

# FICHE PRATIQUE

## AMÉLIORER SA GESTION DES RISQUES AVEC LA RSE

Cette fiche a été réalisée à la suite de la session d'échanges du vendredi 3 juillet, avec les interventions de Franck Amalric, directeur conseil d'**Utopies**, Thierry Pajaud, directeur général d'**Envoi**, et Pierre Borda, directeur général de **Fibre 31**.

La crise a fait ressortir l'importance de l'analyse des risques et la nécessité de mettre en œuvre des actions et processus pour se prémunir de l'imprévisible. En effet, identifier les risques qui pèsent sur votre entreprise vous permettra de mettre en place des mesures de prévention et d'atténuation de ces risques. La RSE (démarche de responsabilité sociétale des entreprises) permet d'enrichir et de muscler l'analyse de risques « classique », en incluant de nouveaux risques et de nouveaux critères d'analyse. **L'analyse de risques en RSE peut donc constituer un atout pour vous aider à mieux appréhender les risques et y répondre.**

## ÊTRE PLUS RÉILIENT AVEC L'ANALYSE DES RISQUES EN RSE

### Une approche différente de l'analyse des risques...

La RSE ajoute de nouvelles dimensions à l'analyse des risques centrée sur l'entreprise. **« En RSE, c'est moi mais c'est aussi les autres (parties prenantes). C'est aujourd'hui, mais c'est aussi demain. »**

Concrètement, la RSE invite à :

- prendre en compte les **attentes des parties prenantes** de l'entreprise ;
- s'intéresser aux **problématiques de long terme** (tout en identifiant des actions à mettre en œuvre à court et moyen terme afin de se prémunir de ces risques mais aussi de saisir des opportunités liées).

### ... nécessaire aujourd'hui...

Ne pas intégrer les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance, c'est se rendre **vulnérable face à des évolutions de plus en plus fortes et rapides** de la réglementation, des attentes de vos clients et/ou consommateurs, des salariés, des financeurs (banques, investisseurs...), des assureurs, des affactureurs, bref du marché dans lequel vous opérez.

### ... et qui paye !

Prendre en compte les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance peut vous aider à :

- sécuriser et diversifier vos filières approvisionnements, développer les circuits courts ;
- gérer les impacts environnementaux et sociaux de votre entreprise ;
- développer l'innovation produits et procédés de production ;
- etc.

Durant la crise sanitaire, plusieurs études (Bloomberg, Blackrock...) ont montré que, en termes de performance boursière ou de flux d'investissement, les entreprises ayant des stratégies RSE – c'est-à-dire prenant en compte des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance – ont montré une meilleure résistance.

**« Nous ne sommes plus aujourd'hui dans une logique uniquement de croissance et de positionnement, il faut aussi bâtir la résilience, ce qui est fondamental aujourd'hui. »**

# LES GRANDES ÉTAPES DE L'ANALYSE DES RISQUES RSE

## 1. « DÉ-RISQUER » SON MODÈLE ÉCONOMIQUE

Réaliser une analyse de risques pour votre entreprise, cela suppose de :

- partir d'un univers de risques objectivés **le plus exhaustif possible** ;
- hiérarchiser les risques en fonction :
  - du degré d'impact : risque limité ; significatif ; critique ; catastrophique,
  - de la probabilité : risque improbable ; rare ; occasionnel ; fréquent ;
- de mettre en œuvre des actions pour s'en prémunir.

**Dans le cadre d'une analyse des risques, bien connaître l'environnement dans lequel votre entreprise opère est essentiel.** Il peut être utile d'utiliser régulièrement les outils suivants afin d'actualiser les risques auxquels votre entreprise est exposée, par exemple tous les ans.

L'objectif n'est pas de faire une nouvelle cartographie des risques RSE, séparée de l'analyse des risques « classique », mais plutôt de compléter, enrichir l'existant.



### Outils liés (voir infra)

- La matrice SWOT
- L'analyse de Porter
- L'autodiagnostic [macartodesrisques.fr](http://macartodesrisques.fr)

## 2. AVEC LA RSE, DE NOUVEAUX RISQUES VIENNENT ENRICHIR L'ANALYSE DES RISQUES

La RSE vise à développer la prise en compte des enjeux environnementaux, sociaux, sociétaux et de gouvernance par l'entreprise. Elle permet donc d'identifier de nouveaux types de risques.

Par exemple :

- approvisionnements et achats :

La crise du COVID-19 a mis en lumière des vulnérabilités liées à la concentration des sources d'approvisionnement. Avec le changement climatique, on peut anticiper des difficultés d'approvisionnement en ressources naturelles dues à des événements climatiques extrêmes et à l'évolution des températures à moyen terme ;

- marchés produits et services :

• **transformation de marchés du fait de la transition écologique** : La transition vers des modes de production et de consommation durables vont profondément transformer certains secteurs d'activités, avec des conséquences pour l'ensemble des filières concernées. Exemple : énergie, transport, construction...

• **évolution des conditions de différenciation au sein des marchés** : les grandes entreprises donneuses d'ordre imposent de plus en plus à leurs prestataires de mettre en place des stratégies RSE ; les consommateurs demandent plus de transparence sur les modalités de production et la qualité des produits (ex. : succès de l'application Yuka). Ces deux tendances entraînent la multiplication de standards de toutes sortes.



### Outil lié (voir infra)

Liste de risques environnementaux, sociaux et de gouvernance pouvant être sources de risques et/ou opportunités pour votre entreprise.

## 3. LES QUESTIONS À SE POSER POUR PRIORISER CES NOUVEAUX RISQUES

Afin d'évaluer le niveau d'importance des risques RSE, vous pouvez notamment vous poser les questions suivantes.

- Est-ce que la non-prise en compte de cet enjeu peut avoir un **impact sur mon chiffre d'affaires** ?
- Est-ce que la non prise en compte de cet enjeu représente un **risque pour ma performance financière** ?
- Est-ce que la non prise en compte de cet enjeu constitue un risque pour ma **capacité à opérer mon activité** ?
- Est-ce que la non prise en compte de cet enjeu constitue un **risque juridique** (anticipation d'une possible évolution de la réglementation) ?
- Est-ce que la non prise en compte de cet enjeu constitue un **risque réputationnel/d'image** (risque de controverse, de polémique) ?
- Est-ce que la non prise en compte de cet enjeu constitue une menace pour mon activité s'il n'est pas anticipé (**management**) ?
- Est-ce que la prise en compte de l'enjeu susciterait l'adhésion voire l'**engagement des collaborateurs** ?
- Est-ce que la prise en compte de cet enjeu présente un **potentiel d'innovation** et peut aider mon entreprise à se différencier de ses concurrents ?

Vous pouvez évaluer l'importance de la prise en compte de ces risques en leur donnant une note, comme pour l'analyse des risques classique, par exemple de 1 à 3 ou de 1 à 4.

## 4. LA RSE APPORTE DE NOUVEAUX CRITÈRES D'ANALYSE DES RISQUES

### Se projeter sur le long terme

Les risques liés à la responsabilité sociétale des entreprises obligent à projeter l'analyse sur le long terme.

Avec la RSE, il s'agit de se préparer à affronter les bouleversements technologiques, économiques, sociologiques et environnementaux. L'exercice ne consiste pas tant en prédire l'avenir mais bien en **déterminer ce que vous avez à connaître pour prendre les bonnes décisions aujourd'hui**. L'important est le nombre de paramètres impactant votre avenir.

« *Là où nous pourrions être' sera toujours le fruit de nos décisions d'aujourd'hui.* »

**Le futur en scénarios** : le degré de transition écologique de l'économie va impacter le type de risques associés.

- Scénario brun : c'est la poursuite des tendances actuelles, avec une assez faible transition écologique. Dans ce cas, les risques physiques, c'est-à-dire qui viennent directement des processus environnementaux pendant que l'économie humaine (ex : changement climatique et multiplication des événements climatiques extrêmes), continuent de croître et leurs conséquences socio-économiques augmentent fortement.
- Scénario vert : Les risques physiques seront alors contenus, mais les risques liés à la transition vont s'accroître : changements de comportements des grands donneurs d'ordre, multiplication de la réglementation...

Que l'on soit dans un scénario ou dans l'autre, il va y avoir des risques de plus en plus importants liés à la transition écologique pour l'ensemble des entreprises.

**« L'enjeu est de voir comment bâtir la résilience face à ces risques. »**

## Intégrer les attentes de vos parties prenantes

La RSE invite à développer le dialogue avec ses parties prenantes. S'ouvrir à des parties prenantes aide à faire un pas de côté et à croiser votre analyse de la situation de l'entreprise avec celle des acteurs clés de votre écosystème.

### Qui sont vos parties prenantes ?

- Vos collaborateurs : salariés, partenaires sociaux.
- Votre clientèle : clients particuliers et professionnels, réseau de distribution privé, associations de consommateurs.
- Vos partenaires : fournisseurs, sous-traitants, organisations et club d'entreprises.
- Vos financeurs : actionnaires, investisseurs, banques.
- La communauté et le territoire : collectivités territoriales, riverains des sites, milieu associatif local.
- Les institutions : organismes de certification, pouvoirs publics, législateur, enseignement et recherche, experts indépendants, médias, ONG, influenceurs (exemple : Greta Thunberg).

En cas de crise, on observe une plus grande solidarité entre les parties prenantes quand la chaîne de valeur est forte.



### Outil lié (voir infra)

Guide MEDEF sur le dialogue parties prenantes

## 5. RECENSER L'EXISTANT : ÊTES-VOUS UN MONSIEUR JOURDAIN DE LA RSE ?

Il est intéressant de recenser tout ce que votre entreprise fait déjà sur chacun des enjeux de RSE traités dans l'analyse des risques. Sur chaque enjeu : peut-être avez-vous déjà une politique ou des actions en interne ? Peut-être adhérez-vous à une charte ? Peut-être qu'un de vos collaborateurs est référent ? Peut-être avez-vous des échanges ou des actions en partenariat avec une autre organisation ?

**En se posant la question de l'existant, vous vous rendrez sûrement compte que comme beaucoup d'autres dirigeants, vous êtes un Monsieur Jourdain de la RSE et en faites déjà sans le savoir !**

L'objectif devient alors de formaliser votre engagement, afin de voir comment le valoriser et en faire un levier de compétitivité, et de renforcer votre action sur les enjeux de RSE qui présentent les plus forts risques et opportunités pour votre entreprise.

## 6. DÉVELOPPER LE PLAN D'ACTION SUR LES ENJEUX RSE

Une fois les risques et opportunités liés aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance identifiés, il convient de dresser la liste des actions qui peuvent être mises en place au sein de l'entreprise pour limiter ces risques et bénéficier de ces opportunités. Il est indispensable que la démarche RSE soit impulsée par le dirigeant (ou les instances dirigeantes) pour être mise en place de manière efficace.



### **Outil lié (voir infra)**

Tableau de recensement des actions mises en œuvre dans l'entreprise sur les enjeux RSE

# LES OUTILS DE L'ANALYSE DES RISQUES EN RSE

## « DE-RISQUER » SON MODELE ÉCONOMIQUE :

### La matrice SWOT :

Le SWOT (pour *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* et *Threats*) est un outil d'analyse stratégique facile mais efficace qui peut s'appliquer à toutes les tailles d'entreprises, de tous secteurs.

Cette matrice permet d'identifier :

- en interne : les forces et faiblesses de votre entreprise ;
- en externe : les menaces et les opportunités.

MATRICE SWOT	Impacts positifs	Impacts négatifs
Origine interne : attribué à l'organisation	Forces	Faiblesses
Origine externe : attribué à l'environnement	Opportunités	Menaces

### L'analyse de Porter

La matrice des 9 forces de Porter permet d'avoir une photographie claire de l'environnement de son entreprise à un instant T afin de faire apparaître tous les acteurs ou éléments susceptibles d'interférer dans votre stratégie. Cette analyse place le jeu concurrentiel du marché de l'entreprise comme enjeu principal, chaque « force » influant sur la capacité de l'entreprise à réaliser des profits.

Chacune des 9 forces doit être évaluée sur une échelle de 1 à 5 en fonction de son influence (1 = risque très faible pour l'entreprise ; 5 = risque très fort) :

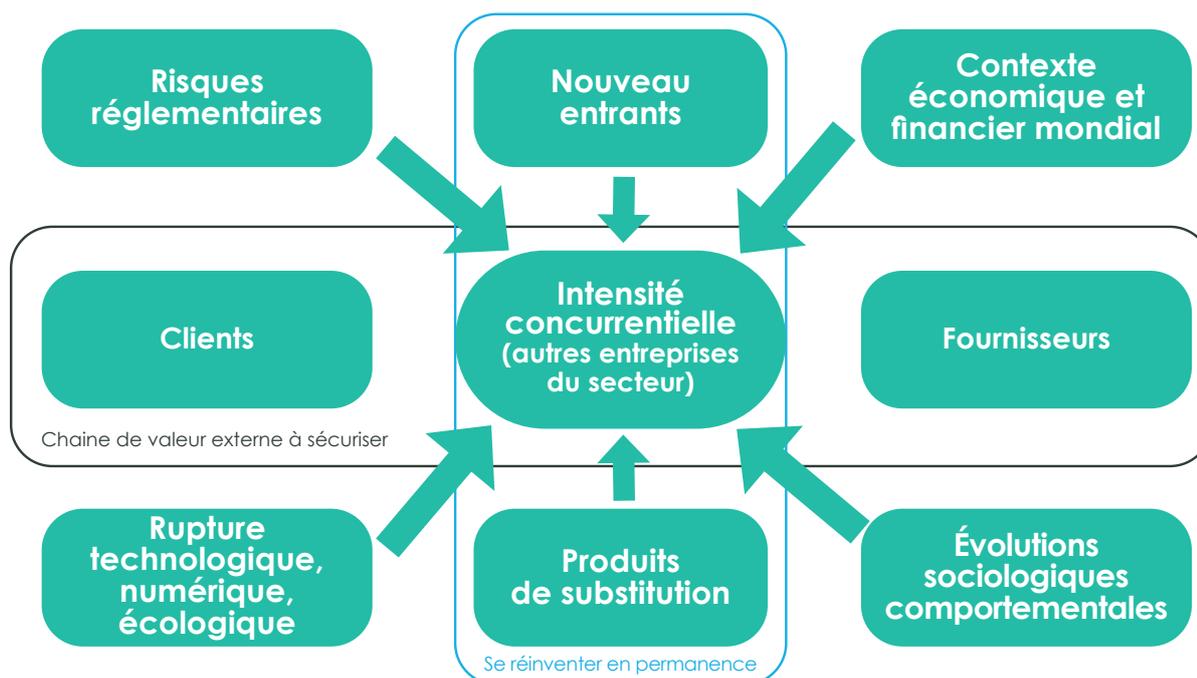
- le pouvoir des clients ;
- le pouvoir des fournisseurs ;
- l'intensité concurrentielle ;
- le pouvoir des nouveaux entrants ;
- l'impact des produits de substitution ;
- l'impact de la réglementation sur votre entreprise ;
- l'impact du contexte économique et financier mondial ;
- l'impact des transitions numérique et écologique ;
- l'impact des évolutions sociologiques comportementales, du climat social.

La crise a été une illustration des risques en diagonales de la matrice des 9 forces de Porter.

La résilience passe aussi par la sécurisation de la chaîne de valeur : une plus grande fidélité des clients et des fournisseurs, voire même une plus grande solidarité avec les confrères qui peut jouer par exemple sur le turn-over des ressources ou la défense des intérêts de la profession.

Concernant les nouveaux entrants et les produits de substitution, plutôt que des menaces, on peut y voir un moyen pour l'entreprise de se réinventer en permanence, de s'auto-concurrer, de s'auto-challenger.

## LES 9 FORCES DE PORTER



### Focus sur la gestion (et la sécurisation) de la chaîne de valeur de l'entreprise

- Enjeux de l'écosystème :
  - la fidélisation des clients ;
  - la fidélisation des sous-traitants et fournisseurs ;
  - la fidélisation des salariés.
- Impacts directs sur le résultat :
  - optimisation des délais de paiement ;
  - arbitrage entre production interne et sous-traitance (VA) ;
  - maîtrise du *turn over* entre confrères (coûts de main d'œuvre).
- Impacts indirects : valorisation de « nouveaux actifs »,
  - actif « ressources » ;
  - actif « portefeuille clients » ;
  - *supply chain*.

« La sécurisation de ces actifs aide à renforcer la résilience. »

### L'outil d'autodiagnostic « [macartodesrisques.fr](http://macartodesrisques.fr) »

Le MEDEF Deux-Sèvres en partenariat avec l'AMRAE a développé [macartodesrisques.fr](http://macartodesrisques.fr) qui permet gratuitement à tout dirigeant de réaliser en 3 heures sa propre cartographie des risques à partir d'une analyse 360° de l'ensemble des champs de son entreprise (stratégiques, RH, finances, opérationnels, réglementaires...). Cet autodiagnostic est la 1<sup>re</sup> étape permettant ensuite d'élaborer son plan de traitement des risques.

C'est un outil d'échange performant en interne (conseil d'administration, équipe dirigeante...) et en externe (investisseurs, banques, assurances...). Cet outil pragmatique rend la gestion des risques plus accessible aux PME et aux ETI.

# LISTE DE RISQUES ENVIRONNEMENTAUX, SOCIAUX ET DE GOUVERNANCE POUVANT ÊTRE SOURCES DE RISQUES ET/OU OPPORTUNITÉS POUR VOTRE ENTREPRISE

ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX
Atténuation des changements climatiques et adaptation
Gestion efficiente de l'eau
Gestion efficiente de l'énergie
Gestion efficiente des matières premières
Économie circulaire - Écoconception, analyse du cycle de vie des produits
Économie circulaire - Gestion des déchets, Prévention et contrôle de la pollution
Biodiversité - Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes
Qualité de l'air
Utilisation des sols
Autres enjeux environnementaux ?
ENJEUX SOCIAUX
Qualité de vie au travail
Management et valeurs de l'entreprise
Politique de rémunération et avantages
Dialogue social
Formation et employabilité
Santé et sécurité
Égalité professionnelle
Diversité et égalité des chances
Transformation numérique
Mobilité des collaborateurs
Autres enjeux sociaux ?
ENJEUX SOCIÉTAUX
Mécénat (culture, sport, associations locales...)
Ancrage territorial
Droits de l'Homme
Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs
Produits ou services bénéfiques d'un point de vue sociétal
Autres enjeux sociétaux ?
ENJEUX DE GOUVERNANCE
Intégration de la RSE dans la stratégie globale (sensibilité direction, chaque décision prise au regard des impacts ESG, moyens alloués, etc.)
Promotion de la RSE dans la chaîne de valeur et devoir de vigilance (recours à la sous-traitance ou à des fournisseurs/prestataires de services, sociétés d'intérim, etc.)

Processus de gestion des risques
Qualité, conformité
Déontologie, éthique
Transparence et communication (reporting)
Lutte contre la corruption
Cyber sécurité et respect de la vie privée
Autres enjeux de gouvernance ?
<b>ENJEUX ÉCONOMIQUES/MODÈLE D’AFFAIRES</b>
Rentabilité
Partage de la valeur
Modes de financement, politique fiscale
Approvisionnement, relation avec les fournisseurs
Relation avec les clients
Réflexion globale sur l’activité et le modèle économique

## LA RSE APPORTE DE NOUVEAUX CRITERES D’ANALYSE DES RISQUES

### Intégrer les attentes de vos parties prenantes

Le MEDEF a publié en 2012 un guide pour vous aidez à identifier vos parties prenantes et à mettre en œuvre une démarche de dialogue avec elles.

**Ressource :** [guide MEDEF « Comment dialoguer avec les parties prenantes ? »](#) (2012)

## TABLEAU DE RECENSEMENT DES ACTIONS MISES EN ŒUVRE DANS L’ENTREPRISE SUR LES ENJEUX RSE

Enjeu RSE prioritaire	Actions mises en œuvre au sein de l’entreprise (chartes, politiques, pilotes dans les différents départements de l’entreprise, partenariats avec des acteurs extérieurs...)
1 :	
2 :	
3 :	
4 :	
5 :	