

EY Risk Transformation Awards (RTA) 2023

Cahier technique

Edité à l'occasion de la cérémonie des RTA 2024, en juin 2024





Remerciements

EY et l'AMRAE tiennent également à remercier :

- Les 23 entreprises qui ont participé aux RTA 2023 et contribué à la production de ce document et plus particulièrement nos 4 gagnants et 3 mentions spéciales.

	Résilience	ESG	Rayonnement de la fonction RM	Digitalisation de la fonction RM
Gagnants :				
Mention spéciale :				

- Les membres du jury des RTA 2023 :



Marie-Christine COISNE-ROQUETTE
Président du Conseil d'orientation de Sonepar



Oliver WILD, Risk Manager de VEOLIA
et Président de l'AMRAE,



Jean-Dominique SENARD,
Président de Renault



Franck BARON, Risk Manager
de INTERNATIONAL SOS et
Président de l'IFRIMA (Association
Internationale des Risk Managers).



Anne-PIOT d'ABZAC Risk
Manager d'IPSEN et Vice-
Présidente de l'AMRAE,

- EY et l'AMRAE tiennent à remercier les participants suivants qui ont contribué à la production de ce document :



Bertrand Rubio
Associate Partner



Aliénor SENARD
Senior Manager



Olivier Boutin
Senior Manager



Chloé Naudan
Consultante

Éditorial

Le Risk Management s'étend de façon croissante dans les organisations et les démarches de gestion des risques évoluent, en réponse notamment aux crises successives que nous vivons.

Dans ce contexte, EY France en partenariat avec l'AMRAE ont créé un prix permettant de mettre en lumière les initiatives innovantes et collaboratives de gestion des risques mises en place et déployées par les organisations privées et publiques.

Les **EY Risk Transformation Awards (EY RTA)** sont ainsi nés de la volonté d'aider les entreprises dans leur quête des meilleures pratiques de gestion des risques.

Les prix sont décernés par un jury de renom, experts de la gestion des risques professionnelles et de la durabilité et récompensent les organisations pour 4 catégories :

**Rayonnement de la
fonction RM**

**Transformation
digitale**

Risques ESG

Résilience

Les EY RTA incluent également une catégorie pour les collectifs d'étudiants ayant travaillé sur ces questions et pour les écoles qui envisagent une formation initiale en gestion des risques.

Le prix a eu lieu en France et en Allemagne en 2023 et a vocation à s'étendre à d'autres pays. L'objectif étant de favoriser le partage entre Risk Managers de différents pays.

Un mot de nos experts EY lors de la cérémonie de remise des prix :

“

Acteur mondial de référence dans le conseil en gestion des risques, EY accompagne ses clients dans leur transformation. Partenaire de long terme de l'Amrae, nous avons notamment contribué à la création de formations certifiantes (le Cefar), nous coproduisons avec l'Association le panorama des Systèmes d'Information de Gestion des Risques (SiGR), et sommes présents aux Rencontres Amrae du Risk management : nous avons pu, ensemble, constater l'évolution de l'importance du Risk Management au sein des organisations. Forts de ce constat, nous souhaitons avec ce prix, créer une communauté d'échanges et de retours d'expériences permettant aux Risk managers de trouver les solutions clés aux grands enjeux du risque : Gouvernance, Résilience, Sustainability, Digitalisation. À vocation internationale, cette communauté va être ainsi amenée à s'élargir dans les prochaines années", déclare Christophe Lairy, Partner et EY Consulting Risk Leader France.

”



Éditorial

« Se rencontrer, se retrouver autour d'une compréhension commune du risque et de sa gestion, partager des expériences, échanger sur des méthodes et des résultats sont depuis longtemps des fondamentaux de l'AMRAE constitutifs de sa singularité.

Pour aller plus loin dans le partage d'expérience et d'expertise entre pairs au service d'une meilleure gestion des risques au sein de nos organisations, s'associer à EY pour lancer les Risk Transformation Awards nous a semblé naturel,

Cette 1ère édition a livré un riche et dense contenu au travers des dossiers présentés par les entreprises et lauréats. Les restitutions faites au jury ainsi que les ateliers qui ont suivi la remise des prix révèlent la pertinence des RTA. Les pages à suivre offrent à cet égard une lecture fine des différents niveaux de maturité des organisations sur les sujets du risk management. Synthétisés dans ce cahier technique, les faits saillants de l'édition 2023 mis en perspective avec des avis d'experts, permettent de prolonger le partage et la résonance des vertus de la gestion des risques. Ces pages donnent enfin une réelle perspective sur les actions à déployer pour installer une véritable acculturation du risque au sein des organisations. Cette dernière est gage d'opportunités à rendre l'entreprise toujours plus responsable.

L'Amrae espère que ce cahier technique suscitera pour les prochaines éditions des RTA des candidatures d'entreprises ayant des expériences et expertises complémentaires ou différentes à partager. L'édition 2024 nous le dira, déclare **Oliver Wild, Président de l'Amrae et Risk Manager de Véolia.**



« Le risque est le propre de l'entreprise, il n'y a pas d'entreprise sans risque. D'autant plus qu'à l'heure actuelle, les risques de toutes natures sont en forte augmentation, du fait de la situation géopolitique, des évolutions technologiques, des enjeux énergétiques, etc. Dans ce contexte, il est pertinent de mettre en lumière les différentes pratiques de gestion des risques et de créer une communauté d'échanges portée par les risk managers, qui apportent la structure et la méthodologie nécessaires.

Encourager les échanges nourrit le partage des idées entre les différents acteurs de la place. Néanmoins, je ne crois pas au 'copier-coller', ni au modèle unique. Il arrive que des pratiques similaires soient observées dans des organisations différentes, mais chaque entreprise conserve ses spécificités, ses métiers, ses contraintes... Et une recette qui fonctionne chez l'un n'est pas nécessairement pertinente chez l'autre. L'échange favorise aussi la prise de conscience que le risque zéro n'existe pas. Le principal enjeu pour les entreprises n'est donc pas de fuir les risques, mais de les amoindrir, et de les affronter avec agilité et résilience, déclare **Marie-Christine COISNE-ROQUETTE, Président du Conseil d'orientation, Sonepar.**



RAYONNEMENT DE LA FONCTION RM

Les enjeux

- ▶ Leadership et communication
- ▶ Influence et crédibilité
- ▶ Culture de gestion des risques
- ▶ Collaboration interfonctionnelle
- ▶ Communication et sensibilisation
- ▶ Adaptabilité et innovation
- ▶ Mesure de la valeur ajoutée

EXTRAIT DU BENCHMARK SUITE AU RTA 2023



L'équipe Risk management est-elle impliquée dans les process de l'organisation lié au développement R&D, M&A ?

Niveau de maturité basique (1)

- ✓ Absence d'implication de l'équipe Audit et Risques sur les aspects R&D et M&A

Niveau de maturité en développement (2)

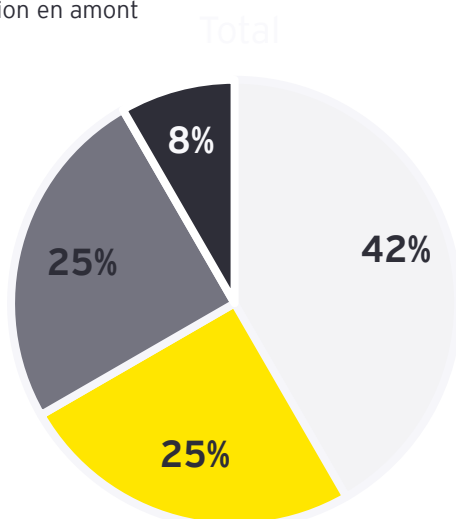
- ✓ L'équipe Audit et Risk consultée **occasionnellement** en cas de problème / risques sur les aspects R&D et M&A

Niveau de maturité avancé (4)

- ✓ L'équipe Audit et Risk consultée **systématiquement** en cas de problème / risques identifiés sur les aspects R&D et M&A mais pas de consultation en amont

Niveau de maturité Leader (5)

- ✓ L'équipe Audit et Risk consultée **systématique** et en anticipation sur les aspects R&D et M&A mais pas de consultation en amont



Sources : Benchmark réalisé sur la population des participants à l'édition 2023 des RTA.



EXTRAIT DU BENCHMARK SUITE AU RTA 2023



L'organisation met-elle en place des formations régulières en gestion des risques permettant le déploiement de la culture de gestion des risques en interne ?

Les thématiques risques, incluant les risques ESG, font-elles l'objet d'un programme de formations au sein de votre organisation ?

Niveau de maturité en développement (2)

- ✓ Formations occasionnelles réalisées à l'attention des équipes en charge de la gestion des risques au niveau Corporate

Niveau de maturité évolué (3)

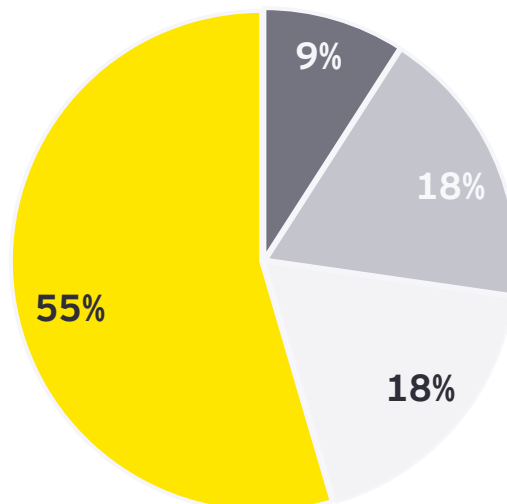
- ✓ Formations occasionnelles réalisées à l'attention des équipes en charge de la gestion des risques au niveau Corporate et dans les entités auprès des correspondants risques

Niveau de maturité avancé (4)

- ✓ Programme de formations à la gestion des risques défini et mis en œuvre sur l'ensemble de l'organisation, y compris les fonction métiers en cours de déploiement

Niveau de maturité Leader (5)

- ✓ Programme de formation à la gestion des risques défini et mis en œuvre sur l'ensemble de l'organisation, y compris les fonction métiers déjà déployé et ayant fait l'objet d'amélioration



Sources : Benchmark réalisé sur la population des participants à l'édition 2023 des RTA.



Avis d'experts EY

Francis Miard
Associate Partner

« Une erreur fréquente, d'ailleurs soulignée par le référentiel COSO ERM, est de considérer que la gestion des risques se cantonnerait à une fonction ou à un département.

Or il s'agit également et même avant tout d'un principe de gestion qui, lorsqu'il est maîtrisé par les équipes, permet de prendre des risques tout en conservant le contrôle. Il s'agit de construire une culture que l'organisation intègre dans l'élaboration et la mise en œuvre de sa stratégie, avec l'idée que la gestion des risques contribue à la création et à la préservation de la valeur.

Ce principe est partie intégrante de l'approche EY lorsque nous accompagnons nos clients dans la mise en œuvre de leur approche Risk Management avec l'objectif de le faire rayonner dans les activités, les projets, les innovations de l'organisation.

La sélection des meilleures opportunités dans un environnement économique incertain et la prise en compte des grands enjeux actuels (climatiques, géopolitiques,...) nécessitent une bonne maturité de gestion des risques. C'est pourquoi le développement de la culture risque et la formation des équipes sont des leviers systématiquement actionnés par les acteurs les plus matures dans le domaine. »

RAYONNEMENT DE LA FONCTION RM

Les facteurs clés de réussite identifiés

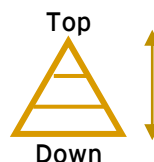
- **Fédérer une communauté par le biais de diverses initiatives de communication** : cela inclut la mise en place de formations en ligne, newsletters, vidéos et l'organisation de conférences, le tout adapté au public cible afin de mobiliser l'ensemble des collaborateurs autour du sujet du Risk Management.



- **Inviter les experts externes à intervenir sur des sujets clés** : il est essentiel de faire intervenir les spécialistes externes sur des domaines tels que la conformité, la cybersécurité et les enjeux climatiques pour enrichir la réflexion et les pratiques en matière de gestion des risques.



- **Créer des synergies entre les différentes directions** : de nombreuses entreprises optent pour une fusion du Risk Management avec le Contrôle Interne. L'objectif étant de combiner les approches « Top-down » et « Bottom-up », favorisant ainsi une vision holistique de la gestion des risques.



- **Influencer et intégrer l'ensemble de l'organisation aux enjeux du Risk Management** pour instaurer une politique d'amélioration continue.



1. L'équipe de gestion des risques (audit et risques) est en contact régulier avec les directions clés de l'organisation.
2. Les risques font l'objet d'un point systématique dans les différentes instances telles que le CA, le CODIR et le Comité des risques.

« Aujourd'hui, au sein du Groupe Accor, le Risk Management se positionne de plus en plus comme un interlocuteur crédible et incontournable sur les grands projets stratégiques du Groupe.

Au-delà de la représentation du Risk Management dans toutes les régions et de la diffusion large et régulière de ses cartographies et analyses de risques, l'équipe cherche à infuser et diffuser ses réflexes et ses méthodologies à tous les niveaux de l'organisation.

Par ailleurs, la mise en place d'un cycle de conférences trimestriel sur des sujets liés au Risk Management et présentés de façon ludique et pédagogique a permis d'accroître son rayonnement auprès de l'ensemble des collaborateurs »



DIGITALISATION DE LA FONCTION RM

Les enjeux

- ▶ La réduction des coûts,
- ▶ La dématérialisation des processus,
- ▶ L'analyse prédictive / l'augmentation de la réactivité de l'entreprise face à un risque identifié,
- ▶ La collaboration entre les différents départements,
- ▶ La contribution à la gestion de la conformité et à la transparence de l'entreprise,
- ▶ La participation à l'objectivité dans la prise de décision au sein de l'entreprise.

EXTRAIT DU BENCHMARK SUITE AU RTA 2023



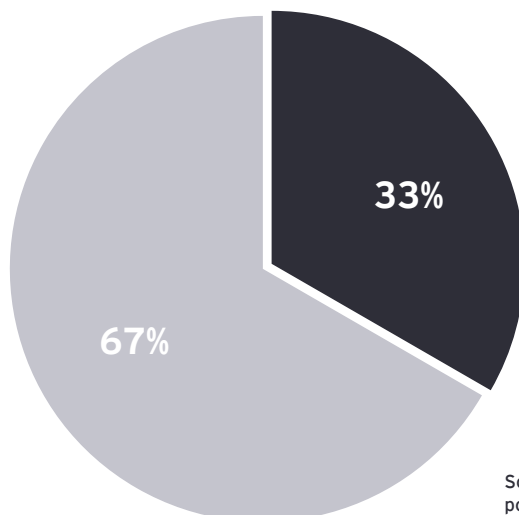
La donnée interne (venant d'ERP métiers ou financier, hors SGR) est-elle exploitée par des outils (analytics, process mining, data visualisation, ...) pour suivre des Key Risk Indicators, lever des alertes ou identifier des nouveaux risques ?

Niveau de maturité basique (1)

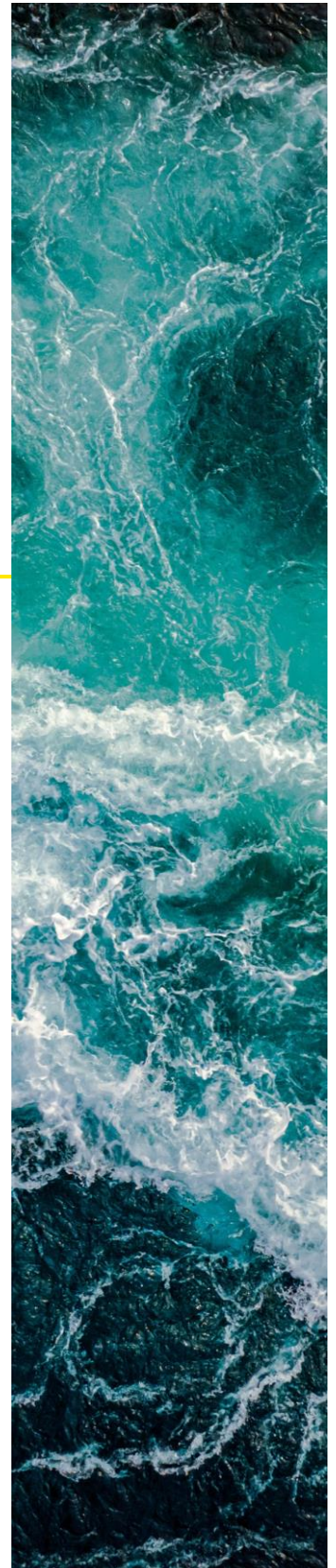
- ✓ Aucun outil n'est mis en place, et aucune initiative est en cours de réalisation pour 2023

Niveau de maturité évolué (3)

- ✓ Outil mis en place, notamment sur des KRI en couvrant un nombre limité de risques.
- ✓ La mise à jours des KRI n'est pas automatisée.



Sources : Benchmark réalisé sur la population des participants à l'édition 2023 des RTA.



EXTRAIT DU BENCHMARK SUITE AU RTA 2023



Le ou les SIGR sont-ils transverses aux fonctions risques (audit interne, contrôle interne, assurances, Gestion de crise et Continuité d'Activité, ERM, compliance, qualité, cybersécurité, achats, RSE ...) Il peut s'agir d'outil commun ou d'interfaces entre plusieurs solutions ?

Niveau de maturité basique (1)

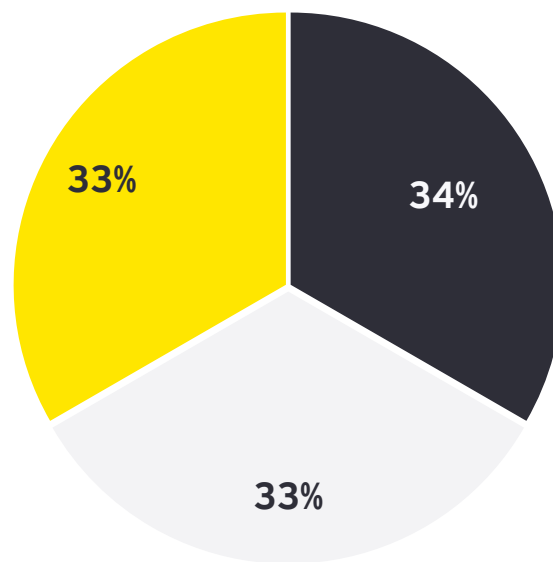
- ✓ Aucun SIGR en place, ou le SIGR en place est utilisé uniquement par le(s) risk manager(s)

Niveau de maturité avancé (4)

- ✓ Le SIGR (ou les SIGR interconnectés entre eux) couvrent la large majorité des fonctions de risques précités

Niveau de maturité Leader (5)

- ✓ Le SIGR est utilisé comme un outil de partage et de communication, d'harmonisation des pratiques et d'aide à la prise de décision, plus qu'un simple outil de mise en conformité.
- ✓ Le SIGR permet de coordonner l'ensemble des fonctions risques, y compris la gestion de risques de Tiers
- ✓ L'outil est utilisé en tant qu'accélérateur de la digitalisation de la relation Assureur/Courtier/Assuré.



Sources : Benchmark réalisé sur la population des participants à l'édition 2023 des RTA.

Les facteurs clés de réussite identifiés

- ▶ Identification précis des besoins
- ▶ Alignement des fonctions transverses (audit et contrôle interne)
- ▶ Approche de tests préalables :
 - Accès à un environnement de tests pour une compréhension approfondie.
 - Communication préalable avec l'éditeur pour des ajustements efficaces.
- ▶ Sensibilisation active des collaborateurs :
 - Travail de pédagogie sur les avantages de l'outil.
 - Prise en compte des retours métiers.
 - Engagement de la direction.
- ▶ Communication continue avec l'éditeur :
 - Garantir une évolution constante de l'outil.
 - Améliorations ergonomiques continues

DIGITALISATION DE LA FONCTION RM



Avis d'experts EY

Bertrand Rubio
Associate Partner



Phases



Nos conseils

Etude d'opportunité

- ✓ Anticiper les besoins à long terme, impliquer les acteurs clés des 3 lignes de maîtrises (DSI, Management et Utilisateurs)
- ✓ Définir des propriétés par domaine
- ✓ Mettre en évidence l'investissement, le ROI et les avantages qualitatifs
- ✓ Impliquer la DSI et les achats le plutôt possible

Sélection de l'outil

- ✓ Préparer des scénarios d'utilisation réels
- ✓ Demander aux éditeurs de suivre un cadre commun pour simplifier l'analyse
- ✓ Utiliser les ressources disponibles (Panorama, Quadrant,...) pour présélectionner les éditeurs

Implémentation de l'outil

- ✓ Partir des besoins du métier
- ✓ Eviter les développements spécifiques au profit du standard
- ✓ Impliquer des utilisateurs clés pour les phases de conception et recette
- ✓ Stratégie de déploiement : obtenir des succès rapides

Conduite du changement

- ✓ Orientation métier (éviter les guides techniques pour les opérationnels)
- ✓ Adapter le support de formation à la population cible
- ✓ Surveiller l'adoption de l'outil
- ✓ Impliquer des sponsors et partager les retours d'expériences
- ✓ Mettre en évidence l'investissement, le ROI et les avantages qualitatifs

Source : Panorama SIGR de l'AMRE / EY 2023



« Notre outil SIGR au sein de la FDJ a généré des résultats très favorables, notamment dans la gestion pour les différentes fonctions de contrôles dans la mesure où tous les contrôles sont regroupés avec les recommandations correspondantes.

De plus, les campagnes d'auto-évaluation sont réalisées annuellement grâce à cet outil, permettant aux opérationnels de remplir eux-mêmes ces auto-évaluations et de proposer des actions en cas de besoin, si un contrôle s'avère non conforme. »

GESTION DES RISQUES ESG

Les enjeux



EXTRAIT DU BENCHMARK SUITE AU RTA 2023



Le ou les SIGR sont-ils transverses aux fonctions risques ? (audit interne, contrôle interne, assurances, Gestion de crise et Continuité d'Activité, ERM, compliance, qualité, cybersécurité, achats, RSE ...)

Niveau de maturité en développement (2)

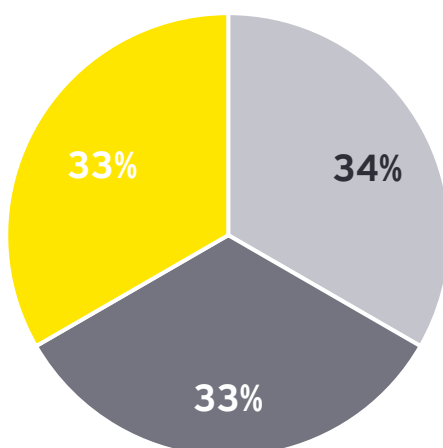
- ✓ Prise de conscience de l'importance des données ESG et de la façon dont elles peuvent bénéficier à l'organisation.
- ✓ Les processus de traitement/modélisation des données ESG sont identifiées

Niveau de maturité évolué (3)

- ✓ Des directives sur la gestion des données sont définies et intégrées dans les processus de gestion des données existants de l'organisation

Niveau de maturité avancé (4)

- ✓ La majorité des processus de traitement/modélisation des données ESG identifiées (collecte ciblée, contrôle, visualisation) sont pris en charge par des solutions numériques.



Sources : Benchmark réalisé sur la population des participants à l'édition 2023 des RTA.

EXTRAIT DU BENCHMARK SUITE AU RTA 2023



L'organisation dispose-t-elle d'une veille sur les risques ESG, ainsi que d'une démarche intégrée entre stratégie ESG et gestion des risques ?

Niveau de maturité en développement (2)

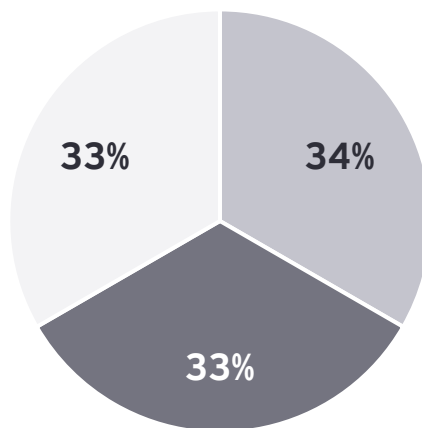
- ✓ Approche moins systématique vis-à-vis des risques ESG, sans plan d'action dédié.

Niveau de maturité évolué (3)

- ✓ Veille prospective des risques ESG automatisée, capacité de surveillance des tendances externes en temps réel
- ✓ Culture de « sensibilisation aux risques ESG » intégrée dans l'ensemble de l'organisation avec une vision claire du concept de double matérialité

Niveau de maturité avancé (4)

- ✓ Idem que le critère 3
- ✓ Approche normalisée (outil et méthodologie) pour évaluer et analyser les risques ESG, incluant des plans d'action dédiés suivis, communiqués à tous les niveaux de l'organisation incluant les parties prenantes a minima internes.



Sources : Benchmark réalisé sur la population des participants à l'édition 2023 des RTA.

Les facteurs clés de réussite identifiés

LES DISPOSITIFS CLASSIQUES DE GESTION DES RISQUES DOIVENT S'ADAPTER :



- ▶ Matérialiser les interactions face aux risques



- ▶ Clarifier et challenger l'univers des risques (par la reformulation ou l'abandon de certains risques)



- ▶ Prendre en compte et sécuriser les enjeux clés liés à la RSE et à la CSRD, intégrer la double matérialité dans la cotation des risques



- ▶ Définir des indicateurs justes et précis avec la bonne granularité permettant de piloter les risques et répondre aux besoins de conformité ESG



- ▶ Assurer l'appropriation de la démarche par les propriétaires des risques



- ▶ Faire vivre le dispositif (sortir du cadre « prise de photo » pour le comité d'audit et le management).

AVIS D'EXPERT



Avis d'experts EY

Thierry Moreau
Associate Partner

« Un virage à ne pas manquer par les entreprises et une opportunité de se démarquer à travers une approche intégrée de gestion des risques Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG). La réglementation européenne (CSRD) marque un temps fort dans l'harmonisation de la transparence des entreprises en matière de reporting sur la durabilité. Les entreprises devront adopter une approche par les risques (double matérialité) pour publier des informations matérielles vis-à-vis de leurs activités et de leurs parties prenantes.

Ce contexte réglementaire, en train de prendre forme, amènera les différents acteurs à collaborer en apportant leurs compétences au service d'une meilleure transversalité, d'une gouvernance holistique des risques et d'une intégration de l'ESG au cœur de la stratégie d'entreprise.

Cette réflexion autour des risques ESG s'étendra sur toute la sphère d'influence de l'entreprise, pour intégrer la chaîne de valeur et les attentes des parties prenantes affectées dans l'exercice de double matérialité (financière et d'impact), qui servira de socle commun aux directions des risques et sustainability, pour construire leur feuille de route ESG »



« Pour assurer la gestion des enjeux ESG, Michelin a intégré de longue date les *risques ESG* dans sa démarche de gestion des risques. le périmètre du Risk Manager Groupe a d'ailleurs été étendu en 2022 aux Risques Climatiques, avec une équipe dédiée au sujet.

D'autre part, de nouveaux risques ont enrichis notre univers de risques, et le wording de nos Risques a été adapté pour une meilleure lisibilité interne/externe, exemple « exposition aux risques physiques du Changement Climatique » « politique d'adaptation »...

Enfin, nous avons testé depuis 3 ans plusieurs méthodes pour gérer la « double matérialité », mesurer nos externalités négatives de manière simple. Nous avons désormais une méthodologie en place, testée, opérable, qui ne génère pas de surcoût significatif pour être alignés avec les exigences des normes TCFD, CSRD et ESRS. »

L'innovation émane « tant de l'industrie que du secteur des services »
Marie-Christine COISNE-ROQUETTE, Président du Conseil d'orientation, Sonepar



RESILIENCE

Les enjeux

- ▶ Identifier et évaluer les risques pour atteindre les objectifs de l'entreprise
- ▶ Maintenir le fonctionnement des principaux sites
- ▶ Développer des stratégies de secours
- ▶ Assurer la continuité de la chaîne d'approvisionnement
- ▶ Gérer avec attention les parties prenantes internes et externes
- ▶ Améliorer la capacité de réponse aux crises

EXTRAIT DU BENCHMARK SUITE AU RTA 2023



L'organisation a-t-elle mis en place des KPI de suivi en lien avec la politique de résilience ?

Niveau de maturité basique (1)

- ✓ Absence de KPI

Niveau de maturité en développement (2)

- ✓ Matrice de reporting et KPI limités/ad hoc pour rendre compte de la performance et de l'état de préparation de la résilience globale.

Niveau de maturité évolué (3)

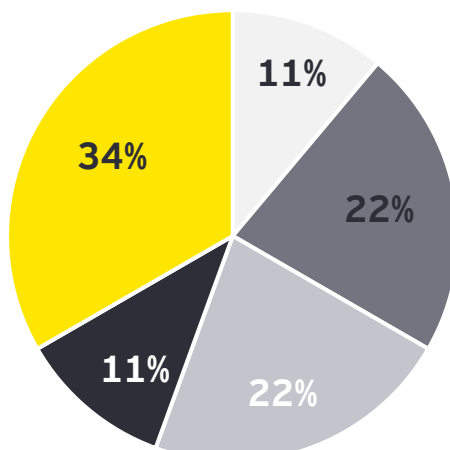
- ✓ Les KPI et la matrice de reporting rendent partiellement compte de la performance et de l'état de préparation de la résilience globale.
- ✓ La communication n'est pas effectuée à tous les niveaux de l'organisation. Le niveau d'information est limité.

Niveau de maturité avancé (4)

- ✓ Idem que niveau 3, mais les communications n'incluent pas l'intégralité des parties prenantes externes.

Niveau de maturité Leader (5)

- ✓ Les KPI et la matrice de reporting rendent compte de la performance et de l'état de préparation de la résilience globale.
- ✓ Des protocoles sont établis pour rendre compte et remettre en question la performance.
- ✓ Une communication est faite à tous les niveaux de l'organisation, incluant toutes les parties prenantes internes et externes.



Sources : Benchmark réalisé sur la population des participants à l'édition 2023 des RTA.

EXTRAIT DU BENCHMARK SUITE AU RTA 2023



L'organisation dispose-t-elle d'une stratégie et d'un plan pour assurer la continuité des approvisionnements clés en cas d'indisponibilité de ses fournisseurs ?

Niveau de maturité évolué (3)

- ✓ L'organisation a identifié partiellement ses fournisseurs critiques sans critères prédéfinis
- ✓ Une analyse des risques des marchés des matières premières, (incluant partiellement risques ESG) est partiellement réalisée.
- ✓ L'organisation n'analyse ou n'audite pas ses fournisseurs critiques en matière de résilience

Niveau de maturité avancé (4)

- ✓ Idem que niveau Leader sans identification systématique de solutions alternatives.
- ✓ L'organisation a mis en place un premier niveau d'analyse des risques des marchés des matières premières (incluant les risques ESG), sans considération de leur criticité

Niveau de maturité Leader (5)

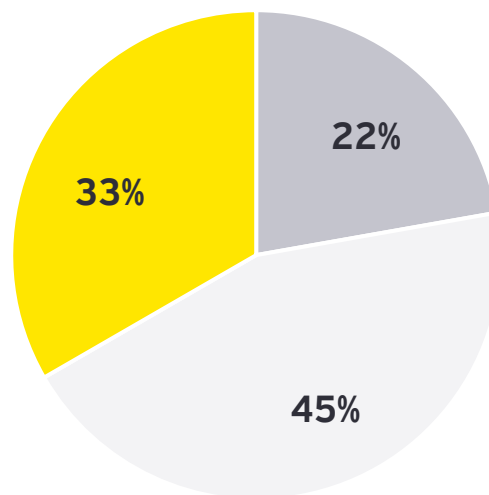
- ✓ L'organisation a identifié ses fournisseurs critiques sur la base de critères définis et partagés dans l'organisation, et identifié pour chacun d'eux des solutions de continuité d'activité en cas d'indisponibilité.
- ✓ L'organisation a mis en place une analyse des risques des marchés des matières premières critiques (incluant les risques ESG), incluant leur criticité.
- ✓ L'organisation analyse ou audite ses fournisseurs critiques en matière de résilience



« Pour répondre à ses problématiques de résilience, ST a développé un « Site Résilience Index » dont l'objectif est de répondre à la problématique suivante : « comment objectiver les forces et les faiblesses critiques du dispositif de gestion des risques ? »

Cet index repose sur une liste de critères techniques portant sur tous les aspects importants, permettant ainsi d'évaluer tous les sites du Groupe et notamment les forces et faiblesses des grands sites.

Dans un second temps, les sites sont évalués selon un plan de résilience structurelle permettant d'analyser la qualité de l'infrastructure du site (CAPEX). A ce titre, les sites doivent s'assurer de disposer de PCA et de Plan de résilience structurelle.»



Sources : Benchmark réalisé sur la population des participants à l'édition 2023 des RTA.

« La résilience consiste à anticiper, analyser, se préparer, réagir et s'adapter au quotidien, et en réponse aux incidents aussi brutaux qu'inattendus, mais également face aux évolutions moins radicales qui deviendront permanentes », estime Jean-Dominique Senard, Président de Renault.



RAYONNEMENT DE LA FONCTION RM

Les facteurs clés de réussite identifiés

- ▶ Leadership et communication
- ▶ Maintenir les activités de l'entreprise en cas de crise majeure ou de perturbation.
- ▶ Gérer les risques et réagir rapidement pour minimiser les impacts.
- ▶ Protéger les données et les informations de l'entreprise.
- ▶ Assurer une communication transparente avec les parties prenantes.
- ▶ Respecter les exigences réglementaires et légales de sécurité.
- ▶ Préserver l'image de marque et la réputation de l'entreprise en cas d'incident ou de crise.
- ▶ Planifier des ajustements réguliers pour évaluer la résilience de l'entreprise.

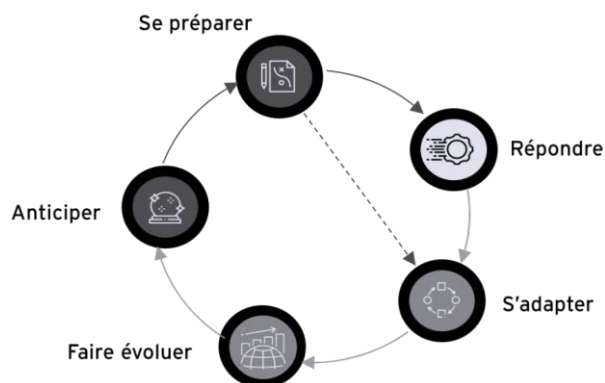


Avis d'experts EY

Aliénor Senard
Senior Manager

« Une organisation résiliente a la capacité d'anticiper, de se préparer, de réagir et de s'adapter à un environnement changeant; que ce soit une perturbation soudaine, des incidents quotidiens ou des changements progressifs et durables. L'entreprise doit ainsi intégrer la résilience à l'ensemble de l'organisation en tenant compte des facteurs externes menaçants sa chaîne de valeur.

Pour cela, l'organisation doit adopter une approche intégrée et pragmatique, incluant 6 piliers principaux de la résilience : celle des talents, de sa stratégie, de ses infrastructures, de ses finances, de sa supply chain et de son IT et données à travers l'approche systémique suivante :



REJOINDRE LE RÉSEAU RTA

Votre organisation souhaite participer aux prochain RTA ? Postulez dès maintenant

► Il vous suffit de candidater via ce lien : [Risk Transformation Award France | EY - France](#)

Pour plus d'information, vous pouvez contacter

► risktransformationaward@fr.ey.com



► **Retrouvez les autres Publications :**

[Edition 2023 du Panorama SGR de l'AMRAE | EY](#)

[Panorama de la gouvernance 2023 - EY](#)



EY | Building a better working world

La raison d'être d'EY est de participer à la construction d'un monde plus équilibré, en créant de la valeur sur le long terme pour nos clients, nos collaborateurs et pour la société, et en renforçant la confiance dans les marchés financiers.

Expertes dans le traitement des données et des nouvelles technologies, les équipes EY présentes dans plus de 150 pays, contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et répondent aux enjeux de croissance, de transformation et de gestion des activités de nos clients.

Fortes de compétences en audit, consulting, droit, stratégie, fiscalité et transactions, les équipes EY sont en mesure de décrypter les complexités du monde d'aujourd'hui, de poser les bonnes questions et d'y apporter des réponses pertinentes.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun représente une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Les informations sur la manière dont EY collecte et utilise les données personnelles, ainsi que sur les droits des personnes concernées au titre de la législation en matière de protection des données sont disponibles sur ey.com/privacy. Les cabinets membres d'EY ne pratiquent pas d'activité juridique lorsque les lois locales l'interdisent. Pour plus d'informations sur notre organisation, veuillez vous rendre sur notre site ey.com.

© 2024 - Ernst & Young Advisory - Tous droits réservés.

Design Center EY France - 2402DC034

Crédit photo : EY, Shutterstock

Document imprimé sur du papier à forte teneur en matières recyclées, conformément à l'engagement d'EY de limiter son empreinte environnementale.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale, juridique ou autre. Pour toute question spécifique, veuillez vous adresser à vos conseillers.

ey.com/fr



AMRAE

L'AMRAE, Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise, regroupe les principaux acteurs de la gestion des risques (gestion des risques, contrôle interne et audit, assurance et juridique). Les principaux acteurs de la gestion des risques (Risk management, contrôle interne et audit, assurance et juridique). A travers ses comités scientifiques, ses publications, ses prises de position et son congrès de référence, elle œuvre pour l'excellence en matière de Risk management, qui contribue à sécuriser la stratégie des entreprises et à organiser leur résilience.

L'AMRAE regroupe plus de 1850 membres issus de 850 organisations privées et publiques. L'AMRAE a quatre missions fondamentales : - Promouvoir le concept de Risk Management. Apporter et maintenir l'expertise des Risk Managers au plus haut niveau. - Anticiper et influencer le marché de l'assurance des entreprises. - Atteindre les autorités publiques et les institutions civiles.

Avec AMRAE Formation, l'Association répond aux besoins de formation professionnelle en proposant des formations certifiantes de haut niveau. AMRAE Les Rencontres organise chaque année le congrès de référence des métiers du risque et de l'assurance (plus de 3200 participants). Ces trois jours sont le rendez-vous incontournable pour tous les acteurs de la gestion et du financement des risques.

[Amrae.fr](https://amrae.fr)

