirical survey in a banking sector »

First, I would like to thank you for answering my call and for giving me some of your time. This interview will follow a certain interview guide with general but also specific questions.

Manon: To begin with, could you introduce yourself by telling us your name, first name, age, profession and how long you have been doing this job?

VJ: Hello, I am Vera Jordan, and I am the Senior Expert HR for 10 years at Clearstream and since 27 years in general. I managed the pandemic with my staff for two years.

Manon: You told me about daily meetings regarding the situation, what were you doing during these meetings? What did you talk about?

VJ: It was a daily meeting with colleagues around the globe. Topics had been development of incident situation in the different DBG locations, measures of the relevant State according to the incident situation, development of the working situation per location, critical topics, open questions. We also communicated a lot with the teams of risk management and business continuity since we needed to know which new risks we were facing.

Manon: What were the new risks to manage during this pandemic? What did you put in place to manage these risks?

VJ: The pandemic situation, put 100% staff in HO (respective working environment at home), need for masks, vaccination, psychological problems-need for support, support during business trips regarding problems to leave a specific country or to enter, need for specific allowance for colleagues who had to enter the office during lock down. For each topic we set up a measure, solution, action and communicated respectively to affected people only or all staff. At the beginning of the pandemic, nothing was clear, we didn't think that the virus was going to be so critical, so we used the normal basics that had been in place before, but we soon realized that it wasn't going to be enough and that other strategies would be needed.

Teleworking was already used in several of our subsidiaries but less so in Luxembourg, as most of the employees are cross-border commuters and therefore there are tax rules to respect. Overnight, everyone found themselves working from home. We had a lot of questions: do the employees really work? Do they feel good? How long will this situation last?

But in the end, we realized that the performance was top notch and that the employees were motivated by this way of working. Obviously, this required a lot of organization at the beginning. Indeed, we had to provide them with competent laptops for the house, some employees needed special chairs because they had back pain, and obviously the health of the staff comes first, so we had to manage their needs so that everything was up to the standards of the office.

The canteen was closed for two years, but some employees were still in the office because their positions did not allow for homeworking, or they did not have the capacity to do so. But we still had to feed these people, so we had to manage the food supply problems, but also the supply of masks, which at the beginning did not arrive.

We also had to deal with the risk of contamination for our employees who were on site, so we had to set up tests to find out if the employee was positive or not. To this end, we have made it easier for our employees to access vaccines, but we have not wanted to impose them. On the other hand, we refused access to external personnel if they were not vaccinated to avoid contamination within our internal teams. We also had to rearrange the offices to avoid contamination. We had to provide equipment to sterilize the premises as much as possible. It is important to understand that some employees can't stand working from home, they may have been alone and couldn't interact with anyone, or some didn't have spaces big enough or well adapted for telecommuting. So, we had to manage all these psychological disorders and we set up a platform to be able to exchange on the mental state of the person, and a psychological support dedicated to the COVID-19.

To avoid the shortage of staff, we also had to manage the problems of travel abroad, to avoid some of our employees being stranded in this or that country, we set up a technological communication and we avoided business trips for some time, while respecting the measures imposed by the governments.

Manon: Were these processes already in place before the pandemic? Were you prepared for such a crisis?

VJ: Some of the measures were in place like a laptop for every colleague, some of the measures were set up just for and in the respective situation. We could use a lot that were already in place and just reshaped for the specific situation. We had also already thought about reducing the office capacity on the site, for three years each employee had to book his desk every day, we did not have any more a place assigned for one person. But with the covid, everything happened very fast and accelerated completely.

I can also say that we already had processes in place for a flu crisis, we had already thought about the fact that our employees could get sick at the same time, but we didn't expect it to last that long.

Manon: What are the lessons learned from this crisis?

VJ: The risk scenario we had in place helped a lot to be prepared. Nevertheless, we did not foresee the situation that turned out in 2020. Being flexible and creative and work as one team is key to manage such a situation.

Manon: What strategies and solutions will you keep for the future?

VJ: We were asking ourselves a lot of questions before the pandemic about working from home, and we concluded that it mattered where people worked, but that what mattered was performance. Since there were no employee performance issues during the pandemic, we decided to maintain this hybrid model for the future. That comes along with more flexible working hours that fit to individual needs of our employees.

All these changes have reminded us that flexibility is essential within a company, but also within a bank. There are so many things to manage and consider every day for such a big company, that we must adapt. Every week was different, the regulations kept changing, and we had to constantly assess our risks to be able to control everything.

On top of that, we had great difficulty in continuing to attract new talent and we were worried about the sufficiency of our staff. So, we decided to change the job interview process by using Teams meetings. At first it was difficult for new recruits to integrate into their team as all the usual welcome activities could not take place. But we have noticed a real improvement and no gap in terms of performance, so we also intend to keep this hybrid mode for interviews. It also allows us to interview people from further afield and attract more talent.

1.9. Interview n°9 de Françoise Bigoni

Bonjour, je me présente, je m'appelle Manon Talbot, j'ai 22 ans, je suis belge et je suis en deuxième année de master en ingénieur de gestion à la Louvain School of Management. Dans le but de valider mon année et par la même occasion d'obtenir mon diplôme, je suis en train de réaliser une thèse sur la thématique suivante :

« La relation entre la gestion des risques et la continuité des activités durant la pandémie: une enquête empirique dans le secteur bancaire »

Tout d'abord je tiens à vous remercier d'avoir répondu à mon appel et de bien vouloir m'accorder un peu de votre temps. Cette interview se déroulera en suivant un certain guide d'entretien avec des questions générales mais aussi précises.

Manon : Pour commencer, pourriez-vous vous présenter également en nous communiquant votre nom, prénom, votre âge, votre profession mais aussi depuis combien de temps vous effectuez ce métier.

FB : Bonjour, je m'appelle Françoise Bigoni, j'ai 52 ans et je suis Senior Associate Relationship manager dans le Private Banking depuis 16 ans.

Manon : Étant donné que vous n'êtes pas dans le service dédié à la continuité des opérations ni dans celui de la gestion des risques, connaissiez-vous ces concepts avant la pandémie ? Est-ce que votre vision des choses a changé ?

FB : Nous avons eu l'occasion de tester le BCP lors de tests sur un site extérieur à la banque. J'ai été surprise par la rapidité des services IT qui ont permis que du jour au lendemain nous puissions faire un travail de qualité depuis notre lieu de résidence. J'ai compris que le télétravail était enfin devenu une réalité.

Manon : Aviez-vous des réunions durant la pandémie pour parler de votre bien-être, ou bien de l'évolution de la situation ? Étiez-vous tenue au courant des décisions prises par la direction ?

FB : Nous avons des réunions d'équipe en WebEx durant lesquelles nous pouvions donner notre ressenti. Les RH avaient mis sur pied des WebEx avec des coachs pour l'épanouissement personnel loin de notre lieu de travail car certains employés pouvaient se sentir seuls, loin de la présence physique de leurs collègues. La banque nous donnait régulièrement un aperçu de la situation et nous étions au courant des décisions prises.

Manon : Pour vous, quel est le lien entre la continuité des opérations et la gestion des risques ?

FB : Il a fallu s'organiser pour continuer à fournir un service de qualité à nos clients, en respectant nos procédures.

Manon : Est-ce que ce lien a évolué à travers la pandémie ? Est-il plus fort qu'avant la pandémie ?

FB : Oui, on a appris à être plus vigilants car nous étions isolés dans notre lieu de résidence et nous avons compris l'importance de tous ces plans d'urgence.

Manon : Avez-vous rencontré des risques liés à la pandémie ? Si oui, comment les avez-vous géré ?

FB : Vu que nous ne pouvions pas imprimer les documents destinés à la clientèle, il a fallu s'organiser avec des permanences sur le lieu habituel de travail. Travaillant dans un Open Space, il y a toujours un collègue disponible mais parfois en fin de journée ou sur la pause de midi, certains collègues étaient injoignables alors qu'il y avait des urgences. Je pense que le mot risque n'était peut-être pas le plus approprié à notre échelle, mais nous avons rencontré des difficultés pour gérer les urgences.

Manon : Dans la gestion de portefeuille, vous êtes amenés à rencontrer les clients, comment avez-vous géré cela durant la pandémie ? Qu'avez-vous mis en place pour garder la confiance de vos clients, et pour en attirer de nouveaux ? Comment les clients ont-ils réagi face à ces nouvelles mesures ?

FB : Les visites clients étaient interdites pendant la pandémie. Certains clients étaient équipés pour faire des entretiens en visioconférence, sinon beaucoup d'échanges d'email et de conversations téléphoniques ont permis de garder le lien. Par contre, la prospection a été gelée pendant cette crise.

Manon : Quelle a été votre méthode de travail durant la pandémie ? Était-elle différente qu'avant la crise sanitaire ?

FB : Beaucoup plus de vigilance car certaines personnes malveillantes pouvaient profiter de cette crise pour faire du hacking.

Manon : Avez-vous subi une pénurie de talents ? Cela pouvait être dû au manque de personnel pour cause de maladie ou bien un manque dans les recrutements ?

FB : Certaines personnes ont été absentes pour cause d'organisation familiale car la CNS permettait aux parents de jeunes enfants de prendre un congé familial extraordinaire et cela a créé une pénurie de collègues en effet.

Manon : Quelles leçons pouvez-vous retenir de cette pandémie ?

FB : Le télétravail a permis un changement de vie personnelle bénéfique et c'est donc difficile de revenir à une présence à 100% sur site. Mais être sur site facilite le contact entre collègue et réduit les pertes de temps liées aux nombreux appels téléphoniques (rien ne remplace le contact humain immédiat).

Manon : Quelles solutions allez-vous garder pour le futur ?

FB : Nous aimerions essayer de garder un minimum de jour de télétravail mais notre gouvernement belge devrait revoir son nombre de jours autorisés à l'étranger car les frontaliers sont pénalisés vis-à-vis des locaux et cela peut engendrer une frustration.

1.10. Interview n°10 de Fabian Huberty

Bonjour, je me présente, je m'appelle Manon Talbot, j'ai 22 ans, je suis belge et je suis en deuxième année de master en ingénieur de gestion à la Louvain School of Management. Dans le but de valider mon année et par la même occasion d'obtenir mon diplôme, je suis en train de réaliser une thèse sur la thématique suivante :

« La relation entre la gestion des risques et la continuité des activités durant la pandémie: une enquête empirique dans le secteur bancaire »

Tout d'abord, je tiens à vous remercier d'avoir répondu à mon appel et de bien vouloir m'accorder un peu de votre temps. Cette interview se déroulera en suivant un certain guide d'entretien avec des questions générales mais aussi précises.

Manon : Pour commencer, pourriez-vous vous présenter également en nous communiquant votre nom, prénom, votre âge, votre profession mais aussi depuis combien de temps vous effectuez ce métier.

FH : Bonjour je m'appelle Fabian Huberty, je travaille dans le secteur du risque depuis 23 ans, et je suis responsable des investissements chez EFG depuis 2 ans.

Manon : Tout d'abord, comment définiriez-vous le concept de gestion du risque ? Et comment définiriez-vous le concept de continuité des opérations ?

FH : Pour moi, la gestion des risques ce sont tous les processus qui existent pour identifier les risques et les mitiger au maximum, tandis que la continuité des opérations ce sont toutes les stratégies mises en place pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

Manon : Est-ce que ces définitions ont évolué avec la pandémie du COVID-19 ?

FH : Je dirais oui et non dans le sens où les définitions en tant que telles n'ont pas évolué mais la pandémie était un risque supplémentaire à identifier, mitiger et gérer pour assurer une bonne continuité des opérations. C'est plutôt dans leur mise en place qu'il y a eu des changements. Par exemple, avant cette pandémie, on faisait une journée de test par an mais maintenant on fait des tests très régulièrement et on a adapté les plans et stratégies pour des interruptions de plus longues durées. Il a fallu s'adapter au contexte et à la réalité.

Manon : Quel est le lien entre ces deux concepts ?

FH : La continuité des opérations découle de certains risques identifiés par la gestion des risques. C'est donc une partie de la gestion des risques, c'est un risque opérationnel qu'il faut mitiger.

Manon : Comment ce lien a-t-il évolué avec la pandémie ? Est-ce que cette pandémie a renforcé ce lien ou le contraire ?

FH : Ce lien a été fortement renforcé en effet. Cela a rendu tangible le concept, on s'est rendu compte à quel point cela était important en remarquant qu'au final, cela n'était pas que de la théorie mais que cela servait vraiment dans la réalité. Le lien entre ces concepts est devenu réel mais il n'a pas changé, la continuité découle toujours de la gestion des risques.

Avant, quand on discutait de ces deux concepts, certaines personnes ne nous prenaient pas au sérieux et pensaient que c'était des théories futiles qui ne serviraient jamais, mais avec la pandémie, les banques se sont rendues compte de leur importance.

Manon : Qui s'occupe de la gestion des risques et qui s'occupe de la continuité des opérations ? Est-ce que ce sont des équipes entières ou juste une personne ?

FH : Au sein de notre banque, nous avons une équipe bien spécifique pour la continuité des opérations qui s'occupe de faire les suivis et de la mise en place des stratégies. Tandis que pour la gestion des risques, nous avons une multitude d'équipes au sein de la banque qui sont concernées par les risques et qui doivent les identifier, analyser et mitiger.

Nous suivons également le modèle des trois lignes de défense concernant la gestion de nos risques et la première ligne comprend les chefs de chaque département risque qui gèrent celui-ci au jour le jour.

Manon : Si ce sont des équipes différentes, travaillent-elles en coopération ? Est-ce qu'il y a une communication interdisciplinaire qui se fait ?

FH : Oui oui, nous avons énormément de comités risques organisés à travers diverses réunions où les responsables vont discuter de leur département et de leurs risques. Il y a également des évaluations de contrôle qui seront ensuite résumées dans divers rapports pour être communiqués à chaque chef de département.

Manon : Quel impact/ quelle répercussion a la maturité de la gestion des risques sur la continuité des opérations ?

FH : la maturité a beau être bonne, au final de nouveaux risques apparaissent quand même sans cesse et les crises sont toujours toutes différentes sur certains points. Il faut challenger cette maturité. Et ce n'est pas parce que la gestion des risques a pensé à tel ou tel scénario qu'elle s'occupe de tout.

En effet, certains experts avaient pensé à une pandémie de la sorte, mais les probabilités étaient tellement faibles qu'ils ne l'avaient pas prise en compte. Pourtant leur niveau de maturité était très bon. Mais il ne faut pas uniquement se fier à ce niveau de maturité.

Manon : Nous avons vu les différents risques rencontrés par une banque avant la pandémie, avez-vous rencontré de nouveaux risques suite à cette pandémie ?

FH : Un risque qui est apparu récemment, c'est le risque d'indisponibilité du personnel. En effet, si quelqu'un est positif ou cas contact, il se peut qu'une équipe entière soit touchée et que le département soit donc à l'arrêt total pendant une ou deux semaines. C'est un risque qu'on ne connaissait pas avant cette pandémie, même si un ou deux employés tombaient malade en simultanément, ça n'arrivait jamais que l'équipe entière soit contaminée et donc à l'arrêt.

Manon : Quel processus avez-vous mis en place pour la gestion des risques durant la pandémie ? Quel processus avez-vous mis en place pour la continuité des opérations durant la pandémie ?

FH : La décision principale fut d'autoriser le télétravail. Nous avons également fortement respecté les restrictions du gouvernement. Nous avons donc dû mettre en place des processus de nettoyage efficient, nous avons dû commander des désinfectants et du matériel spécifique comme des masques par exemple. Nous avons également dû interdire les meetings, réduire et même stopper les déplacements chez le client. Nous avons mis en place d'autres moyens de communication. Le taux de présence au bureau était d'environ 25% et concernait les fonctions indispensables ou critiques qui ne pouvaient s'effectuer du lieu de domicile.

Manon : Quel impact a eu la pandémie sur le secteur bancaire ?

FH : Dans la mesure où les marchés se sont écroulés en mars 2020, on a subi un impact non négligeable sur les portefeuilles des clients, sur nos actifs, les crédits etc. Mais heureusement, la situation s'est très vite résorbée. Nous sommes aussi passés à une autre culture, un mode hybride comme on appelle ça. On continue de garder le télétravail ainsi que le présentiel. Même si rien ne peut remplacer le contact physique, nous avons des outils de communication beaucoup plus performants qu'auparavant.

Manon : Quelles sont les leçons à retenir ?

FH : Quand on parle gestion des risques avec les collaborateurs, on entend souvent « ça n'arrive jamais ». Pourtant, de nos jours, le concept de risque non-réalisé prend toute son importance et beaucoup de personnes ont réalisé que tout pouvait arriver et qu'il ne fallait rien négliger. Il faut prendre les choses au sérieux dès leur apparition, ou même l'idée de leur apparition et ne pas attendre de subir certaines conséquences pour mettre des choses en place.

Il y a donc eu une prise de conscience sur les risques extrêmes qui peuvent survenir malgré leur faible probabilité. On parle d'ailleurs de probabilité d'un signe noir : c'est une probabilité très faible d'un événement qui a des impacts gigantesques et qu'il faut donc absolument prendre en considération.

Manon : Comment voyez-vous les choses concernant une nouvelle crise ? Serez-vous plus serein ?

FH : Il faut comprendre que les crises dans le secteur financier sont très courantes et régulières. Nous avons déjà traversé une quinzaine de crises en 20 ans d'expérience. Pour moi le COVID-19 n'a été qu'une crise supplémentaire, certes un peu différente des autres car beaucoup plus longue, mais chaque crise permet d'apprendre de nouvelles choses et de mieux se préparer à la suivante.

Manon : Pour finir, quel lien feriez-vous entre la crise, la gestion des risques et la continuité des opérations ?

FH : Étant donné que les crises sont extrêmement régulières, la gestion des risques permet de nous préparer à traverser ces crises et ces différents risques de la façon la plus clean possible tout en adoptant une bonne continuité des opérations.

1.11. Interview n°11 d'Eric Mansuy

Bonjour, je me présente, je m'appelle Manon Talbot, j'ai 22 ans, je suis belge et je suis en deuxième année de master en ingénieur de gestion à la Louvain School of Management. Dans le but de valider mon année et par la même occasion d'obtenir mon diplôme, je suis en train de réaliser une thèse sur la thématique suivante :

« La relation entre la gestion des risques et la continuité des activités durant la pandémie: une enquête empirique dans le secteur bancaire »

Tout d'abord, je tiens à vous remercier d'avoir répondu à mon appel et de bien vouloir m'accorder un peu de votre temps. Cette interview se déroulera en suivant un certain guide d'entretien avec des questions générales mais aussi précises.

Manon : Pour commencer, pourriez-vous vous présenter également en nous communiquant votre nom, prénom, votre âge, votre profession mais aussi depuis combien de temps vous effectuez ce métier.

EM : Bonjour, je suis Éric Mansuy, je travaille pour la banque Quintet depuis 2014, et je suis le responsable des projets IT mais aussi le responsable des opérations (COO).

Manon : Tout d'abord, comment définiriez-vous le concept de gestion du risque ? Et comment définiriez-vous le concept de continuité des opérations ?

EM : Tout d'abord, j'aimerais établir le lien entre ces deux concepts. Pour moi, la continuité s'inclut dans la gestion du risque. En effet, les banques identifient plusieurs typologies, plusieurs risques et le risque opérationnel est l'un de ceux-ci.

Ensuite, la continuité des opérations permet d'avoir des moyens alternatifs pour assurer la continuité des activités pour éviter un arrêt de la fonction. Cela pourrait être dû à un problème IT, un manque de personnel dû à une maladie, manque de locaux dû à un incendie etc. à cela on peut également ajouter les cyber risques qui sont de plus en plus fréquents et qu'il faut absolument manager pour éviter un arrêt de l'activité. Tandis que la gestion des risques c'est analyser les risques qui sont retranscrits dans les piliers de Bâle.

Je peux également parler des autorités qui régulent ces deux entités dans le secteur bancaire luxembourgeois : la banque centrale européenne et la CSSF. Ils veulent qu'on exerce ces deux fonctions au sein des banques, et qu'on teste suffisamment nos plans et stratégies. Cela nous oblige à imaginer plusieurs scénarios possibles.

Manon : Est-ce que ces définitions ont évolué avec la pandémie du COVID-19 ?

EM : Les définitions en tant que telles n'ont pas évolué, mais la manière d'y parvenir et d'assurer ces fonctions a été un peu modifiée. De nouvelles règles sont apparues, les gens sont concentrés sur ces deux concepts, les stratégies peuvent être différentes.

Les risques sont très matériels en ce moment, notamment liés à l'équipement IT, c'est pourquoi on renforce les mesures et on se concentre de plus en plus dessus.

Manon : Qui s'occupe de ces deux concepts ? Si ce sont des équipes différentes, travaillent-elles en coopération ? Est-ce qu'il y a une communication interdisciplinaire qui se fait ?

EM : Nous utilisons le modèle des trois lignes de défense. La première ligne consiste en notre personnel qui gère les actions du quotidien, la seconde challenge le tout et s'assure que tout est bien implémenté tandis que la troisième consiste en un audit interne.

Tout ce qui est contrôle du risque et mise en place des divers plans se trouvent dans la première ligne – il faut évidemment garder le bon risque appétit pour respecter les objectifs de la banque tout en mitigeant les risques.

Concernant les équipes en tant que telles, on a une équipe Risk Management, et une équipe risque opérationnel à laquelle on vient ajouter l'équipe de la continuité des opérations. Cette dernière s'assurera que tout soit fonctionnel, qu'on organise les exercices annuels, etc.

Ce qui est assez récent, ce sont les équipes informatiques qui se développent fortement. En effet, les cyber-attaques entraînent un risque opérationnel et doivent donc être mitigées et contrôlées.

Aussi, nous avons besoin d'équipes formées dans la continuité, ce qui n'était pas vraiment le cas avant. On a une prise de conscience de l'importance de ce département alors qu'avant on envoyait la plupart des problèmes au service technique.

Manon : Nous avons vu les différents risques rencontrés par une banque avant la pandémie, avez-vous rencontré de nouveaux risques suite à cette pandémie ?

FH : Les risques évoluent. Avant c'était surtout des risques financiers, alors que maintenant on va de plus en plus vers l'informatique pour être sûr que les banques soient équipées contre les cyber attaques.

Les risques climatiques qui font l'objet de diverses projets même dans les banques cela va devoir être pris en compte, on a un besoin de sensibilité.

Manon : Quel processus avez-vous mis en place pour la gestion des risques durant la pandémie ? Quel processus avez-vous mis en place pour la continuité des opérations durant la pandémie ?

FH : Beaucoup de choses se sont mises en place :

- D'abord, nous avons utilisé un centre de replis où les employés critiques peuvent aller. Donc grâce à la pandémie, nous avons maintenant le télétravail ainsi que des centres de BCP. Après, en fonction de la priorité, on a repris des gens au bureau. On a revu les business impact analysis pour voir quelles fonctions étaient indispensables et critiques. On a dû réarranger nos bureaux pour éviter que les équipes se croisent et on a mis en place la rotation des équipes. En fait, nous avons suivi les réglementations gouvernementales à la lettre pour éviter toute discussion sur nos prises de décision.
- Il y a beaucoup à dire sur le télétravail car la culture a quand même changé. Maintenant, les gens pensent que c'est normal d'avoir des jours de travail à la maison. On a mis très vite tout le monde à la maison, par contre, même si le retour n'était pas très risqué pour leur santé, les gens ne voulaient pas forcément revenir. Ce qui a aidé, ce sont les réglementations fiscales avec les 34 jours de télétravail autorisés. Pour faciliter le retour au bureau, certaines banques ont acheté des bureaux satellites aux diverses frontières.
- Il y a aussi eu beaucoup de communication envers les employés pour informer des décisions qu'on prenait. La communication avec le staff était vraiment importante, des calls, des sessions dédiées aux employés.
- Mise à disposition des masques. Heureusement que le Luxembourg était privilégié en termes d'approvisionnement, mais il a fallu faire des calculs pour voir combien de masques il nous fallait. D'un autre côté, il a fallu rationaliser et décider d'un réel montant. Nous avons aussi mis en place de tests pour les employés.

- Nous avons dû réfléchir à des procédures si la personne était « cas contact » ou positive, que faire en cas de maladie. Il fallait avoir une certaine confiance car on ne pouvait pas demander de prouver s'ils étaient malades. À cela s'ajoute la politique de vaccination qui était fortement recommandée mais pas obligatoire.
- Notre cantine est restée fermée, donc nous avons eu recours à de nombreuses livraisons de plats préparés. Mais une fois qu'elle a rouvert, il fallait le Pass covid c'était la seule condition, comme dans les restaurants. Comme je l'ai déjà dit, nous appliquons les mesures du gouvernement.
- Ces mesures sont maintenant totalement enlevées, cela n'a pas laissé de trace particulière contrairement au télétravail qui a changé la mentalité des gens et la culture au sein de la banque.
- Nous avons établi un soutien psychologique au début pour les employés perdus ou dans le besoin. En effet, certains employés ne donnaient plus vraiment de nouvelles, donc ils ont établi un dialogue régulier pour voir comment se sentaient leurs employés. Une cellule psychologique a été mise en place pour soutenir ceux qui étaient seuls à la maison mais aussi seuls au bureau pour éviter tout manque de personnel et respecter le bien-être de chacun.
- Les outils collaboratifs ont été accélérés très fortement d'un coup : des discussions étaient déjà en place pour ce sujet, et maintenant, post-covid, les outils sont adoptés et utilisés partout – réduction des mails.
- Maintenant qu'on retourne au bureau, on doit également gérer le mode hybride et mettre de nouvelles mesures en place. Par rapport aux réunions par exemple, nous avons installé des salles qui ont des ordinateurs intégrés pour permettre des réunions visuelles et virtuelles à la fois. Cela permet d'avoir des contacts globaux aux quatre coins du monde sans devoir toujours faire le déplacement.

Manon : Comment avez-vous continué vos relations avec le client ? Qu'avez-vous mis en place pour continuer à le satisfaire ?

FH : nous avons utilisé Teams pour le rapport client : ça a bien marché, et donc encore un point sur lequel on réfléchit pour garder pour le futur. Il a fallu mettre en place des contrats pour que le client accepte que les conversations soient parfois enregistrées, comme les conversations téléphoniques le sont depuis longtemps, pour protéger le client et la banque.

Manon : Quelles sont les leçons à retenir de cette crise ? Quelles stratégies, solutions allez-vous garder pour le futur ?

FH : On a définitivement changé la manière de fonctionner. Tout s'est accéléré sur les outils informatiques et la digitalisation qui ont été adoptés par les clients et employés – tout s'est développé et cela a obligé les softwares à être plus performants. La culture au sein des banques ne sera plus jamais pareille, même si le contact physique ne peut être remplacé, le mode hybride permet beaucoup de choses et restera gravé.

Le problème de cyber attaque doit être régulé, donc il y a un besoin de resserrement des réglementations. On limite les risques, on met beaucoup d'outils de protection en place. En fait, le niveau de maturité attendu est très élevé après la crise.

Manon : Quel impact a eu cette pandémie ?

FH : Maintenant, les chefs mettent plus de pression. Ils s'intéressent et prennent du temps pour vérifier les plans et stratégies. Il y a beaucoup plus d'attention de la part du board pour la gestion des risques et la continuité des opérations. Avec la pandémie, la continuité sera un thème permanent au sein de la banque et non pas juste une entité qui sert quand il y a un problème.

Annexe 2 : résumés des interviews

2.1. Marc André

Monsieur Marc André s'occupe de la continuité des opérations au sein de la BIL où il occupe le poste de Business Continuity Manager, et nous a expliqué son fonctionnement. Pour lui, l'important est de commencer par regrouper les diverses menaces en divers scénarios possibles tout en prenant en compte le fait que les risques évoluent. Pour cela, il nous a expliqué différents scénarios comme par exemple, un problème dans l'IT, ou bien une cyber-attaque due au conflit russe, la proximité d'une station essence qui pourrait exploser et causer des dommages au siège de la BIL, etc.

Au sein de cette banque, la continuité des opérations est une activité de la gestion des risques. En effet, la gestion du risque comprend la gestion de risques financiers, des risques de crédit, etc. Mais aussi le risque d'interruption de l'activité, d'où l'intérêt de l'entité dédiée à la continuité des activités. On peut même dire que c'est une facette de la gestion du risque. Donc pour répondre à la question de quelle stratégie mettre en place en premier, il faut d'abord identifier les risques et voir si on a des risques qui peuvent entraîner un arrêt de l'activité, et de là, mettre en place des plans pour contrer ces risques.

Il a bien insisté sur le fait que personne ne s'attendait à une telle crise sanitaire. Il a d'ailleurs expliqué qu'au début de la crise, personne n'y croyait vraiment. La panique est apparue, puisqu'aucune réelle solution n'était mise en place pour ce type de circonstances. Une des leçons à tirer, c'est que le temps passe très vite dans ce genre de situation, et qu'il faut agir vite pour la survie de l'entreprise mais aussi pour la sécurité du personnel.

Marc André explique que les directeurs avaient clairement sous-estimé l'importance d'un plan de secours pour une continuité des opérations et qu'ils avaient oublié cette branche de la gestion du risque. De là, on peut encore parler de leçon puisque, depuis cette crise sanitaire, les équipes dédiées à la continuité des opérations et la gestion du risque ne cessent de grandir. L'entière de la banque a compris l'importance de prendre les choses au sérieux dès le départ.

Il faut aussi comprendre qu'on ne peut jamais tout prévoir, même s'ils essaient d'être le plus pessimiste possible, on ne peut pas mettre en place des alternatives pour tous les risques, mais si la situation se produit, il faut être capable de réagir de manière efficace, d'où l'utilité de ces équipes.

Concernant la maturité de la banque, notre expert nous a expliqué que celle-ci avait été évaluée il y a trois ans en fonction de la norme ISO 22 301 (référence internationale), et qu'elle avait obtenu un bon score, c'est-à-dire, que la banque a un bon niveau de maturité. Mais une fois encore, ils ont pu tirer une conclusion grâce, ou à cause du COVID-19. En effet, ils se sont rendus compte que même si l'entreprise a un bon niveau de maturité, on n'est jamais à l'abri et que les risques ne cessent de changer et d'évoluer et qu'il fallait donc continuer de s'occuper de cette maturité et de la garder à jour au maximum. C'est pourquoi, la continuité des opérations, et donc la gestion du risque par la même occasion, sont renouvelées chaque année. On les teste, les évalue et on les adapte en fonction des besoins.

Un des derniers points qu'il aborde, c'est le changement dans les stratégies que le COVID-19 a apporté. En effet, si on prend l'exemple de la BIL, ils avaient prévu des problèmes de cyber-attaques, des problèmes liés à leurs bureaux etc., et pour contrer le tout, ils avaient des alternatives, c'est-à-dire qu'ils avaient d'autres bureaux dans Luxembourg, ils faisaient appel à des prestataires externes pour la sécurité des données. Mais aujourd'hui, maintenant que la crise sanitaire touche à sa fin, leur solution pour plusieurs risques se résume au télétravail. Cela a été comme une révolution au sein de l'entreprise, cela permet de régler et d'éviter un grand nombre de risques et c'est une stratégie qu'ils comptent garder dans le futur.

Pour résumer, la plus grande leçon qu'ils ont pu tirer de cette crise sanitaire, c'est la prise de conscience concernant l'importance de toutes ces stratégies et des équipes qui s'en occupent.

2.2. Danielle Quigley

Madame Danielle Quigley est une coordinatrice de la continuité des activités pour la banque Nomura au Luxembourg et nous explique comment ils ont géré la crise au sein de son entreprise.

Pour elle, la gestion du risque, c'est identifier les risques et les mitiger tandis que la continuité des opérations porte surtout sur des plans de secours pour gérer les risques dans les pires scénarios possibles. Pour son entreprise, ces deux concepts sont aussi importants l'un que l'autre, mais sont dirigés par différents départements. Cela n'empêche pas qu'il y ait beaucoup d'interactions entre les deux puisqu'ils doivent être tenus au courant des nouveaux risques identifiés et de l'évolution des autres risques traditionnels pour adapter leurs stratégies. Danielle nous explique en effet que ces deux concepts sont indispensables au bon fonctionnement de la banque et qu'ils doivent évoluer et construire des choses ensemble.

Leur lien a toujours existé, mais pour Madame Quigley, il a été renforcé par cette pandémie. En effet, ils ont pu voir comment leurs plans fonctionnaient et voir s'ils étaient efficaces, mais ils se sont également rendus compte des risques additionnels qu'il fallait gérer et qui n'étaient pas couverts auparavant. Chaque concept a donc évolué, dans le bon sens, et a été renforcé même si les bases restent les mêmes.

L'experte définit la maturité de la gestion des risques comme étant le niveau de conformité avec les réglementations et exigences internes. Pour cela, ils utilisent le modèle des trois lignes de défense que nous avons vu auparavant. Selon ce modèle, les obligations en matière de gestion des risques sont réparties en trois lignes de défense : la première reprend les départements de la banque, la deuxième est une fonction de contrôle tant au niveau de la conformité qu'au niveau risque et pour finir la troisième ligne est en réalité un audit interne.

Attention, ces fonctions de contrôle doivent faire des propositions à la direction et au conseil d'administration tout en respectant l'appétit au risque de la banque, pour permettre à celle-ci d'atteindre ses objectifs. Cela permettra d'approuver les plans tout en définissant les limites. Ici encore, on voit un lien entre la continuité des opérations et la gestion du risque car les responsables de ce contrôle vont alors collaborer avec la première ligne pour connaître les risques et décider de comment les gérer.

Notre experte explique aussi que concernant les risques non-financiers, leur maturité est d'un excellent niveau tandis que pour les risques financiers, certaines choses sont à améliorer.

Concernant les différents modèles de continuité des activités, ils ont mis en place différents scénarios possibles et ont réfléchi à diverses mesures pour contrer ces crises et ces risques potentiels. Ils se concentrent beaucoup sur les risques physiques, financiers, techniques mais aussi sur la sécurité de leurs employés.

D'ailleurs, Nomura avait déjà mis en place un plan pour une crise sanitaire dès 2008. Ce plan était souvent revu et amélioré au fil des années. C'est pourquoi, lorsque la crise COVID-19 est apparue, ils avaient déjà pensé à des stratégies pour y faire face. Évidemment, il a fallu adapter le plan au contexte particulier du COVID-19, mais ils ne partaient pas de zéro et donc les impacts sur leurs entreprises ont été rapidement limités.

Pour être plus précis, ils n'ont pas dû modifier les stratégies, mais plutôt améliorer leurs méthodes de communication, donner des accès pour pouvoir travailler à distance, et assurer la sécurité de leurs employés en décidant de faire du télétravail. En effet, ils ont vite réagi d'un point de vue technologique, ils ont équipé leurs employés avec le matériel nécessaire, ils ont totalement stoppé les impressions papiers, les signatures à la main, les réunions en présentiel, etc. Ils ont donc supprimé tout ce qui pouvait entraîner la contagion au sein de l'entreprise.

Les processus qui ont réellement changé durant la pandémie sont vraiment en rapport avec le télétravail puisqu'ils ont dû mettre en place les signatures électroniques, procéder à un grand archivage pour accéder aux documents sur les ordinateurs et oublier le format papier. Ils ont mis en place des systèmes téléphoniques très développés et ils sont passés à des réunions virtuelles.

Ils ont surtout retenu de cette crise qu'il faut être efficace et communiquer au mieux avec tout le monde pour aider les employés, pour appliquer de nouvelles règles etc. Il faut également insister sur le fait que les choses vont très vite lorsqu'une crise survient et que le fait d'avoir déjà des plans en place pour différents scénarios aide fortement. Il ne faut rien sous-estimer et essayer de se préparer au mieux.

Dans cette entreprise, l'importance des équipes dédiées à la continuité des opérations a également été fortement reconnue et encouragée. Par contre, Danielle explique clairement que toutes les crises sont différentes et qu'il est impossible de tout prévoir à l'avance.

Finalement, pour Madame Quigley, les concepts de crise, gestion du risque et continuité des opérations sont tous liés mais existent aussi séparément. La gestion du risque peut être concernée par une crise, mais elle sert surtout à identifier et atténuer les risques qui sont connus tandis que la crise doit être gérée en temps voulu. La continuité de l'activité planifie et met en œuvre des solutions pour assurer la continuité de l'activité en situation de crise.

2.3. Cecilia Guichart

Cecilia Guichart a travaillé de nombreuses années pour la BIL, et s'occupe maintenant de la gestion de qualité au sein d'une administration luxembourgeoise. Pour elle, la gestion du risque couvre plusieurs catégories suivant le type d'activité de l'entreprise et la continuité des opérations se trouve donc à l'intérieur de ces catégories.

Comme nous l'avons vu dans l'aspect théorique, Madame Guichart nous explique que dès qu'un risque est identifié, il faut l'évaluer par rapport à sa probabilité mais aussi sa gravité. En effet, la gestion du risque est en fait un processus selon elle, qui peut se traduire en différentes étapes : identification, évaluation, mise en place de mesures, évaluation des mesures prises et amélioration continue. La continuité des opérations se trouve donc dans la phase d'identification d'un risque, qui serait justement l'arrêt de l'activité et dans la mise en place de divers plans pour contrer ce risque.

Pour notre experte, la gestion des risques permettra d'identifier le risque d'arrêt d'activité et de mettre en place un plan de continuité des opérations par la suite. Cela découle donc de l'identification du risque au départ.

Au sein de son administration, et durant la pandémie, Madame Guichart a dû respecter les consignes dictées par le Ministère de la Fonction Publique et ils ont appliqué le télétravail. Elle explique que la plupart des missions à faire n'ont pas réellement changé étant donné que le but est de protéger les employés, et de continuer leurs activités, mais c'est plutôt la manière qui a évolué. En effet, une fois encore le mot télétravail est utilisé puisque les réunions sont passées en virtuel, les employés ont travaillé de chez eux, ils ont arrêté les impressions de documents etc.

Maintenant que la crise est passée, Madame Guichart nous explique que beaucoup d'applications sont en train d'être mises en place et beaucoup d'améliorations quant à la digitalisation des services sont prévues pour le futur dans tous les domaines.

En parlant de futur, l'experte nous explique qu'ils ont décidé de mettre en place un certain budget pour la protection de l'individu (masques, tests COVID, etc.) mais aussi qu'ils garderont l'aspect « paperless » et que leurs données seront uniquement accessibles de manière électronique. De plus, le télétravail reste fortement présent dans l'organisation de l'entité.

2.4. Benoit Laurent

Benoit Laurent a travaillé dans le secteur financier et bancaire de nombreuses années et notamment dans le département de la gestion du risque.

Il nous explique que la pandémie du COVID-19 a remis en question, mais surtout au centre de l'attention, la gestion du risque ainsi que la continuité des opérations. En effet, tous les secteurs ont été touchés par cette crise et il a fallu appliquer les stratégies mises en place très rapidement. Encore une fois, le télétravail fut la solution, mais il est certain que d'autres risques apparaissent.

Si nous prenons les concepts de gestion des risques et continuité des opérations, pour Monsieur Laurent, ces concepts n'ont pas réellement évolué durant la pandémie. La gestion des risques est restée la même, même si cela a peut-être permis de revoir la politique de certaines banques ou si cela a permis d'identifier d'autres risques. Par contre, la continuité des opérations a été modifiée dans le sens où les lieux de recouvrements ont été modifiés, le temps de réaction a été réduit, les centres de décisions ont été délocalisés etc.

Pour notre expert, la relation qui unit la gestion du risque à la continuité des opérations est très importante, il les qualifie même d'indissociables. En effet, la continuité des opérations se trouve au sein de la gestion du risque en fonction des risques analysés, évalués et surveillés. Pour lui, le lien n'a pas évolué durant la pandémie, c'est-à-dire que leur enchevêtrement n'a pas été modifié, mais il a été renforcé avec les nouvelles lois et réglementations qui sont apparues. De plus, étant donné que le secteur est fortement régulé, la culture de la gestion des risques et de la continuité des opérations était déjà très présente.

La maturité a un rôle important à jouer, puisque le secteur bancaire avait déjà réfléchi à diverses crises et donc diverses solutions. C'est pourquoi, les banques ont réagi très rapidement et ont su s'organiser au niveau du personnel, des technologies et des communications. Nous parlions de test grandeur nature à travers la pandémie, et notre expert nous explique que le secteur bancaire a été efficace et efficient. Cependant, il rappelle bien que personne ne s'attendait à une crise d'une telle envergure et que les banques n'avaient pas de plans pour des risques sanitaires, mais qu'ils en avaient pour d'autres scénarios, et c'est ce qui a permis de s'adapter au plus vite.

Encore une fois, puisque les banques étaient fortement régulées, et ce même avant la crise, la maturité a évolué, mais pas du tout au tout. En effet, les banques étaient déjà bien outillées et préparées avec un bon niveau de maturité.

La stratégie, mais surtout l'objectif principal d'une banque, c'est de se maintenir dans les marchés cibles et de continuer à gérer correctement les affaires des clients, nous explique Monsieur Laurent. Mais pour cela, la relation avec le client a changé puisque le présentiel a disparu durant la crise, et qu'il a donc fallu trouver de nouvelles approches et solutions. La recherche et la prospection de nouveaux clients et de nouveaux marchés a montré que même en utilisant des moyens de communication à distance, cela a pu être possible. Un autre domaine, plus surprenant, est la continuation du recrutement à distance.

Cela a permis de continuer d'attirer de nouveaux talents, tout en ayant une performance optimale. Cela change la vision des choses, la culture des entretiens d'embauche.

Monsieur Laurent nous détaille la gestion du risque comme étant un processus d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques, ce qui correspond bien aux définitions que nous avons vues précédemment. Mais il rappelle qu'il n'y a pas d'ordre à respecter, que la continuité des opérations fait entièrement partie de la gestion des risques, que c'est une sous-catégorie et donc un type de risque à identifier.

Il explique également que les équipes dédiées au département risques doivent être intégrées correctement pour gérer les risques financiers, ainsi que les risques non-financiers comme les risques de fraude, de marché, opérationnels, de cyber criminalité et le risque réputationnel. Il n'y a aucune règle qui dicte le nombre de personnes devant être dans telle ou telle équipe. Cela dépend de sa taille, de son business, de la politique de risques et du budget alloué. Les équipes doivent communiquer pour un rendement optimal.

Pour Monsieur Laurent, dans une telle crise sanitaire, des acteurs phares sont indispensables au bon fonctionnement des banques : les Gouvernements nationaux, les Parlements nationaux, pour les votes des lois Covid-19 et l'Union Européenne, pour la gestion de crise au niveau européen : politique, gestion des vaccins, etc.

Comme conclusion, il dirait de toujours être à l'affût, de continuer d'améliorer ses stratégies ainsi que la maturité de la gestion de risques et continuité des opérations. Il met en avant le fait que le télétravail a apporté de nombreux résultats très positifs au niveau des chiffres, du bien-être du personnel, etc. mais il évoque également le fait que les risques de cybercriminalité ont fortement augmenté. C'est donc un point important à garder en tête et sur lequel il faudra travailler dans le futur.

Il finit également par nous expliquer que chaque crise apporte et continuera d'apporter de nouveaux risques et démontrera la force des systèmes politiques en place, de la résilience des banques. Il faut aussi comprendre que les crises ont des impacts différents partout dans le monde et qu'elles sont gérées différemment. Pour lui, il est très difficile de prévoir les futurs crises et impacts, mais la pandémie du COVID-19 a montré que la gestion des risques et la continuité des opérations doivent toujours être revues, réévaluées et testées régulièrement.

2.5. Alexandre Pepe

Alexandre Pepe travaille en tant qu'auditeur chez Deloitte Luxembourg et est souvent en relation avec des banques. Il a donc vécu la situation de l'extérieur et peut nous apporter de nouvelles visions.

Monsieur Pepe commence par nous expliquer sa définition de la gestion du risque et de la continuité des opérations telle que nous l'avons vue dans la revue de littérature. Pour lui, la gestion du risque se trouve plutôt dans l'analyse alors que la continuité des opérations est plus dans l'action.

Concernant la maturité, il nous explique que, pour lui, cela représente l'adoption et l'implémentation de la gestion du risque au sein d'une banque. Pour lui, avoir une bonne maturité est indispensable et correspond d'ailleurs à certaines législations/ réglementations se trouvant dans les accords de Bâle. Comme nous l'avons dit auparavant, et comme notre expert nous l'explique, le secteur bancaire luxembourgeois est fortement régulé et c'est pourquoi, la gestion du risque dans les banques est mature dans la plupart des cas.

Monsieur Pepe n'a pas été directement impacté par la pandémie mais il a remarqué que les banques avec lesquelles il collaborait avaient dû adapter beaucoup de choses. Par exemple, certaines banques ont dû mettre en suspens certaines missions pour se concentrer sur d'autres problématiques liées au COVID-19, elles ont également dû passer au télétravail alors que la norme se résumait au présentiel avant cela.

Néanmoins, Monsieur Pepe explique que le secteur bancaire luxembourgeois a réagi de manière efficace puisque les banques se sont vite appropriées de nouveaux outils digitaux et qu'elles ont même octroyé des prêts aux entreprises fortement dans le besoin.

Par rapport au télétravail, notre expert nous fait part de son expérience et nous explique que le mode hybride était déjà d'actualité au sein de leur entreprise puisqu'ils se rendaient souvent chez le client et qu'il n'a donc pas subi de pressions supplémentaires pour adapter sa manière de travailler. Cependant, il explique qu'il a fallu s'adapter par rapport aux clients, et notamment par rapport aux banques luxembourgeoises en suivant leurs normes et leur règles établies.

À cela, nous pouvons ajouter que le risque de cyber-attaque, lié au télétravail, est bien présent. En effet, Monsieur Pepe a reçu de nombreuses directives par rapport à ce sujet malgré l'installation de leur VPN très performant.

2.6. Juan Garcia Sanchez

Juan Garcia Sanchez travaille chez Nomura Bank en tant que chef du département risque. Monsieur Sanchez commence par nous expliquer que pour lui, la gestion des risques consiste d'abord à identifier et distinguer les risques et que l'un d'entre eux est le risque opérationnel. Il nous explique donc que la continuité des opérations est une entité qui agit si un risque opérationnel est identifié, ce qui nous montre le lien qui unit la gestion des risques et la continuité des opérations. Si nous parlons en termes de stratégie, Monsieur Sanchez explique que les stratégies de la gestion du risque n'ont pas réellement évolué durant la pandémie contrairement à celles de la continuité des opérations.

Notre expert met en évidence l'importance d'une coordination de ces deux cadres de travail et situe donc la continuité des opérations comme étant une entité qui se trouve dans la gestion des risques puisqu'elle répond à un risque identifié.

Il développe aussi deux points de vue : d'un point de vue réglementaire, il explique que la gestion des risques permet d'englober tous les risques de la banque, peu importe le type d'organisation, tandis que d'un point de vue interne, il faut tenir compte de différentes fonctions et différents aspects de la banque pour identifier les interdépendances et gérer au

mieux les risques. De plus, pour lui, le lien qui les unit a été renforcé durant la pandémie, ce qui est en réalité une conséquence de la théorie que l'on a mise en pratique.

Pour lui, ces deux concepts n'ont pas réellement changé, mais ils ont surtout été renforcés, améliorés. Cette crise a en effet, montré l'importance et donc l'impact qu'une bonne continuité opérationnelle a sur la gestion du risque. Ces deux concepts ont également gagné en maturité.

D'ailleurs, un autre point important à aborder, c'est la maturité de la gestion des risques au sein d'une banque. Pour Monsieur Sanchez, cette maturité est liée à la culture et la compréhension des risques qu'une banque doit assumer pour atteindre ses objectifs. Pour lui, pour pouvoir dire qu'une banque est mature, elle doit identifier et définir le niveau de risque, assumer et donc mitiger ce risque avec une mise en place d'une stratégie et adapter les activités en prenant en compte ces risques. Il explique également que le niveau de maturité de leur banque, en théorie, est fortement élevé car la gestion des risques est prise en compte. Mais il insiste bien sur le fait que la pratique peut être parfois différente, et que c'est pour cela qu'il faut tester ses stratégies et bien comprendre les risques à tous les niveaux au sein des différents départements.

Comme la plupart des interviewés, Juan Garcia Sanchez explique que personne ne s'attendait à une crise d'une telle ampleur, et que le fait d'avoir une organisation qui sait réagir rapidement et de manière organisée est un point essentiel lorsqu'une crise survient. Même s'il ne prévoyait pas le COVID-19 en tant que tel, sa banque avait déjà mis en place des stratégies qu'ils ont pu adapter rapidement et efficacement en proposant également le télétravail.

Monsieur Sanchez parle du télétravail comme étant la nouvelle solution principale pour le futur. Le problème, c'est qu'il y a de nombreuses réglementations au niveau de la taxation des frontaliers qui effectuent du télétravail. De plus, leur banque autorise uniquement 20 jours de télétravail. Par ailleurs, un des plus gros changements au sein de leur banque fut la disparition du papier étant donné que c'était incompatible avec le télétravail.

Le sujet de cybercriminalité a également été abordé puisque les attaques ne cessent d'augmenter au sein de la Banque NOMURA. Mais pour monsieur Sanchez, le télétravail n'est pas le seul facteur propice à cette agressivité. Les attaques étaient déjà présentes avant et le sont encore maintenant. Il est évident que le télétravail n'a pas facilité la protection des banques étant donné que les employés passaient beaucoup de temps connectés à leur propre réseau et non pas sur celui protégé de la banque.

Pour retenir et prendre en compte les leçons tirées de cette pandémie, notre expert nous explique qu'ils ont dû inclure ces diverses leçons dans un rapport requis par la CSSF. Il les a listées dans son interview ce qui nous permet d'avoir une vue d'ensemble sur les leçons à retenir de cette pandémie. Nous allons les résumer dans le Tableau 3.

Tableau 2: Leçons tirées du COVID-19 au sein de la NBL

Existence d'un plan	La Banque a pu réagir rapidement et de manière adéquate à la gravité de la situation grâce au plan de continuité des activités en cas de pandémie qu'elle avait prédéfini en adaptant ces stratégies aux circonstances de la pandémie.
Apprentissage à travers les événements	Ils ont adapté et aligné leurs plans de continuité en fonction des circonstances, de l'évolution continue, de la réaction de chaque stratégie, et de la préparation initiale de la banque.
Flexibilité	L'importance de rester flexible en toutes circonstances pour répondre de manière efficace aux diverses évolutions.
Être au courant des nouvelles et des événements qui nous entourent.	Une réaction efficace et rapide n'est possible que si l'on suit de près l'évolution des nouvelles et des événements qui se produisent autour de nous.
Garder une bonne communication au sein du groupe	Le groupe NOMURA est présent dans plus de 30 pays différents, une bonne communication internationale sur ce qui se passe dans chaque pays est essentielle.
Participation des cadres supérieurs	Les situations de crise nécessitent de prendre en compte une vision globale de l'entreprise et de prendre des décisions immédiates. Pour atteindre ces objectifs, les cadres supérieurs doivent faire partie des équipes de gestion de crise.
Participation des services opérationnels	Dans les premières phases et tout au long d'une crise, la communication latérale entre les chefs de service, les équipes de gestion de crise et l'encadrement supérieur est essentielle.
Inclure les aspects liés aux actions de mise en œuvre	Les nouvelles méthodes de travail et les nouveaux environnements peuvent nécessiter de nouveaux processus qui n'existaient pas dans les situations de travail normales. Ces processus mineurs peuvent bloquer certains services ou créer des retards, comme c'est le cas pour les contrôles, les réunions, etc.
Formation du personnel	Le personnel doit être formé afin de réduire les efforts personnels supplémentaires qui pourraient conduire à une démotivation ou réduction de la productivité.
Revoir la taille des équipes	Certaines équipes peuvent être sous-dimensionnées ou surdimensionnées en fonction des nouveaux processus mis en place.
Communication	La communication doit se faire à différents niveaux et à diverses fréquences pour telle ou telle information.
Suivi en continu	Il faut des réunions régulières pour confirmer l'exactitude de l'analyse initiale et l'efficacité des actions décidées, afin de pouvoir réagir si des changements sont nécessaires.
Préparer l'organisation à la sortie de crise	Les nouveaux processus peuvent être compliqués au début, mais il faut garder en tête que c'est temporaire et préparer son personnel à un retour à la normale d'après crise.

Les divers points que nous venons d'aborder seront les stratégies futures à adopter en cas de crise.

En général, après une pandémie, on va vers un retour à la normale, mais notre expert explique qu'avec cette crise, et sa durée inattendue de plus de deux ans, les choses ne reviendront jamais exactement comme elles l'étaient.

Pour finir, notre expert explique également que chaque crise est différente et qu'il ne faut pas ignorer les signaux prémonitoires. Il conclut en disant qu'il faut s'attarder sur l'évolution des choses, prendre tout en compte. Monsieur Sanchez affirme que chacun a pris confiance dans la capacité à gérer les situations de crise puisque que cela a permis de tester réellement les stratégies.

2.7. François Viljoen

Monsieur François Viljoen travaille pour le groupe Clearstream Luxembourg en tant que spécialiste de la continuité des opérations depuis maintenant 14 ans.

Nous avons commencé l'interview en définissant les deux concepts. Pour Monsieur Viljoen, la gestion du risque tourne autour de la direction et du contrôle d'une organisation en matière de risque tandis que la gestion de la continuité des opérations est un processus qui va identifier les menaces mais surtout les impacts que cela aurait sur l'entreprise. La continuité des opérations permet un bon déroulement des activités de l'entreprise, mais aussi de pouvoir répondre efficacement aux risques qui surviennent afin de sauvegarder les intérêts principaux de l'organisation et sa réputation.

En d'autres termes, il définit les deux concepts comme suit : « La gestion de la continuité des activités est un outil qui permet de réagir en cas d'interruption des activités, tandis que la gestion des risques de l'entreprise est un outil stratégique utilisé par la direction pour atteindre ses objectifs ». Pour lui, la gestion de la continuité est le processus qui supervise et met en œuvre des stratégies pour faire face aux risques de perturbations inattendues.

Il parle également de la norme ISO 22301, qui exige la mise en place d'une structure de réponse afin de garantir que l'organisation dispose d'un mécanisme clairement documenté et bien compris pour répondre à un incident, quelle qu'en soit la cause. La structure de réponse établit des systèmes de commandement, de contrôle et de communication pour aider l'organisation à gérer l'incident et à minimiser l'impact de la perturbation.

Il ajoute à cela que la définition de ces concepts n'a pas forcément évolué à travers la pandémie, mais par contre, qu'ils sont de plus en plus utilisés au sein des entités bancaires. Notre expert développe alors le lien qui unit la gestion des risques et la continuité des opérations et met en avant le fait que cela dépende de l'organisation en question. Pour lui, si la gestion des risques est bien établie, cela permettra à la continuité des opérations de disposer d'une bonne base d'informations concernant les risques. En effet, l'évaluation des risques, de leur niveau de criticité, et des points de défaillance permet de mettre en place des solutions efficaces de continuité de l'activité pour atténuer ces risques.

Il va même jusqu'à expliquer que le risque lié à la gestion de la continuité des activités est un sous-domaine de la gestion du risque d'entreprise. Il s'agit d'un ensemble de bonnes pratiques de gestion liées entre elles.

Monsieur Viljoen insiste aussi sur le fait qu'il faut une collaboration et une bonne communication. D'ailleurs, il détaille que le travail est effectué en parallèle, mais qu'ils échangent toutes leurs informations pour avoir un certain alignement. Dans son entité, l'équipe de la gestion de la continuité se trouve dans le département gestion des risques.

En effet, à l'inverse, les résultats de l'évaluation des risques de la gestion de la continuité doivent également être communiqués à la gestion des risques pour voir s'ils ont le bon alignement et les mêmes informations.

Un autre point sur lequel on peut se pencher, c'est que la gestion de la continuité se concentre réellement sur l'indisponibilité des ressources nécessaires au maintien de l'activité, indépendamment des scénarios spécifiques. C'est-à-dire qu'on analyse chaque fonction pour savoir à quel point elle est indispensable et quel impact cela aurait si elle est interrompue. Ensuite, dans la mise en place des plans de secours et des stratégies, on prend en compte les menaces et le contexte dans lequel on se trouve.

Il explique également que l'analyse de l'horizon est une activité utilisée pour surveiller et identifier les menaces potentielles pour une organisation en prenant en compte les changements à long terme. Les informations fournies par l'analyse de l'horizon sont utiles lors de l'évaluation des risques dans le cadre du programme et de la conception de la continuité des activités.

Ce lien n'a pas forcément changé au cours de la pandémie, mais il a été renforcé et nous avons gagné en visibilité selon Monsieur Viljoen. Cela a montré l'importance de l'élaboration d'une gestion des risques et d'une gestion de la continuité au sein de la banque. En effet, dans les entités déjà matures, les équipes ont gagné en visibilité et en confiance tandis que pour celles qui étaient moins matures, la pandémie a mis en évidence l'importance de ces concepts et a déclenché un renforcement de leurs fonctions.

D'ailleurs, notre expert pense que la maturité du secteur bancaire luxembourgeois était globalement bonne. En effet, ce secteur a pu s'adapter beaucoup plus facilement que le secteur de la production par exemple. Il a énoncé quelques facteurs qui ont facilité ce changement et assuré un bon niveau de maturité :

- Veiller à ce que la continuité des activités soit prise en compte par la direction générale lors de l'élaboration ou de la révision du plan stratégique de l'organisation.
- Inscrire la continuité des activités à l'ordre du jour des réunions pertinentes.
- Incorporer des plans de continuité des activités dans les procédures opérationnelles standards.
- Inclure la sensibilisation à la continuité des activités dans les processus d'initiation.

- Programmer des exercices de continuité des activités.
- Veiller à ce que les exigences en matière de continuité des activités soient prises en compte dans le cadre de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.
- Veiller à ce que tout nouveau produit ou service prenne en compte la continuité des activités au cours des phases de planification.

Monsieur Viljoen explique également qu'il existe différents niveaux de maturité et que pour qu'un bon niveau soit atteint, il ne faut pas uniquement des plans théoriques, mais qu'il faut aussi des contrôles, des tests et des améliorations continues.

Concernant les nouvelles tendances mises en place, le télétravail est la solution utilisée par toutes les banques, d'ailleurs la CSSF a publié un document de réglementations relatives à celle-ci. Notre expert nous explique que même si les banques aimeraient conserver ce mode de travail hybride, les questions de fiscalité transfrontalière augmentent toujours la complexité de l'application des solutions et doivent être prises en considération.

En fait, les solutions pour éviter les risques et continuer les activités sont semblables à celles avant le COVID-19, mais il y a eu un changement dans la dépendance. C'est-à-dire qu'au lieu d'utiliser des installations de sauvegarde, des bureaux externes basés autre part au Luxembourg, des bases de données dans des centres externes etc., on utilise maintenant le mode de travail hybride. D'ailleurs, les banques ont décidé de réduire les sites de secours mais aussi le nombre de bureaux disponibles au sein de leurs bâtiments.

Selon Monsieur Viljoen, la pandémie et les solutions de gestion de la continuité des activités se sont avérées efficaces et aucun impact sur les activités n'a été constaté. Du point de vue de la gestion des installations, l'introduction d'un modèle de travail hybride a permis de réduire l'espace de travail normal. Cela a entraîné un "changement culturel" au sein des organisations.

Concernant les leçons à retenir, une analyse annuelle des menaces ainsi que des solutions possibles sont indispensables mais il est préférable d'opter pour un suivi continu comme les banques l'ont fait durant la pandémie. C'est également pour cela qu'il faut garder une flexibilité dans les plans de secours pour pouvoir s'adapter et évoluer correctement. Pour lui, il faut voir la continuité des opérations comme une boîte à outils dans laquelle on pioche ce dont on a besoin pour réparer telle ou telle chose en fonction du contexte. Pour notre expert, le télétravail est une des choses à retenir de cette crise étant donné son efficacité.

Les choses se sont bien déroulées pour son entité, du coup notre expert est confiant pour la suite et pense qu'avec une bonne maturité de la gestion des risques, la gestion de la continuité ne peut être qu'enrichie.

2.8. Vera Jordan

Vera Jordan travaille également pour le groupe Clearstream, dans le département RH, en tant que Senior Experte et a participé à la mise en place des stratégies durant la pandémie et au suivi des opérations.

Nous avons commencé l'interview en parlant de leurs réunions journalières. En effet, chaque jour, ils parlaient des nouvelles mesures à prendre, des nouvelles réglementations gouvernementales pour vraiment comprendre l'évolution de la situation. Ils ont également beaucoup communiqué avec les équipes de gestion des risques et de continuité des activités pour savoir à quels nouveaux risques ils étaient confrontés.

Notre experte nous a expliqué que de nouveaux risques et beaucoup d'incertitudes sont apparus. En effet, au début de la pandémie rien n'était clair, ils ont mis en place leurs stratégies de base, mais ils se sont vite rendus compte que la pandémie allait durer plus longtemps que prévu et qu'il fallait donc s'adapter. En effet, ils avaient déjà des plans de secours pour une crise sanitaire liée à la grippe, mais ils n'avaient pas prévu une interruption d'une si longue durée.

Ils ont dû faire face au risque d'arrêt de l'activité suite à l'impossibilité d'utiliser les bureaux, à l'inefficacité du personnel suite à l'interdiction de voyager et donc de rencontrer les clients, au manque de personnel dû à la maladie mais aussi au manque de nouveaux talents, etc.

Ils ont dû mettre en place des politiques et des solutions pour contrer ces risques. Pour chaque sujet, ils ont mis en place une mesure, une solution, une action et l'ont communiquée respectivement aux personnes touchées mais aussi à l'ensemble du personnel.

Concernant l'inaccessibilité des bureaux, ils ont mis en place le télétravail. Ils ont donc fourni le matériel nécessaire à leur personnel. Notre experte explique que ce projet était déjà au sein de diverses discussions mais que le COVID-19 a tout accéléré. Ils comptent d'ailleurs garder ce système hybride étant donné que les performances sont aussi bonnes, si pas mieux qu'avant.

Par contre, ils ont dû répondre aux besoins de leurs employés, par exemple certaines personnes avaient des problèmes de dos et ils ont donc dû fournir une chaise adaptée, certaines personnes n'avaient pas de bureau ou d'espace libre pour travailler de chez eux. Il a fallu également faire d'énormes progrès informatiques pour éviter les mauvaises connexions, les cyberattaques, etc. Il fallait que tout soit au niveau pour convenir à la santé du personnel tout en continuant les activités.

À cela, on peut ajouter que certains employés ne supportaient pas de travailler à domicile, qu'ils étaient peut-être seuls et ne pouvaient interagir avec personne, ou que certains n'avaient pas d'espaces assez grands ou bien adaptés au télétravail. Notre experte et son équipe ont donc mis en place une plateforme pour pouvoir échanger sur l'état mental de la personne, ainsi qu'un soutien psychologique dédié au COVID-19.

Madame Jordan explique qu'il a aussi fallu faire face à des problèmes d'approvisionnement notamment au niveau de la nourriture. En effet, certaines personnes n'ont pas pu travailler de leur domicile à cause de leurs fonctions ou parce qu'ils n'en avaient pas la capacité, ce qui veut dire qu'il fallait les nourrir alors que la cantine était fermée.

De plus, ils avaient commandé énormément de masques et des produits désinfectants pour protéger les équipes et éviter un manque de personnel mais ils ont connu de nombreux problèmes d'approvisionnement qu'il a fallu gérer. Notre experte explique qu'ils ont voulu faire passer la santé avant tout et qu'une politique de test anti-covid a été mise en place ainsi qu'une politique de vaccination. En effet, chaque employé se testait à son arrivée pour voir s'il pouvait entrer et ils ont facilité l'accès à la vaccination pour leur personnel, sans aucune obligation.

Pour éviter que leurs employés ne restent bloqués à l'étranger et pour respecter les mesures gouvernementales, ils ont aussi dû gérer des problèmes de déplacements afin de ne pas subir un manque de personnel.

Concernant les leçons à tirer de cette crise, Madame Jordan met l'accent sur la flexibilité. Il faut être à l'écoute, créatif et accepter les changements pour pouvoir gérer au mieux une situation de risques. Chaque semaine était différente, les réglementations changeaient sans cesse et la banque devait constamment évaluer ses risques pour pouvoir tout contrôler.

Avant la pandémie, ils se sont posés beaucoup de questions sur le travail à domicile et ont conclu que l'endroit où les gens travaillaient importait peu, mais que ce qui comptait, c'était la performance. Comme il n'y a pas eu de problème de performance des employés pendant la pandémie, le modèle hybride persistera à l'avenir. Cela va de pair avec des horaires de travail plus flexibles qui s'adaptent aux besoins individuels des employés.

Un autre point à aborder pour le futur, c'est au sujet des entretiens. Ils ont eu beaucoup de mal à continuer d'attirer de nouveaux talents et ont donc décidé de modifier le processus d'entretien d'embauche en recourant aux réunions TEAMS. Au début, les nouvelles recrues ont eu du mal à s'intégrer dans leur équipe, car toutes les activités habituelles d'accueil n'ont pas pu avoir lieu. Ce mode hybride pour les entretiens va également être conservé car cela permet d'interviewer des personnes venant de plus loin et d'attirer davantage de talents.

2.9. Françoise Bigoni

Françoise Bigoni travaille à la BIL depuis plus de 25 ans et assure le poste de Senior Associate Relationship Manager dans le service Private Banking. N'étant pas experte dans la gestion du risque ou dans la continuité des opérations, l'interview nous permet de changer de point de vue et de voir ce que les employés d'autres secteurs ont pu ressentir durant cette crise.

Madame Bigoni nous explique qu'elle connaissait l'existence et les définitions de ces deux concepts, elle a même pu tester les stratégies avant que la pandémie ne survienne. Ils avaient des réunions durant lesquelles on les tenait informés de la situation et on leur expliquait les diverses mesures prises.

Mais ils avaient également à leur disposition des équipes dédiées au bien-être du personnel, auxquelles ils pouvaient parler s'ils en ressentaient le besoin. Certains employés vivaient seuls et avaient besoin d'un certain soutien.

Elle explique aussi que la performance était au centre de l'attention. Ils ont tout fait pour continuer de satisfaire le client au maximum. Même si le télétravail a bien fonctionné au sein de la banque, certaines contraintes sont apparues. Madame Bigoni explique qu'il y avait toujours une permanence dans les locaux habituels, mais que parfois certaines urgences tombaient au mauvais moment (lors du temps de midi ou en fin de journée lorsque les personnes sur site avaient déjà quitté les lieux) ce qui rendaient les choses compliquées.

De plus, le gouvernement a permis aux parents de prendre des congés exceptionnels pour s'occuper de leur enfants, ce qui a créé un manque de personnel énorme. Les visites chez le client étaient d'ailleurs interdites, il a donc fallu multiplier les réunions virtuelles et d'amplifier les échanges de mail. Mais notre experte explique que rien ne vaut le contact physique, tant au niveau clientèle qu'entre collègues, cela facilite les choses et permet d'éviter des pertes de temps inutiles. Pour conclure, même si le télétravail a permis à certaines personnes de mieux se sentir au niveau personnel, le travail sur site reste tout de même une solution optimale pour certaines urgences.

2.10. Fabian Huberty

Fabian Huberty travaille pour la banque EFG en tant que responsable des investissements. Il a commencé par nous expliquer les définitions des deux concepts en disant que la gestion des risques permettait d'identifier et analyser les risques tandis que la continuité ce sont les stratégies mises en place pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Pour lui, ces deux définitions n'ont pas réellement changé à travers la pandémie. Mais il y a eu des petites adaptations de stratégies ou méthodes, de nouveaux risques identifiés etc.

Pour notre expert, le lien entre ces concepts est assez simple. La continuité des opérations découle de la gestion des risques étant donné que c'est un risque opérationnel qui sera identifié par cette gestion des risques.

Le lien quant à lui, a été fortement renforcé durant la pandémie. En effet, les banques se sont rendues compte de son importance lorsqu'elles sont passées de la théorie à la pratique. Par contre, le lien entre ces concepts est devenu réel mais il n'a pas changé, la continuité découle toujours de la gestion des risques.

Monsieur Huberty nous explique également que leurs équipes sont divisées et réparties en fonction du modèle des trois lignes de défense que nous avons vu auparavant. Ils organisent également beaucoup de comités de réunion pour parler de ces sujets, et communiquer, collaborer entre les diverses équipes.

Concernant la maturité de la gestion des risques, notre expert insiste sur le fait qu'il faille challenger constamment cette maturité car de nouveaux risques apparaissent sans cesse. S'il explique cela, c'est parce que certains experts avaient pensé à une pandémie de la sorte, mais que les probabilités étaient tellement faibles qu'ils ne l'avaient pas prise en compte, pourtant

leur niveau de maturité était très bon. Donc il ne faut pas uniquement se fier à ce niveau de maturité.

C'est d'ailleurs une des choses qu'il faut retenir selon lui. En effet, notre expert parle de risques non-réalisés qui prennent tout leur sens durant des pandémies de la sorte. Même si la probabilité est moindre, l'impact est gigantesque et il ne faut donc pas les oublier.

Étant donné que le secteur bancaire est souvent touché par des crises, Monsieur Huberty se sent confiant face à la prochaine et explique que chaque crise permet de s'améliorer et d'augmenter sa maturité.

2.11. Eric Mansuy

Monsieur Eric Mansuy est responsable des projets technologiques et informatiques au sein de la banque Quintet et gère également la continuité des activités dans son département.

Il commence par expliquer le lien entre les deux concepts en disant que la continuité s'inclut dans la gestion du risque étant donné que le risque opérationnel est un des risques identifié par les banques.

Il définit alors les deux concepts comme suit « La continuité des opérations permet d'avoir des moyens alternatifs pour assurer la continuité des activités, pour éviter un arrêt de la fonction. Cela pourrait être dû à un problème IT, un manque de personnel dû à une maladie, manque de locaux dû à un incendie etc. A cela on peut également ajouter les cybers risques qui sont de plus en plus fréquents et qu'il faut absolument manager pour éviter un arrêt de l'activité. Tandis que la gestion des risques, c'est analyser les risques qui sont retranscrits dans les piliers de Bâle ». Pour lui, la définition de ces concepts n'a pas changé, mais c'est la manière d'y parvenir et les risques identifiés qui sont différents.

Il parle ensuite de deux autorités qui régulent fortement le secteur bancaire luxembourgeois : la banque centrale européen et la CSSF. Il explique que ces autorités insistent sur la mise en place de plans et stratégies pour divers scénarios.

Notre expert explique également que leur banque utilise le modèle des trois lignes de défense tout en ayant le bon appétit au risque pour respecter les objectifs de la banque et en mitigeant les risques. Cela permet d'avoir une bonne maturité ainsi que des équipes diversifiées qui ont chacune leur propre objectif.

Monsieur Mansuy mentionne également l'évolution des risques, notamment informatiques, mais aussi climatiques. Il explique que ces risques font l'objet de divers projets et que les banques vont devoir fortement se mettre à jour sur le sujet dans le futur.

Ensuite, notre expert a mentionné les différentes solutions mises en place face aux nombreux risques et inconvénients survenus dans les banques :

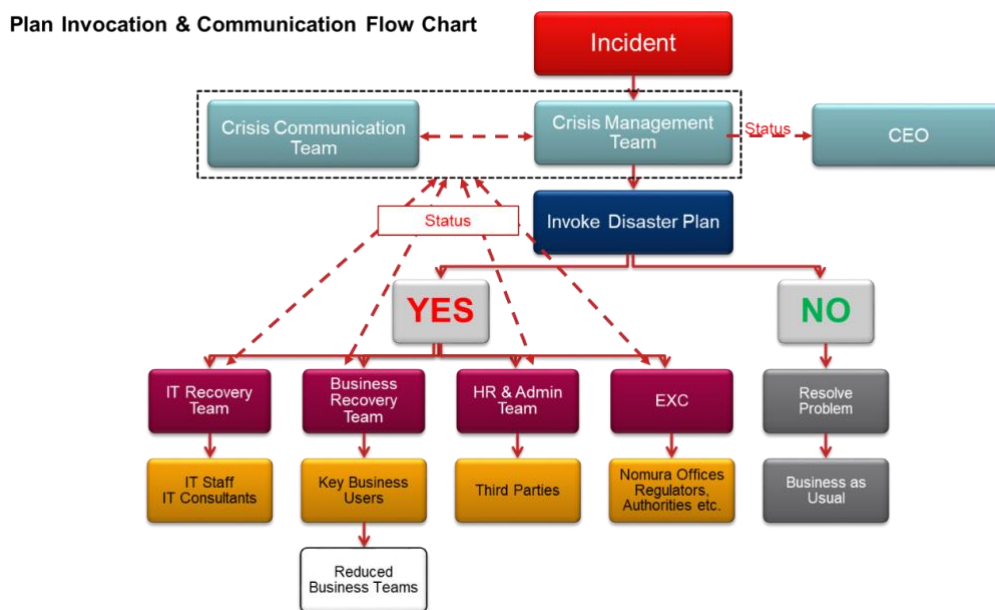
- Utilisation du télétravail
- Changement de culture

- Nouvelles règlementations
- Communication avec le personnel
- Mise à disposition de masques et produits désinfectants
- Politique de tests et vaccination
- Approvisionnement en nourriture puisque la cantine est fermée
- Soutien psychologique pour les employés
- Mise en place d'outils collaboratifs
- Entretien de la relation avec le client via TEAMS

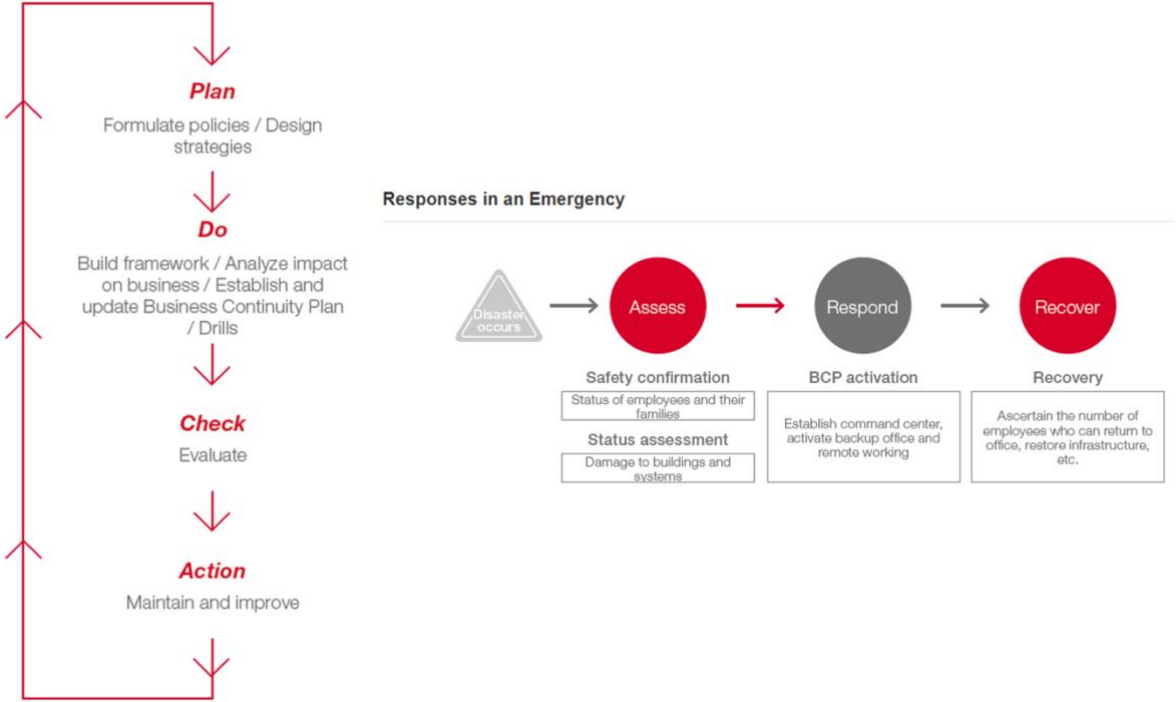
Comme les autres experts, Monsieur Mansuy met en avant le fait que les directeurs ont pris conscience de l'importance de la continuité des opérations. Il explique même que maintenant, les directeurs prennent place lors des assemblées pour assister à la prise de décision et à la mise en place des diverses stratégies. Après la pandémie, ce seront des thèmes totalement permanents, à part entière, et non plus des sujets laissés de côté.

Pour finir, la culture au sein des banques ne sera plus jamais pareille, même si le contact physique ne peut être remplacé, le mode hybride permet beaucoup de choses et restera gravé.

Annexe 3 : Plan d'invocation et organigramme de communication pour la NBL



Annexe 4: Cycle PDCA pour la continuité des activités en temps normal et les réponses en cas d'urgence



Annexe 5 : Contre-mesures pour les menaces identifiées

Threats	Counter Measures
<ul style="list-style-type: none"> ■ Physical – partial or total loss of office / denial of access 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Secondary and tertiary fully equipped office space ■ Extensive remote access capabilities
<ul style="list-style-type: none"> ■ Technical – partial or total loss of data center / major system issue / cyberattack 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Loss of data center / major system issue - Secondary fully equipped data center all critical systems replicated in real-time ■ Cyberattack – system monitoring tools, cyber insurance and detailed cyber plan
<ul style="list-style-type: none"> ■ Financial – liquidity or solvency issue 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contingency Funding Plan
<ul style="list-style-type: none"> ■ Human resources – reduced resource availability / pandemic 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pandemic plan, remote access capabilities for staff
<ul style="list-style-type: none"> ■ Regulatory – recovery and resolution process 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reporting to regulatory bodies
<ul style="list-style-type: none"> ■ Dependency outages – critical third parties 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Service Level Agreements in place with all critical third parties

Annexe 6 : Les trois lignes de défense de la gestion du risque au sein de la NBL



Annexe 7 : Les différentes phases de changement de NOMURA Bank

Business Status	Travel Status	Key Actions
Phase 3	Human infection, no or very limited human-to-human transmission.	
Business as usual.	No restrictions Monitoring WHO press releases	Nominate a PCMT Monitor number of confirmed human cases (infection and mortality) of relevant virus and locations affected Ensure that suitable information is provided to staff and prepare communications, should the situation escalate Determine minimal business operating levels
Phase 4	Evidence of increased human-to-human transmission.	
Business as usual.	No restrictions Monitor staff travel Monitor "high risk" destinations Possible self-quarantine upon return	Availability of anti-viral hand sanitizer in toilets and 'public areas' (meeting rooms etc.) Determine whether any locations should be treated as restricted destinations for business and/or personal travel Plan for social distancing within teams
Phase 5	Evidence of significant human-to-human transmission.	
Business as usual.	No restrictions Monitor staff travel Monitor "high risk" destinations Possible self-quarantine upon return Possible restrictions to certain destinations for business and personal travel	Issue regular staff communications with relevant updates and guidelines related to the pandemic situation Visitors may be subject to screening Complete clear desk policy to be implemented and managed Consider technical change freeze for implementation across the organisation
Phase 6	Efficient and sustained human-to-human transmission.	
Assume limited number of staff onsite Encourage working from home	Restrictions may be in place – no international travel for business or pleasure	Isolation area to be set up Recommend that staff do not travel at all for either business or personal reasons, if still possible Visitation rights will be reviewed Upgrade of cleaning levels to be applied On-demand distribution of personal protection packs Monitor staff levels – those sick, looking after sick etc.
Post Peak	Possibility of recurrent events	
Increase of staff numbers onsite	Relaxation of travel restrictions Monitor staff travel	Use of protection packs when onsite Social distancing in place
Post Pandemic	Disease activity as seasonal levels	
Return to normal working situation	No restrictions	

Annexe 8 : Les cinq composantes de la gestion du risque selon COSO (2020)

