

[Attirez votre lecteur avec un résumé attrayant. Il s'agit généralement d'une brève synthèse du document. Lorsque vous êtes prêt à ajouter votre contenu, cliquez ici et commencez à taper.]

FICHE PRATIQUE

De l'analyse des
risques à la gestion
de crise

<https://lb2ad.com/>

CONSTAT

La priorité est rarement donnée à l'analyse des risques, souvent par manque de temps et notamment dans les PME-PMI.

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.

INTRODUCTION

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 vital 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 les 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

Le dernier directeur général que j'ai rencontré sur le sujet identification et analyse des risques, a réalisé la cartographie des risques de son entreprise, 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, ce dirigeant 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 de cette entreprise 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, nous avons 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** : l'entreprise 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. Il a donc fallu mener des actions de soutien

envers ses partenaires pour assurer sur le long terme une chaîne opérationnelle fiable et de qualité.

LES 2 GRANDS ENSEIGNEMENTS À TIRER d'UNE CRISE :

Une crise qui a fortement impacté l'entreprise, impacte souvent aussi un grand nombre de secteurs qui font partie de l'environnement proche de l'entreprise. Un tel épisode inédit a par conséquent été l'occasion d'évaluer les vulnérabilités et les forces de l'entreprise et de dresser le tableau des éléments essentiels que le dirigeant doit impérativement prendre en compte pour mieux résister face aux possibles crises futures.

Deux enseignements majeurs peuvent en être tirés :

- Cash is king (l'argent est roi)

La crise a révélé aux entreprises l'importance de la disponibilité de leur trésorerie. En temps de crise, la flexibilité et l'agilité des entreprises est primordiale et il est impératif qu'elles assurent leur propre sécurité ainsi que celle de leurs actionnaires.

Les prévisions de trésorerie permettront donc aux entreprises d'anticiper les risques et les besoins qu'elles auront potentiellement en cas de crise.

- L'importance du collectif

L'importance du sens du collectif en entreprise s'est davantage renforcée face à l'incertitude dans laquelle est plongée l'entreprise donc l'outil de travail.

Dans le cas cité précédemment j'ai remarqué en effet que les collaborateurs se sont sentis concernés par la survie de l'entreprise et ont désiré sa réussite.

La crise a montré que tous ont un rôle clé à jouer et une responsabilité vis-à-vis d'elle. Le collectif est un atout pour l'entreprise et il est nécessaire de l'entretenir en maintenant le lien entre les collaborateurs, même à distance, et en instaurant un climat de confiance.

L'esprit d'équipe, la motivation et l'implication totale des collaborateurs et collaboratrices contribuera à la performance et à la pérennité de l'entreprise. Mais cet esprit doit être dirigé et piloté par le dirigeant qui doit croire en ses valeurs et sa capacité à surmonter les défis.

LES ENJEUX IMMÉDIATS AUXQUELS LES ENTREPRENEURS DOIVENT FAIRE FACE

Une crise a permis d'identifier plusieurs enjeux que les entreprises doivent prendre en compte pour pouvoir se projeter sereinement post-crise afin d'assurer leur viabilité.

- **Réflexion sur la chaîne de valeur de l'entreprise**

Dans le cas de la crise du COVID 19, pour faire face aux changements que ce bouleversement a apporté et pour déterminer les nouvelles opportunités, il est important que **chaque entrepreneur réinterroge son modèle d'entreprise, son activité et ait une réflexion sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.**

Il est essentiel qu'il détermine ce qui lui est rentable, qu'il identifie les marchés opportuns où investir, qu'il se demande où en est sa transition numérique, etc. –

- **Réflexion sur la transformation digitale de l'entreprise**

L'importance de la digitalisation des entreprises a été mise en lumière pendant la crise de la COVID-19, avec la mise en place du télétravail généralisé, la communication par visio-conférence, l'accroissement de services en ligne. Devenue indispensable, la transformation digitale concerne toutes les entreprises, toutes tailles confondues. Il est donc crucial que chaque entreprise procède à sa transformation digitale et qu'elle soit équipée des bons outils car ces éléments sont des vecteurs directs de réussite et de performance.

LA TRANSFORMATION : L'ATOUT MAJEUR DES ENTREPRENEURS

A. Se transformer, ça veut dire quoi ?

« Se transformer », du point de vue de l'entreprise, peut se définir comme la réflexion de l'entrepreneur/du dirigeant sur lui-même et sur ce que constitue son entreprise.

La transformation englobe non seulement le modèle de l'entreprise, mais aussi sa position sur le marché, sa stratégie globale, etc.

Par conséquent, la transformation d'une entreprise, ce n'est pas seulement s'adapter et se diversifier, cela représente bien plus. Transformer, c'est transformer au cœur de l'entreprise.

B. La pérennité, principale raison de la transformation

La finalité première d'une entreprise est sa pérennité, sa survie. L'entreprise doit bâtir et construire sa pérennité avec des fonds propres, elle doit être un modèle résilient et capable de rebondir en cas de crise et/ou d'incertitudes. Pour favoriser sa pérennité, il est donc primordial que l'entreprise se transforme et s'adapte

aux évolutions du marché et aux nouvelles attentes de la société. Cela lui permettra de rester stable, viable et durable dans le temps.

C. Une transformation par 4 niveaux

- **Les actions de performance**

L'entreprise doit savoir répondre à ses objectifs et se démarquer de ses concurrents par diverses stratégies : se concentrer sur la qualité de l'offre, proposer des offres moins chères, produire plus rapidement, etc.

- **L'allocation des ressources**

L'entrepreneur doit savoir investir là où il y a de la valeur. Il doit également arbitrer entre ce qui est rentable ou non et réfléchir à sa chaîne de valeur.

- **Apprendre à se poser les bonnes questions plutôt que d'apporter les mauvaises réponses**

Pour composer son offre, l'entrepreneur doit en premier lieu partir du marché et voir ce qu'attendent les consommateurs. À partir des informations trouvées, il pourra définir l'offre de son entreprise qui répondra aux attentes des consommateurs. Il est essentiel de toujours se remettre en question et de surveiller son marché.

- **La prise en compte des nouvelles priorités et des attentes des nouvelles générations**

Les nouvelles générations sont très tournées vers la quête de sens et la raison d'être (climat, partage de la valeur, dialogue social, etc.). Il est donc très important que l'entrepreneur soit à l'écoute et intègre ces nouvelles attentes des jeunes consommateurs mais aussi salariés qui participent à l'évolution de la société et qui définissent les nouvelles tendances de marché.

QUELQUES CONSEILS POUR LA SORTIE DE CRISE

- Ne jamais considérer que ça n'arrive qu'aux autres et oser se tromper : l'entrepreneur doit avoir l'humilité de reconnaître ses erreurs, d'essayer, de recommencer. C'est grâce à ce processus qu'il s'améliorera constamment.

- Ecouter le marché et les consommateurs de demain, pour développer sa créativité, se démarquer des concurrents et définir une offre adaptée aux attentes. Utiliser l'intelligence collective pour générer cette créativité et l'innovation.

- Anticiper les crises et apporter de l'agilité à son modèle, en prévoyant les risques et se préparer au mieux aux évolutions.

- Renforcer les fonds propres de son entreprise, indispensable pour la viabilité de l'entreprise.