

# Durabilité et gestion des risques, les efforts doivent se poursuivre

La dernière étude de l'Observatoire des risques opérationnels s'intéresse à la thématique du développement durable dans la gestion des risques d'entreprise. L'étude montre que les dimensions sociales, environnementales et de bonne gouvernance sont connues, mais en lente progression.

LAUREN HOSTETTLER

L'Observatoire des risques opérationnels (OpRisk) est une association sans but lucratif basée à Genève qui réunit des professionnels actifs dans la conformité et la gestion des risques au sein d'entreprises romandes. La dernière étude d'OpRisk, publiée en 2020, s'intéresse à la manière d'intégrer des principes de développement durable dans la gestion des risques d'entreprise. Les auteurs émettent l'hypothèse qu'une stratégie qui intègre des dimensions sociales, environnementales et de bonne gouvernance contribue à la maîtrise des risques d'entreprise. Pour cela, vingt-trois PME genévoises actives dans des secteurs économiques différents ont été interrogées. Celles-ci semblent intéressées par les enjeux de la durabilité, même si les défi-

nis sont difficiles à cerner, et à fortiori rarement normés. Rarement des chartes sont rédigées, et les sondes évoquent plutôt des conséquences négatives, notamment sur leur image, sur la difficulté à engager et à conserver son personnel ou à trouver des partenaires commerciaux et des investisseurs, ainsi que sur une diminution du chiffre d'affaires.

## ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX

### AU CENTRE

«Les sondes de notre étude ont conscience que la nature est vulnérable et les ressources de la planète limitées. Pour preuve, les inquiétudes et les mesures sont principalement centrées sur les aspects environnementaux, parfois socialement, rarement de gouvernance (ESG). La «durabilité» reste un concept intuitif et rassembleur,

mais difficile à cerner, et à fortiori rarement normé. Rarement des chartes sont rédigées, et les sondes évoquent plutôt des principes, des critères (code de conduite), voire un esprit ou un système de valeurs», observe Pascal Seeger, membre d'OpRisk et intervieweur bénévole, et Cyrille Renard, président. L'étude met également en garde à propos de la forte remise en question que peuvent provoquer les révisions des processus internes. Elle rappelle qu'une approche opportuniste et superficielle ou l'exécution de mesures très limitées peuvent nuire à la réputation de l'entreprise. «Les principales mesures sont d'ordre commercial à l'adresse des clients, centrées sur l'offre des produits et services, comme la notation de la durabilité des clients et des fournisseurs, par

exemple; à l'interne de l'entreprise, elles concernent le tri des déchets, les économies d'énergie, ou l'incitation à la mobilité douce, par exemple. En revanche, agir à plus large spectre et de manière plus profonde, comme analyser le cycle de vie de ses produits ou de ses services, reste un défi pour le management de l'entreprise», ajoutent Pascal Seeger et Cyrille Renard.

## DEUX OBSTACLES MAJEURS

Si les résultats de l'enquête semblent valider le postulat des auteurs de l'étude, qui veut qu'une stratégie intégrant les dimensions sociales, environnementales et de bonne gouvernance contribue à la maîtrise des risques d'entreprise, la mise en place est encore compliquée. À la vue des réponses collectées, le constat montre certes que l'enjeu de la durabilité est identifié, mais que les mesures à prendre et les moyens engagés pour atteindre les objectifs paraissent dérisoires. Deux obstacles sont identifiés. Le premier est le manque de définition claire de la durabilité admise en interne au sein des entreprises sondées. Le second obstacle se manifeste lorsque les entreprises n'ont pas d'approche structurée de la gestion des risques. Cela en touche un grand nombre. Or, la gestion des risques nécessite une approche structurée. Pour Cyrille Renard et Pascal Seeger, «les auteurs de l'étude pensent que mettre en avant les avantages d'une approche durable économiquement viable et illustrer les résultats positifs des entreprises qui appliquent ces principes peut ainsi faire changer les mentalités.»

## VISER LA PÉRENNITÉ

Tout d'abord, il faut formaliser, même schématiquement, la gestion des risques. Ensuite, il faut définir la notion de durabilité et les enjeux qui en découlent pour l'entreprise et ses parties prenantes. Enfin, il faut intégrer la durabilité à la gestion des risques, ce qui est propre à chaque structure. Cette étude a permis de mieux faire connaître les mesures en place même si le chemin est long et sinueux pour que les organisations progressent réellement dans le domaine de la durabilité. «Au début d'un changement stratégique important, nous sommes d'avis qu'il est utile de se faire aider par un expert. Dans les entreprises sondées, l'initiative était prise par le sommet de la hiérarchie, à savoir: demande des propriétaires d'entreprises de pousser vers des valeurs de durabilité, suivi par les directeurs qui s'approprient ces objectifs pour les appliquer dans la chaîne de valeur des processus de production», précisent Pascal Seeger et Cyrille Renard. ■

## L'Association suisse des cadres veut accompagner les stratégies de durabilité

L'Association suisse des cadres (ASC) a lancé l'initiative Sustainable Leaders en février, après avoir constaté que la durabilité est aujourd'hui mieux intégrée dans l'économie, mais encore trop peu présente dans l'activité managériale. Les dirigeants doivent se fédérer autour de valeurs essentielles, développer les compétences requises et assumer l'application et la responsabilité du changement. L'ASC propose un programme d'accompagnement vers un standard de pratique managériale responsable. Une charte a été rédigée et un comité de pilotage national a été créé. La Confédération Européenne des Cadres (CEC) a déjà initié un projet pour modéliser le leadership durable, créer des recommandations politiques et des formations, mobiliser les partenaires sociaux et les décideurs politiques. Membre de la CEC, l'ASC veut adapter ce projet aux conditions suisses, avec Sustainable Leaders. Pour échanger sur les bonnes pratiques et le futur du leadership avec les décideurs des milieux économiques, politiques et académiques, un premier forum aura lieu le 22 septembre 2021 à Berne.

Charte disponible sur [www.sustainableleaders.ch](http://www.sustainableleaders.ch)