

## Compte-rendu du Groupe de travail Reporting RSE 2<sup>e</sup> séance du cycle « Reporting RSE : Changeons d'ère » vendredi 8 juin 2018

Sous la Présidence de : Daniel BAUMGARTEN (SÉCHÉ ENVIRONNEMENT)

[Ordre du jour](#)

[Liste des participants](#)

[Support de présentation ORÉE](#)

### 1. CONTEXTE ET PRÉSENTATION DES OBJECTIFS DU GROUPE DE TRAVAIL

---

A l'été 2017, la France a transposé la directive européenne sur le reporting extra-financier à travers une ordonnance (n° 2017-1180 du 19 juillet 2017) et un décret d'application (n° 2017-1265 du 9 août 2017). Ces derniers introduisent donc la nouvelle « déclaration de performance extra-financière » (DPEF) qui vient remplacer le rapport de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). L'idée est d'intégrer cette démarche à la stratégie globale de l'entreprise, en y associant à la fois l'ensemble de la hiérarchie de et les parties prenantes externes.

Face à cette évolution, les entreprises se posent de nombreuses questions. Le but de ces réunions est de travailler sur les points de fond que les adhérents ont voulu développer et prendre un temps de réflexion dans le cadre de ce groupe de travail.

- 05/04/18 : Quelles problématiques ?
- **8/06/18 : Qu'est-ce que le risque ?**
- 20/09/18 : Quels formats adopter ? lien à faire avec la notion de traitement des données et l'optimisation à réaliser pour permettre des connexions entre les différents documents où sont demandées ces données
- 13/11/18 : Quelles perspectives pour quels objectifs ? lien à faire avec les big data et comment connecter la DPEF aux données extérieures qui impactent l'entreprise
- 2019 : Les KPI à la confluence des objectifs et des risques

### 2. VISION DE L'INDUSTRIEL

---

**Daniel BAUMGARTEN, Directeur Développement Durable Séché Environnement  
Président du GT Reporting RSE**

- Un « risque » est un événement dont l'arrivée aléatoire est susceptible de causer un dommage aux personnes ou aux biens, ou aux deux à la fois.
- 3 demandes principales par rapport à la cartographie des risques sont à prendre en compte par les entreprises : l'analyse des risques, suite à la définition du modèle d'affaire avec l'article 225, une cartographie des risques plus spécifiques sur la corruption (loi Sapin II ; réalisée par un tiers extérieur) et sur la chaîne d'approvisionnement (devoir de vigilance). Ces sujets dépassent les problématiques étudiées par la seule direction RSE ; des liens sont à faire avec la direction juridique, l'audit interne et la direction générale.

- La criticité d'un risque est le produit d'un danger x probabilité d'occurrence x gravité x degré de maîtrise (plan d'action) x persistance des effets (notation de retour à un business as usual et d'acceptation du risque si on ne peut pas revenir au stade de départ).
  - ⇒ Pour réduire le risque, il faut donc au minimum réduire la gravité des impacts ou la probabilité d'occurrence.
  - ⇒ A noter que plus ce risque est à long terme, plus il sera difficile de déterminer facilement ces éléments pour l'évaluer.
- Pour calculer la criticité d'un risque, différentes méthodes sont possibles : l'étude de dangers (ICPE ; rédigée avec les services de secours pour maîtriser les risques) ; des techniques d'analyse comme ISHIKAWA (trouver l'origine du problème en sondant les matières, le matériel, les méthodes, la main d'œuvre et le milieu) ; les retours d'expérience (lien avec l'assureur) ou le benchmark, notamment avec la base de données BASIAS qui répertorie les accidents et leurs causes. Ces éléments seront alors probabilisés, caractérisés et un mapping pourra être réalisé.
- Plusieurs types de risques existent :
  - Industriels et environnementaux :
    - Réglementaires (risque d'amende, arrêt du site si l'entreprise n'est pas en conformité ; risque d'un durcissement de la réglementation qu'il faut anticiper car si sa mise en application est trop brutale, il sera difficile de s'adapter rapidement). L'anticipation de ces risques (notamment en participant aux groupes de travail sur les meilleures technologies disponibles) permet parfois de dégager des opportunités de marché par rapport à d'autres entreprises qui ne l'auraient pas fait.
    - Opérationnels (process – risques d'accidents et pollutions) ;
    - Dérèglements climatiques : il faut mettre en place des mesures d'adaptation rapidement puis des mesures d'atténuation (ex : augmenter les bassins de stockage car le régime des pluies s'intensifie ; ce stockage permet également de consommer les eaux en interne et donc de réduire les taxes de prélèvement et les coûts de consommations) ;
    - Responsabilité civile et environnementale (responsabilité pénale ; loi biodiversité).
  - Économiques :
    - Commerciaux (contexte macro-économique, géopolitique, marchés) ;
    - Financiers (variation des taux de change...) ;
    - Sûreté des biens et des personnes (juridique, système d'information, sécurité du site...ex : RGPD à appliquer alors même que les textes français ne sont pas encore parus au risque d'une sanction de 4% du CA mondial de l'entreprise) ;
    - Fiscalité (ex : TGAP dont la hausse est destinée à favoriser le recyclage matière, ce qui impacte les activités des recycleurs).
  - Risques sociaux/sociétaux (ressources humaines, santé, compétences, survenance de conflits sociaux, non-respect des règles éthiques - corruption...)
- Les risques endogènes peuvent être gérés plus facilement contrairement aux risques exogènes pour lesquels l'entreprise ne peut que mettre en place des palliatifs.

- En fonction de la nature du risque, il est important de hiérarchiser les actions à mettre en place (critères rationnels – occurrence, gravité (importance d’interroger les parties prenantes), permanence des effets mais aussi impact sur l’image de l’entreprise). Seules les actions pour prévenir d’un risque réglementaire sont obligatoires et l’entreprise encourt généralement une sanction.
- Chez Séché Environnement, les études de dangers et l’audit réglementaire permettent de déterminer les risques. Des moyens organisationnels (veille, certifications, politique RSE, audits internes) et financiers sont ensuite mis en place pour prévenir ces risques. Des politiques d’assurance sont souscrites (audits d’assureur, garanties et cautions réglementaires – remise en l’état après une éventuelle pollution) et une communication d’urgence est prévue pour alerter les parties prenantes (alerte de crise en interne ou en externe pour des accidents humains ou techniques ou des problèmes médiatiques).
- Le risque est certes un danger potentiel, mais il est également générateur de vigilance.

Définitions de l’AFNOR (ISO 73 : norme de management du risque) :

- **Risque** : effet (écart positif ou négatif par rapport à une attente) de l’incertitude
  - **Incertain** : état, même partiel, de manque d’information qui entrave la compréhension ou la connaissance d’un évènement, de ses conséquences ou de sa vraisemblance
- ⇒ Le risque est souvent caractérisé par référence à des évènements potentiels et à des conséquences également potentielles ou par référence à une combinaison des deux.
- ⇒ Un risque est souvent exprimé en termes de combinaison des conséquences d’un évènement (y compris des changements de circonstances) et de la vraisemblance de son occurrence

### 3. VISION D’EXPERT

---

#### « Le risque dans les systèmes dynamiques complexes » - Samia SEDIRI, thésarde chez ORÉE

- La différence entre prédiction, risque et incertitude, les trois types d’environnement auxquels les entreprises font face, voici une mise en situation :
  - Une urne transparente, avec des boules rouges à l’intérieur → l’évènement : tirer une boule rouge est du domaine du prédictible ;
  - Une urne opaque, avec des boules rouges et bleues à l’intérieur → après quelques tirages, on peut estimer la fréquence pour tirer des boules rouges et des bleus, c’est du domaine du risque ;
    - Si on tire, après plusieurs tirages de boules rouge ou bleu, un objet non identifié (un bonbon par exemple) est tiré, cela représente une surprise (on en a jamais tiré ce genre d’objet avant), c’est ce qu’on appelle un « [Black Swan](#) ». Par exemple, avant les attentats du World Trade Center, on modélisait les risques de crash d’un avion sur les centrales nucléaires mais personne n’avait modélisé le crash de deux avions ; cela a été un black swan. De même, en biodiversité, le black swan pourrait être une catastrophe qu’on n’aurait jamais vue auparavant.

- Une urne opaque, avec des objets non identifiés à l'intérieur → à chaque tirage, un objet nouveau apparaît (on ne dispose d'aucune informations pour estimer une occurrence ni faire une prédiction), c'est du domaine des incertitudes.
- Évaluer la vulnérabilité revient à analyser le contexte naturel et anthropique, identifier des enjeux et estimer les conséquences directes et indirectes d'un évènement sur les différents types d'enjeux. On définira la valeur attribuée à ces éléments en fonction de leur emprise, leur intensité et leur fréquence/occurrence. Pour cela, on peut utiliser :
  - L'arbre de défaillance permet de rechercher des combinaisons de causes pouvant provoquer une défaillance, ensuite améliorer le système ou ses composants pour qu'un évènement ne se produise pas (fiabilisation de ces systèmes) avant la commercialisation d'un produit par exemple. L'objectif est de supprimer les défaillances identifiées (et donc les risques) ;
  - L'arbre des causes se focalise généralement sur la représentation de l'ensemble des combinaisons de causes d'un scénario de défaillance particulier afin d'expliquer la défaillance qui est apparue ;
  - L'analyse par arbre d'évènements est une méthode qui permet d'examiner, à partir d'un évènement initiateur, l'enchaînement des évènements pouvant conduire ou non à un accident potentiel.
- La difficulté est d'estimer le risque quand il devient systémique, complexe, imprévisible et dynamique. Les interactions entre ces risques complexes sont multi-niveaux, multi-échelles, ils sont instables et combinent des aléas dans des espaces de grande dimension. Bon nombre de risques environnementaux sont complexes (changement climatique, biodiversité...). En effet, même si ces risques sont, au départ, localisés, ils sont connectés entre eux, ce qui va rapidement globaliser le système. Il n'est alors plus suffisant de travailler à notre échelle. Le [Global Risk Report](#), publié chaque année, expose un ensemble de risques mondiaux.
- Il faut donc déterminer les scénarios et les points de basculement pour déterminer les seuils de viabilité à ne pas dépasser. Les « science based targets » (SBT) et les 9 limites planétaires de Will Steffen (papier scientifique de 2015) sont des exemples de seuils. La méthode des incertitudes radicales permet alors de créer plusieurs scénarios et de réaliser des simulations sur le modèle initial pour déterminer leur influence et prendre une décision. Les équipes du GIEC créent des scénarios et des simulations mais ne vont pas jusqu'à prendre la décision puisque ce sont les États qui décident des politiques à mettre en place.
- Pour aller plus loin : Article d'Eustache Ebono Wa Mandzila et de Daniel Zéghal, « La Revue des Sciences de Gestion » 2009/3 n° 237-238 | pages 5 à 14: « [Management des risques de l'entreprise : ne prenez pas le risque de ne pas le faire](#) ».
- La thèse de Samia Sediri s'intitule : « Évaluation des interrelations entre les acteurs économiques et les écosystèmes: mise en évidence de cadres d'actions à l'échelle des socio-écosystèmes ». Elle est financée par l'IFTI, EIFER (EDF) et Suez. Elle utilise la théorie de la viabilité et décrit la façon dont les sociétés et leur environnement (écosystèmes) s'adaptent et/ou se transforment face aux changements globaux (écologiques, économiques et sociaux) (voir slides 31 et 32 pour plus d'informations).

## 4. PARTAGE D'EXPERIENCE

---

### Nicolas JANDOT, Responsable projets RSE, Gecina

Gecina est une société foncière qui détient, gère et développe un patrimoine immobilier en majorité implanté en Ile-de-France. L'analyse des risques de Gecina est encore en cours mais voici leurs premiers constats.

- L'analyse des risques est importante mais un plan d'action doit être mis en place afin que ceux-ci soient bien pris en compte et réduits. Pour cela, il faut apporter des éléments pédagogiques aux dirigeants (voir le [Global Risk Report](#), les principaux risques mondiaux vu par les 500 leaders économiques).
- Une étude de Mazars de 2017 et une autre du WBCSD de 2017 montrent qu'un cinquième des entreprises du CAC 40 (Mazars ; seulement 1/5 alors que ce sont les entreprises les plus structurées) et 8% des leaders mondiaux (WBCSD) lient bien les risques et les enjeux RSE. Les risques les mieux liés avec les enjeux RSE sont le changement climatique et la gouvernance, selon une étude du COSO de 2016 ; les moins bien traduits sont les enjeux sociétaux et les déchets. Il manque de l'information sur 71% des enjeux majeurs.
- Les dangers d'appliquer directement la méthodologie de la cartographie des risques sur les risques RSE sont :
  - les risques RSE étant présents sur un horizon lointain (moyen à long terme), ils risquent de ne pas être du tout représentés comme majeurs. En effet, la cartographie des risques s'effectuent en général sur un horizon 3 à 5 ans maximum ;
  - la donnée n'est pas forcément disponible, d'où l'importance d'avoir une concertation avec les parties prenantes. Or, la cartographie des risques se réalise en général, uniquement en interne.
  - il est important d'analyser l'impact de l'entreprise sur son environnement mais également la contribution positive de l'entreprise au développement durable. Ce qui n'est souvent pas le cas dans la cartographie des risques.
- Cependant, les matrices sont similaires et il faut donc converger vers un rapprochement des deux modèles.
- Différents types de risques existent : liés aux marchés (ex : nouvelles demandes attentes des clients – labels, éléments indispensables pour maintenir le positionnement - et nouvelle réglementation), liés aux opérations (ex : raréfaction des matériaux qui a un impact sur la capacité à délivrer des produits), liés au financement (ex : renchérissement du capital si les investisseurs prennent en compte la RSE) et des risques économiques (ex : réglementation qui prendrait en compte les externalités négatives, ce qui induirait un renchérissement des coûts de production pour les matériaux sous tension). Il est fondamental de connaître sa supply chain sur les commodités clés nécessaires à l'entreprise.
- Pour objectiver ces risques, il faut apporter la preuve que l'entreprise a un risque s'il ne prend pas en compte ces éléments (survenance chez un pair (le plus percutant), avis d'experts, études).
- Il faut donc amener les dirigeants à se prononcer sur les risques bruts (si on ne fait rien) et résiduels (suite à la mise en place d'action correctives). Le plan d'action doit donc être robuste et associé à

un budget et démontrer comment chacune des actions proposées permet de maîtriser le risque, l'impact sur la performance (étude de satisfaction clients/fournisseurs, rating extra-financier...) doit être démontré...Cela nécessite une équipe pluridisciplinaire, associée ou non, à des partenaires externes. Ainsi, les dirigeants pourront prendre les décisions éclairées en assumant un degré de maîtrise.

### **Bertrand DESMIER, Directeur de la business line RSE, Tennaxia**

- Pour identifier les risques, il faut une méthode robuste mais réalisable en peu de temps et qui allie les compétences des services RSE et risques. L'identification des risques peut se faire grâce aux informations contenues dans le décret du 9 août 2017, complétées.
- Par la cartographie des risques, le document de référence, des études et référentiels sectoriels et métiers (dont GRI, SASB, fédérations...), par un benchmark (big data...) audits HSE, plan stratégique...Sur cette base, pré-priorisation d'une trentaine d'enjeux qui seront par la suite soumis à l'évaluation des parties prenantes internes et externes via des interviews, focus groupe et questionnaire en ligne. Tennaxia réalise son analyse de matérialité et des risques en évaluant les risques :
  - financiers ;
  - réputationnels ;
  - réglementaires ;
  - Licence to operate (continuité business).
- L'implication des parties prenantes permet d'obtenir l'opposabilité de ces informations. Tennaxia utilise la norme X30-29 pour identifier et hiérarchiser ses parties prenantes. Il faut identifier les parties prenantes morales mais aussi physiques à l'intérieur de la personne morale pour diversifier les approches et les visions.
- La méthodologie Tennaxia apporte également un point de vue lié à la maturité de l'entreprise sur chacun des enjeux.
- L'entreprise peut prendre le parti d'actualiser l'analyse de matérialité plus régulièrement pour rendre en compte l'actualité et les risques montants. Il n'y a pas de règle mais une bonne moyenne est de la mettre à jour tous les trois ans ou lors d'un changement de périmètre, en fonction des évolutions de l'entreprise, pour prendre en compte au mieux les nouveaux risques s'étant alors présentés (ex : acquisition d'une filiale, intégration de la problématique de sécurité informatique, etc...).
- Entre 2 analyses de matérialité se pose le problème de l'entretien du dialogue avec les parties prenantes sur les enjeux évalués.
- Une des principales difficultés est de « trop » en dire. Dans un contexte où les données financières et extra-financières sont de plus en plus associées, ce risque est réel et la crainte est de trop s'exposer. Il faut donc trouver le juste équilibre, sans oublier... les opportunités

#### **Discussions sur l'ensemble des présentations :**

- L'OTI doit pouvoir assurer si l'analyse des risques est conforme ou non. Il faut démontrer la robustesse de la méthode et objectiver les critères.

- Il est important d’anticiper au maximum pour que l’OTI analyse les indicateurs avec vérification documentaire en amont et qu’il ait la possibilité de réaliser des visites de sites (à faire évoluer au fur et à mesure des années pour couvrir l’ensemble des sites au bout de quelques années ; un duo auditeur/agent de liaison de l’entreprise est idéal pour faire gagner du temps à l’auditeur). Les OTI doivent être polyvalents ou travailler en équipe s’ils ont chacun leur spécialité.
- Le Conseil d’Administration doit comprendre et prendre en compte les risques.
- La [méthode Monte-Carlo](#) est une méthode statistique qui permet également d’évaluer les risques.
- [2 degrees initiative](#) est un think tank associatif qui réalise des études scientifiques contribuent également à la réflexion lors de l’élaboration des lois.
- Les [études du COSO](#), premier standard mondial de management des risques, répertorie un ensemble de méthodes pour évaluer les risques.
- Le [GT TCFD](#) travaille sur le risque climatique et analyse des scénarios afin d’évaluer les impacts financiers des risques du climat.
- L’ADEME a publié une étude sur l’analyse des risques liés à l’adaptation au changement climatique ([plan climat – SRCAE](#)).
- Il est préférable de traiter l’ensemble des risques dans une même partie du rapport de gestion y compris les risques RSE (compatible avec les lignes directrices de l’AMF)

## 5. ACTUALITÉS

---

Se référer à la page 36-37 du [support de présentation ORÉE](#).

## 6. PROCHAINE RÉUNION

---

La prochaine réunion aura lieu **le 20 septembre 2018 de 9h30 à 12h30, chez Séché Environnement** (salle Bretagne)