



# ATELIER C5

## « Entreprise étendue et entreprise intégrée »

26<sup>èmes</sup> Rencontres du Risk  
Management | AMRAE 2018

# Atelier C5

## • Intervenants

- Gisèle DUCROT



Senior Manager/ Advisory Ernst & Young

- Rémi PENDARIES-  
ISSAURAT



Directeur des risques et assurances Risk  
manager

- Max GIUMELLI



Group Risk Manager Virbac

## • Modérateur

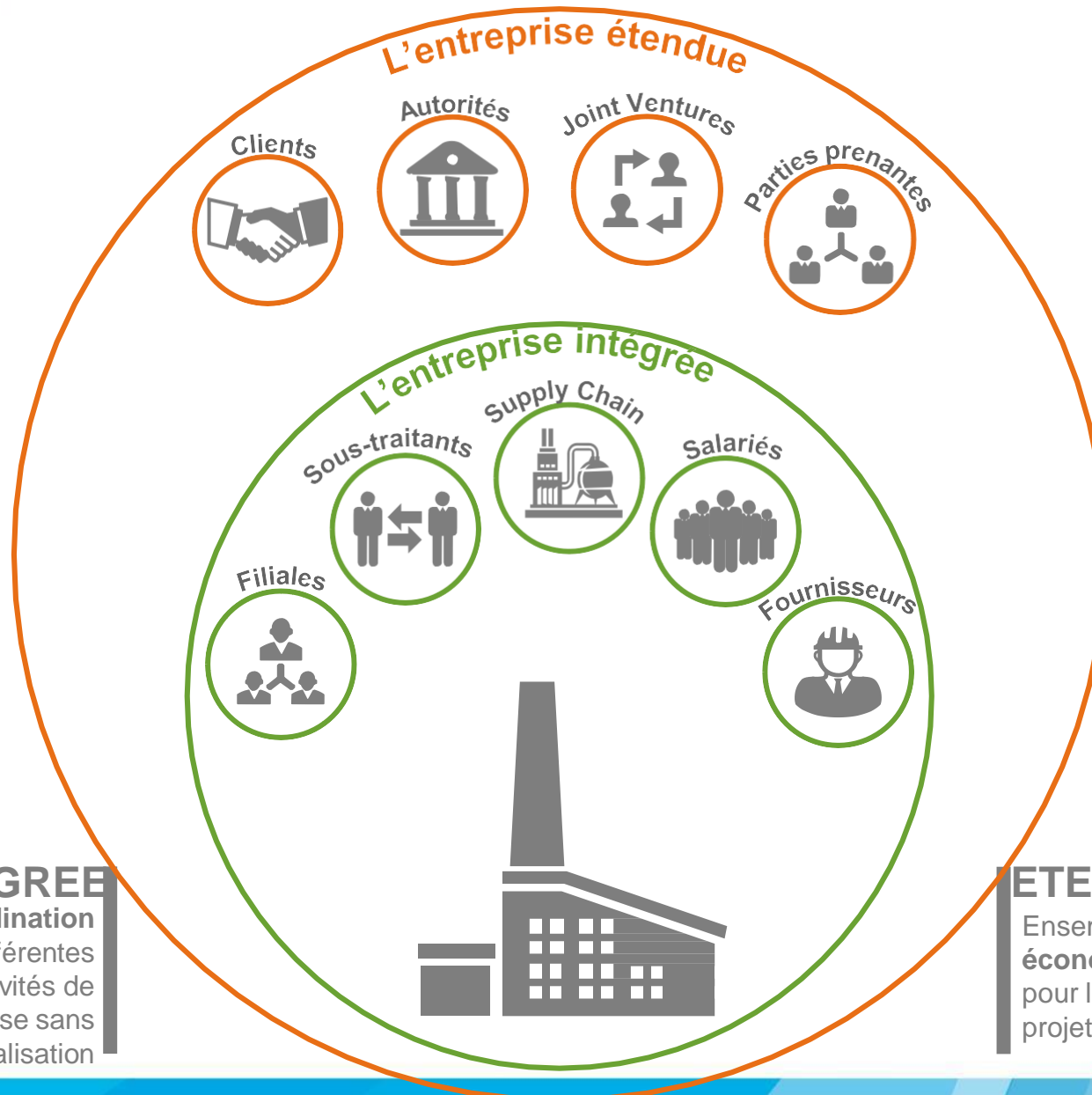
- Gilles MAINDRAULT



Directeur des risques du Groupe La Poste

# 1 - ENTREPRISE ÉTENDUE/ INTÉGRÉE

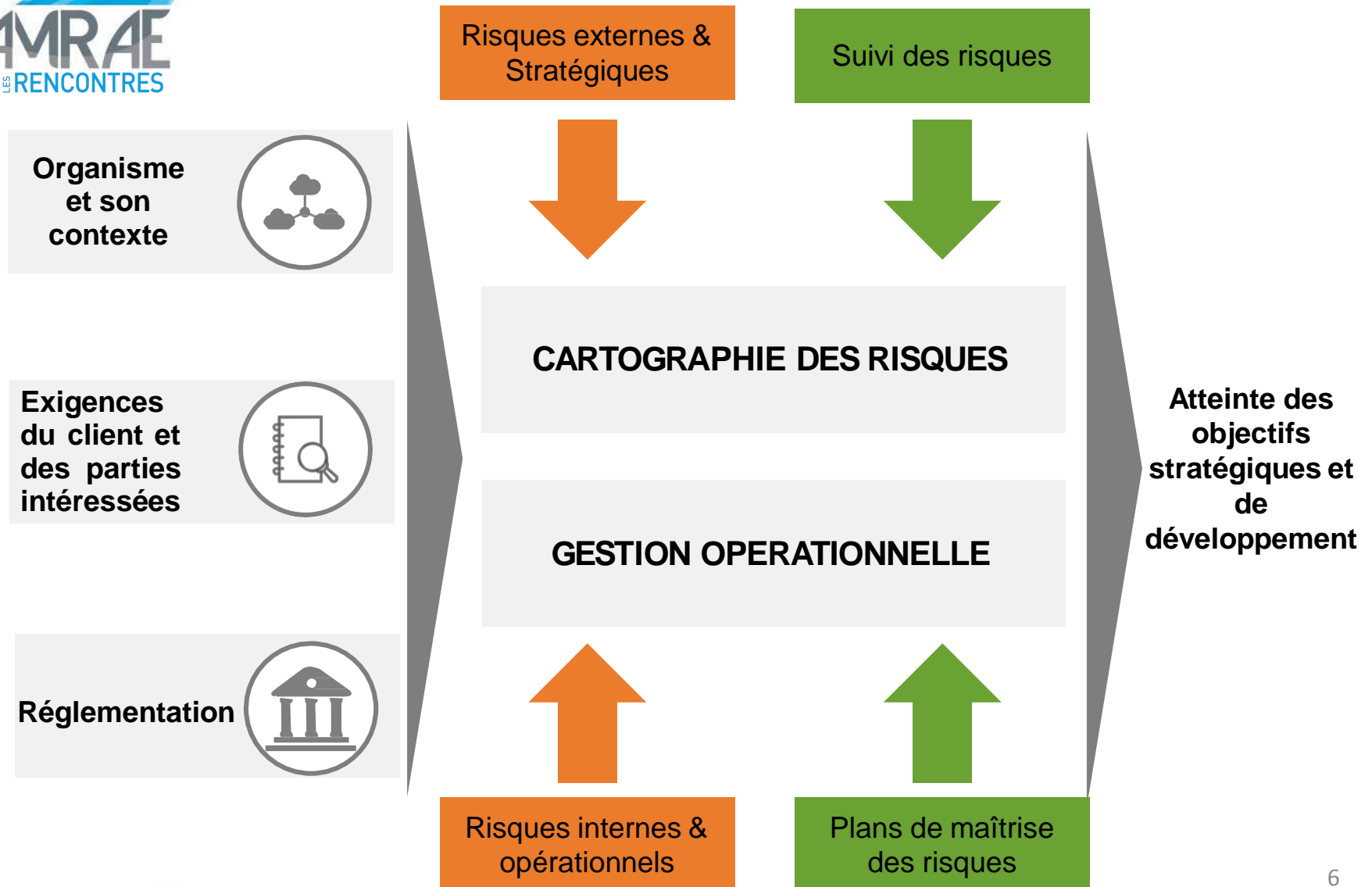
## L'entreprise étendue & intégrée



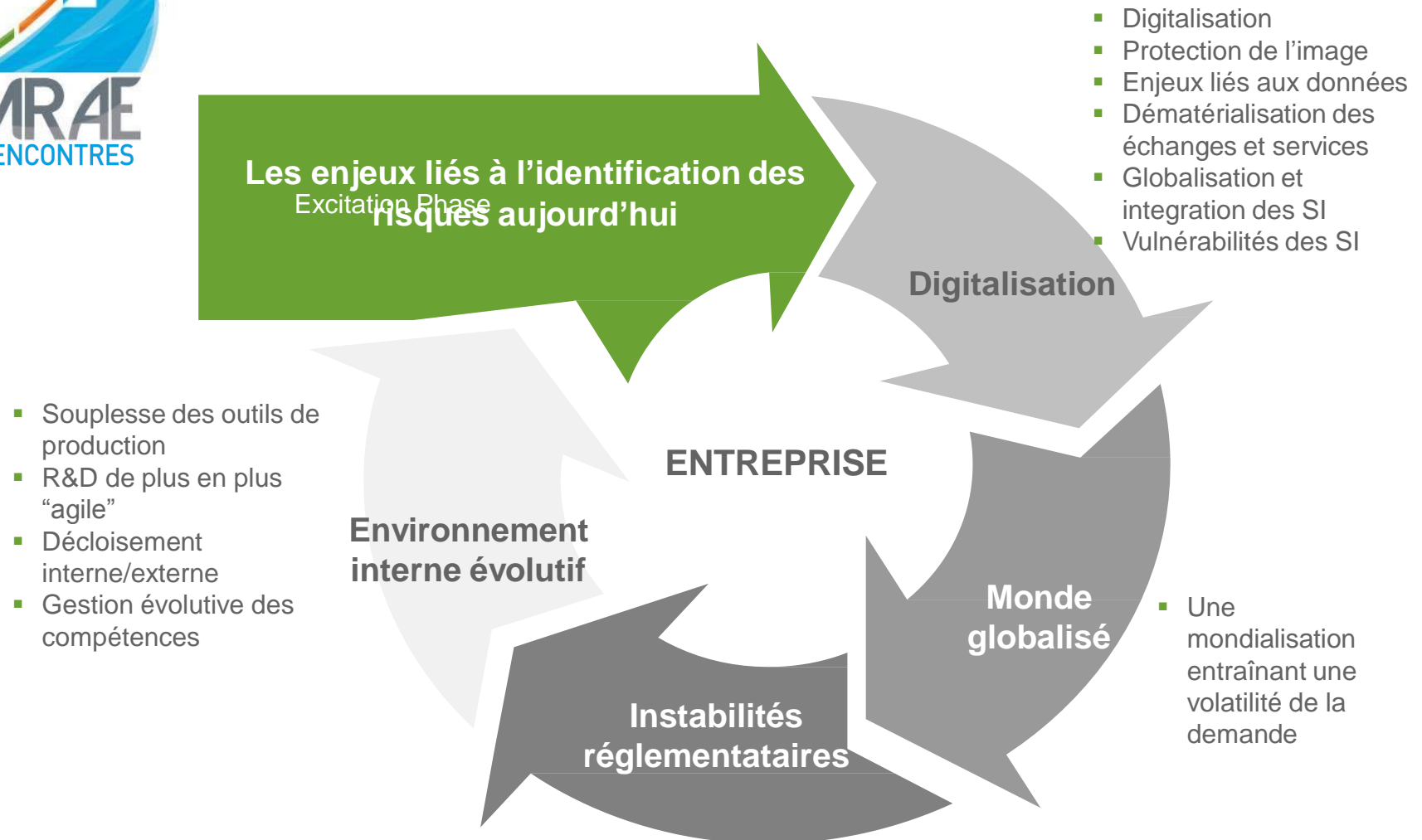
**INTEGREEE**  
Coordination  
des différentes  
activités de  
l'entreprise sans  
externalisation

**ETENDUE**  
Ensemble d'**acteurs  
économiques** associés  
pour la réalisation de  
projets communs.

## **2 – GESTION DES RISQUES DES ENTREPRISES INTÉGRÉES/ÉTENDUES**



## Les enjeux de la gestion des risques



# Les enjeux de la gestion des risques

*Les enjeux de l'identification des risques*

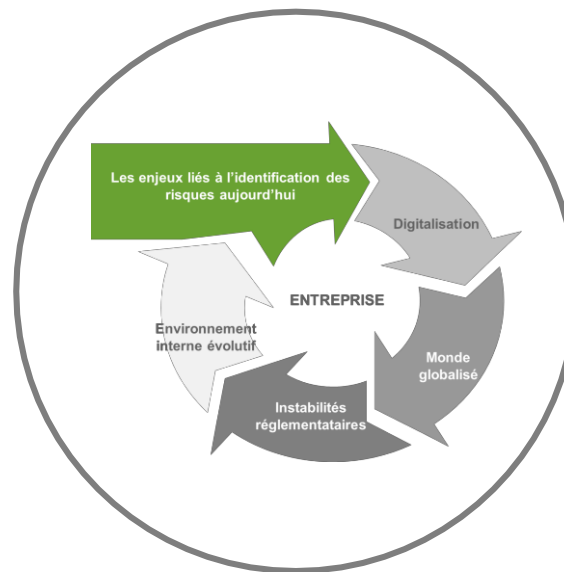


## MAITRISER

**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'efficacité 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

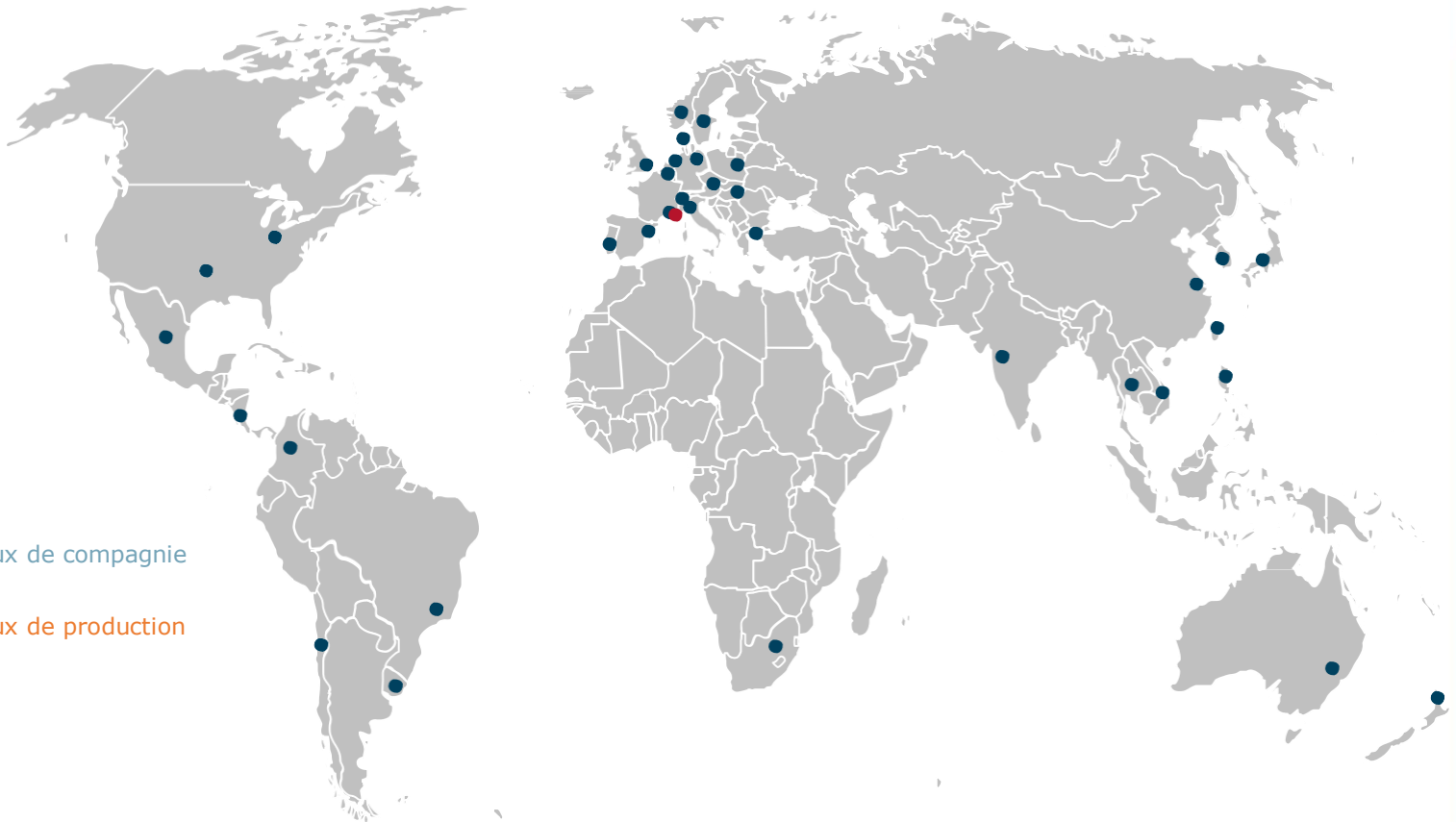
Etablir une stratégie de gestion des risques globale, incluant l'ensemble des intervenants  
Etablir un niveau de transfert et de contrôle des risques en ligne avec la stratégie de gestion des risques  
Intégrer les différents intervenants dans la gestion des risques: audit croisés, due diligence...  
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)



**59%**  
animaux de compagnie

**41%**  
animaux de production



Filiales commerciales dans  
**31 pays**

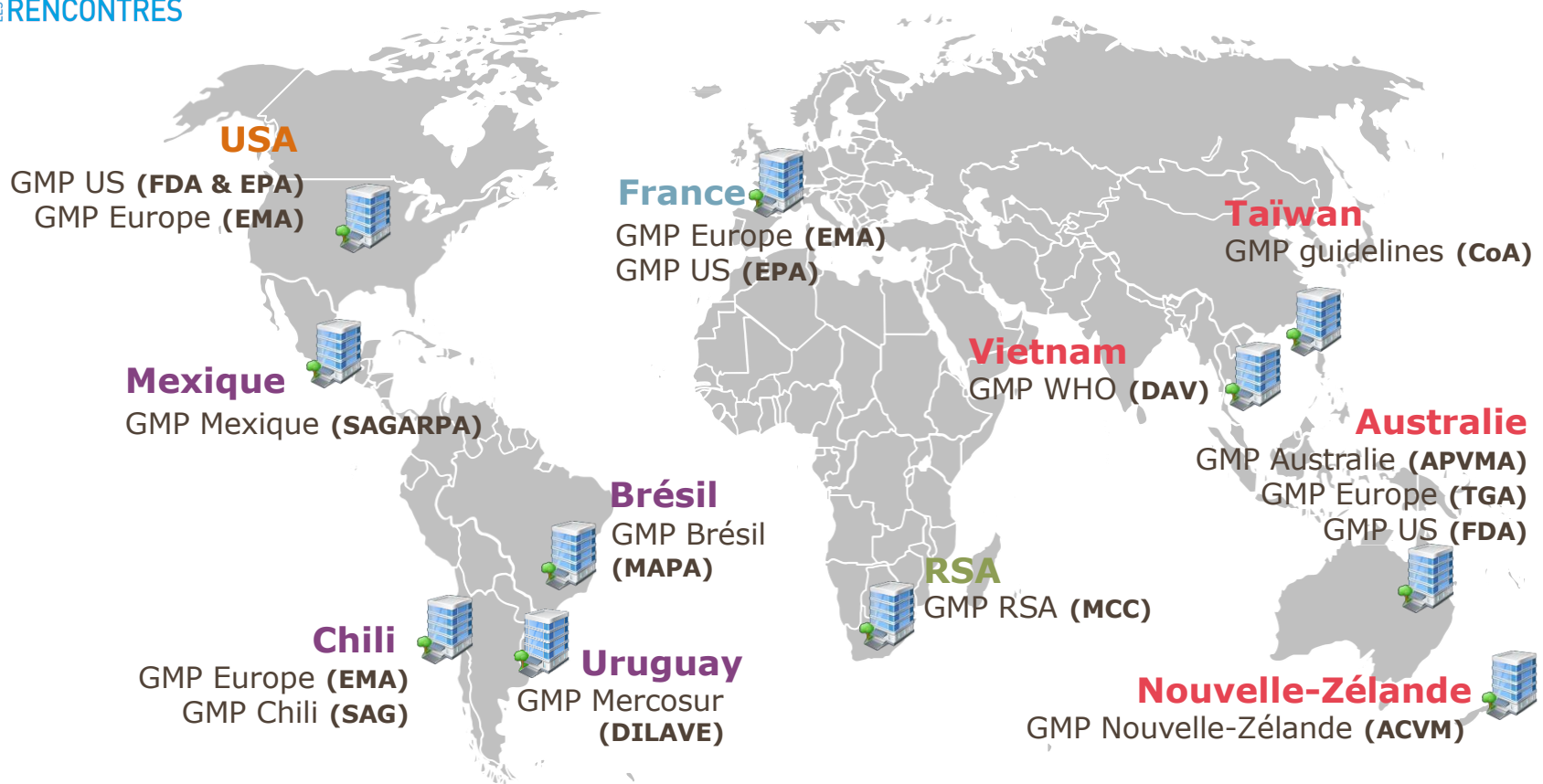
Présent dans plus de  
**100 pays**



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

## Retour d'expérience - Virbac

*Une organisation industrielle mondiale*

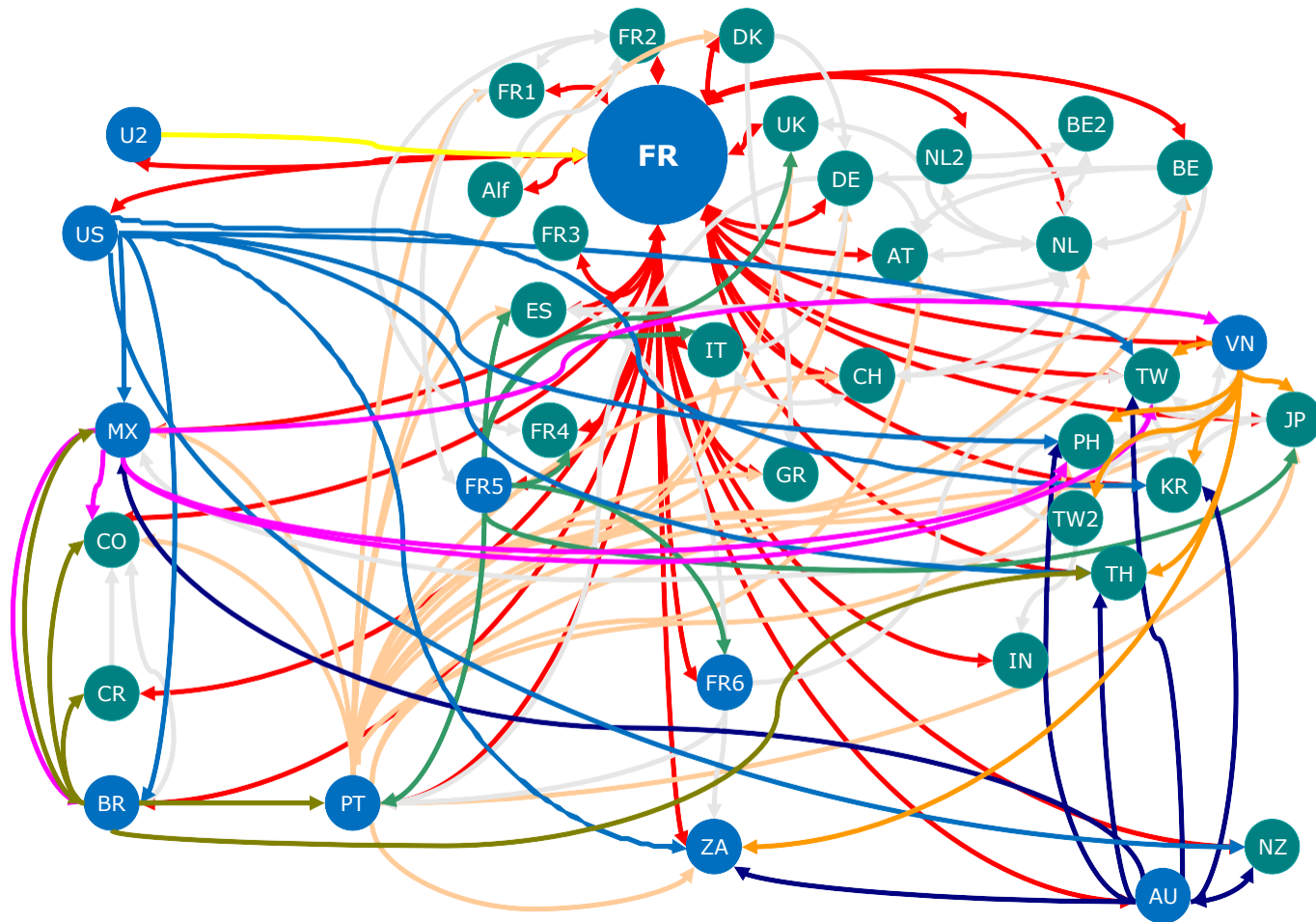


Des **centres R&D** sur les **5 continents** pour répondre aux spécificités des principaux marchés



## 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**

### 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 ACTIVITES

LOCATION PRIVÉE

CONCIERGERIE

RESTAURATION ET ÉVÉNEMENTS SOLUTIONS  
DIGITALES

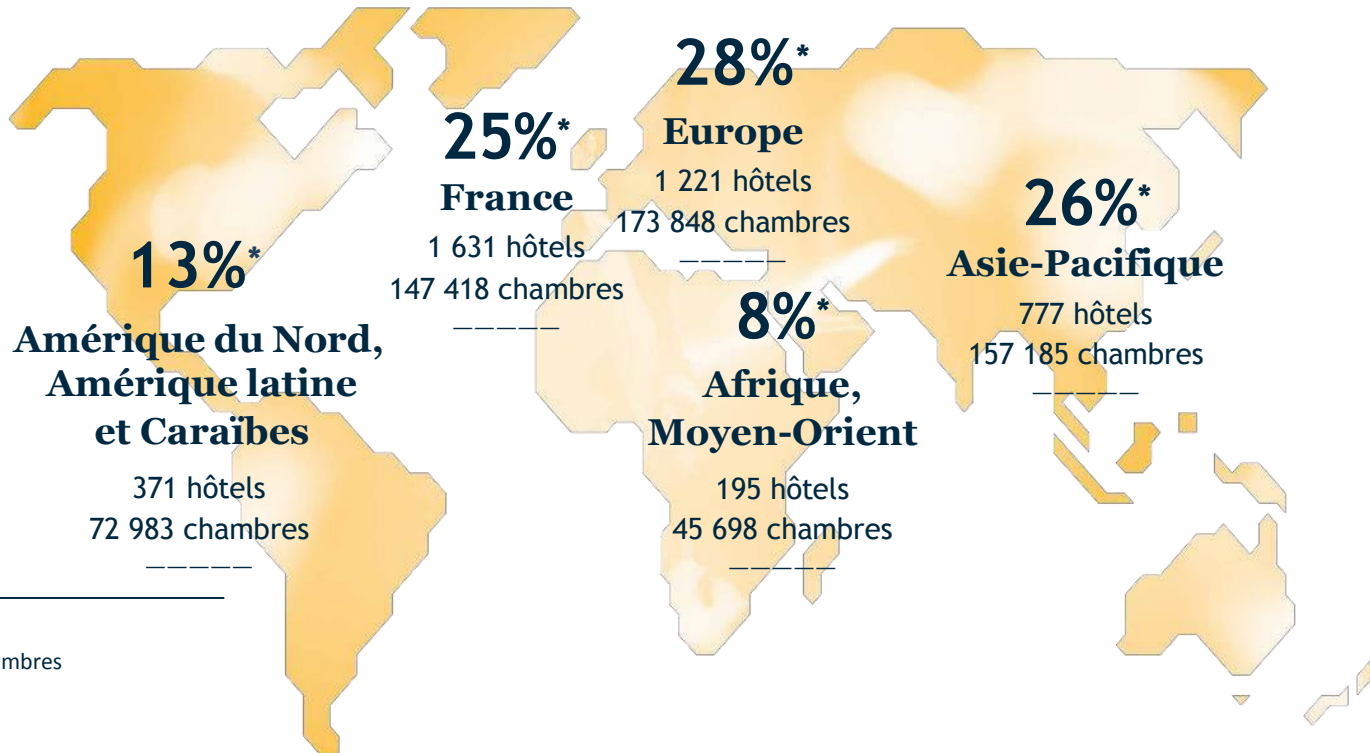
CHIFFRE D'AFFAIRES

après application de la norme IFRS 5

**922 MILLIONS €** (semestre 2017)

691 MILLIONS € (semestre 2016)

# AccorHotels, opérateur hôtelier mondial



**597 132** chambres

**4 195** hôtels

**95** pays

**1 HÔTEL OUVERT  
TOUTES LES 36 HEURES**

\* Pourcentage en nombre de chambres du parc hôtelier

# Une changement de business model

DEUX MÉTIERS COMPLEMENTAIRES



CONTRATS DE MANAGEMENT



**ACCOR HOTELS**  
Feel Welcome

- > Opérateur & franchiseur
- > Tourné vers le client



REDEVANCES A HOTELSERVICES

**ACCORINVEST**

- > Propriétaire & locataire
- > Orienté portefeuille d'actifs

# Le profil de risque

## UNE VULNÉRABILITÉ ACCRUE

# La cartographie ERM

LE RISK MANAGER « MESSENGER »



## 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

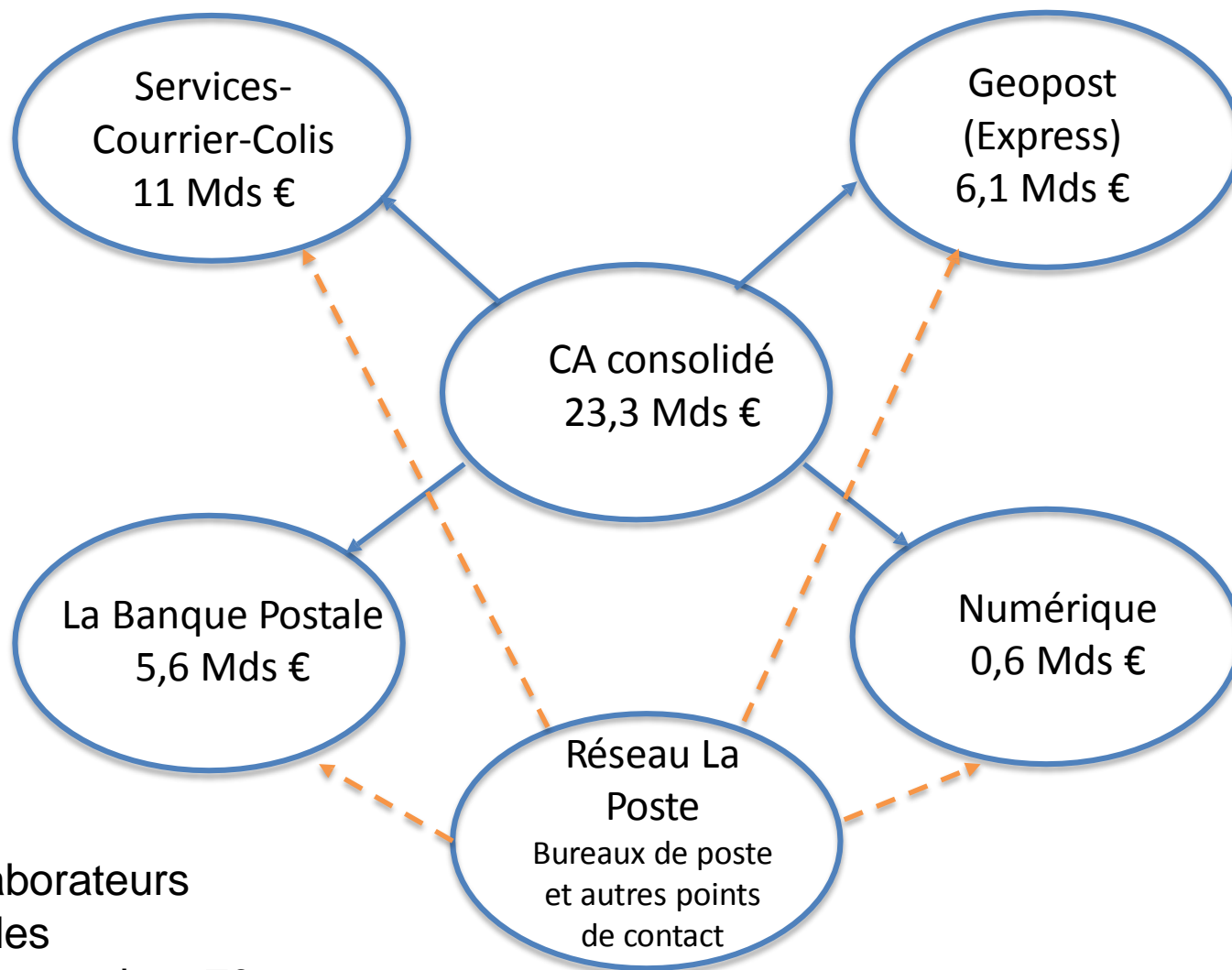
LE RISK MANAGER EN SUPERVISION DES PLANS D'ACTIONS





## 3.3 - RETOUR D'EXPERIENCE- LA POSTE

# Groupe La Poste (2016)



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

# Groupe La Poste

**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)**



# Groupe La Poste

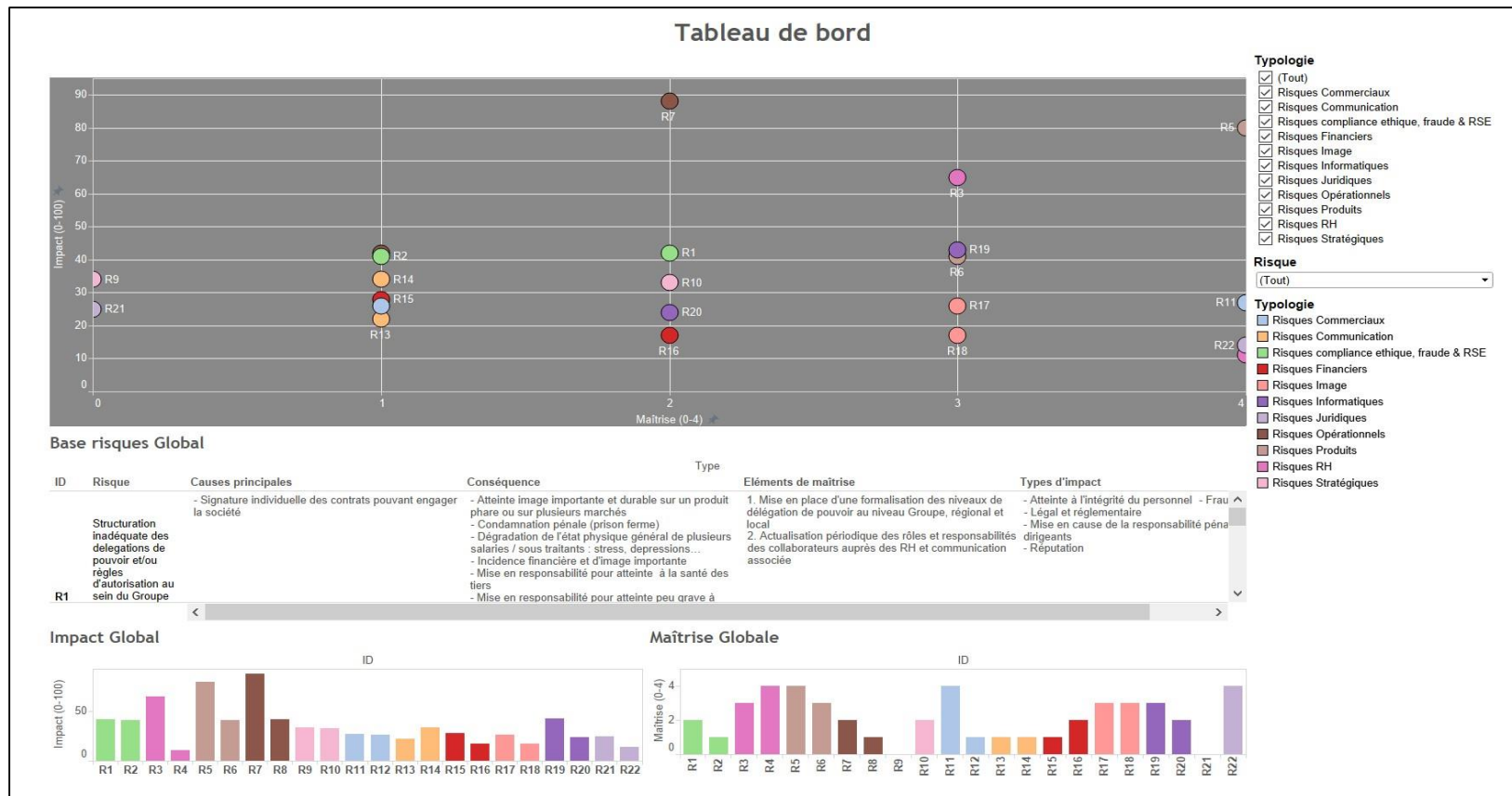
## Exemples d'extensions de l'entreprise

- **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**

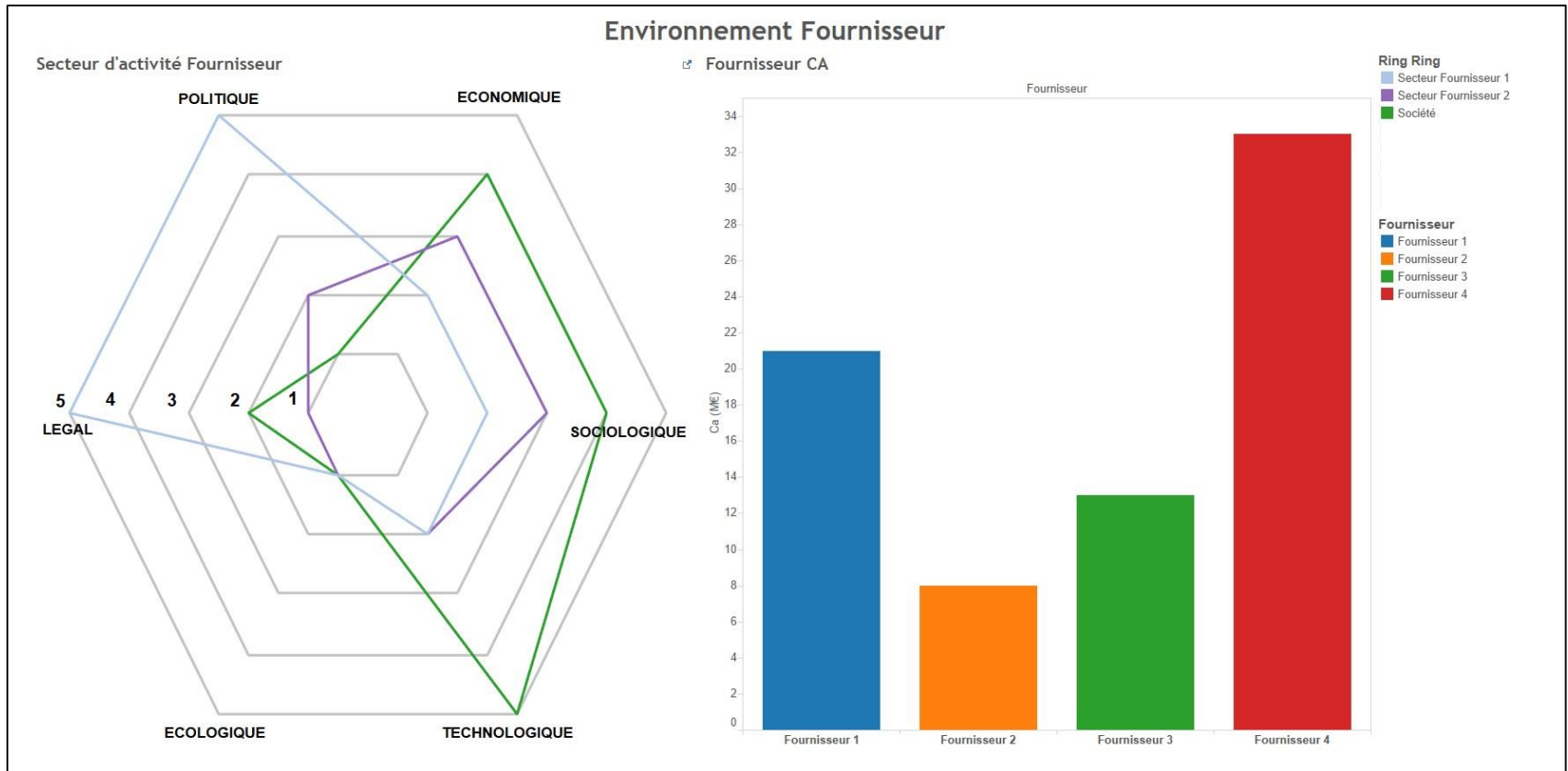


**Une vision d'ensemble des risques:**  
Mettre en place une échelle factuelle de maîtrise des risques pour l'ensemble du périmètre des risques.



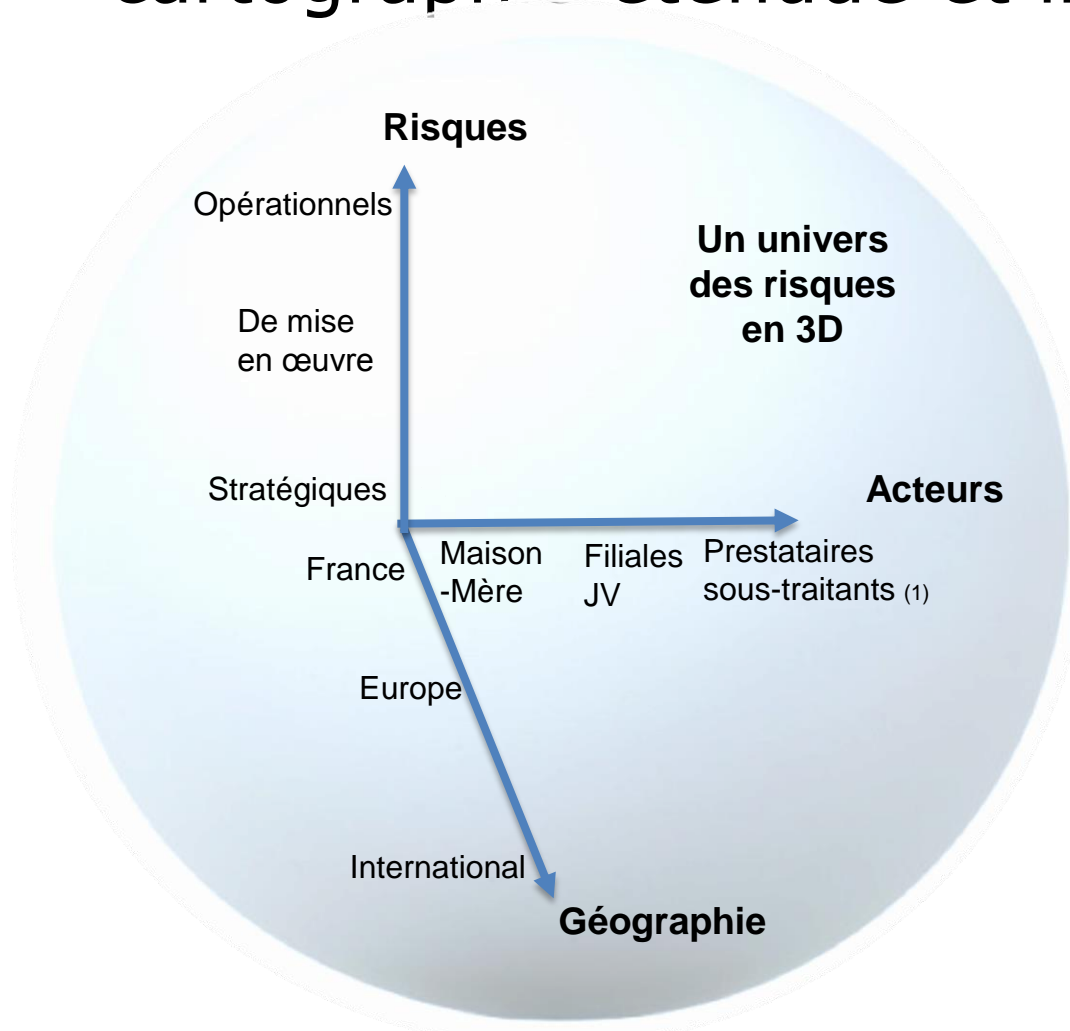


**L'intégration des fournisseurs dans la démarche:** Visualiser et prendre en compte les expositions aux risques de vos fournisseurs et leurs impacts potentiels



# CONCLUSION

# A entreprise étendue et intégrée, cartographie étendue et intégrée



**Un outil synthétique d'analyse en profondeur**

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



# 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](http://www.amrae.fr)**