



Rencontres 2019

Gouvernance et gestion des risques occasionnés ou partagés avec des tiers (atelier B4)

27^{èmes} Rencontres du Risk Management AMRAE

Présentation

Intervenants

Sonia CABANIS

Deloitte.

Associée Risk Advisory

Anne CHARON



Présidente Fondatrice

Laurent MAGNE



Responsable Risques et Contrôle Interne Groupe

Modérateur

Philippe NOIROT



Directeur Adjoint Risk Management Groupe

Définitions et enjeux

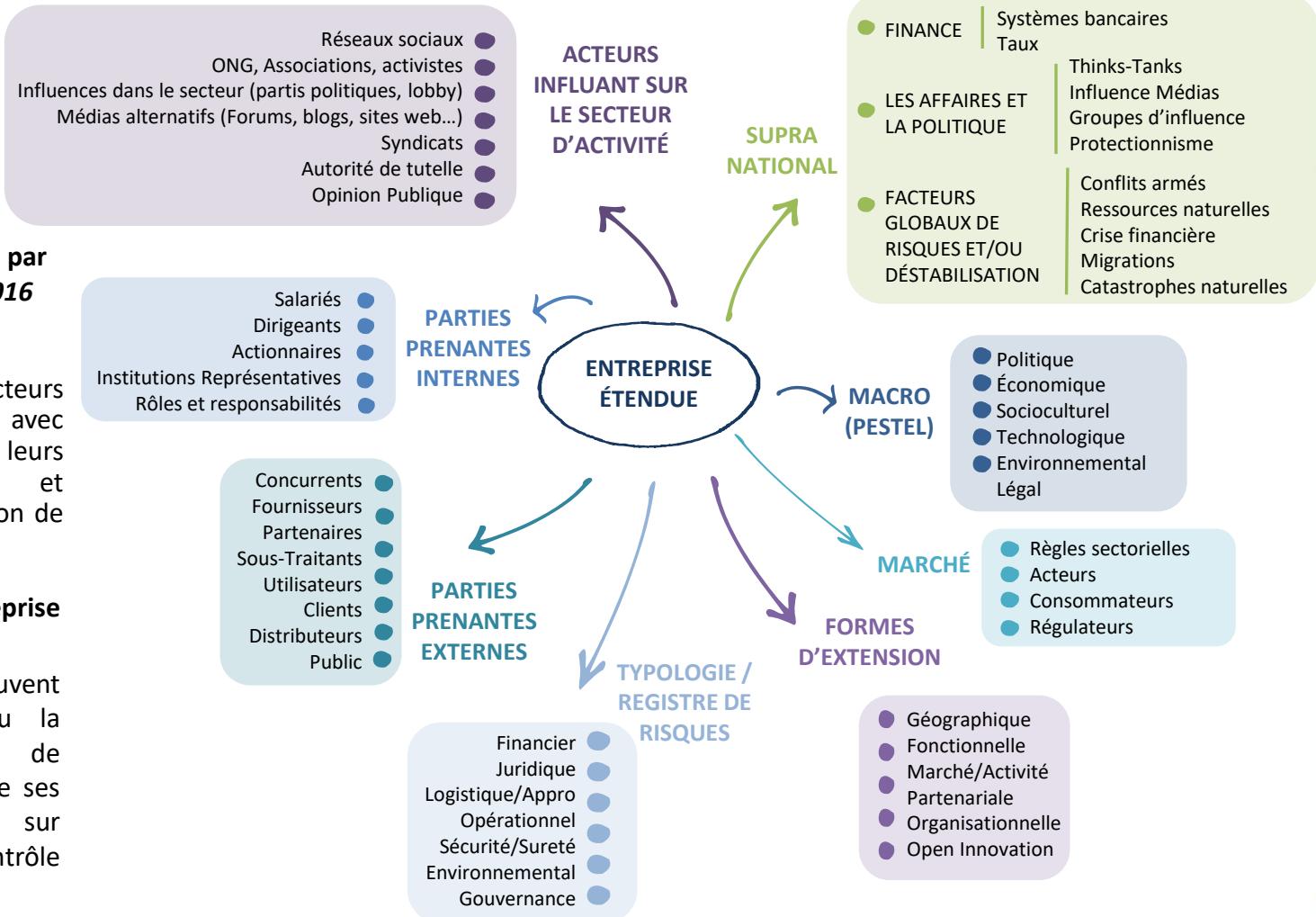
Définitions proposées par l'AMRAE, Rencontres 2016

L'entreprise étendue

« Un ensemble d'acteurs divers en interaction avec l'entreprise, ayant leurs propres intérêts, et motivés par la création de valeur »

Les risques de l'entreprise étendue:

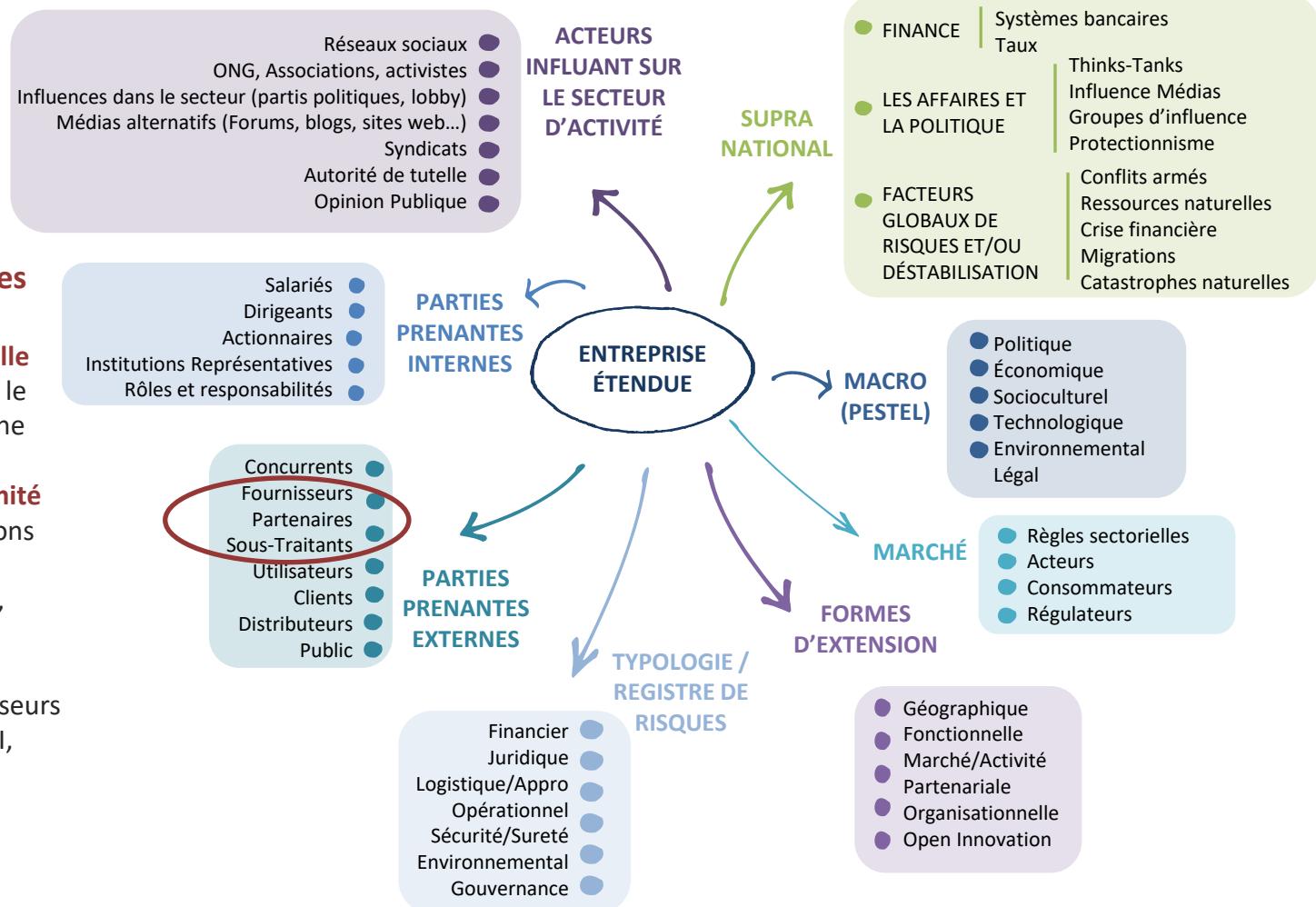
« Evénements qui peuvent engager l'image ou la responsabilité de l'entreprise auprès de ses parties prenantes, sur lesquels elle a un contrôle limité »



Exemples d'enjeux (1/5) : Relation fournisseur

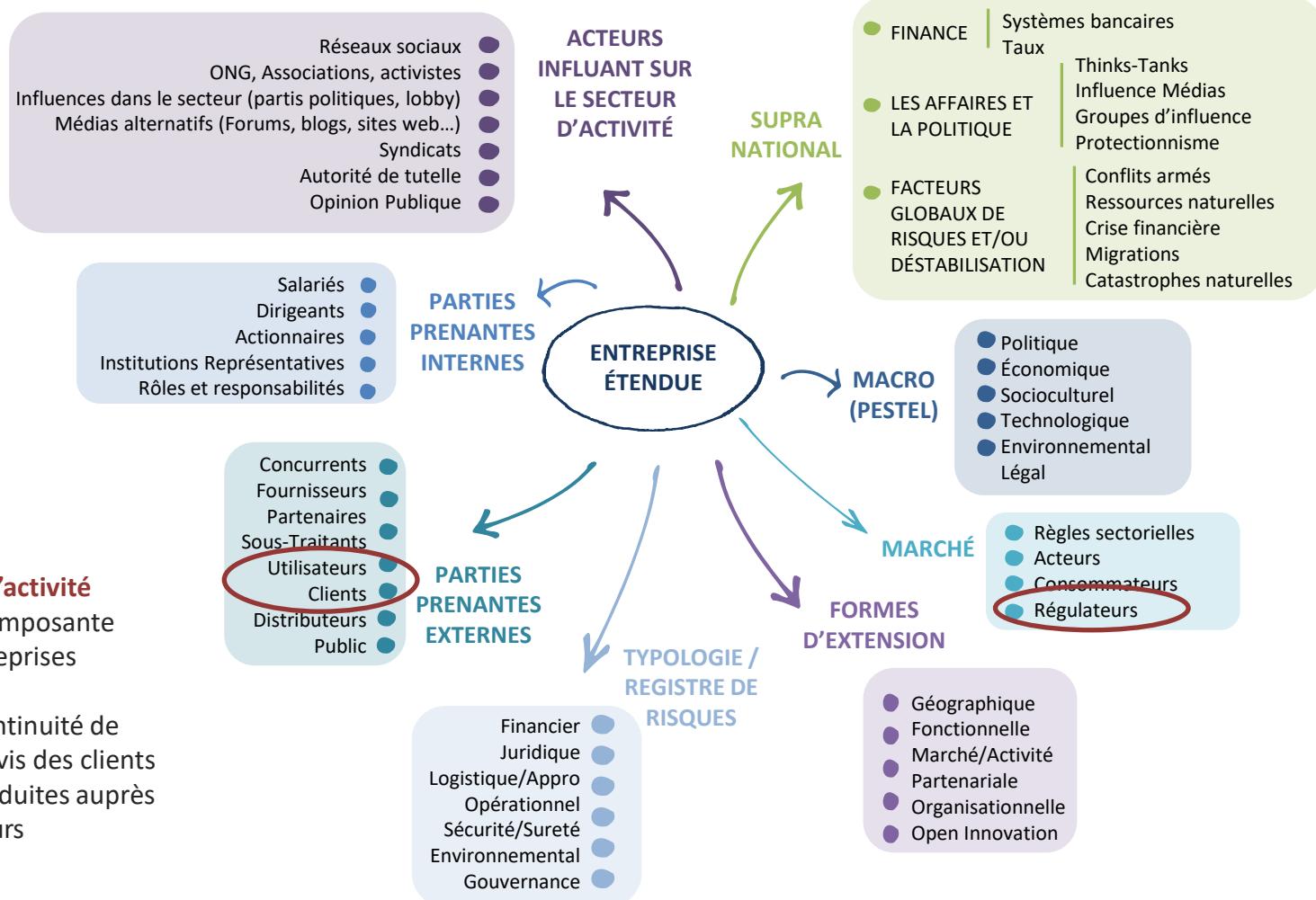
Dimensions multiples des enjeux

- **Efficacité industrielle**
la performance est le résultat d'une chaîne d'acteurs multiples
- **Ethique et conformité**
intégrité des relations d'affaires (Sapin 2), devoir de vigilance, RGPD (...)
- **Ouverture des SI**
aux clients, fournisseurs (disponibilité des SI, sécurité des SI)
- **Finance**
robustesse des contreparties



Exemples d'enjeux (2/5) :

Continuité de services pour nos clients

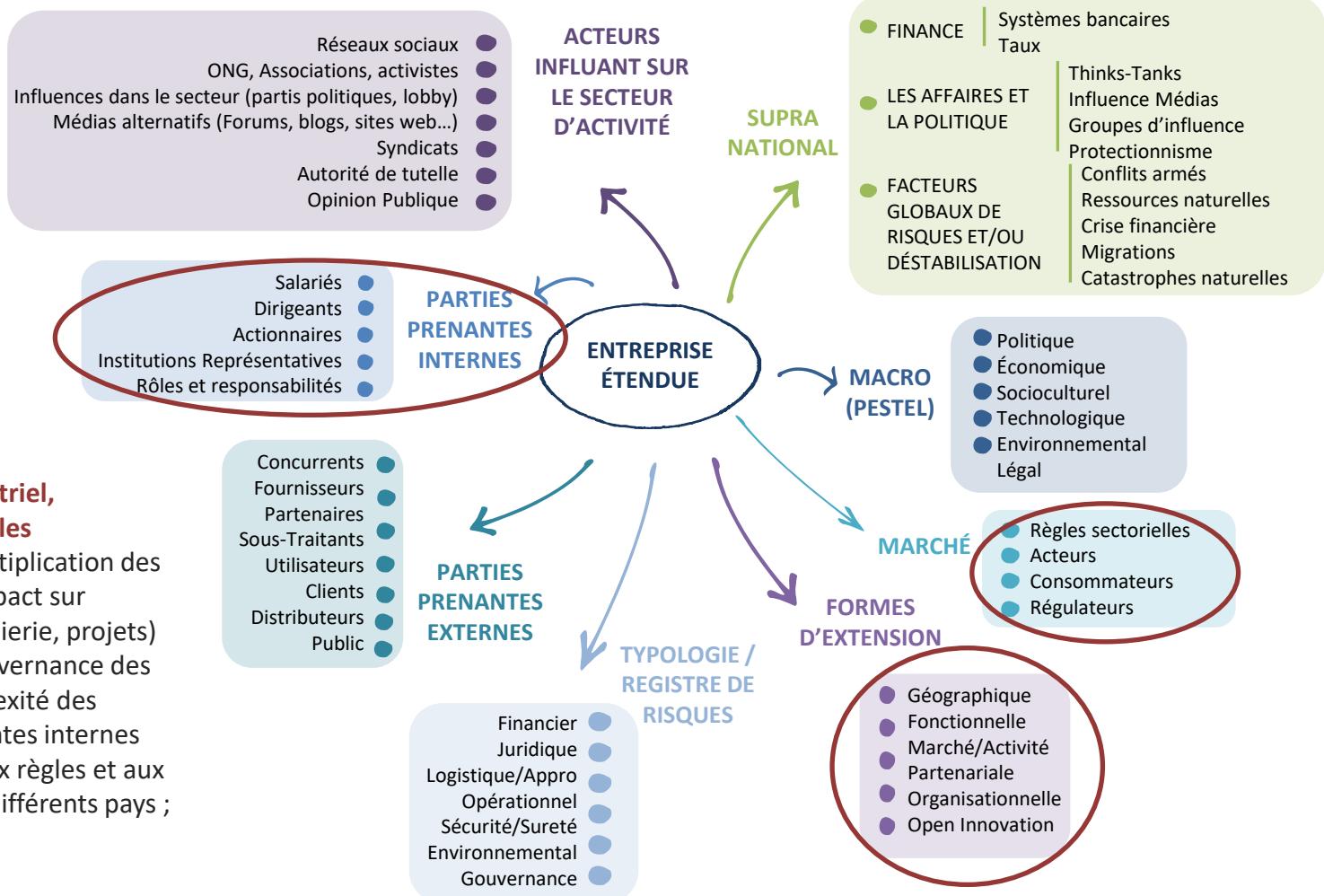


Enjeu

→ Continuité d'activité

- Entreprise composante d'autres entreprises étendues.
- Enjeux de continuité de service vis-à-vis des clients
- Exigences traduites auprès des régulateurs

Exemples d'enjeux (3/5) : Gouvernance des filiales



Enjeux

→ Groupe industriel, nombreuses filiales

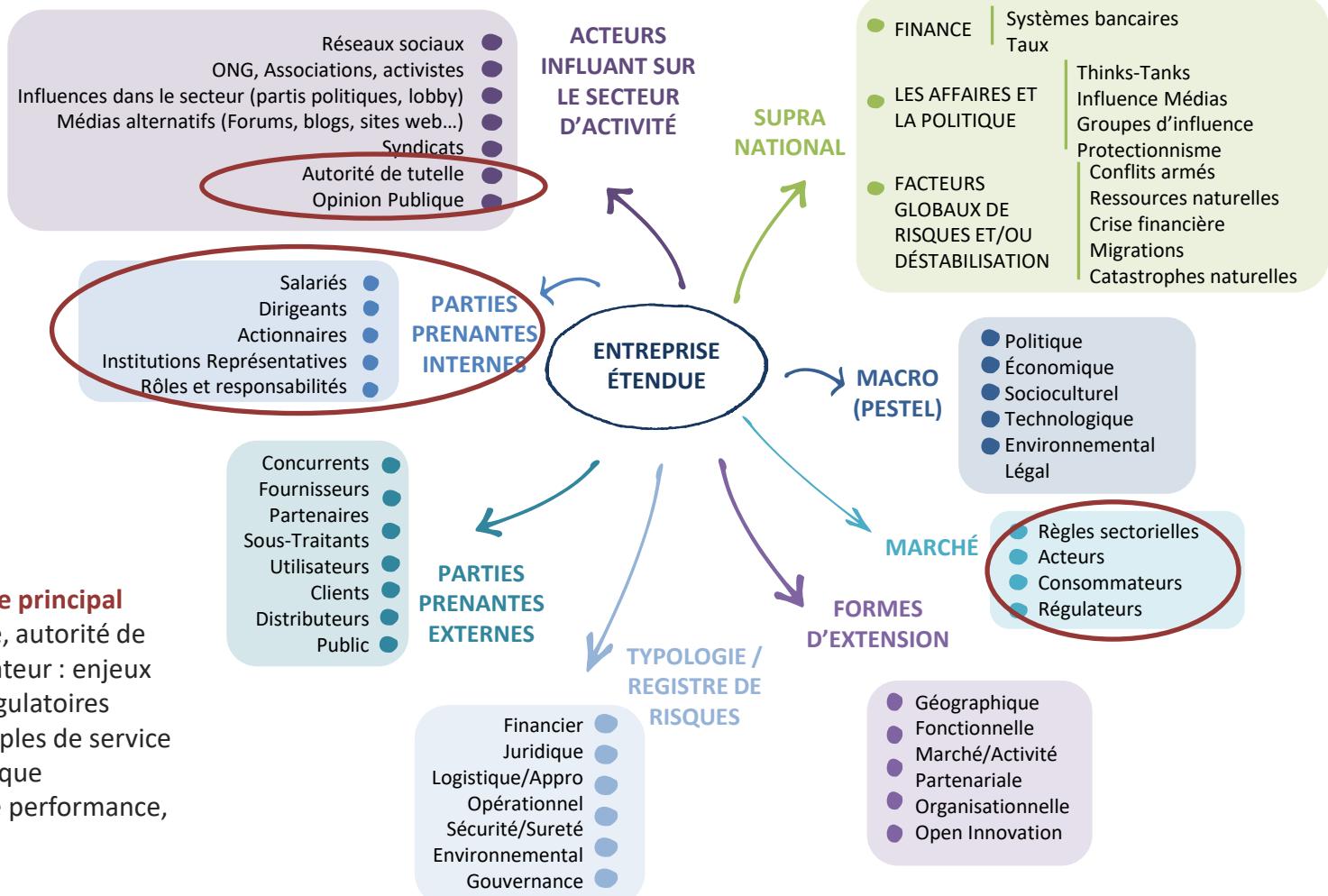
- Enjeux de multiplication des interfaces (impact sur synergie ingénierie, projets)
- Enjeux de gouvernance des filiales, complexité des parties prenantes internes
- Adaptation aux règles et aux marchés des différents pays ; secteurs

Exemples d'enjeux (4/5) : Relation avec l'Etat actionnaire principal

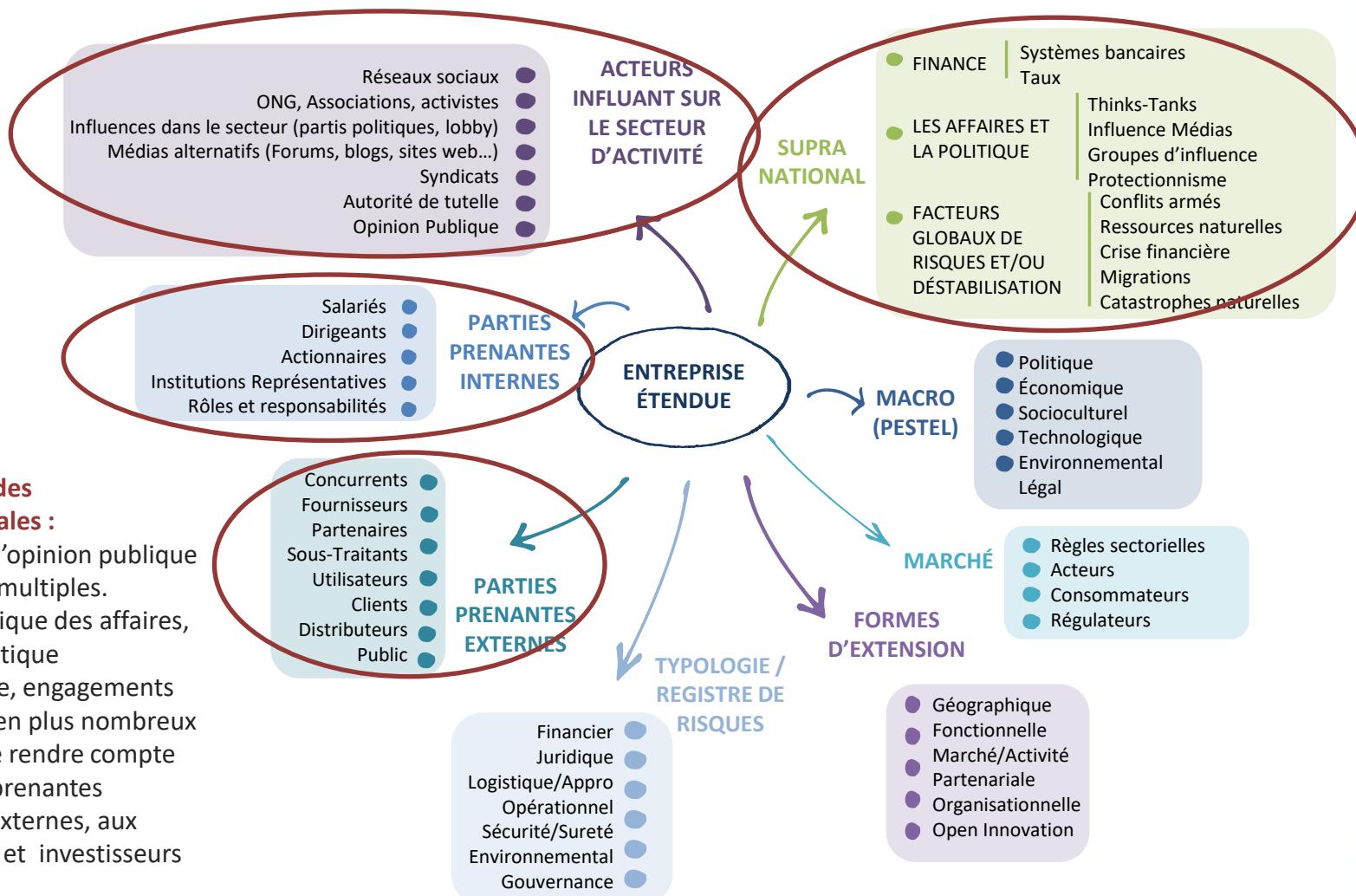
Enjeu

→ Etat actionnaire principal

- Etat actionnaire, autorité de tutelle et régulateur : enjeux politiques et régulatoires
- Exigences multiples de service public, de politique énergétique, de performance, d'emploi (...)



Exemples d'enjeux (5/5) en matière sociétale



Enjeux

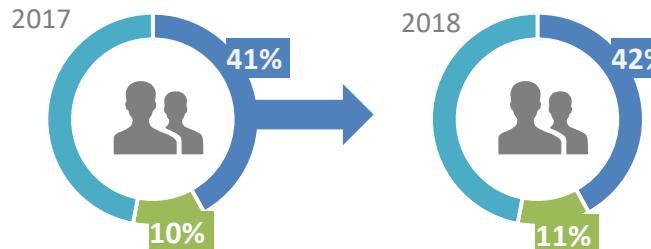
→ Croissance des attentes sociétales :

- Attentes de l'opinion publique et d'acteurs multiples.
Exemple éthique des affaires, enjeux climatique
- Transparence, engagements RSE de plus en plus nombreux
- Nécessité de rendre compte aux parties prenantes internes et externes, aux actionnaires et investisseurs

L'entreprise étendue, quelques chiffres



55% des dirigeants constatent une augmentation des risques liés aux tiers et 11% des dirigeants jugent cette augmentation significative.*



42% des dirigeants notent une exacerbation de leur niveau de dépendance aux tiers en 2018 tandis que 11% témoignent d'une augmentation significative (très légère augmentation entre 2017 et 2018).*



FOCUS
RC Dirigeant

Une étude Deloitte* révèle une **augmentation des risques liés aux tiers** tout en soulignant une **dépendance accrue** à l'égard des parties prenantes.



7 dirigeants sur 10 estiment que les risques liés à la gestion de leur entreprise étendue sont en augmentation.*

L'étude Deloitte a été réalisée auprès d'un millier de dirigeants d'entreprises issus de 15 pays représentant les cinq continents. Les industries suivantes sont couvertes par l'étude :

- Services financiers ;
- Energie & Ressources ;
- Secteur Public ;
- Technologie, Média & Télécommunications ;
- Produits de consommation & Produits industriels ;
- Santé et science de la vie.

Contexte et facteurs d'amplification liés à l'entreprise étendue (1/2)

Rencontres 2019

Dans un contexte de globalisation du monde des affaires, deux facteurs contribuent à l'amplification de l'entreprise étendue :

1. Externalisation

La focalisation des entreprises sur leur « cœur de métier » entraîne une externalisation d'une partie de la chaîne de valeur. Les tiers se multiplient et deviennent stratégiques.

2. Interconnexion & Immédiateté

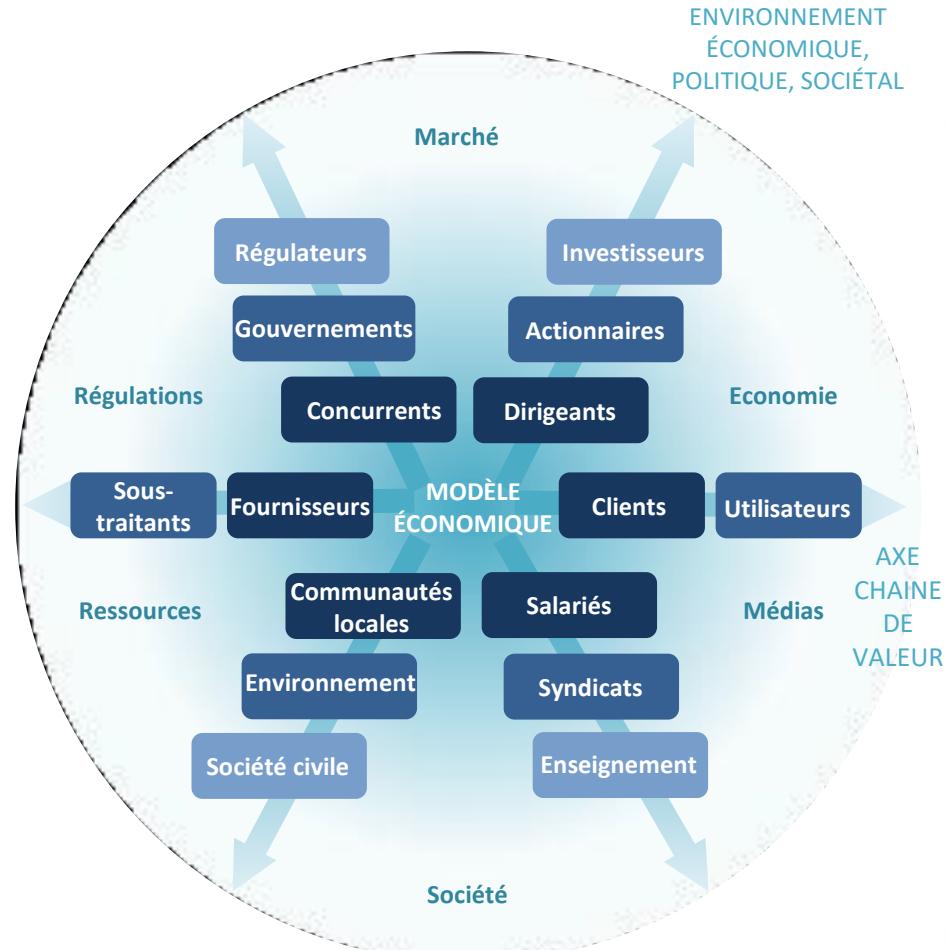
La multiplication des réseaux de communication et la vitesse accrue de circulation de l'information exposent davantage les entreprises et leurs tiers tout en permettant à de nouveaux acteurs (parties prenantes externes) de gagner en influence.

➔ La sphère d'influence de l'entreprise s'étend et, avec elle, l'exposition des risques liés au tiers



FOCUS

Risque hydraulique / ouverture aux parties prenantes



Contexte et facteurs d'amplification liés à l'entreprise étendue (2/2)

Ethique et engagement de la Responsabilité de l'employeur

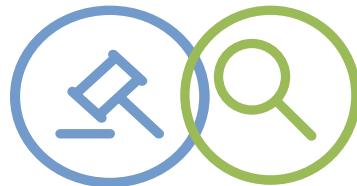
Depuis ces dernières années, l'un des premiers sujets d'éthique auquel les entreprises ont du se confronter est évidemment la question de **l'égalité hommes-femmes**.

- L' affaire Weinstein soulève la question fondamentale du respect de l'égalité de genres
- Parité : la Loi Copé Zimmerman en France commence à porter ses fruits
- Harcèlement : il reste du chemin à parcourir
- Le non respect des accords sur l'égalité des chances, entre genres, race, religions etc. peut mettre en cause la responsabilité de l'employeur.

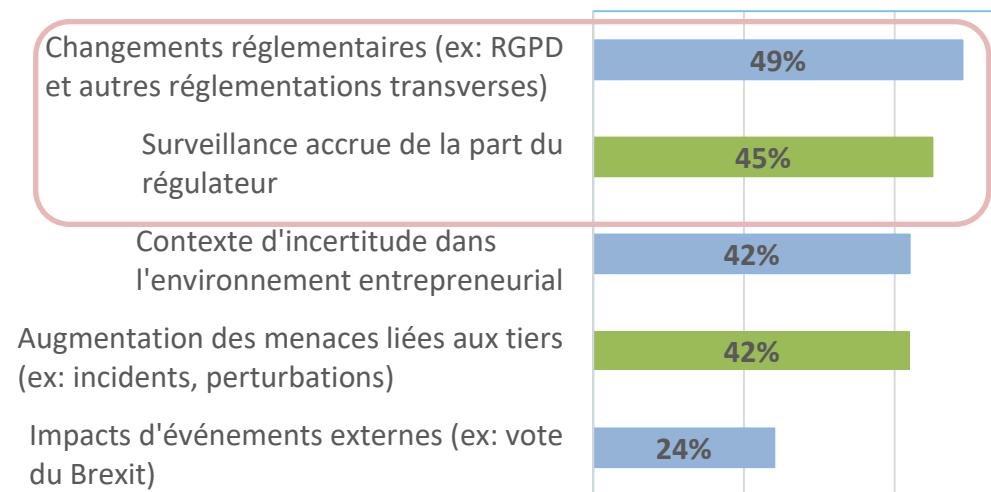
Des réglementations contraignantes

Dans un contexte de multiplication des tiers et d'extension de la sphère d'influence de l'entreprise, les contraintes réglementaires se sont démultipliées, entraînant des risques de non-conformité. Elles sont également à l'origine de la prise de conscience de nouveaux risques liés à l'entreprise étendue.

L'impact des évolutions réglementaires (49%) et les niveaux élevés de contrôles réglementaires (45%) sont considérés par les sondés comme les principaux facteurs de prise de conscience des risques liés aux entreprises étendues.*



Les principaux facteurs d'une perception accrue des risques liés à l'entreprise étendue*



Les réglementations sont présentées de manière détaillée en annexe.

Des réglementations contraignantes (2/2)

Importance de la conformité aux règles RSE pour la réputation de l'entreprise étendue

- Parmi les engagements des entreprises sur les questions environnementales en 2017, c'est le **réchauffement climatique** qui a le plus marqué les esprits, dans un contexte de COP23 et de One Planet Summit.
- Aux Etats-Unis, plus de 300 grandes entreprises précurseurs se sont engagées sur les *Sciences Based Targets*. En France six grandes entreprises se sont lancées dans l'aventure : Atos, Capgemini, Kering, Gecina, Sopra-Steria et Danone.
- Le risque de réputation entraîne des pertes pécuniaires et d'exploitation et, met en jeu la responsabilité de l'entreprise et de ses dirigeants, susceptible de mettre en cause les garanties Dommages et RC de l'entreprise.



FOCUS
TCFD

Au-delà des réglementations, des risques majeurs pour les organisations

Aux risques liés à la surveillance accrue du régulateur s'ajoute, pour les organisations, des risques très divers.

Industrie Aéronautique -2010

Pénurie de produit de dégivrage en période de grand froid et manque d'anticipation des problématiques de stocks : **manque à gagner significatif (70M€)** et **dommage réputationnel**.

Technologie, Médias & télécommunication - 2013/2016

La société subie une cyberattaque massive et n'en communique pas directement l'ampleur : **amendes records et rachat de la société à un prix plus bas (- 3M€)**.

Industrie Hôtelière – 2017

Un actionnaire majoritaire du groupe est arrêté pour corruption : **baisse très importante de l'action du groupe**.

CONTINUITÉ
D'ACTIVITÉ

QUALITÉ DES
PRODUITS &
SERVICES

RISQUES
MAJEURS

CYBERATTAQUE

IMAGE &
REPUTATION

POSITIONNEMENT
MARCHE /
STRATEGIQUE

Industrie Agroalimentaire - 2013

De la viande de cheval est trouvée dans des plats congelés « pur bœuf » : **scandale dans le domaine agroalimentaire et mise en cause des intermédiaires**.

Energie & Ressources - 2016

Un groupe pétrolier rachète un fournisseur belge d'électricité verte : **mécontentement des clients et regain de la concurrence sur le marché**.

Les cas sont présentés de manière détaillée en annexe.

Exemple de risque de réputation

L'AFFAIRE LACTALIS

La crise du lait contaminé autant que sa **gestion calamiteuse**, ont attisé la colère des consommateurs et de l'État. Les rappels de produits en série consécutifs à la découverte de **présence de Salmonelle dans le lait pour bébés** ont constitué les premiers éléments déclencheurs.



Lactalis a notamment été accusé d'avoir **manqué de transparence** et **d'avoir tardé à réagir**, ne retirant ses produits qu'à la fin 2017, alors que la salmonelle avait été détectée en août et novembre de la même année.



L'indignation a ensuite été décuplée **par les ratés des distributeurs** qui ont continué à vendre les boîtes de lait pourtant interdites.

Choix stratégiques et attentes des parties prenantes (1/2)

CHOIX STRATEGIQUE

Les risques de l'entreprise étendue peuvent être « voulus »* et faire partie de la stratégie d'entreprise. Il s'agit alors d'une prise de risques « raisonnée », alignée avec l'appétence aux risques de l'organisation.

ATTENTES DES PARTIES PRENANTES

Au-delà de cette prise de risques stratégique, les opportunités résident également dans l'anticipation des attentes des parties prenantes

Tout au long de son cycle de vie une entreprise va chercher à s'étendre pour, par exemple :



TROUVER DE NOUVEAUX MARCHÉS



RÉDUIRE SES COÛTS DE PRODUCTION



INTEGRER DES PROJETS PLURI-PARTENAIRES



RENFORCER SON POTENTIEL HUMAIN & ELARGIR SON SPECTRE DE COMPÉTENCES



REDUIRE LES RISQUES ENDOGENES LOCAUX/NATIONAUX

Choix stratégiques et attentes des parties prenantes (2/2)

Face au constat de l'augmentation des risques, les entreprises utilisent « **l'entreprise étendue** » pour créer de la valeur en prenant, par exemple, des engagements forts sur la **transparence** de leur chaîne de production. Ces engagements entraînent des attentes nouvelles chez les parties prenantes alors même que la dépendance des entreprises aux tiers rend complexe la réalisation de telles mesures.

EXEMPLE : INDUSTRIE DU CHOCOLAT / CACAO



MARS – UNE CHAÎNE DE PRODUCTION RESPONSABLE

Pour concilier modèle du cacao et développement durable, l'entreprise MARS s'est engagée à ce que la totalité du cacao acheté provienne de sources « responsables » d'ici 2025 (traçabilité de A à Z, lutte contre la déforestation et le travail des enfants...)



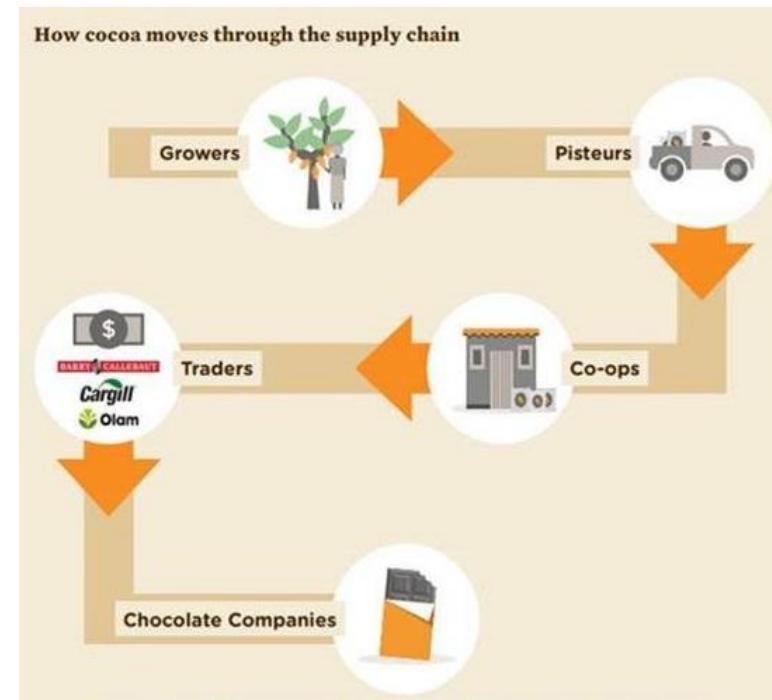
FERRERO – TRANSPARENCE SUR LES MATIERES PREMIERES

Pour son retour au salon du chocolat en 2018, l'entreprise FERRERO s'est engagé à avoir une traçabilité de tous ses ingrédients d'ici 2020.



HERSHEY – CLASS ACTION

Le géant américain des barres chocolatées fait face à une *class action* des consommateurs pour tromperie. Des incohérences auraient été démontrées entre les engagements du groupe contre le travail des enfants et la réalité sur le terrain en Côte d'Ivoire



L'industrie du cacao emploie 5 à 6 millions de petits producteurs de cacao dans le monde. La chaîne de production comporte de nombreux intermédiaires.

Les risques de l'entreprise étendue

Quels sont les risques de l'entreprise étendue ?

Risques affectant l'image ou les responsabilités de l'entreprise étendue

- **Risques opérationnels :**

Risques engendrant des pertes directes ou indirectes liées à une défaillance de procédures, du personnel, des systèmes internes ou en provenance de risques externes (incendie, inondations, cat nat etc.).

- **Risques juridiques :**

- Risques liés à la corruption, à l'embargo ;
- Risques liés à la non conformité avec les exigences des Lois Sapin 2, DDA pour les entreprises d'assurance, Solvency 2, RGPD, Loi Sapin, RSA, Loi Pacte etc.

- **Risques internes :**

Risques touchant la personne morale, les dirigeants et la Gouvernance, les collaborateurs, risques informatiques.

- **Risques externes :**

Risques liés aux clients, fournisseurs, partenaires, risques de dépendance.

Exemples de risques

- **Risques opérationnels :**

Risque de perte de continuité de service - impact de l'entreprise sur ses clients.

- **Risques juridiques :**

Risques de défaut d'intégrité des relations d'affaires, risques de défaut de vigilance. Exigences en croissance

➔ Impacts en termes de sanction et de réputation

- **Risques internes :**

Risque de fuite d'informations sensibles.

➔ Facteurs de risques internes (culture de protection) et externes (menaces cyber)

➔ Exemple : généralisation des solutions cloud

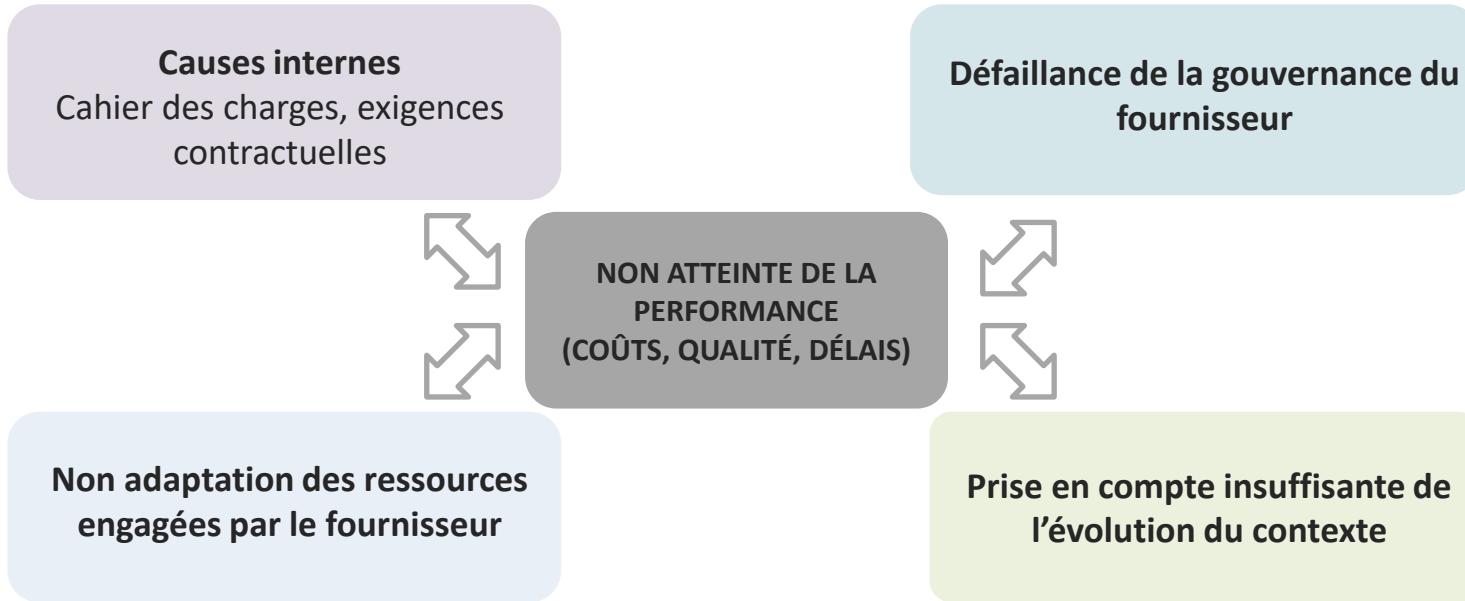
- **Risques externes :**

Risques financiers, risques de contrepartie.

Risques politiques et régulatoires en lien avec le contexte sociétal :

➔ Impact sur le modèle d'activité de l'entreprise

Exemples de risques : risque fournisseurs



Parades possibles :

- Réinterroger les **cahiers des charges**
- Identifier les **fournisseurs et prestataires de rang 2 et au-delà** : vigilance, identification de causes communes (illusion de redondance), santé financière, évolutions stratégiques (...)
- Favoriser la recherche de **partenariats** entre donneur d'ordre et fournisseurs
 - **objectifs partagés** de performance, compétences, santé, sécurité (...)
 - **Partage des analyses de risques**, devoir d'alerte partagé, vigilance partagée
- Anticipation, **analyse de risques pluridisciplinaires** : métiers, achats, juridique, contract management

Les risques fournisseurs : le devoir de vigilance

Avec la loi sur le **devoir de vigilance**, la question de la **chaîne d'approvisionnement** est devenue fondamentale.



- Aujourd'hui, une Supply Chain plus responsable devient une priorité pour la RSE.
- Les récents scandales sur le Fipronil font prendre conscience de cette priorité.
- Certaines polices prévoient le risque de Supply Chain, et indemnisent les entreprises en cas de défaillance des fournisseurs.

Les réponses assurantielles à l'entreprise étendue

Quelles sont les solutions Assurance ? Quels champs de garantie ?

- Garanties des risques opérationnels
- Risques juridiques
- Risques internes
- Risques externes



FOCUS
Responsabilité civile de
l'exploitant nucléaire

La gestion des risques de l'entreprise étendue

Rôle de la prévention des risques de l'entreprise étendue

- Identification des risques
- Evaluation des risques
- Suivi des risques
- Maîtrise des risques
 - Plan d'action

L'entreprise étendue est un concept assez récent qui comporte de nombreux avantages : gain de temps, de compétences, maîtrise des coûts, et qui répond aux besoins d'aujourd'hui en termes de compétitivité et d'attractivité.

Mais il est nécessaire de prendre en compte tous les risques internes et externes, ainsi que la maîtrise des engagements afin de ne pas mettre en danger la viabilité de l'entreprise

Pistes d'évolution

Rappel : Définition des risques de l'entreprise étendue:

« Evénements qui peuvent engager l'image ou la responsabilité de l'entreprise auprès de ses parties prenantes, sur lesquels elle a un contrôle limité »

EVOLUTION DE LA DEFINITION DE L'ENTREPRISE ETENDUE

- Intégrer la notion «d'**écosystème**», qui véhicule mieux les divers degrés d'interactions avec les Parties Prenantes
- Prendre en compte la notion de **création de valeur** au travers des diverses formes de chaines de valeurs propres à chaque organisation.

IDENTIFICATION DES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES

- Mettre en place des cellules de surveillance
- Travailler en mode prévention (appréhender les contraintes éthiques clients, rechercher les impacts potentiels de décision ou d'absence de décision...)

Annexes (1/2)

Des réglementations contraignantes

- **Sapin 2** : Obligation de mise en place d'un programme de lutte anti-corruption incluant les process internes de l'entreprise et l'évaluation des tiers (sous-traitants et partenaires).
- **Devoir de Vigilance** : Obligation d'identification, de prévention et d'évaluation des risques relatifs à des atteintes graves aux droits humains, à la santé-sécurité des personnes et à l'environnement résultant des activités de la société et des sociétés qu'elle contrôle directement ou indirectement.
- **RGPD** : Réglementation européenne imposant des obligations en matière de traitement et de circulation des données à caractère personnel sur la vie privée des personnes concernées
- **Sanctions et embargos / Export control** : Obligation de contrôle des importations et exportations en fonction des typologies de biens/technologies/services et des interdictions spécifiques à certains pays ou zones géographiques.
- **Exemple d'une réglementations spécifiques par secteur, Loi Bertrand de transparence** : Obligation de déclaration pour les entreprises pharmaceutiques de tout avantage supérieur ou égal à 10 euros octroyé à une professionnel de santé.

Annexes (2/2)

Au-delà des réglementations des risques majeurs pour les organisations

- **Industrie Agroalimentaire – 2013** : De la viande de cheval est trouvée dans des plats congelés *pur bœuf*. Les intermédiaires de l'entreprise sont mis en cause notamment pour fraude → Coût financier pour l'entreprise de 1M€ et -30% sur le marché des plats cuisinés le mois suivant.
- **Industrie de l'Energie – 2016** : La société Total rachète une fournisseur d'électricité belge spécialisé dans l'électricité verte. Le slogan de la société était « Vert, Belge et moins cher » → Perte de 20 000 clients l'année du rachat.
- **Industrie Hôtelière – 2017** : En Arabie Saoudite, plusieurs princes et ministres sont arrêtés pour corruption. Le prince Al-Walid, 3e actionnaire du groupe est arrêté dans ce cadre → Baisse de 1,48% des actions du groupe le lundi suivant l'arrestation.
- **Technologie, Médias et Télécommunication – 2013/2016** : En 2013, piratage des données individuelles de 1 milliard de comptes. En 2016, l'entreprise reconnaît que l'ensemble des comptes existants ont été touchés (3Mds) → Rachat de la société par une autre société pour 4,5Mds en 2017 au lieu des 4,8Mds annoncés en 2016.
- **Industrie aéronautique – 2010** : Une vague de froid sévère en Europe mais une grève de l'usine de production de Glycol (produit de dégivrage) entraîne des retards de l'unique fournisseur du produit de la compagnie aéronautique → 3 327 vols annulés à la période de Noël et un manque à gagner de 70M€

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**

**Les slides seront en ligne dès la semaine
prochaine sur www.amrae.fr**