



ATELIER C5

« Entreprise étendue
et entreprise intégrée »

26^{èmes} Rencontres du Risk
Management | AMRAE 2018

Atelier C5

• Intervenants

- Gisèle DUCROT
- Rémi PENDARIES-
ISSAURAT
- Max GIUMELLI



Senior Manager/ Advisory Ernst & Young



Directeur des risques et assurances Risk
manager



Group Risk Manager Virbac

• Modérateur

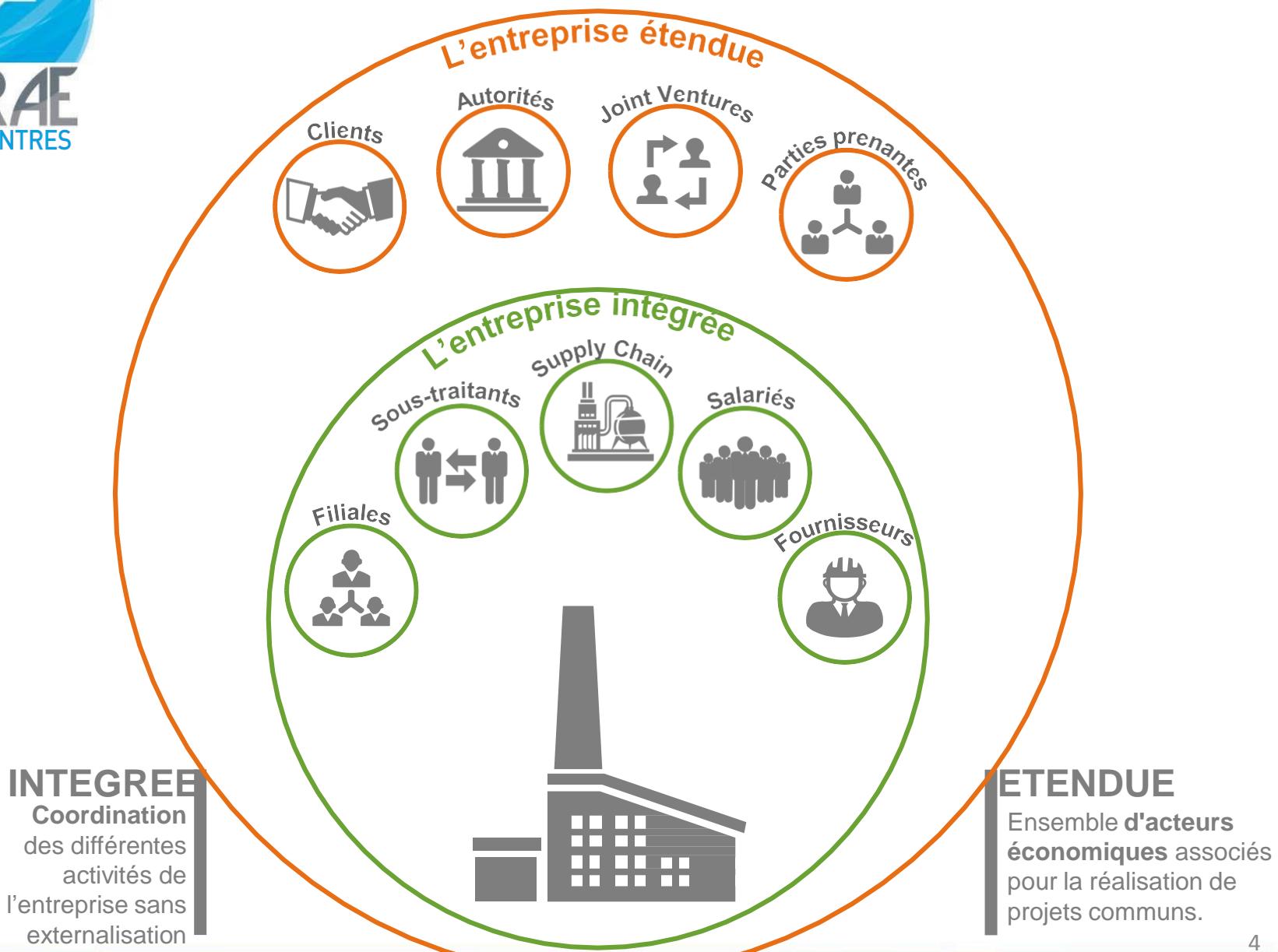
- Gilles MAINDRAULT



Directeur des risques du Groupe La Poste

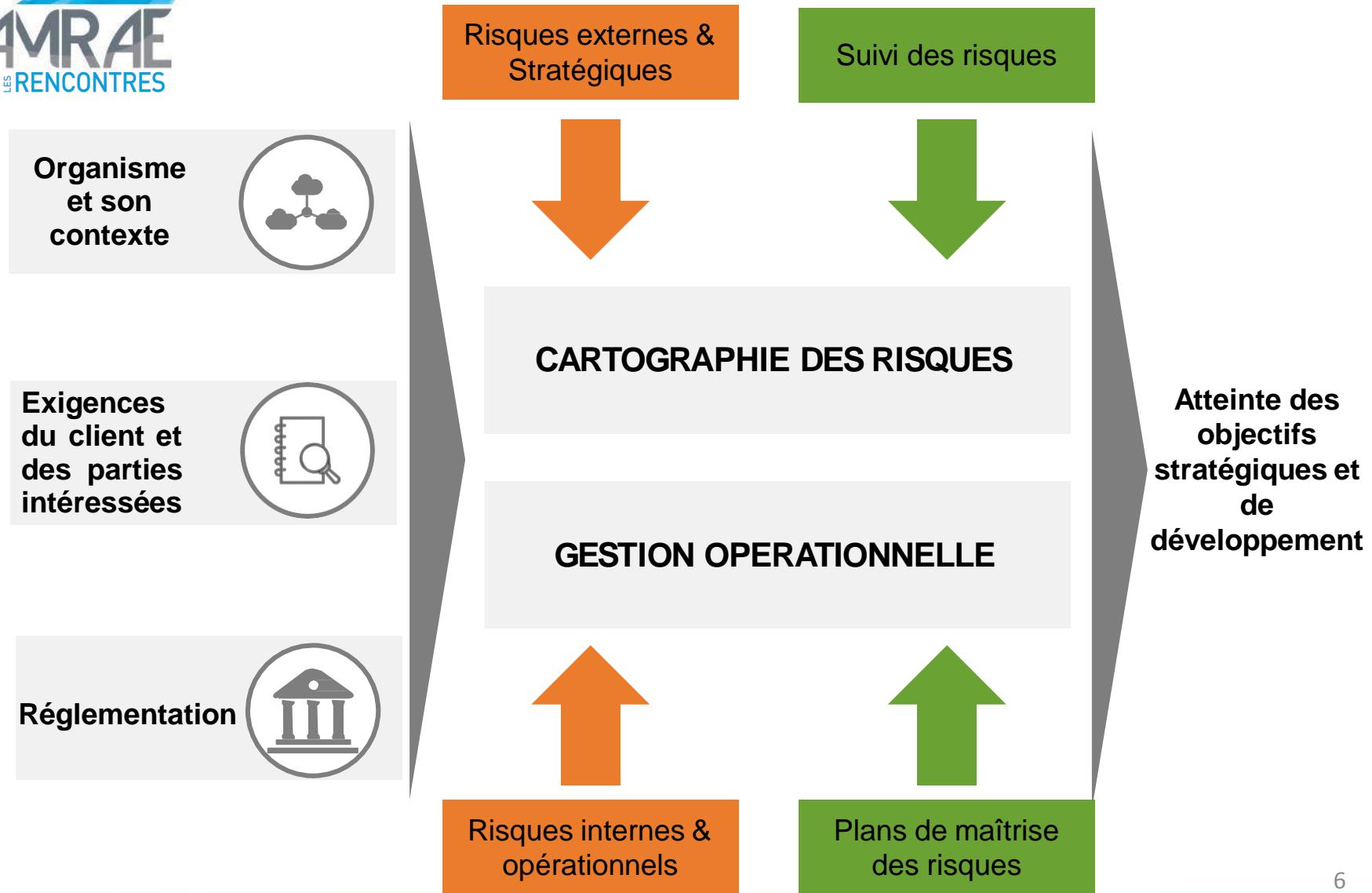
1 - ENTREPRISE ÉTENDUE/ INTÉGRÉE

L'entreprise étendue & intégrée



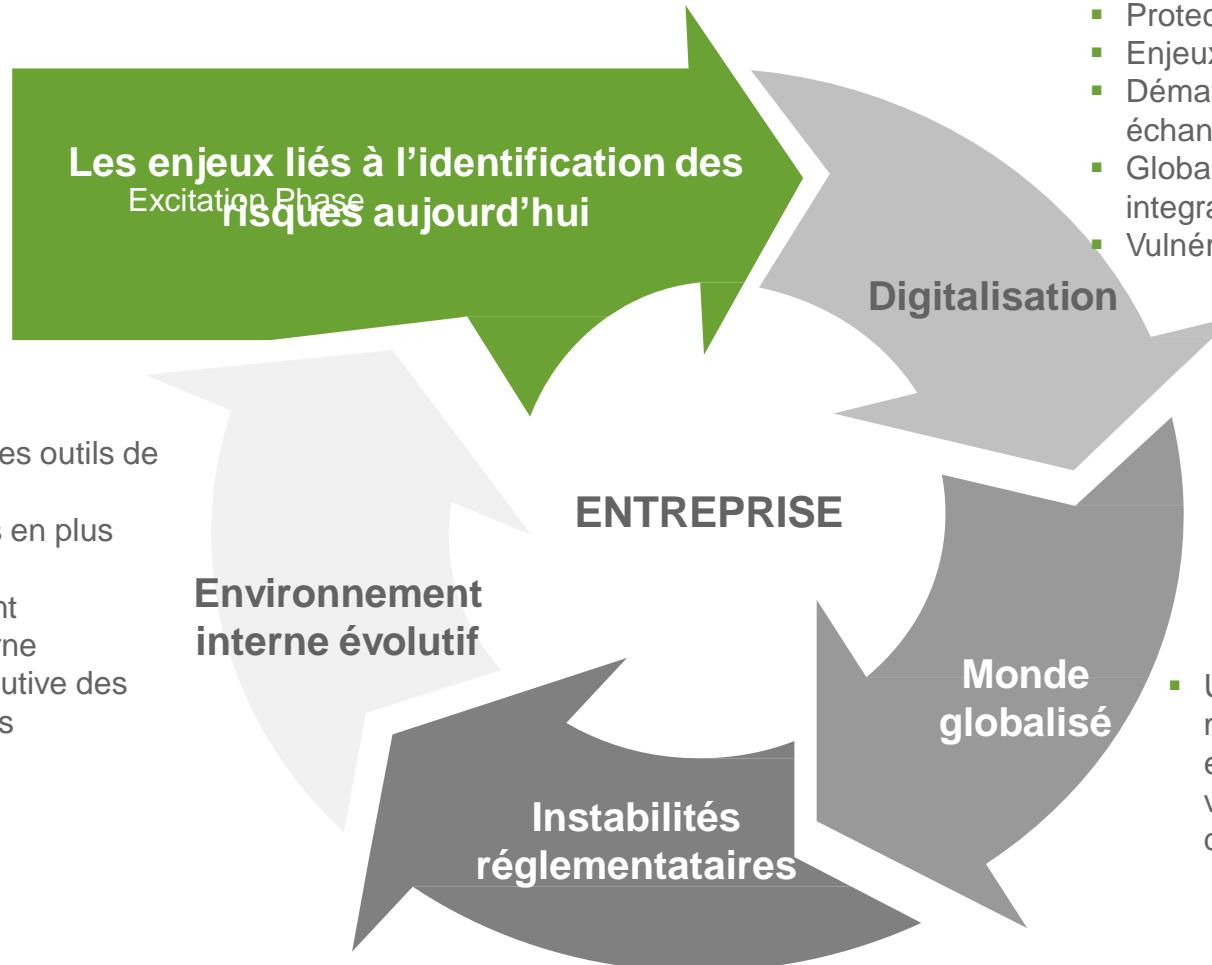
2 – GESTION DES RISQUES DES ENTREPRISES INTÉGRÉES/ÉTENDUES

La gestion des risques dans les entreprises étendues/intégrées



Les enjeux de la gestion des risques

- Souplesse des outils de production
- R&D de plus en plus "agile"
- Décloisement interne/externe
- Gestion évolutive des compétences



- Digitalisation
- Protection de l'image
- Enjeux liés aux données
- Dématérialisation des échanges et services
- Globalisation et intégration des SI
- Vulnérabilités des SI

- Une mondialisation entraînant une volatilité de la demande

Les enjeux de la gestion des risques

Les enjeux de l'identification des risques

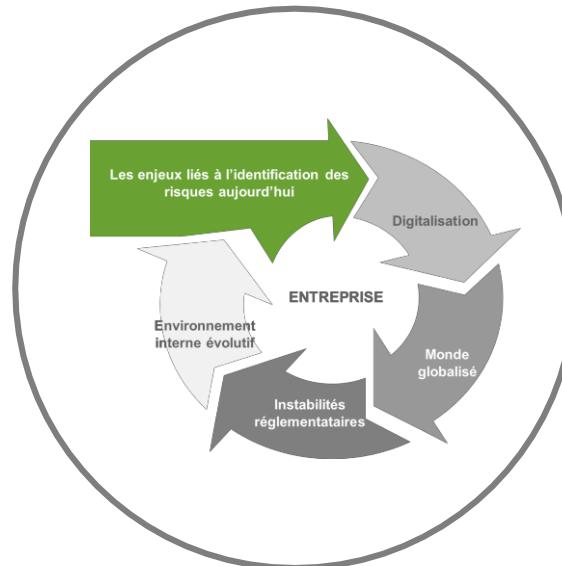


MAITRISER

Evaluer le niveau d'exposition aux risques

Contrôler la maîtrise

Réagir en cas de crise/ maîtriser la traçabilité



COMMUNIQUER

Augmenter la confiance des investisseurs

Protéger l'image

Justifier de la qualité et de la traçabilité

Protéger sa responsabilité

Les enjeux de la gestion des risques

Les enjeux du pilotage des risques dans les entreprises

Entreprise étendue/intégrée

Gestion des risques liés à la sous-traitance

Analyser l'organisation, et la (les) démarches contractuelles existantes
Vérifier l'exhaustivité et l'efficience des clauses
Capitaliser sur l'administration des contrats
Auditer et synthétiser les expositions (clauses de limites de responsabilité...), ajuster les couvertures
Intégrer des obligations d'audit des sous traitants et intégrer le suivi du niveau de maîtrise à la gestion des risques de l'entreprise

Gestion interne des risques

Etablir une stratégie de gestion des risques globale, incluant l'ensemble des intervenants
Etablir un niveau de transfert et de contrôle des risques en ligne avec la stratégie de gestion des risques
Intégrer les différents intervenants dans la gestion des risques: audit croisés, due diligence...
Intégrer les intervenants dans la réponse aux nouvelles exigences réglementaires: rapport de vigilance...
Visualiser et suivre la maîtrise des risques

3.1 – RETOUR D'EXPERIENCE - VIRBAC

Retour d'expérience - Virbac

Virbac : un groupe international

872 M€ chiffre d'affaires
(+4,4% vs 2015 à taux de change et périmètre constants)



 Filiales commerciales dans
31 pays

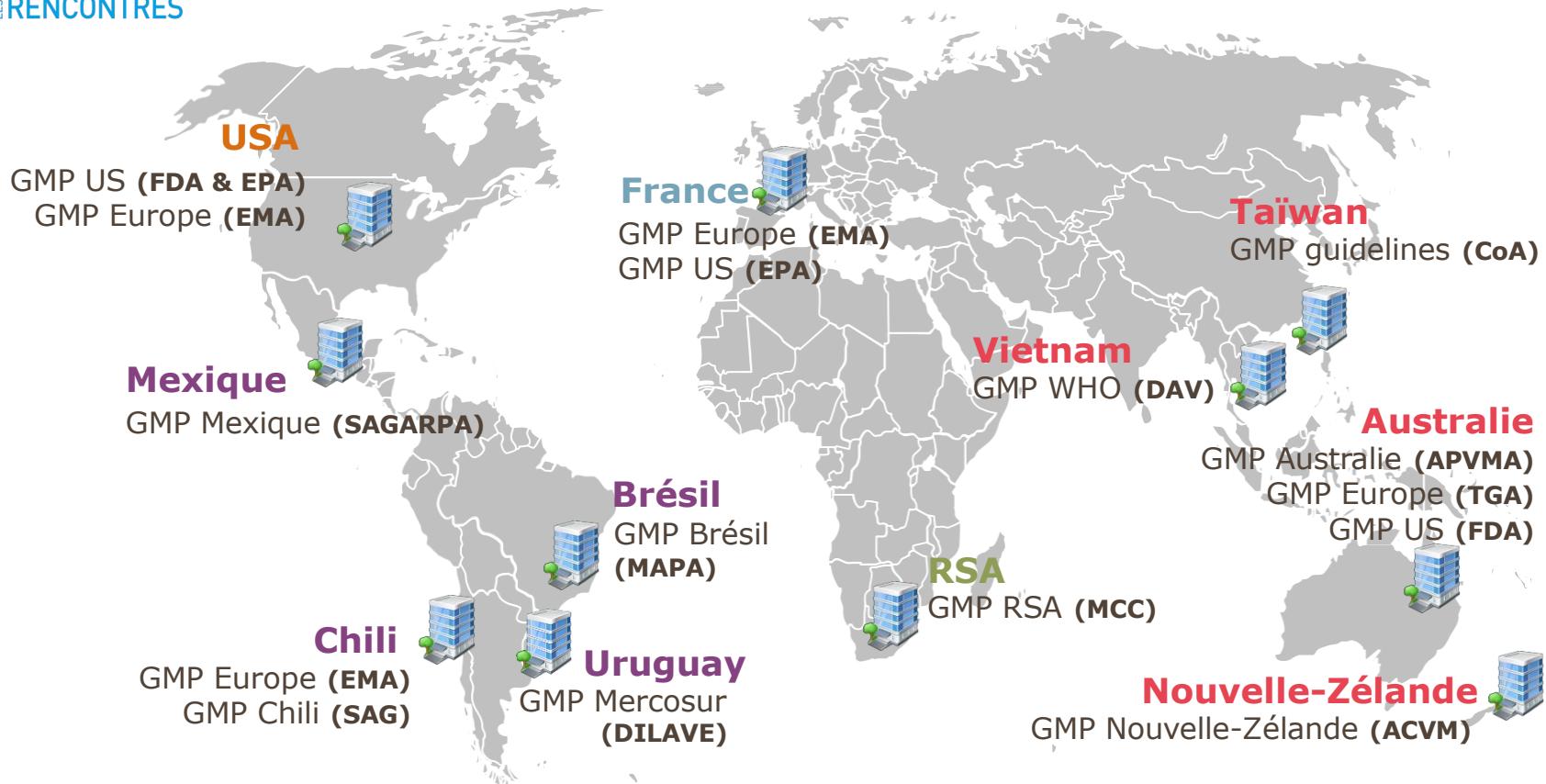
Présent dans plus de
100 pays

 **4 850** collaborateurs (+1,5% vs 2015)



Retour d'expérience - Virbac

Une organisation industrielle mondiale



Retour d'expérience - Virbac

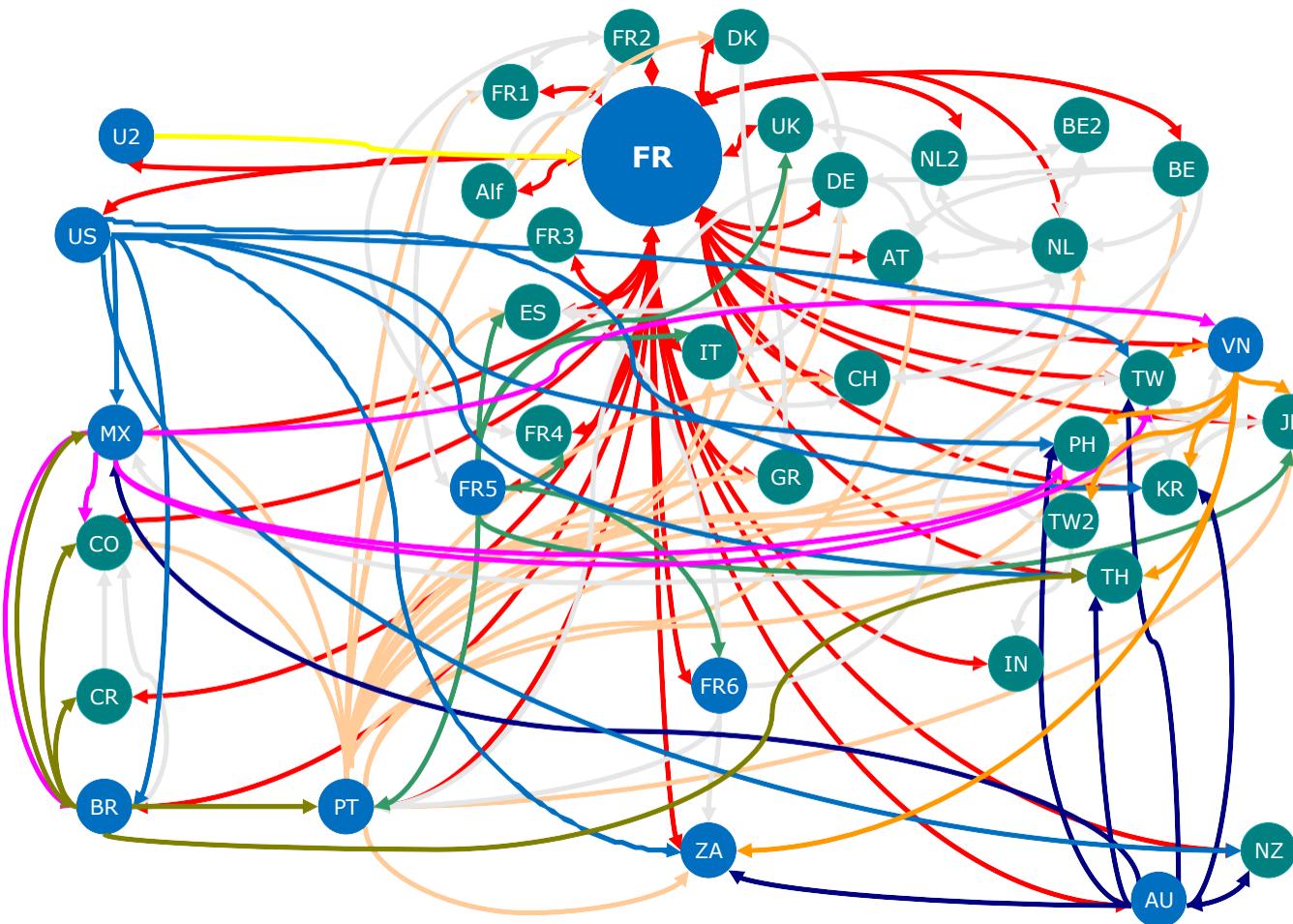
Une organisation R&D mondiale

Des **centres R&D** sur les **5 continents** pour répondre aux spécificités des principaux marchés



Retour d'expérience - Virbac

Des flux interco complexes



- **Une culture de gestion des risques déjà développée**
- **Des process parfaitement maîtrisés**
« on ne transfère pas ses propres faiblesses »
- **Une nouvelle communication à inventer**
Communication interne versus communication externe
- **Intégrer dès le départ la dimension culturelle**

Retour d'expérience - Virbac

Risque supply chain en lien avec l'écosystème de l'entreprise



Quand le problème de la pollution en Chine génère un risque supply chain élevé

Les premières alertes :

- Jeux Olympiques de Pékin en 2008
 - Sommet du G20 à Hangzhou en 2016
- Fermeture durant plusieurs mois d'entreprises polluantes situées dans la région où avait lieu l'évènement

Depuis Juin 2017 :

Mise en œuvre par le Ministère de l'environnement Chinois d'un programme de lutte contre la pollution beaucoup plus systématique.

Des dizaines d'entreprises sont fermées du jour au lendemain si elles ne sont pas conformes aux nouvelles lois environnementales anti-pollution



Septembre 2017 : l'ouragan MARIA dévaste l'île de Porto Rico

Outre les conséquences humaines dramatiques que l'on connaît cet ouragan occasionne un énorme problème de supply chain pour l'industrie pharmaceutique US :

- 3,4 millions d'habitants privés d'électricité du jour au lendemain
- difficulté à remettre en route l'électricité rapidement

En quelques chiffres :

- sur les 20 plus gros laboratoires mondiaux, 11 y ont des usines
- 13 des médicaments les plus vendus dans le monde sont fabriqués à Porto Rico
- 15 milliards de \$ par an de revenus (30% du PIB de l'île)

Dans l'industrie pharmaceutique, la décision de confier la distribution d'un produit à un Tiers comporte au moins deux volets :

- un volet business
- un volet réglementaire

Le Tiers doit être capable de se substituer à la société détentrice de l'AMM afin d'assurer sur le territoire qui lui est confié les opérations de pharmacovigilance* imposées par la loi.

Cette activité doit faire l'objet d'un contrat spécifique en vue de définir clairement les obligations de chaque partie.

* Pharmacovigilance : activité consistant à enregistrer et évaluer les effets secondaires (en particulier les effets indésirables) résultant de l'utilisation des médicaments



3.2 – RETOUR D'EXPERIENCE - ACCOR



POUR ACCUEILLIR NOS HÔTES

250 000

COLLABORATEURS SOUS
ENSEIGNES ACCORHOTELS

PARC HÔTELIER

4 200 hôtels

600 000 chambres

PORTFOLIO

+ de 20 MARQUES

DU LUXE A L'ÉCONOMIQUE

NOUVELLES ACTIVITÉS

LOCATION PRIVÉE

CONCIERGERIE

RESTAURATION ET ÉVÉNEMENTS SOLUTIONS
DIGITALES

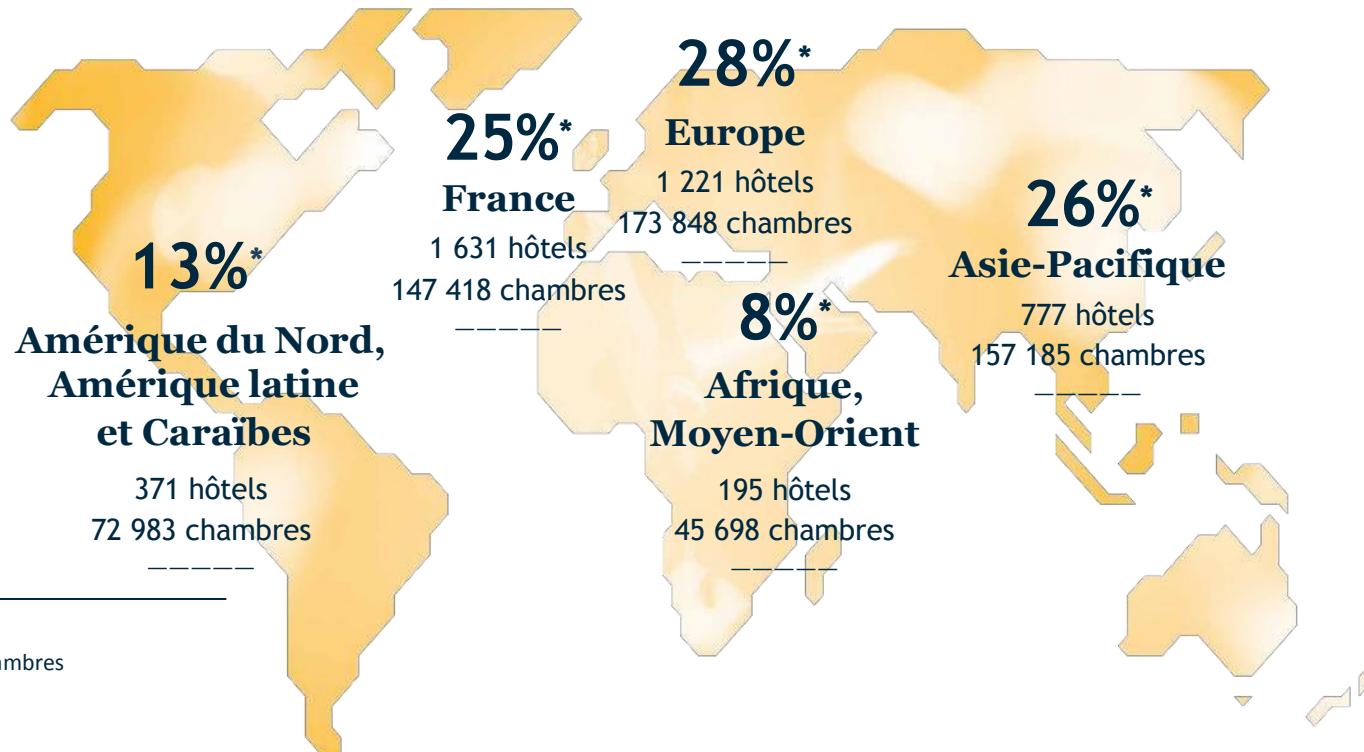
CHIFFRE D'AFFAIRES

après application de la norme IFRS 5

922 MILLIONS € (semestre 2017)

691 MILLIONS € (semestre 2016)

AccorHotels, opérateur hôtelier mondial



**1 HÔTEL OUVERT
TOUTES LES 36 HEURES**

* Pourcentage en nombre de chambres du parc hôtelier

Une changement de business model

DEUX MÉTIERS COMPLEMENTAIRES



ACCOR HOTELS
Feel Welcome

- Opérateur & franchiseur
- Tourné vers le client

CONTRATS DE MANAGEMENT



REDEVANCES A HOTELS SERVICES



ACCOR INVEST

- Propriétaire & locataire
- Orienté portefeuille d'actifs

Le profil de risque

UNE VULNÉRABILITÉ ACCRUE

La cartographie ERM

LE RISK MANAGER « MESSAGER »



CATASTROPHE NATURELLE



ATTAQUE TERRORISTE

INTOXICATION ALIMENTAIRE

INCENDIE

LEGIONELLOSE
VIOLATION DES
DROITS DE L'HOMME

PANDEMIE

MAUVAISE EXPERIENCE
CLIENT

CORRUPTION

ATTEINTE AUX DONNÉES
PERSONNELLES



Les parties prenantes

UN FOCUS SUR LES PARTIES CLÉS



FOURNISSEURS &
PARTENAIRES ÉCONOMIQUES



PARTENAIRES
DU DÉVELOPPEMENT

COMMUNAUTÉS LOCALES



ENVIRONNEMENT

La réduction des risques

UNE ANALYSE MINUTIEUSE POUR AGIR EFFICACEMENT

Des cartographies ad'hoc

LE RISK MANAGER EN SUPPORT DES EXPERTS INTERNES



INCENDIE



LEGIONNELLOSE



CATASTROPHE
NATURELLE



ATTAQUE
TERRORISTE



INTOXICATION
ALIMENTAIRE



ATTEINTE AUX
DONNEES
PERSONNELLES



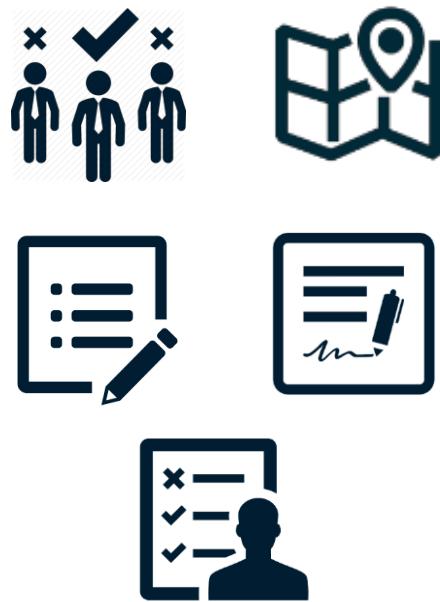
CORRUPTION



VIOLATION DES
DROITS DE
L'HOMME

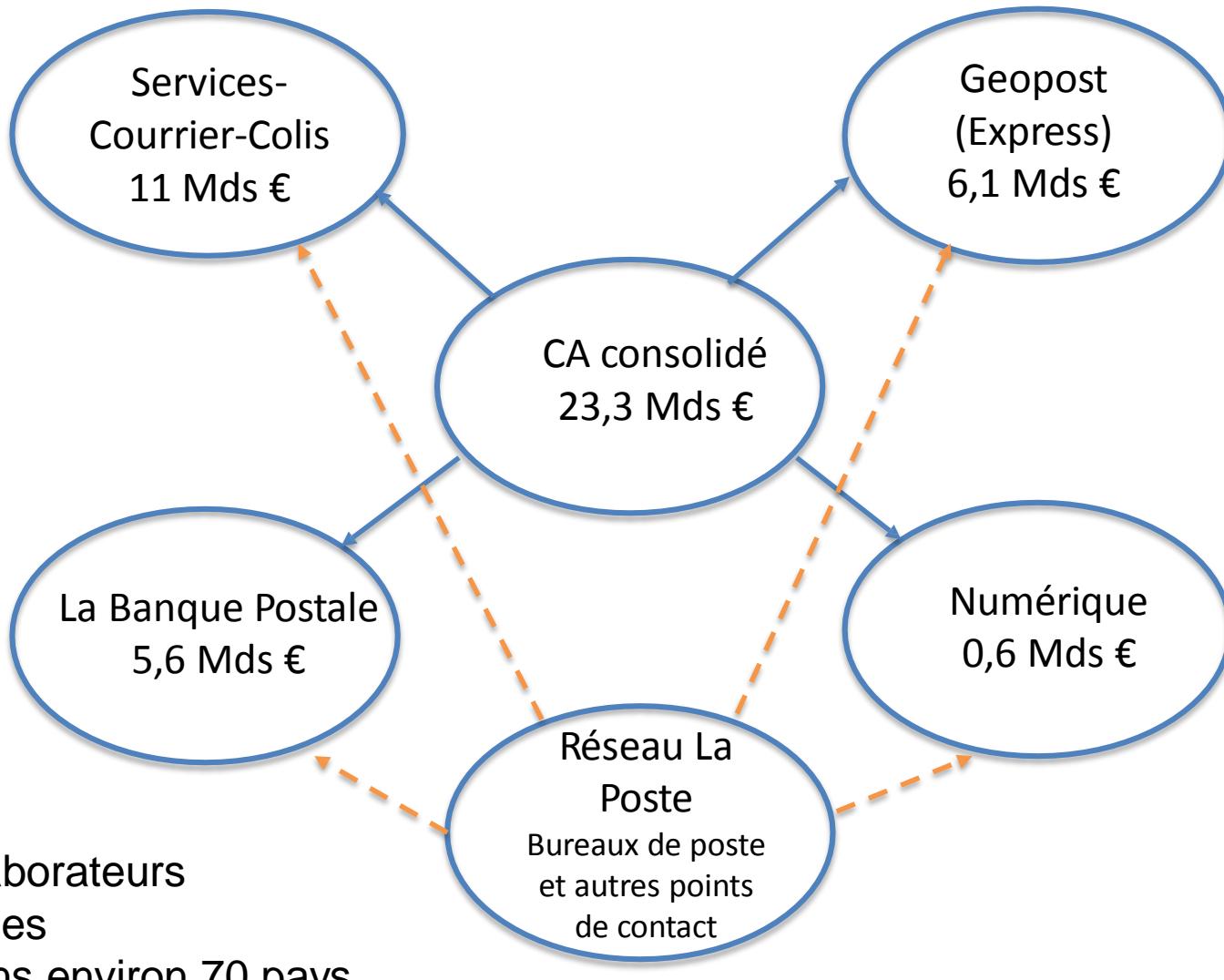
Des outils de prévention et de protection

LE RISK MANAGER EN SUPERVISION DES PLANS D'ACTIONS



3.3 - RETOUR D'EXPERIENCE- LA POSTE

Groupe La Poste (2016)



250 000 collaborateurs
+ de 300 filiales
Présence dans environ 70 pays

Sous-traiter des pans d'activité



Sous-traiter une partie de ses sources de risques :

- Non réalisation des prestations
- Non qualité des prestations
- Non-conformité (RH, Concurrence, corruption, RGPD)
- Non sécurité (des personnes et des données)

Mais pas toutes leurs conséquences



A prendre en compte dans ses PMR (difficulté !)

avant même toute loi sur le devoir de vigilance



Renforcé par la loi sur le devoir de vigilance

Groupe La Poste

L'entreprise demeure responsable devant :

- **Ses clients**
- **Ses actionnaires**
- **La société (moralement et juridiquement)**

Exemples d'extensions de l'entreprise

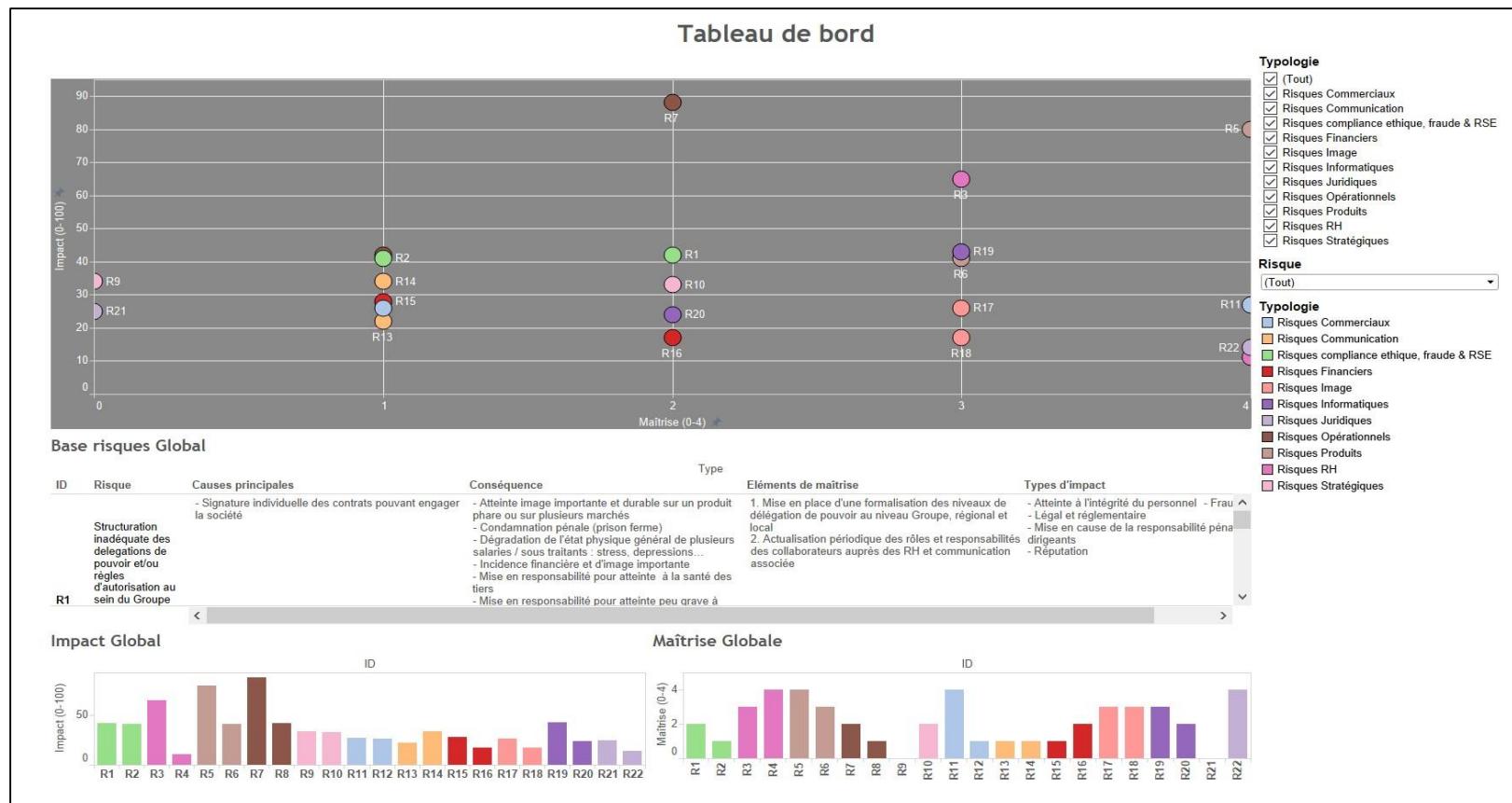
- **50 % des points de contact « Grand public » en partenariat** (8 500 sur 17 000) : Agences postales communales et Relais poste commerçants
→ enjeux de qualité, de conformité, de sécurité (physique et SI)
- **Processus et réseaux interbancaires** (Swift, GIE CB, SEPA, ...) : des frontières à défendre collectivement au-delà de la seule Banque Postale
→ enjeux de qualité, de conformité (LCFTB), de sécurité (SI)
- **Sous-traitance dans le domaine Colis/Express** : transport routier et aérien, distribution finale
→ enjeux de qualité, RH, de sécurité (des personnes et des colis)
- **Prestataires d'hébergement informatique et de réseaux télécom**
→ enjeux de sécurité SI, de fourniture/qualité de nos propres prestations/missions

3.4 – DES POINTS CLÉS



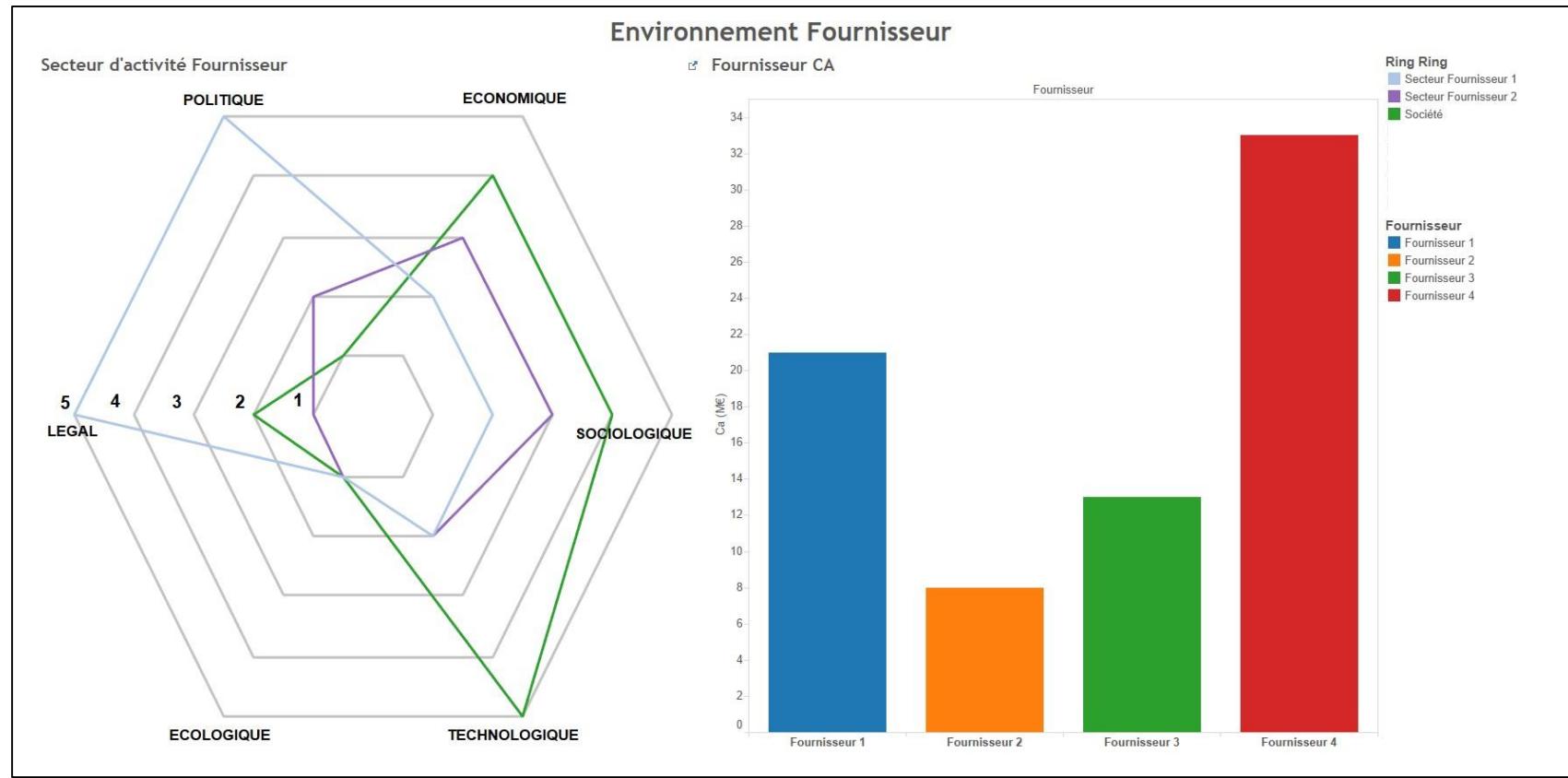
Une vision d'ensemble des risques:

Mettre en place une échelle factuelle de maîtrise des risques pour l'ensemble du périmètre des risques.



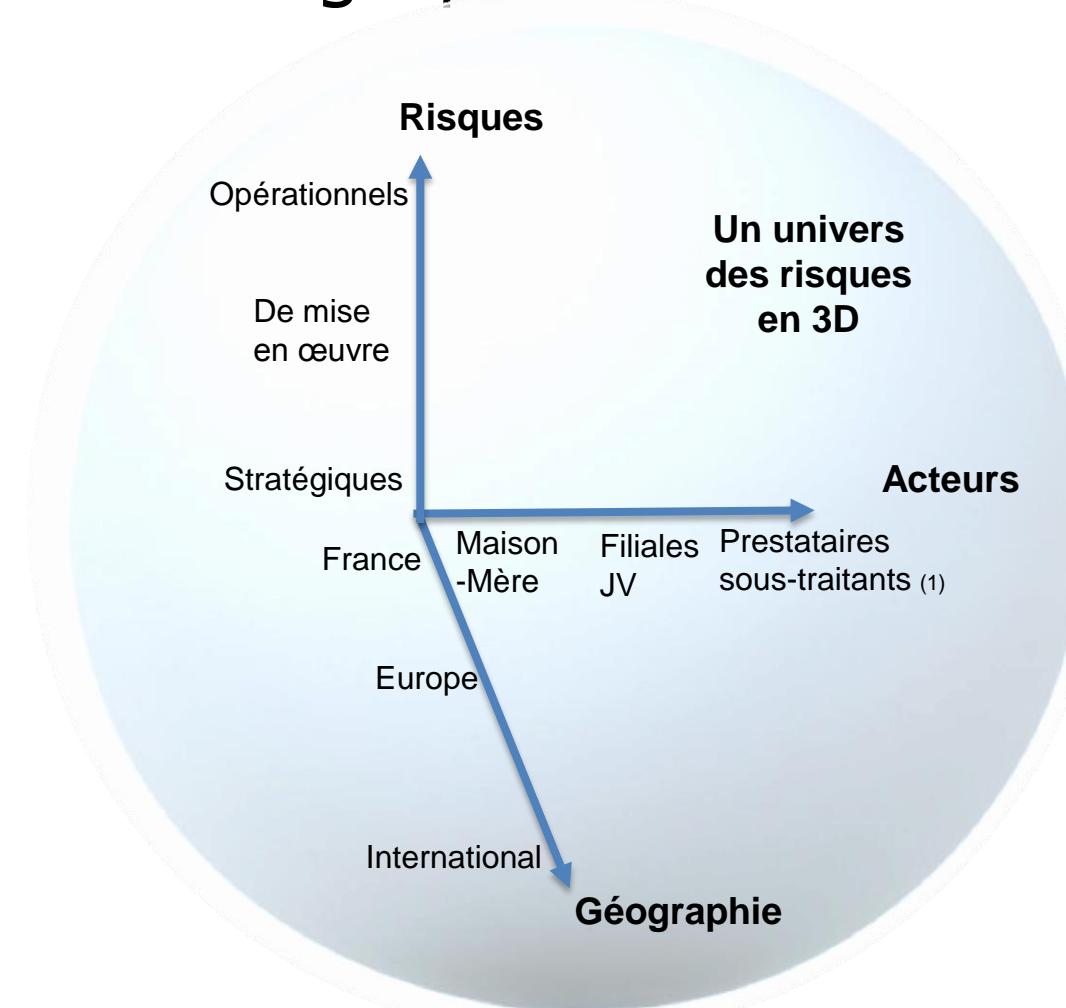


L'intégration des fournisseurs dans la démarche: Visualiser et prendre en compte les expositions aux risques de vos fournisseurs et leurs impacts potentiels



CONCLUSION

A entreprise étendue et intégrée, cartographie étendue et intégrée



(1) Les recenser, les évaluer en termes de risques et leur demander un PMR (adaptation des installations, secours, assurance)

Un outil synthétique d'analyse en profondeur

MERCI DE VOTRE ATTENTION !

**AVANT DE PARTIR, N'OUBLIEZ PAS DE REMPLIR
L'EVALUATION !**

- Soit sur la feuille , à remettre à l'hôtesse à la sortie
- Soit directement sur la **WEB APPLI**

**La présentation sera en ligne dès la semaine prochaine
sur www.amrae.fr**