

DOSSIER

L'approche du risque de 25 CEO

MÉTIER RISK MANAGER

Retour d'expérience :
Terrorisme et événementiel

RM à l'international :
Maja Šušteršič, Directrice
du département assurances
de Petrol d.d.

PRODUITS ET SERVICES

Risques et violences politiques

VEILLE ET POSITION

Le préjudice écologique

PORTRAIT

Loïc Leymarie,

Directeur des risques, compliance et assurances,
Groupe Adeo



ANNE-SOPHIE PANSERI

PRÉSIDENTE DE MAVIFLEX ET PRÉSIDENTE DU RÉSEAU DES FEMMES CHEFS D'ENTREPRISE



Anne-Sophie Panseri,
Présidente de Maviflex
et Présidente du Réseau des FCE
(Femmes Chefs d'entreprise)

- » Entreprise familiale
- » N° 2 européen de la porte souple industrielle
- » 21 millions de chiffre d'affaires
- » 124 salariés

« Notre plus grande gloire n'est pas de ne jamais tomber, mais de se relever à chaque fois. »

Si je vous dis « risque », quels sont les trois premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?

Normalité : le risque ne me fait pas peur, c'est le quotidien d'un dirigeant d'entreprise. **Maîtrise,** car c'est la contrepartie de la normalité : il ne faut pas embarquer l'entreprise – et ses salariés – dans un risque trop important, mais maîtriser son analyse de risque. Enfin, **Innovation :** pour innover, il faut prendre des risques, c'est même au cœur de l'enjeu de l'innovation, qui est un élément moteur du développement des entreprises. Malheureusement, la prise de risque est antinomique du principe de précaution actuellement requis en France...

Quel est le principal risque aujourd'hui pour les entreprises ?

Être balayé par un élément extérieur que l'on ne maîtrise pas. En 2006, Maviflex a subi un jugement qui a entraîné une crise majeure, et manqué de conduire à la disparition de l'entreprise. En plus de l'enjeu direct de leur développement, les entreprises sont tributaires d'éléments extérieurs qui peuvent conduire à leur disparition. Il faut donc être très vigilant sur ces éléments qui, de prime abord, n'entrent pas directement dans le champ de vision des risques du dirigeant. Ensuite, bien sûr, il y a le risque d'une rupture technologique, mais je perçois ce risque comme un enjeu de développement et une opportunité. Enfin, le risque normatif est important : les entreprises peuvent aujourd'hui voir leur continuité remise en cause par l'application d'une nouvelle règle européenne, voire par la mise en application de cette dernière par le législateur français, qui veut souvent en faire plus, et crée ainsi des déséquilibres concurrentiels.

Comment peut-on identifier des risques émergents ?

Nous faisons de plus en plus de veille technologique, au niveau de notre branche professionnelle, mais aussi de façon transverse. Ainsi, je m'intéresse beaucoup aux évolutions dans d'autres métiers car ces évolutions pourraient, à terme, s'appliquer aussi à mon univers industriel. Nous surveillons par exemple la pression qui s'exerce dans d'autres domaines sur les matériaux utilisés. Les enjeux environnementaux pourraient aussi avoir une influence majeure sur l'évolution de nos produits.

Quels seront les principaux risques dans... 25 ans ?

Ils viendront tout d'abord de l'échiquier politique mondial, du terrorisme, de la guerre... Au regard des grands enjeux de développement économique, on peut véritablement s'interroger aujourd'hui sur l'évolution du monde. Quelle sera la place de la France au niveau industriel dans 25 ans ? Quelle sera celle de l'Europe ? Où en seront les pays porteurs de développement : la Chine ou l'Afrique ? Et, finalement, qui seront nos acheteurs demain ? Par ailleurs, si la technologie est source de développement, elle porte aussi des risques : il faut réussir à inventer les produits de demain et réinventer les services associés, sans oublier les enjeux managériaux générés par le numérique.

Il y a 25 ans... quels étaient les principaux risques ?

La mondialisation me faisait peur il y a 25 ans : je craignais que l'on puisse faire moins cher ailleurs et que cela détruise notre métier. Aujourd'hui, ma vision est inversée : l'Europe est un marché énorme et le monde est une opportunité de développement pour l'entreprise.

Le risque en une phrase ?

« Notre plus grande gloire n'est pas de ne jamais tomber, mais de se relever à chaque fois », Confucius. C'est une phrase qui me suit depuis longtemps et que je me suis appropriée alors que j'étais au bout du rouleau et que j'ai dû me battre. En France, on n'a ni la culture du risque, ni celle de l'échec. Ce dernier est mal perçu et c'est un vrai frein à la croissance économique française. On apprend pourtant plus de ses échecs que de ses réussites. Il faut aussi faire évoluer le regard que l'on porte sur le risque : on considère aujourd'hui en France qu'il faut mettre du coton autour de tout, mais on ne peut éviter tous les risques. ■

ALICE GEVAERT

PRÉSIDENTE DE RESELEC



Alice Gevaert,
Présidente de Reselec

- ▶ Installateur de réseaux électriques dans les travaux publics
- ▶ 3,5 millions d'euros de chiffre d'affaires
- ▶ 22 salariés

« Le risque est une poussière dans le rouage des chefs d'entreprise. »

Si je vous dis « risque », quels sont les trois premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?

C'est un peu dur, mais mon premier mot est **Prison**. Les dirigeants d'entreprise ne peuvent pas tout maîtriser, pourtant, ils sont aujourd'hui responsables de tout... Cela représente un risque énorme, qui peut nous mener directement en prison. Par exemple, en cas d'accident sur un chantier, la faute inexcusable du dirigeant peut être invoquée même si tout a été prévu pour que cela se passe bien, en termes d'équipements de protection, de démarches administratives, etc. On n'est jamais à l'abri d'un concours de circonstances conduisant à un événement grave. Dans la même lignée, je pense aussi à **Sécurité** : alors qu'ils n'ont pas toutes les cartes en main, les chefs d'entreprise doivent être maîtres de tout ce qui se passe sur leurs chantiers. Ils sont responsables y compris des erreurs humaines qui peuvent affecter la sécurité. Enfin, je pense à **Famille**, car les dirigeants d'entreprise doivent faire attention à l'équilibre entre leur vie privée et professionnelle. On court facilement le risque de donner moins d'attention à sa famille qu'on ne le devrait : le déséquilibre peut alors conduire à la perte de tout ce qu'on a essayé de construire aux niveaux privé et familial.

Quel est le principal risque de votre entreprise aujourd'hui ?

Il est d'ordre financier. Les entreprises de petite taille ont aujourd'hui une véritable épée de Damoclès au-dessus de leur tête. D'un côté, l'entreprise se doit de payer ses fournisseurs dans les délais car, si elle ne respecte pas la loi LME, elle ne sera plus livrée. De l'autre, les clients - à commencer par les collectivités locales - ne paient pas dans les délais impartis... L'entreprise se trouve donc contrainte de jouer le rôle de banquier. Elle peut rapidement se retrouver en redressement judiciaire alors qu'elle va bien et que ses dossiers sont rentables. La situation s'est beaucoup dégradée : il y a 5 ou 6 ans, je n'avais jamais besoin de relancer mes clients, aujourd'hui, nous sommes contraints de le faire en permanence !

Comment est-il possible d'identifier des risques émergents ?

En tant que dirigeante de PME, je suis surtout attentive aux évolutions de l'activité de l'entreprise. Nous sommes toujours en quête d'innovations et cherchons des niches pour nous développer. Je m'interroge donc sur l'évolution de nos métiers, de nos marchés et de nos produits. Certains produits n'existeront plus dans quelques années et nos services devront aussi s'adapter... Notre métier va évoluer du changement d'ampoule vers la gestion d'éclairage intelligente et connectée. Cela a d'importantes conséquences sur la préparation et la formation des équipes.

Quel sera le principal risque dans... 25 ans ?

Je pense que cela sera toujours le risque sur la sécurité des hommes. On peut anticiper et préparer les changements technologiques et mécaniques mais on ne peut jamais prévoir l'humain. Sur les chantiers, cela restera un enjeu de tous les jours : chacun est différent, chacun réagit d'une façon différente et cela crée un risque qu'on ne pourra jamais maîtriser...

Il y a 25 ans, quels étaient les principaux risques ?

D'après ce que disait mon père, qui dirigeait alors l'entreprise, on a commencé à prendre conscience il y a 25 ans de la question de la sécurité humaine. Les machines commençaient à arriver sur les chantiers : les ouvriers n'y étaient pas habitués et ils n'étaient pas vraiment formés pour les utiliser. En outre, les équipements de protection étaient peu répandus. Le second risque était d'ordre financier. À l'époque, on connaissait beaucoup moins bien l'environnement et la situation de ses clients : tout marchait à la confiance, avec des risques d'escroquerie importants. Aujourd'hui, les contrats sont tous bordés juridiquement au point, parfois, de tomber dans les excès inverses : quand quelque chose se passe mal, on envoie une lettre recommandée... avant même de prendre son téléphone pour essayer de trouver une solution !

Le risque en une phrase ?

Le risque est une poussière dans le rouage des chefs d'entreprise. Cela fait partie de notre vie au quotidien... Mais, si c'était simple ou facile, tout le monde serait chef d'entreprise ! ■