

# Évolution de la cartographie (post COVID -19)

27 mai 2021

# Évolution de la cartographie (post COVID -19)

## Intervenants

Nathalie PASQUET



**Directrice adjointe à l'environnement et Manager des risques à la ville et l'Eurométropole de Strasbourg**

Vincent MENJOLLE



**Directeur Risques & Assurances RATP DEV**

Benoit BOUGNOUX



**Associé, Arengi**

## Modérateur

Winifrey CAUDRON



**Chargée des Assurances et des Risques  
Groupe UP**

# Évolution de la cartographie (post COVID -19)

## Quelques éléments de contexte

### Ville et Eurométropole de Strasbourg

Secteur public – administration fusionnée  
Services publics administratifs et industriels et commerciaux

Budgets : 1 milliard d'euros /an

### Compétences très diverses :

Sport – Culture – Enfance Education –  
Solidarité, santé, jeunesse  
Construction patrimoine – Mobilité –  
Espaces publics – Environnement  
Aménagement urbanisme  
Economie – Attractivité – relation  
européenne et internationale  
Sécurité – réglementation urbaine –  
missions régaliennes

505 915 habitants  
339,85km<sup>2</sup>



7000 agents  
250 métiers

### Enjeux du mandat :

- Transformation écologique du territoire
- Transition sociale et solidaire
- Transition démocratique

### Enjeux de la nouvelle cartographie :

- Accompagner la mise en œuvre des feuilles de route
- Être un outil tant d'alerte que d'appui
- Faciliter la résilience du territoire

# Cartographie post COVID comme outil de résilience

Faciliter la résilience du territoire/structure et son agilité

- RETEX gestion de crise de la COVID – 19 : les premières conclusions

Succès	Axes d'amélioration
Une organisation agile, adaptable en fonction du scénario et en cohérence avec la criticité des processus	Un plan de continuité d'activité qui reste à être amélioré entre planification et agilité
Une implication forte des équipes pour assurer les services essentiels et vitaux avec efficacité et solidarité tout en assurant leur protection	Les solutions alternatives à l'indisponibilité des ressources sont à consolider avec les différentes parties prenantes
De nouveaux accompagnements pour les acteurs économiques et les habitants mis en place	Un plan de communication interne et externe qui reste à être affiné

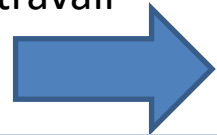
Un plan de continuité d'activité à mieux construire et anticiper pour faciliter l'agilité de la réponse à la crise en préservant mieux les forces vives sur le long terme

# Une vision plus systémique de la cartographie post COVID



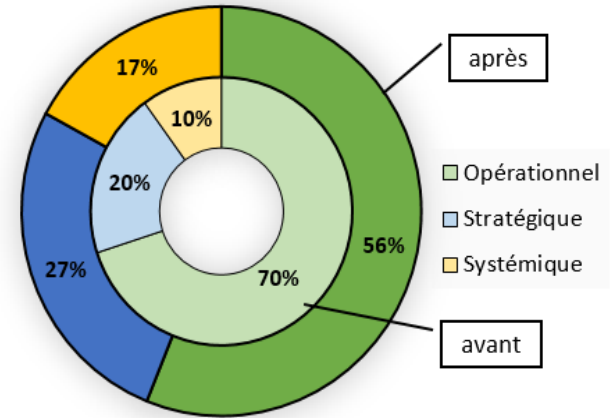
Effets de la crise COVID sur la cartographie des risques majeurs :

- Inscription de la collectivité dans un périmètre plus large : **augmentation des risques systémiques**
- En même temps **recentrage sur l'humain** au sein des organisations
- Prise de **conscience de notre agilité et notre fragilité**
- **De scénarios nouveaux** à prendre en compte
- **Risques accrus** suite à l'évolution des modalités de travail



Choix des risques prioritaires couvrira vraisemblablement ces 3 dimensions aussi temporelles pour meilleure anticipation et résilience

Evolution du type de risques avant et après la crise COVID



Une cartographie des risques post COVID marquée par une nouvelle dimension et recentrée aussi sur l'humain

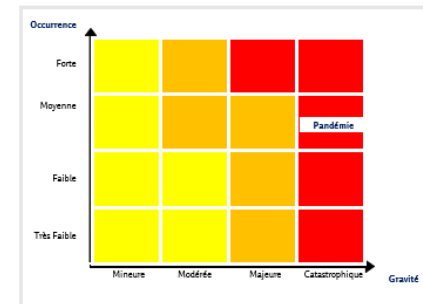
# Retour d'expérience RATP DEV



1,3Md€ de CA dans 13 pays, 106 filiales et 20.000 salariés.

Nous exploitons des réseaux de transports urbains, interurbains et cela sur tous les modes (métro, tram, bus, vélo, téléphériques...)

- L'humain a été le premier sujet abordé par nos organisations, protéger les salariés (y compris via des rapatriements sanitaires) en second s'est rapidement posé la question de la continuité d'activité et ses conséquences juridiques et financières pour nos entreprises
- Impact CA majeur, maintien du service public de transport en mode réduit et arrêt à 100% des activités tourisme et forte réduction des activités interurbaines. Les organisations professionnelles ont joué un réel rôle dans l'accompagnement opérationnel des mesures gouvernementales (UTP, FNTV...)
- La cartographie au moment de la survenance de l'évènement sanitaire n'avait pas retenue le risque pandémique/santé dans le top de nos risques majeurs.
- La cartographie dans son cru 2020 et 2021 a intégrée le risque pandémique à la demande expresse de notre Présidente.



L'impact business fort et soudain, mais l'humain avant tout

## Suite à la pandémie, quels sont les risques ayant fortement remontés ?

### ✓ Risque lié au **business model** :

- la décrue des clients des réseaux de transport causé notamment par la généralisation du télétravail. Impact sur les montages de rémunération des activités (subvention, risque recette, bonus, malus...)
- **remise en cause ou pas des structures de transports actuels** (répondre aux besoins de mobilités), coller aux nouveaux besoins de mobilité, adapter les transports aux contraintes sanitaire. Encore trop tôt, besoin de recul, quid de l'impact de la vaccination, du retour à la vie normale... Quoiqu'il en soit et notamment pour les grandes agglomérations avec une population tertiaire importante et donc « télétravaillable »

### ✓ Risque lié à la **dépendance informatique** :

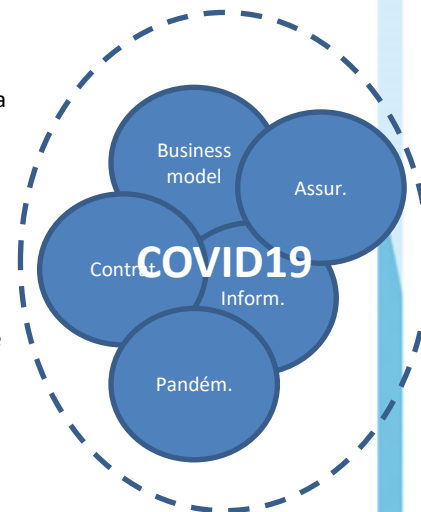
- Et si la pandémie par ses effets organisationnels au delà d'être un risque santé avait ouvert encore plus la voie de la dépendance au **risque cyber** qui par ricochet fragilise les entreprises face à un risque qui par son ampleur est capable de détruire les défenses immunitaires des entreprises. Sujet de déplacement de barrières avec notamment montée du risque dans la hiérarchie carto
- Au-delà du cyber la question de la dépendance face au « tout numérique » (gestion des data, sous-traitance, indépendance numérique...)

### ✓ Risque **contractuel** :

- **Contrat IDFM**, exclusion comme un cas ne tombant pas dans la **force majeure** + les impacts contractuels de la pandémie face à nos obligations de résultat (service public), les baisses de recettes sur des contrats de plusieurs années, sujet du risque pertes d'exploitation
- Attente de la réaction des marchés internationaux, risque lié aux dimensionnements contractuels, durée des contrats et gestion de l'aléas

### ✓ Risque **assurance** :

- Impact sur les primes, exclusions, sujet des PE...)
- question du financement du risque (fonds...)



## Quelques retours fonction RM / cartographie et Covid

1. Forte hétérogénéité dans le niveau d'implication / contribution de la fonction gestion de risques à la gestion de la crise
2. Un risque soit absent soit non prioritaire dans les cartographies de risque → des risk managers interpellés par leur management et/ou les Comités d'Audit
  - Impact majeur mais faible probabilité
  - Origine exogène
  - Caractère global
3. Un bouleversement majeur avec de nombreux autres risques impactés directement ou (très) indirectement ayant appelé des actualisations 'forcées'



# Cartographie & risques extrêmes

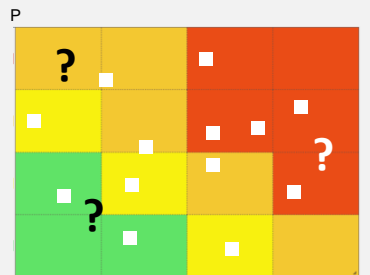


**Cygne noir**

Traits distinctifs

- ✓ Impact majeur
- ✓ Imprévisible
- ✓ Rationalisé ex post

Habitat

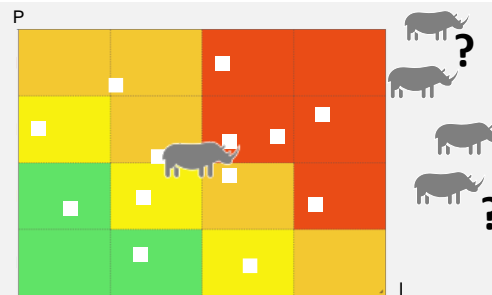


27/05/2021



**Rhinocéros gris**

- ✓ Impact majeur
- ✓ Forte prévisibilité ou probabilité
- ✓ Ignoré, disqualifié ou dépriorisé (jusqu'à survenance)



# Cartographie & risques extrêmes – le cas Covid

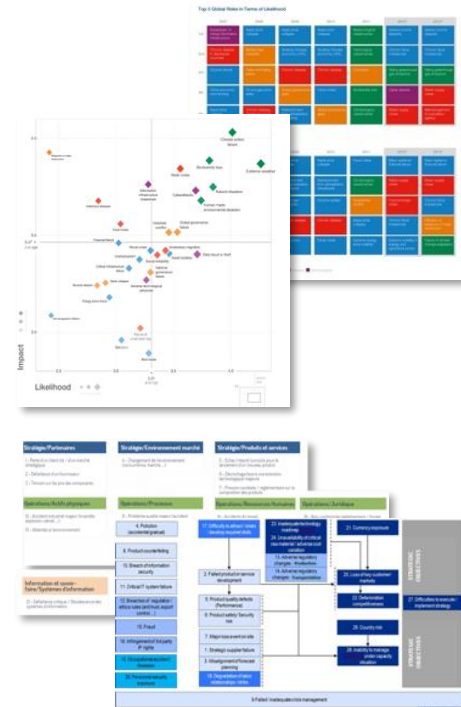
Le risque de pandémie était-il dans les cartographies ?

## WEF Global Risk Report

- Infectious disease, pandemic,...
- Probabilité en baisse (selon l'actualité / tendances 5 ans)

## Facteurs de risques, tendances transverses ou interdépendance de plusieurs risques

- Interruption des activités / indisponibilité partielle ou totale de l'outil de production
- Santé & sécurité des salariés
- Interruption de la supply chain (défaillances tier 1,2,3..., interruption logistique....)
- Disponibilité et sécurité des SI / données
- Evolutions règlementaires défavorables
- Risque pays
- Retournement de marché
- Evolutions défavorables des ratios financiers



**Le risque pandémie était objectivement visible**

# Cartographie & risques extrêmes – que faire ?

## ✓ Sensibiliser

- Challenger les réflexes ‘cygne noir’ ou ‘risque exogène / global’ (« de toute façon personne n’y peut rien »)
- Les risques extrêmes ne relèvent pas tous de la science-fiction
- Les motifs pour les écarter ne sont peut-être pas les bons

## ✓ ‘Désiloter’ la cartographie de risques en faisant (d’avantage) ressortir

- les *facteurs clés de risques* (‘key risk factors’) ou tendances
- les *interconnexions* entre risques (causalité, corrélation, aggravation...)

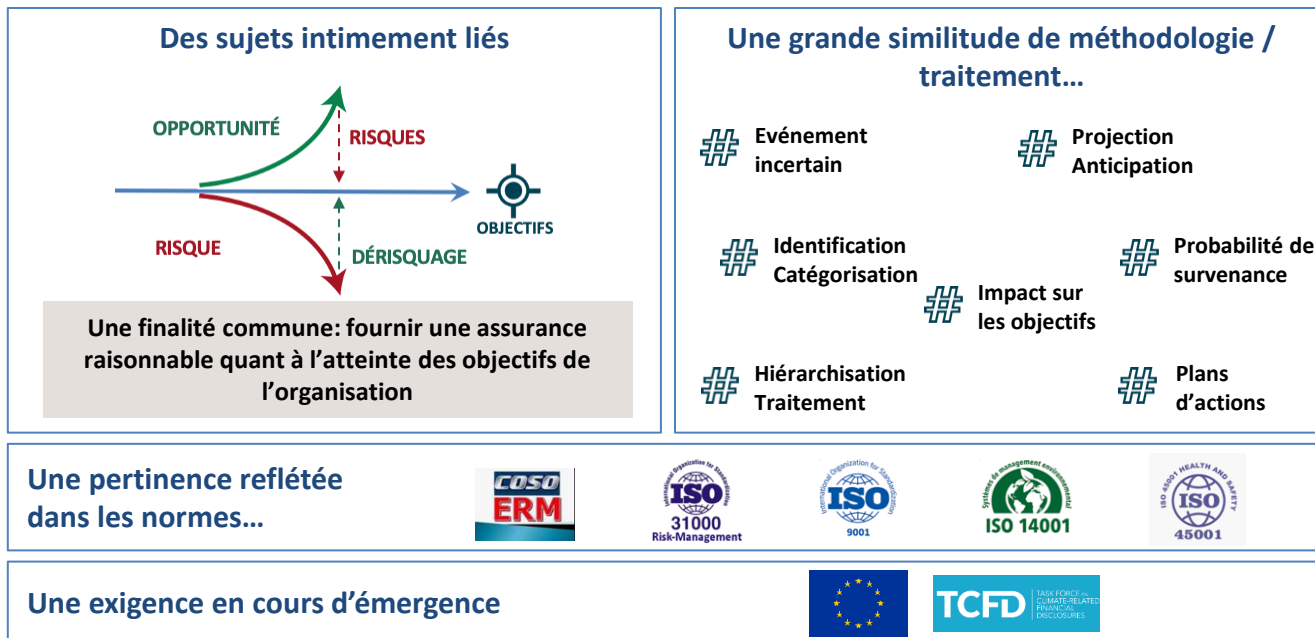
## ✓ Travailler à un **horizon de temps** différent

## ✓ S’imposer 1, 2 ‘**rhinos gris**’ dans la cartographie – voire conduire un exercice dédié avec des grilles d’évaluation spécifiques

**Redonner un peu de son sens à la « cartographie des risques *majeurs* »**

# Prise en compte des opportunités

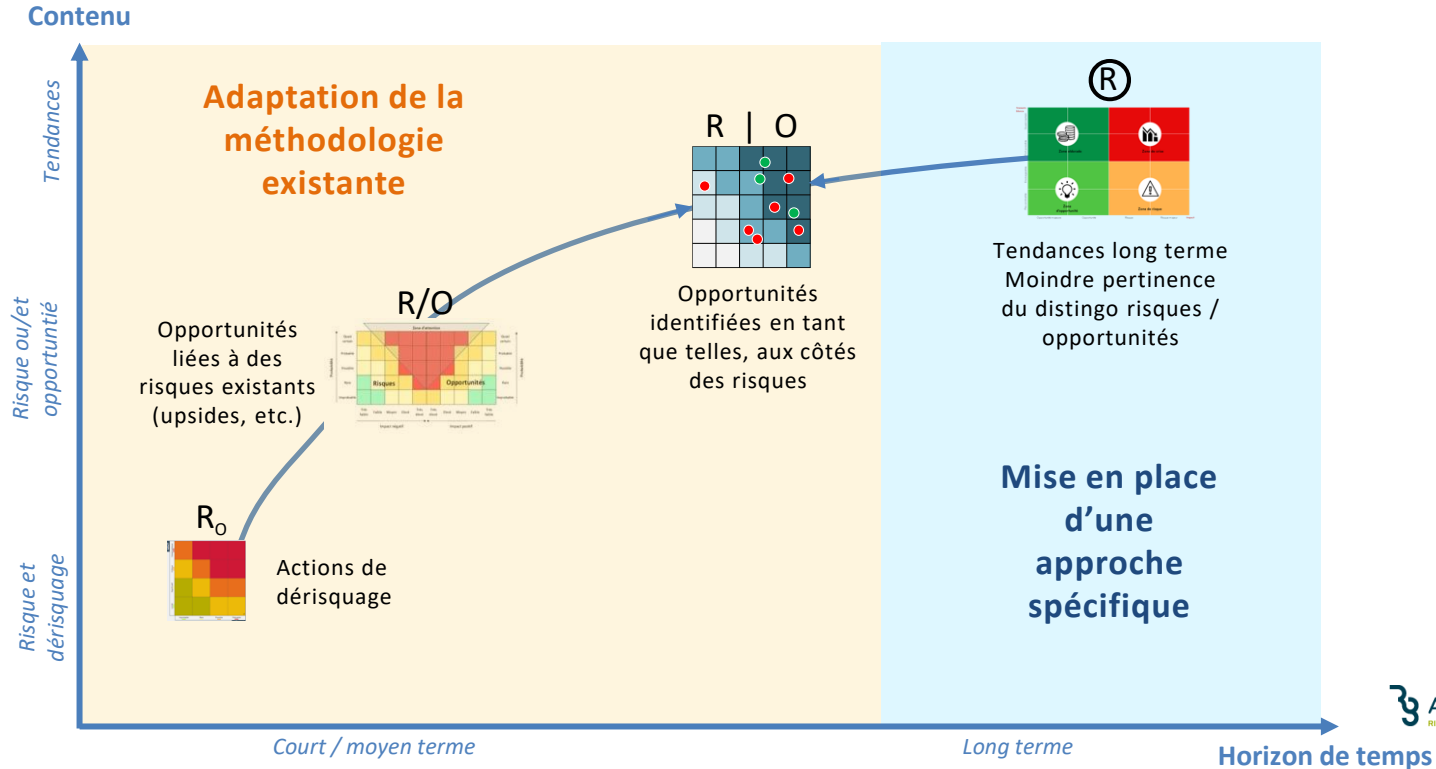
Quelle pertinence de les traiter avec les risques ?



**Se saisir du sujet des opportunités  
et les traiter dans un processus commun à celui des risques**

# Prise en compte des opportunités

## Quelles opportunités ? Comment les traiter ?



# Prise en compte des opportunités

## Adaptation de la méthodologie existante

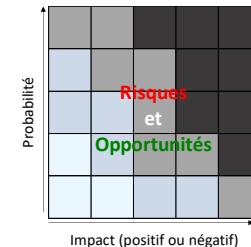
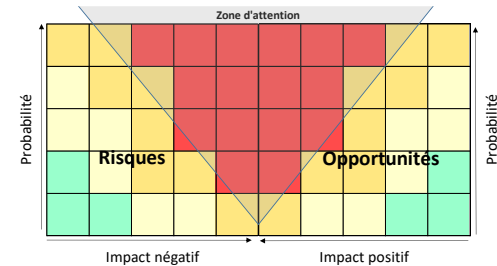
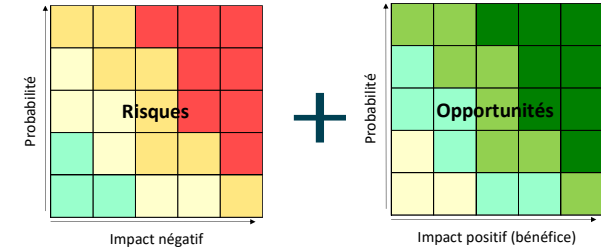


Adapter les échelles de cotation aux opportunités:

- ✓ probabilité: faisabilité / facteurs contextuels...
- ✓ impact: bénéfice financier et extra financier lié à la capture d'une opportunité
- ✓ marge d'amélioration: actions à mettre en œuvre pour améliorer le plan de capture de l'opportunité

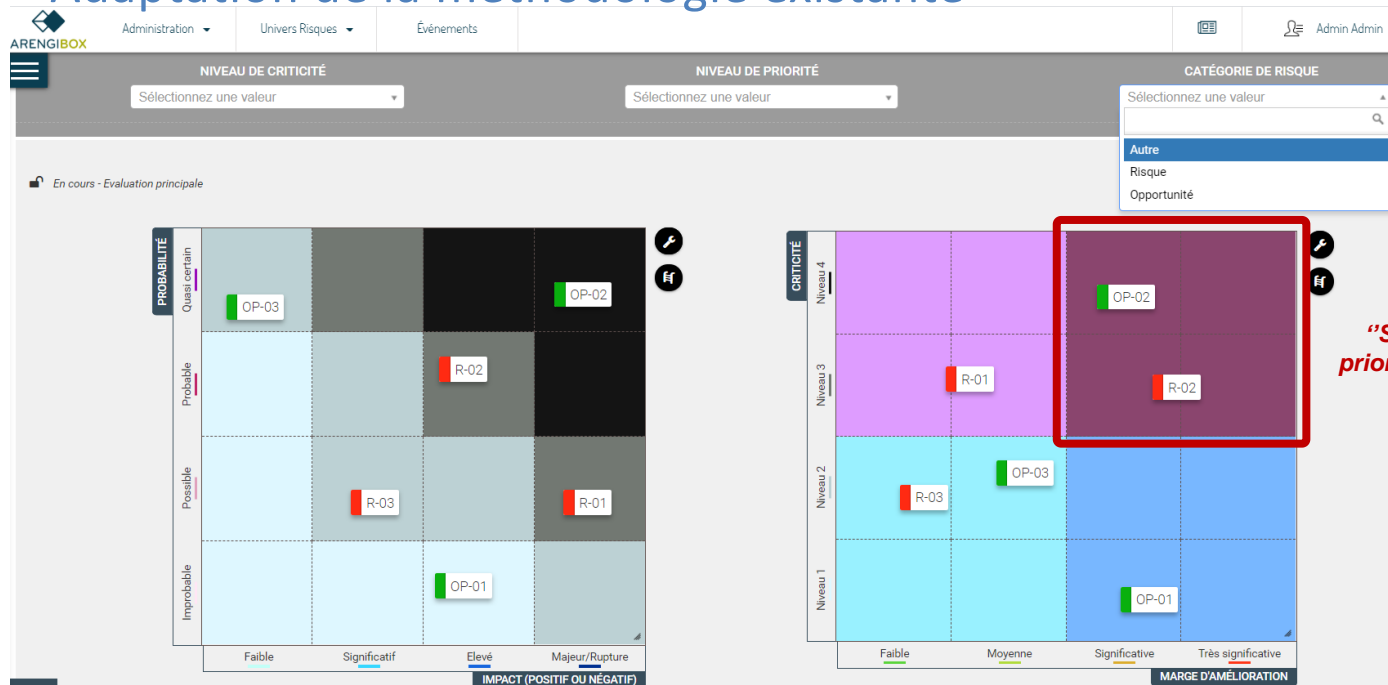


Plusieurs représentations possibles (cartographie dédiée ou non)



# Prise en compte des opportunités

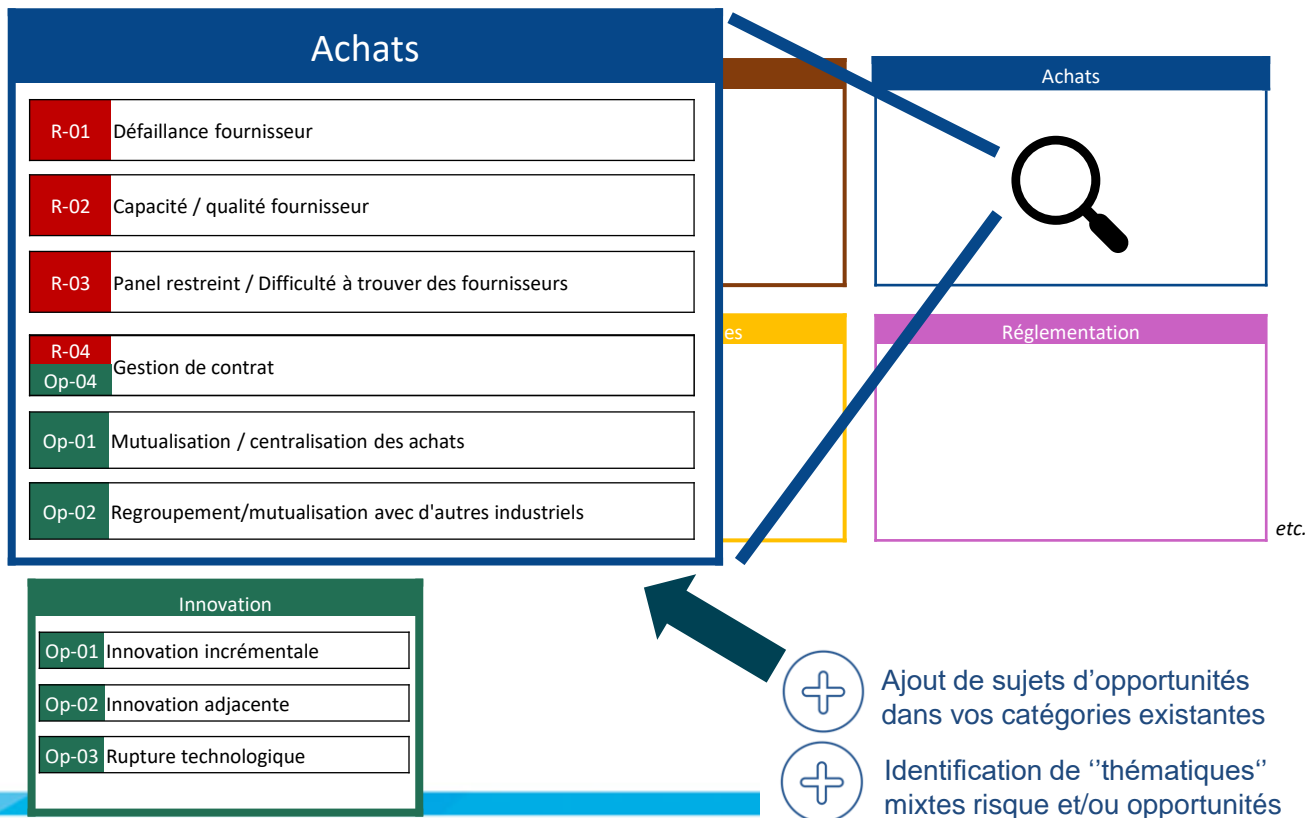
## Adaptation de la méthodologie existante



Première approche simple - intégrer les opportunités à votre cartographie des risques: adaptation des échelles de cotation, utilisation des mêmes matrices, identification des sujets prioritaires risques et opportunités, mise en place d'actions associées, etc.

# Prise en compte des opportunités

## Univers risques et opportunités unifié

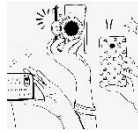




# *Cartographie post COVID encore plus au service de la stratégie tout en veillant aux risques systémiques*

Passer d'un outil administratif à un instrument de pilotage

- Améliorer les grilles de cotation
  - amélioration de la grille d'impacts
  - adaptation de la grille de fréquence aux dimensions temporelles du type de risques (opérationnel, stratégique, systémique)
- Traduire les domaines d'attention de la stratégie dans la grille d'impacts
- Associer les risques de la cartographie aux axes stratégiques

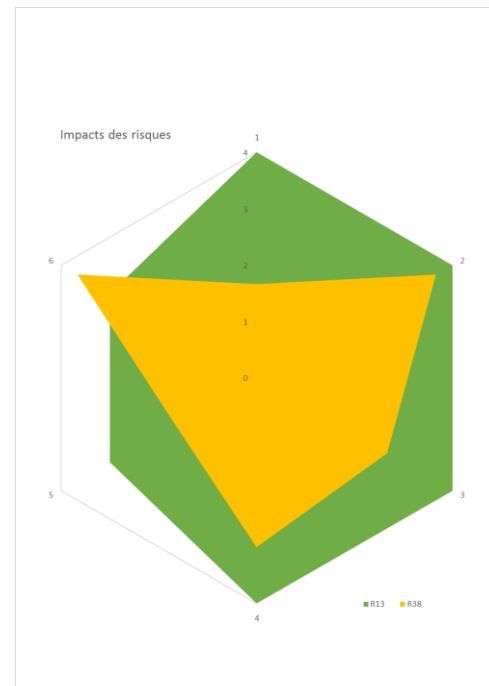


Faire correspondre les outils constitutifs de la cartographie aux enjeux systémiques et stratégie poursuivis

# Cartographie post COVID comme outil d'alerte

## Être un outil d'alerte

- Analyser l'interdépendance des risques comme signal d'alerte
- Repérer les risques aux multi-impacts critiques (radar)
- Choix du scénario à prendre en compte
- Risques prioritaires : niveaux d'action différents (travail de fond ou monitoring des risques maîtrisés et émergents)

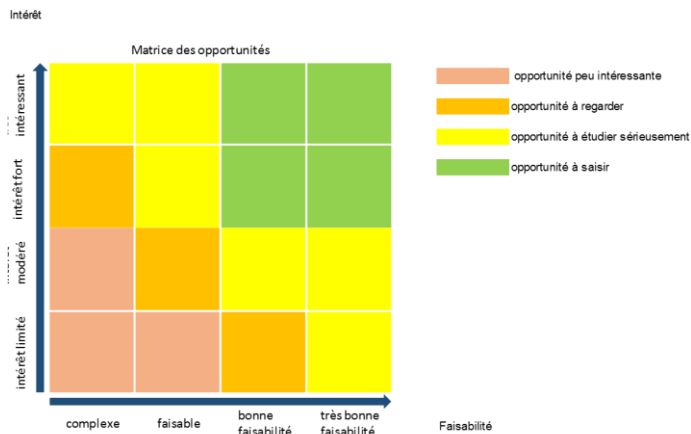


Faire de la cartographie des risques un outil dynamique d'alerte par le choix pertinent des risques en surveillance et la conscience de leur interdépendance

# Cartographie post COVID comme révélateur d'opportunités

## Être un outil d'opportunité

- Transformer un risque systémique comme opportunité de créer une solution alternative
- Introduire les cartographies d'opportunité
- Traduire la stratégie dans les échelles de valeur ajoutée et de faisabilité



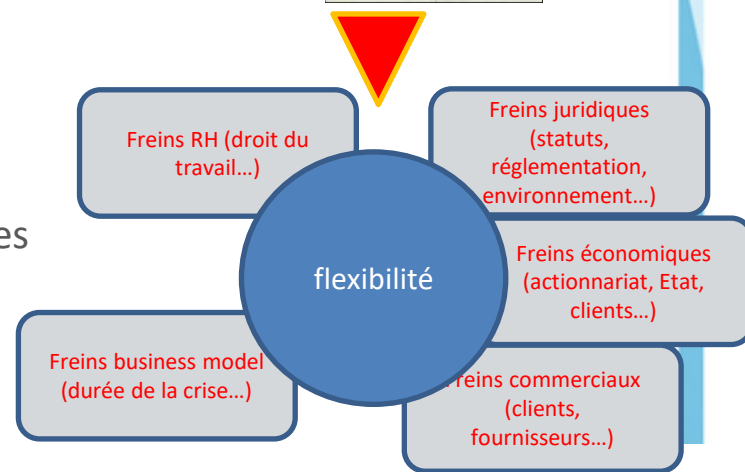
En lien avec les feuilles de route :

- **Valeur ajoutée/intérêt** (environnementale, démocratique et sociale, économique...)
- **Faisabilité** ( technique, réglementaire/juridique – gouvernance-pilotage, acceptabilité sociale/sociétale)

Travailler sur les opportunités pour faire d'un risque systémique une force

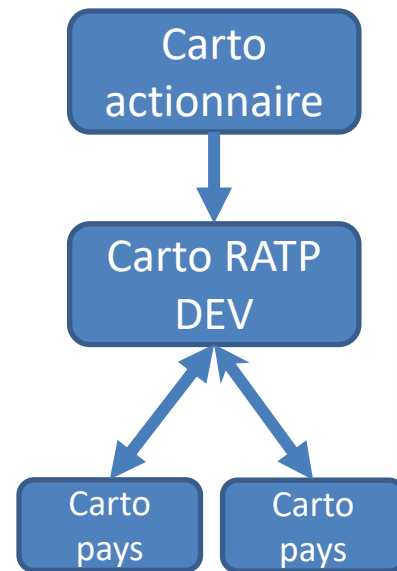
## Assoir la crédibilité du RM dans sa sensibilisation interne

- ✓ **Sensibilisation aux risques majeurs**
  - Problème de la vision stratégique courttermiste
  - Problème de l'occurrence crédible
- ✓ **Risque de perte de crédibilité du Risk Manager ?**
  - Collapsologie ou cartographie ?
  - le scénario du réellesment possible
- ✓ **Comment intégrer ces nouveaux risques ?**
  - La pandémie comme déclic à la sensibilité aux risques rares
  - Des risques sous-jacents au critère de flexibilité, où comment lever les freins



# Impact sur l'organisation de la gestion des risques

- ✓ **Intensification de la culture risk management dans l'entreprise**
  - Face à la gestion de crise (corporate)
  - Opérationnel
  - Survivalisme partagé (entreprise, sous-traitant, clients, collectivités publiques)
- ✓ **Analyse plus **dynamique** et **transverse** des risques**
  - Pour une cartographie comme un outil d'alerte et de veille
  - Structurelle (top/down, décentralisation)
  - Fonctionnelle par révisions mensuelle niveau CODIR



# Cartographie post COVID comme outil d'alignement étendu

Faciliter la résilience du territoire/structure et son agilité

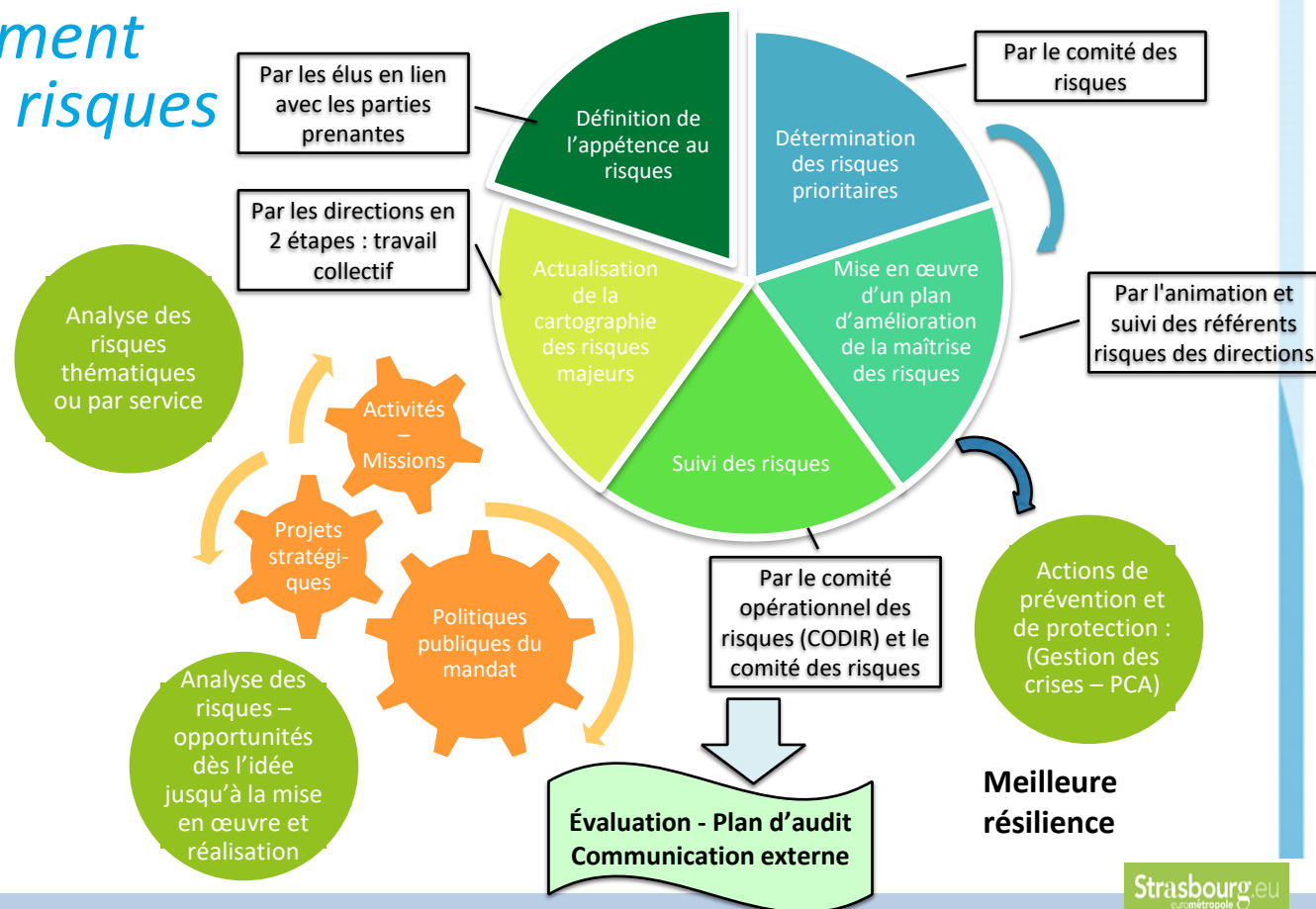
- Associer les parties prenantes :
  - Comme regard externe
  - Comme « experts d'usages »

Pour aller plus loin

- Comme acteurs de la mise en œuvre de la stratégie et levier / risques systémiques
- Comme partenaires lors de la gestion d'une crise

## Comité des risques

- Maire de Strasbourg
- Présidente de l'Eurométropole
- Présidente déléguée
- Elus thématiques, délégués
- En réflexion à plus long terme :
  - Managers des risques externes à l'Eurométropole
  - et comme membres non permanents, les membres de la société civile



## Un exercice plus agile

Alléger le mode opératoire de réalisation / actualisation d'une cartographie

Interviews

Analyse

Evaluation &  
hiérarchisation

### Réduire le nombre d'entretiens ?

$$\text{Nbr Entretiens} = \frac{1}{\text{Engagement top management}}$$

### Optimisations « naturelles »

- Visio (!)
- Brainstorming digital

### Supprimer les entretiens ?

- "One day one risk map"

### Adapter / remplacer le format des fiches risques

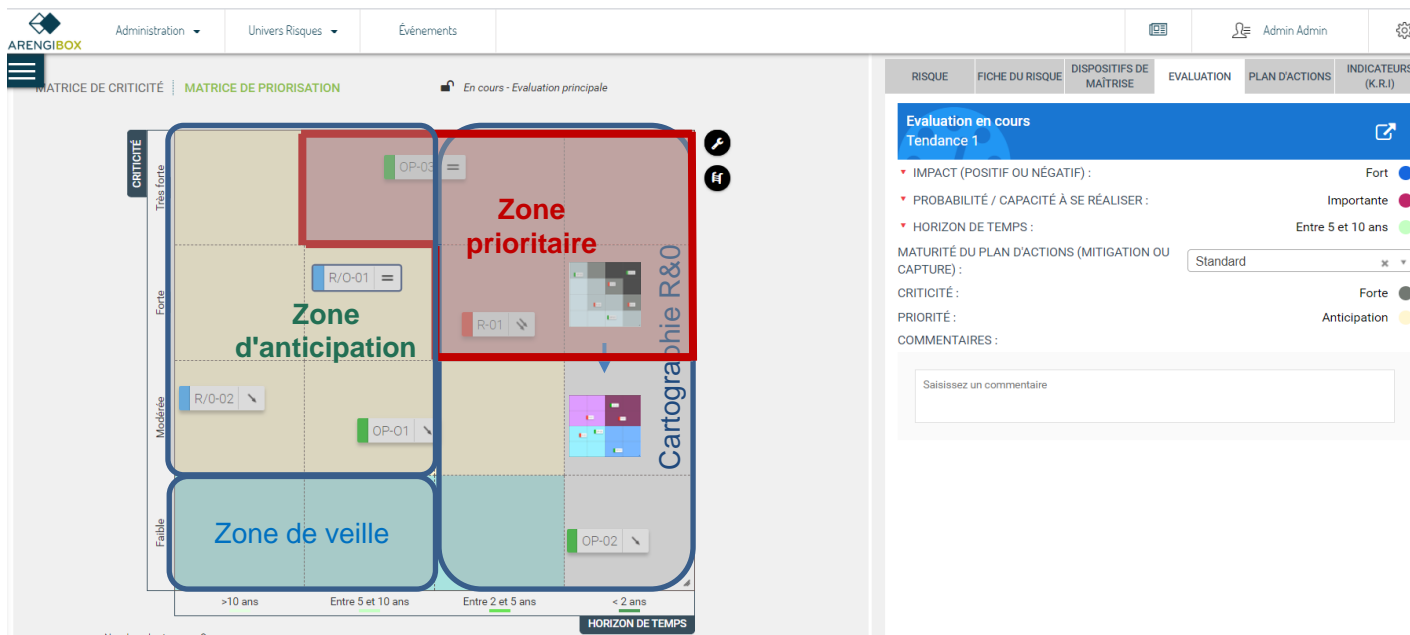
- Tryptique : Scenario - Lignes de forces - Forces / Faiblesses
- Mind maps

### Utilisation d'outils digitaux pour préparer et animer un atelier

- Pré-évaluation
- Construction des matrices en live
- Actualisation au fil de l'eau des données risques



# Aller plus loin : ajout d'une vision long terme



Apport d'une démarche risques et opportunités moyen/long terme:  
 Identifier des **sujets d'anticipation**, étendus aux opportunités  
 Hiérarchiser ces sujets sur la base de **critères simples**, et anticiper leur traitement  
**Transformer des risques en opportunités** pour l'entreprise

## *Évolution de la cartographie (post COVID -19)*

## *Évolution de la cartographie (post COVID -19)*

*Bonne fin de journée à vous*