

FICHE PRATIQUE

DE L'ANALYSE DE RISQUES À LA GESTION DE CRISE

Cette fiche a été réalisée à la suite de la session d'échanges du mardi 15 septembre, dans le cadre de la semaine de l'entreprise responsable du MEDEF, avec les interventions de Leopold Larios de Pina, en charge du risk management au sein du groupe Mazars et administrateur de l'association française des risk managers (**AMRAE**) ; Benoît Simonneau, directeur général du groupe **DPC** ; et Xavier Migeot, délégué général du **MEDEF Deux-Sèvres**.

La priorité est rarement donnée à l'analyse des risques, souvent par manque de temps et notamment dans les petites et moyennes entreprises. La prise de conscience de l'utilité de cette analyse se fait généralement au moment où la crise arrive et lorsqu'il est déjà trop tard. Mais cela permet d'en tirer des enseignements pour pouvoir se remettre en question.

En situation de crise une entreprise doit savoir réagir rapidement, sur un temps court, afin d'assurer sa pérennité. À l'inverse, la gestion des risques nécessite de penser sur un temps long (et également par temps calme !) : il faut développer des plans d'action sur la durée pour que cela soit efficace.

Certaines crises, telle que celle de la COVID-19, font partie des méta-risques : difficiles à prévoir, qui dépassent l'entreprise et dont la gestion s'appuie généralement sur des décisions de l'État. Mais même face à ces risques exceptionnels, il est utile d'avoir cartographié ses risques. En effet, peu importe l'origine de la crise, ce qui compte est d'avoir la capacité de réagir à cette crise et d'assurer la continuité de son activité.

POURQUOI CARTOGRAPHIER SES RISQUES EST UTILE ?

Le risque se définit comme l'effet de l'incertitude sur les objectifs. Construire une cartographie des risques permet ainsi :

- d'avoir une vision sur les menaces et les risques qui pèsent sur l'entreprise ;
- de prioriser les risques pour trouver des solutions afin de les réduire et ainsi piloter plus efficacement ;
- de prendre des décisions – et parfois des risques – en toute conscience et en ayant moins peur.

L'objectif est de sécuriser la prise de décision et la mise en œuvre de la stratégie par une vision partagée et rationalisée. Il ne s'agit donc pas de ne prendre aucun risque mais de les prendre de manière mesurée, voire de transformer certains de ces risques en opportunité.

LES APPRENTISSAGES DE LA CRISE COVID-19

La pandémie du COVID-19 nous a collectivement obligé à apprendre en marchant. Elle avait de particulier qu'elle s'est déroulée en plusieurs phases, chacune nous donnant des éclairages sur les risques à prendre en considération pour les entreprises.

- La crise sanitaire et l'arrêt des échanges internationaux ont mis en exergue les risques d'interruption de service. L'ensemble des services de traitement (eau, électricité, Internet, déchets...) ont bien fonctionné en France mais c'est un risque que les entreprises doivent garder en tête. En revanche, les problématiques liées à la chaîne d'approvisionnement ont été plus fréquentes et ont mis en avant le risque de dépendance à certains fournisseurs, notamment étrangers. Ce sont donc des éléments à prendre en considération dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise et la construction d'un plan de continuité d'activité pertinent.
- Le confinement a fait apparaître un certain nombre de difficultés qui n'avaient pas été anticipées et l'importance d'avoir préparé un plan de continuité de l'activité en amont est ainsi ressortie. Disponibilité de l'infrastructure informatique, collaborateurs nomades, risque d'isolement... le télétravail généralisé comportait de nombreux risques mais a aussi été un moment d'apprentissage collectif qui a montré notre capacité à aller de l'avant et à nous adapter aux nouveaux besoins. De nombreuses entreprises ont ainsi pu tirer des enseignements opérationnels de cette phase.
- Enfin la « nouvelle normalité », c'est-à-dire cette phase de « vie avec le virus », nous a fait réaliser que tout serait différent après la crise. Les entreprises doivent retrouver une confiance en l'avenir pour pouvoir se projeter à nouveau et prendre des risques mesurés. C'est pour cela que l'on constate généralement après les crises une baisse des investissements, qui reprennent une fois que les entreprises ont un peu moins d'incertitude sur l'avenir.

Un des apprentissages principaux de cette crise a été la montée en puissance des problématiques liées aux risques environnementaux. **L'évolution des stratégies d'investissement des risques vers les stratégies vertes et les enjeux de consommation locale/régionale sont une piste d'amélioration et une vraie opportunité d'investissement pour le futur.**

ILLUSTRATION DE L'UTILITÉ D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES EN TANT DE CRISE

Benoît Simonneau, directeur général du groupe DPC, a repris l'entreprise familiale de mobilier pour collectivités il y a 3 ans. **À cette occasion il a réalisé la cartographie des risques de son entreprise avec macartodesrisques.fr, ce qui lui a permis d'être mieux préparé face à un certain nombre de difficultés qui sont apparues pendant la crise COVID-19.**

- Un des premiers risques identifiés était le **risque stratégique** : au sein de cette entreprise familiale qui a grossi rapidement en 20 ans il y avait peu d'encadrement, ce qui devenait compliqué à gérer avec une équipe de 160 collaborateurs. Suite à l'identification de ce risque, Benoît Simonneau a décidé de recruter plusieurs cadres et de mettre en place un comité de direction. **Cette instance a été très utile pendant la crise car c'était une équipe sur laquelle le chef d'entreprise pouvait s'appuyer et un relai efficace des décisions prises dans l'ensemble de l'organisation.**
- Le secteur d'activité du groupe DPC est un secteur sur lequel se concentre un petit nombre d'acteurs qui mènent une **guerre des prix**. L'activité était presque à l'arrêt pendant la crise du COVID, certains concurrents ont dû fermer et le retard dans les élections municipales a entraîné un retard dans le bouclage des budgets car les commandes viennent principalement des collectivités locales. À travers sa cartographie des risques, Benoît Simonneau avait identifié les particularités de ce marché et commencé à réorienter ses activités en misant sur une démarche qualitative, avec le développement de services complémentaires, plutôt que sur une stratégie de prix. **Cela a permis à l'entreprise de gagner quelques points de marge, atout non négligeable pour les prochains mois face à la crise.**
- Enfin, la cartographie a fait ressortir des **risques opérationnels** : le groupe DPC travaille avec des fournisseurs et partenaires locaux, ce qui était avantageux face aux soucis de chaîne d'approvisionnement mondialisées, mais plusieurs de ces acteurs ont été fragilisés par la crise. **Le groupe a donc mené des actions de soutien envers ses partenaires pour assurer sur le long terme une chaîne opérationnelle fiable et de qualité.**

RESSOURCES

- Outil « macartodesrisques.fr » développé par le MEDEF Deux-Sèvres et l'AMRAE : outil en ligne gratuit, confidentiel, à destination des PME et ETI pour qu'elles réalisent leur cartographie des risques.
- Guide « **PME et ETI : La gestion des risques est aussi pour vous !** » - AMRAE et MEDEF Deux-Sèvres, 2018
- **Site de formation** de l'AMRAE
- Fiche pratique **Améliorer sa gestion des risques avec la RSE** - MEDEF