

Synthèse de l'atelier

## Le management des risques, la "face cachée" de la responsabilité sociétale des entreprises.

Participaient à cet atelier :

- Eric DUFOUR, Inspecteur chez Groupe Generali.
- Frédéric SOULIE, Directeur SOMECA.
- Jean-Christophe CARTERON, Directeur de la RSE d'Euromed Management

Cet atelier était animé par Pascal ROBERT, Ingénieur développement Groupe AFNOR.

• \*\*\*

En préambule, Pascal ROBERT note que la volonté de progresser de l'Homme se heurte à son aversion pour le risque. Il souligne que l'innovation suppose le risque, mais aussi sa maîtrise. La norme ISO 31000 publiée en 2009 a redéfini la notion de risque et déplacé cette question vers l'identification des événements susceptibles de contrarier l'atteinte des objectifs. Cette norme souligne que les objectifs sont multiples, pas uniquement financiers, et met en évidence la nécessité d'un arbitrage. Elle constitue un véritable outil de management des risques pour les décideurs.

Jean-Christophe CARTERON considère que, dans une société « risquophobe », une école de management comme Euromed a une responsabilité. Il convient d'apprendre aux étudiants à dépasser les échecs inhérents à la vie professionnelle et à leur faire comprendre que le risque est un moteur.

Présentant la Someca, Frédéric SOULIE souligne que le risque est omniprésent pour cette activité. En effet, les autorisations préfectorales pour exploiter les gisements sont limitées dans le temps, alors que les investissements nécessaires sont importants. Dans ce contexte, le devenir des sites et leur potentiel de gisement sont fondamentaux. La notion de risque apparaît également dans le réaménagement des sites. Par ailleurs, d'un point de vue social, la Someca se doit de veiller à l'acceptabilité des carrières et des transports inhérents sur les territoires concernés par des actions concertées. L'Entreprise mène également des actions pour éviter les accidents du travail. Enfin, Frédéric SOULIE évoque la mise en place de ruches permettant de mesurer l'impact de la carrière sur son environnement et signale que le miel est distribué au personnel, lequel participera prochainement à la récolte.

Éric DUFOUR rappelle que la démarche d'un assureur s'inscrit nécessairement sur le long terme. Compte tenu des conséquences financières des sinistres environnementaux récents, Generali a décidé de s'impliquer dans la gestion du risque. La vision du risque a évolué, notamment dans le cadre de la norme ISO 31000 qui, avec la notion d'incertitude sur l'atteinte des objectifs, ouvre la réflexion aux conséquences potentiellement positives du risque. Generali accompagne les entreprises engagées dans des démarches RSE en examinant leurs finalités, les points de maîtrise déterminant leur stratégie et leurs objectifs puis les processus induits dont la mise en œuvre génère des risques. Generali s'appuie sur l'ISO 26000 et l'ISO 31000 pour définir un plan de continuité d'activité qui impose de prendre en compte l'effet d'incertitude et permet d'évaluer la pertinence du plan de prévention mis en œuvre. Eric DUFOUR explique que cinq

bénéfices de la mise en œuvre de la démarche ont été identifiés : l'anticipation des contraintes et la prévention des risques, la réduction des coûts (taux de rebuts, etc.), l'innovation, la différenciation et le positionnement de la marque et, enfin, l'image et la réputation. Ces démarches RSE valorisent le capital immatériel des entreprises, lequel devient lui-même un objet de risque.

Selon Jean-Christophe CARTERON, il existe trois leviers favorisant le changement des comportements et l'évolution des structures : les valeurs, les coûts associés à certains risques et le marketing vert. En tant qu'organisme de formation, Euromed se doit de s'engager dans la RSE. Toutefois, il craint que les étudiants formés à ces démarches ne trouvent pas d'emploi et cela représente un risque. Enfin, il considère que la RSE n'est pas une solution, mais une posture, une façon de se questionner. Il se félicite que certains étudiants ne cherchent plus à « avoir » des responsabilités, mais à « être » responsables, c'est-à-dire à assumer les risques de leurs choix.

### Questions/réponses

Une intervenante demande si Generali invite ses clients à s'engager dans la RSE.

Eric DUFOUR répond qu'avec l'AFNOR avec laquelle un protocole a été signé, Generali tente de promouvoir le management des risques sur la base de l'ISO 31000. Par ailleurs, Generali est le sponsor de « Entrepreneurs d'avenir », un réseau d'échange de bonnes pratiques. Enfin, Generali a mis en place son propre label. Eric DUFOUR souligne qu'il convient toutefois d'éviter de verser dans la surcommunication, le *green washing*.

Une intervenante demande quels sont les rapports de Generali avec les autres assureurs.

Eric DUFOUR répond que les autres assureurs ne sont pas allés aussi loin dans la gestion du risque dans le cadre de la RSE. En revanche, les banques commencent à mener des analyses de ce type.

Un intervenant demande comment l'innovation est abordée par Generali dans cette approche de gestion des risques.

Eric DUFOUR explique qu'en matière d'innovation pure, Generali s'appuie sur des retours d'expériences et sur la manière dont les entreprises innovantes gèrent leurs risques. L'assureur préfère une entreprise qui gère ses risques qu'une entreprise qui n'en prend pas.

Pascal ROBERT souligne qu'une entreprise qui innove prend un risque et qu'il appartient au dirigeant de l'évaluer. Si une partie prenante de l'entreprise perçoit que le responsable ne maîtrise pas ce risque, elle ne lui accordera pas sa confiance. Cette notion de confiance s'applique aussi à l'assureur. Pour conclure, Pascal ROBERT souligne que les normes de management, de qualité et de RSE, en vigueur ou à venir, ont pour points communs le risque, la responsabilité, l'analyse du contexte et le dialogue avec les parties prenantes.

•