



# COMMISSION ERM360

16 Octobre 2020 - 9h/11h30

# Agenda

- Organisation de la commission
- Feuille de route 2020/2021
- Intervention : Cécile Blondelon  
Chargée de mission auprès de l'ORSE
- Actualités et Publications



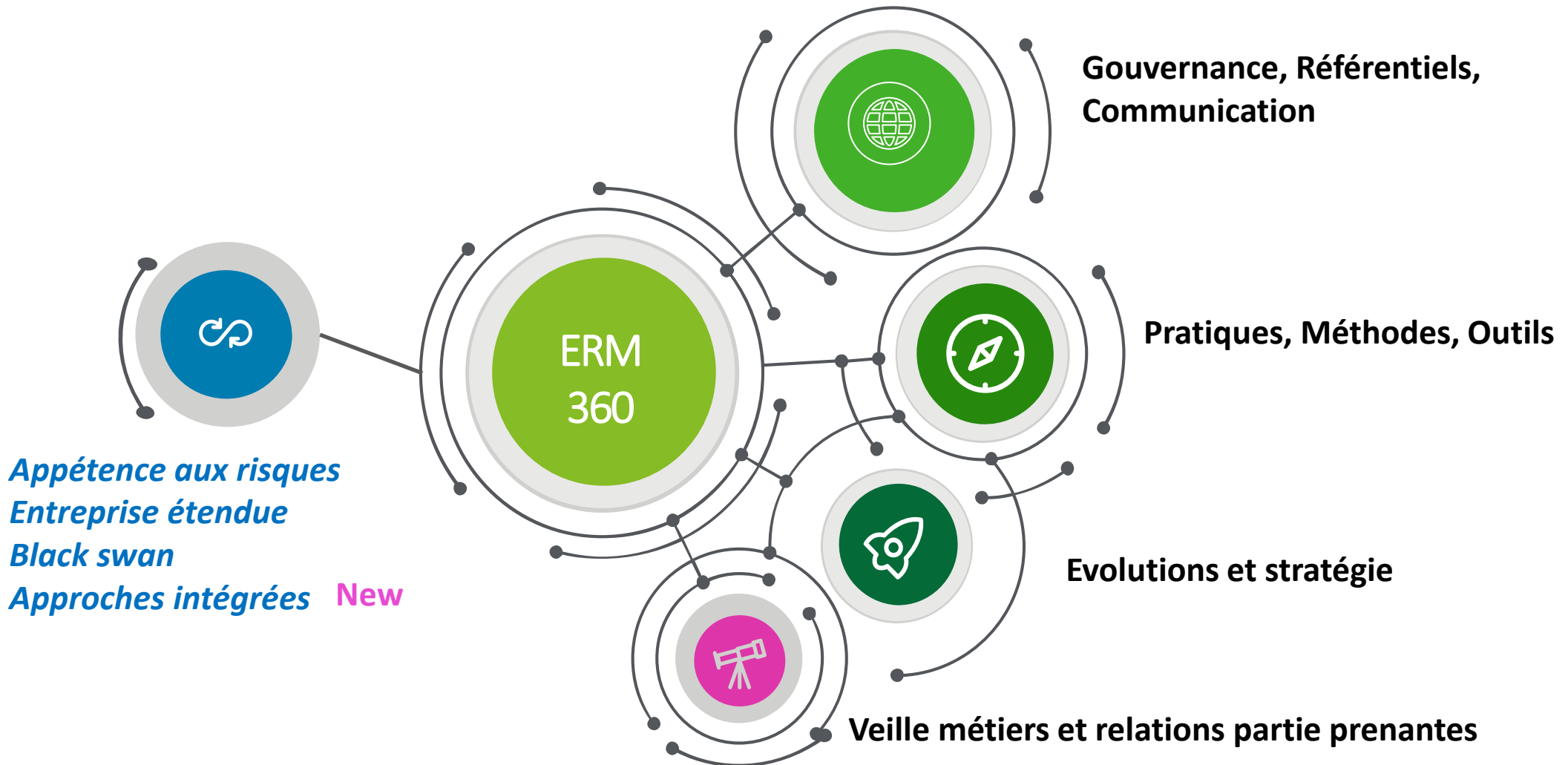
## Rappel des règles de la commission



- Réservée aux adhérents
- Entraide et partage
- Confiance
- Confidentialité
- Engagement

# Organisation de la commission ERM

4 thématiques récurrentes et des groupes dédiés sur des sujets spécifiques



# Feuille de route 2020 - 2021

## Nouveaux services

RM' inside



## Thématiques et publications

**Appétence aux risques**

**Entreprise étendue**

**Cygnes noirs**

**Approches intégrées**

Nouveaux formats de cartographies

Evaluation des risques : modélisation et quantification

Evolution du rôle du RM

RM et Innovation (IA)

Risques RH et évolutions sociétales

Rapport extra-financier



## Echanges avec notre éco-système

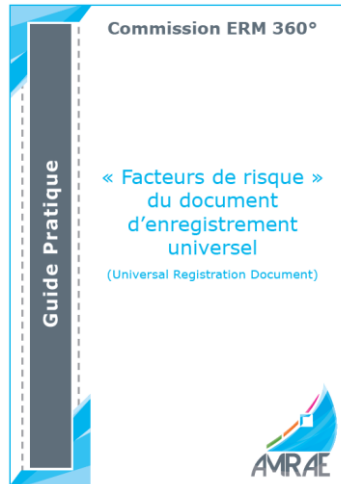
Renforcer les liens avec les parties prenantes de l'ERM (ORSE, Cercle éthique des affaires, AMF, CCA,...)



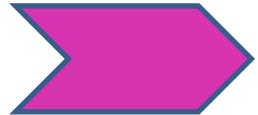
## Outils

Espace partagé ERM360 pour favoriser l'échange et le partage entre membres dans l'intervalle des commissions

## Publication d'un guide pratique sur le document d'enregistrement universel



- Groupe de travail sur le Guide URD, impliquant 6 membres de la commission
- Intervention en commission de Florence Priouret (AMF)
- Atelier aux Rencontres sur l'Actualité ERM, avec notamment une présentation du « Guide URD »



**Nouveau groupe de travail – Inscriptions ouvertes**  
**Impacts de la Loi Pacte sur les entreprises et le rôle du Risk Manager**

Contact : Stéphanie Canino

## Pratiques, méthodes et outils

La rapidité avec laquelle le contexte et l'environnement évoluent et se transforment, pousse le **Risk Manager** à être suffisamment **agile** pour déceler rapidement les **nouveaux besoins**. Ce groupe de travail a pour objectifs de **proposer des solutions/méthodes**, et **outils** au Risk Manager pour lui permettre de **faire face de façon pertinente et efficace à ses nouveaux enjeux**.



Ce groupe composé de 7 membres travaille sur deux sujets identifiés par la commission comme prioritaires :

GT2.1 : *Une cartographie des risques revisitée, répondant à de nouveaux enjeux*

GT2.2 : *Valorisons la fonction de Risk Manager*  
*?! Est-ce que la crise Covid-19 rebat les cartes de notre métier?*

*Inscriptions clôturées*





Réflexions autour de **l'évolution du métier** et des **stratégies à adopter** par les Risk Managers :  
positionnement dans l'entreprise et vis-à-vis des autres lignes de maîtrise,  
intégration dans les processus de décisions, tendances et sujets émergents à saisir...



### Risques émergents

Suivre les tendances, se projeter à 3, 5, 10 ou 20 ans. La belle affaire !

Comment **lire et anticiper** les risques émergents, qui arrivent, plus ou moins rapidement ? Comment les **scénariser**, les **quantifier** ? Parfois à fonds perdus ?



### Cartographie(s)

Cartographie Groupe, cartographie RSE, cartographie Sapin II, cartographie SST... A chaque risque sa cartographie !

Comment assurer la **cohérence d'ensemble** entre les démarche de cartographie des risques dans nos entreprises ? Quelle **articulation** visible ou invisible entre ces outils ?



### IA / Data

Intelligence Artificielle et Data. Tout le monde en parle mais quel Risk Manager en fait vraiment ?

Quels enjeux de l'Intelligence Artificielle et de la ruée pour les Data pour nos métiers ? Le Risk Manager bientôt aidé ou remplacé par un « robot » ? Quelles **conséquences concrètes** sur le métier de Risk Manager ?

Inscriptions ouvertes

-  
Réunion de travail  
jeudi 29/10 à 9h



## Un document utile au risk manager

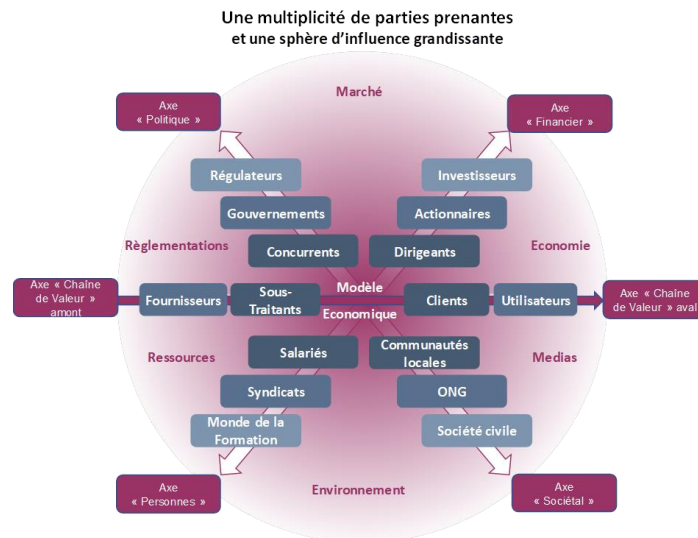
- Un cadre pour la **formulation de l'appétence aux risques**, sa diffusion au sein de l'entreprise et sa communication
- Un rappel des **définitions** et des principes
- Des **pratiques illustrées** par des exemples issus de démarches mises en œuvre par certaines entreprises
- La mise en lumière du **rôle du risk manager**
- Un **document utile pour le risk manager** et ses parties prenantes internes, notamment les responsables des trois lignes de maîtrise, les dirigeants et les administrateurs

*L'appétence aux risques est une notion clé qui accompagne ou devrait accompagner toute prise de décision pour l'éclairer, quels que soient le niveau stratégique ou opérationnel de la décision et les domaines (opérations, ressources humaines, finance, technologie de l'information, marketing, juridique, communication, etc.) dans lesquels elle est prise.*

*L'entreprise doit travailler à l'équilibre entre la valeur attendue d'une décision et le niveau de risque qu'elle est prête à prendre pour la mettre en œuvre.*

## Un livre à consulter selon son besoin

- Des **fiches pratiques** sur la base de cas réels pouvant servir dans les formations AMRAE
- Des thèmes variés de l'entreprise étendue, illustrés par la **position d'associations représentatives**
- Des **mots des risk managers**
- La création de **schémas conceptuels**



**« Avec cette responsabilité élargie, l'entreprise doit faire face au risque croissant de mise en cause et de judiciarisation systématique par certaines Parties prenantes, de tout événement perçu par elles comme un manquement. Dans un contexte global d'absence ou de fragilité de dialogue et de montée de l'intolérance et de l'activisme, la nature du manquement et l'endroit du monde où il est perçu n'ont pas d'importance. »**

**Un risk manager du secteur de l'énergie**

# Le Covid-19 a mis en lumière la nécessité de management des Cygnes noirs

*Inscriptions clôturées*

**Notre propos :** proposer une définition revisitée du terme de Black Swan (vs celle historique de N. Nicholas Taleb) et renforcer la prise en compte de ces sujets dans nos exercices de cartographie des risques

⇒ **Définition d'une méthode pour mieux identifier, évaluer et quantifier, gérer les risques liés aux BS**

Organisation de notre réflexion :

- Caractéristiques d'un Black Swan
- Black swan et risque émergent : comment associer les deux ? À quel moment un BS peut devenir émergent?
- Quelle place pour ces événements dans nos cartographies ? Quelle méthodologie appliquée?
- Quelle communication : à qui ? Comment ? Quand?
- Quelle stratégie de gestion de ces risques ? Réflexion sur de nouvelles formes de financement

# Nouvelle thématique – Approches intégrées

Contact : Claire Delahaigue

- Quelles interactions Audit Interne /Contrôle Interne/Gestion des risques ?
- Quels sont les périmètres de responsabilité respectifs de ces différents domaines en terme de suivi des risques ?
- Leurs différentes approches peuvent elles être convergentes ? Comment les faire interagir avec pertinence ?
- Comment mettre en place ces approches intégrées de manière pragmatiques dans nos organisations (grand groupes mais aussi ETI/PME) ?
- Ces approches intégrées favorisent elles un meilleur suivi des risques ?
- Quelles sont les éventuelles difficultés et opportunités rencontrées ?
- Comment monitorer au mieux les plans d'actions issus de ces différentes approches ?
- ...

Inscriptions ouvertes

## Intervention externe

Cécile Blondelon

Chargée de mission auprès de l'ORSE



---

L'OBSERVATOIRE

---

DE LA RESPONSABILITÉ

---

SOCIÉTALE

---

DES ENTREPRISES

---



Observatoire  
de la responsabilité  
sociétale  
des entreprises

## Sommaire

1. Evolution de la RSE
2. De son cadre réglementaire à travers le reporting extra-financier
3. Loi Pacte : risques et opportunités
4. Quelques recommandations

## Evolution de la RSE





## De la gestion des risques à la création de valeur

La perception de la RSE a fortement évolué en une dizaine d'années.

Fondée sur le principe que les entreprises sont responsables des impacts que génèrent leurs activités sur la société, les premières démarches RSE visaient à réduire les impacts négatifs (ex : pollutions, mauvaises conditions de travail, rémunérations indécentes, etc).

Très vite, les entreprises y ont vu un moyen de mieux gérer leurs risques extra-financiers, pouvant impacter le financier. Ex : sécuriser les chaînes d'approvisionnement, rester attractifs pour recruter les meilleurs profils, se prémunir d'éventuels scandales sanitaires ou environnementaux, etc).

Par son approche globale et transverse, la RSE est aujourd'hui de plus en plus perçue comme un outil permettant aux entreprises de se transformer et de créer de la valeur.

Cette tendance de fond se retrouve dans les différentes lois et règlements publiés ces dernières années.



## Evolution du cadre réglementaire à travers le reporting extra-financier



## De la publication d'informations ESG à la mise en œuvre de plans d'action

L'accent a d'abord été mis sur la transparence des informations.

Les premières lois et règlements imposent aux grandes entreprises de publier toute une série d'informations extra-financières (l'environnement, le social et la gouvernance), dans un périmètre restreint, celui des activités de la société.

La multiplication des scandales (tels que l'effondrement du Rana Plaza et des lasagnes au cheval en 2013) va entraîner un renforcement des attentes et des obligations envers les entreprises (directive 2014 et devoir de vigilance).

2001: Loi NRE  
Nouvelles  
Régulations  
Economiques

2009 et 2010: Loi  
Grenelle I et II

2014: Directive  
européenne  
NFRD (Non-  
Financial  
Reporting)

2015 : Loi de  
Transition  
énergétique pou  
r la croissance  
verte

2016 : Loi Sapin  
2

2017: Loi sur le  
Devoir de  
vigilance  
et  
Transposition  
NFRD  
DPEF

2019: Loi Pacte



## **Changements induits par la directive européenne sur le reporting de 2014, (transposée en France en 2017)**

Les entreprises (à partir de certains seuils\*) doivent, dès 2018, publier une « Déclaration de performance extra-financière » comprenant :

- La présentation « modèle d'affaires »
- Une analyse des principaux risques RSE, par catégories : env, social, droits Homme et corruption et dans un périmètre élargi à la chaîne de valeur.
- Les politiques appliquées et plans d'action
- Les résultats et indicateurs de performance

\*20M€ de bilan ou 40 M€ de CA et 500 personnes pour les sociétés cotées  
100M€ de bilan ou 100 M€ de CA et 500 personnes pour les sociétés non cotées

## Obligation supplémentaire pour les multinationales : le devoir de vigilance

Applicable à toute société qui emploie au moins cinq mille salariés en son sein et dans ses filiales directes ou indirectes dont le siège social est fixé sur le territoire français, ou au moins dix mille salariés en son sein et dans ses filiales directes ou indirectes dont le siège social est fixé sur le territoire français ou à l'étranger. Périmètre : la société mère, ses filiales consolidées, ses fournisseurs et ses sous-traitants.

### Composantes du dispositif de vigilance

Extrait de la loi 2017-399 du 27 mars 2017



Une **cartographie des risques**



Des **procédures d'évaluation régulière** de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs



Des **actions adaptées à l'atténuation des risques** ou de prévention des atteintes graves



Un **mécanisme d'alerte** et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou la réalisation des risques, établie en concertation avec *les organisations*



Un **dispositif de suivi** des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité

Publication du Plan de Vigilance  
dans le rapport de gestion annuel

2017

Rapport sur la mise en œuvre  
du Plan de Vigilance dans le  
rapport de gestion annuel

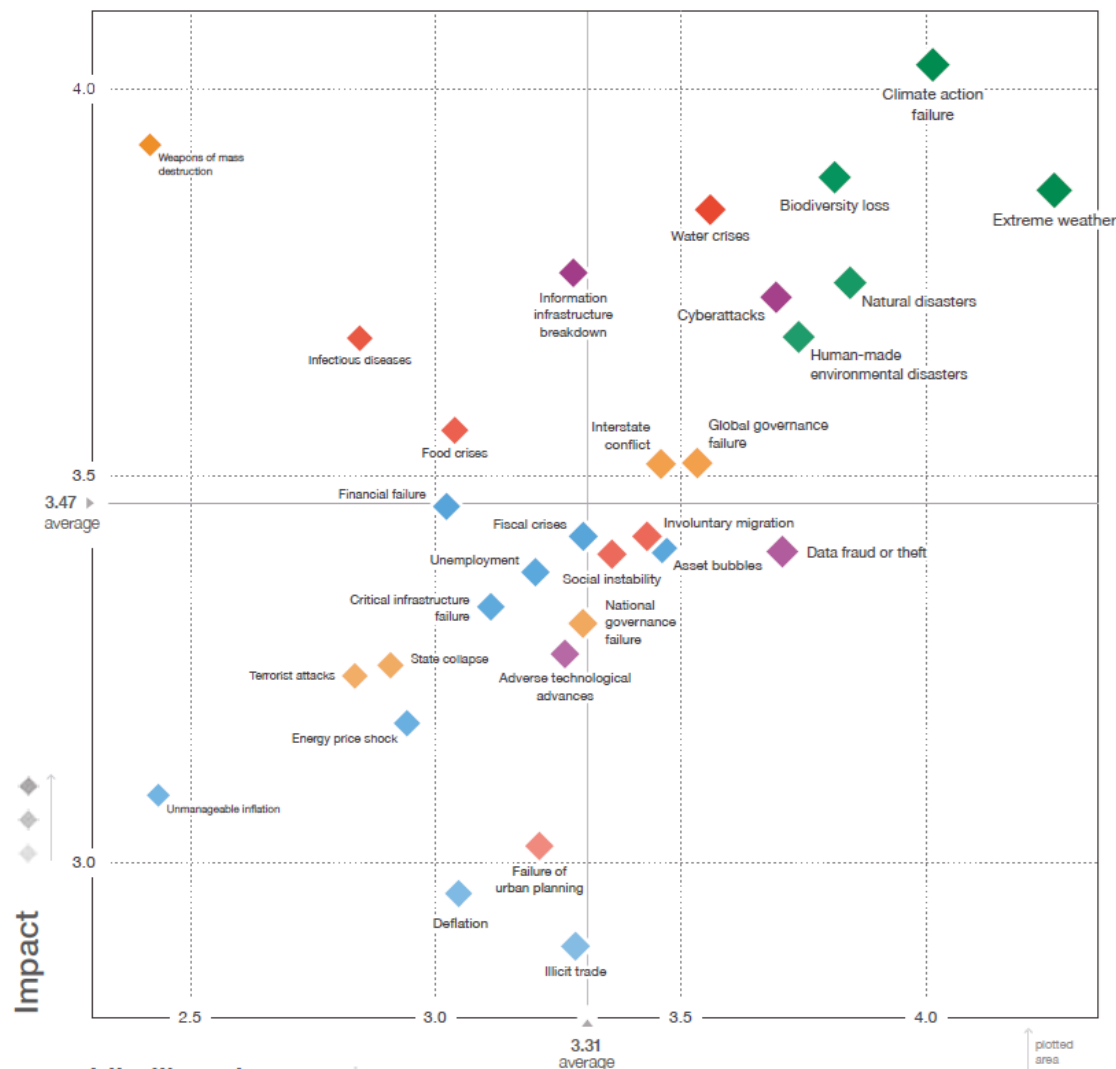
2018

Possibles actions  
en justice

2019

# Principal outil de cartographie des risques utilisé par les entreprises: la matrice de matérialité

World Economic Forum, [The Global Risks Report 2020](#), Enquête 2019-2020



## Risques majeurs:

### 1. Environnementaux

- Conditions météorologiques extrêmes
- Echec de l'action climatique
- Catastrophes naturelles
- Perte de la biodiversité
- Crise de l'eau

### 2. Technologiques

- Cyberattaques
- Fraude ou vol de données

### 3. Autres

- Échec de la gouv. mondiale
- Conflits étatiques

A noter : risques pandémiques jugés très impactant, mais peu probables, alors qu'au niveau FR les risques santé/sécu étaient en 3<sup>e</sup> position en 2019, loin derrière le **risque climat** (incontournable) et n°1.





## Autres outils : les référentiels extra-financiers (les plus utilisés : ODD, GRI, TCFD)



INTEGRATED REPORTING <IR>



## Exemple du DPEF d'ENGIE, 2019

Risques	Politiques ou plans d'action mis en place pour couvrir ou remédier aux risques	Moyens ou KPI de pilotage, objectifs	Résultats 2017	Résultats 2018	Résultats 2019	ODD concernés
Corruption	La politique anti-corruption est basée sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>la Charte éthique</li> <li>le guide pratique de l'éthique</li> <li>le référentiel intégrité</li> <li>le référentiel conformité éthique</li> <li>des politiques spécifiques : Évaluations des tiers, consultants commerciaux, cadeaux, invitations, conflits d'intérêts, <i>lobbying</i> notamment et de la relation avec les fournisseurs</li> <li>la clause éthique et RSE dans les conditions générales de ventes</li> </ul>	Dispositif de signalement et <i>reporting</i> des incidents éthiques	175 incidents avérés ou non avérés déclarés dans <i>INFORM'ethics</i>	218 incidents avérés ou non avérés déclarés dans <i>INFORM'ethics</i>	282 incidents avérés ou non avérés déclarés dans <i>INFORM'ethics</i> dont 9 concernant des cas de corruption	
		Dispositif de contrôle				
		Procédure de conformité annuelle via un système de <i>reporting</i> spécifique				
		Programme de contrôle interne INCOME COR4				
		Audits internes et externes dont l'audit de certification ISO 37001 reçue en 2018 et renouvelé en 2019				
		Publication annuelle de la Communication sur les progrès du Principe 10 de l'ONU				
		Système de lanceur d'alerte : <a href="mailto:ethics@engie.com">ethics@engie.com</a>	nd	nd	183 incidents dont 17 concernant l'éthique des affaires	
		Le Groupe s'est engagé à former ses cadres dirigeants, engagement élargi pour 2019 aux cadres <i>managers</i> (GMR), à la lutte contre la corruption en 2025	94% des cadres dirigeants	91% des cadres dirigeants	91% des cadres dirigeants et 86% des cadres <i>managers</i>	





## Un cadre en pleine évolution : normes et standards en cours de révision

Au niveau international (Etats-Unis) :

### **Révision de l'Integrated reporting <IR> Framework de 2013**

Une consultation a été organisée afin de l'actualiser. Les résultats sont attendus pour une révision souhaitée en décembre 2020.

### **GRI Standards, depuis 2000**

Les 3 référentiels « cadre » sont en cours de révision. La consultation s'est déroulée de juin à septembre. Résultats attendus au second semestre 2022.

### **L'ISO 26000 de 2010**

Un comité technique dédié à la RSE vient d'être créé, à l'initiative de la France et de l'AFNOR, avec comme première tâche de réviser l'ISO 26000, en fonction des retours d'expérience et en tenant compte des ODD. Ce comité travaillera aussi sur les questions de méthodologie de mise en œuvre de la RSE. L'objectif est de publier la nouvelle ISO en 2022.

### Au niveau européen : **Révision de la NFRD (Non-Financial Reporting Directive) de 2014**

L'European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) a été missionné pour examiner l'introduction de standards européens de reporting extra-financier dans la prochaine révision de la directive NFRD. Rapport intermédiaire fin octobre 2020, avant une version finale début 2021. Parallèlement, la Commission a organisé une consultation publique. Révision attendue par la Commission en 2021. Application en FR : 2024 ?

**Devoir de vigilance** : réflexion en cours. Proposition de la Commission attendue en 2021.



Au niveau français :

**Réflexion des ministères** de l'économie et des finances et de la transition écologique pour créer un référentiel français, se basant sur l'existant et composé d'un premier niveau de 10 à 15 indicateurs communs aux entreprises (parité, handicap, bilan carbone, etc). Possibilité d'un second niveau, sectoriel cette fois.

**Propositions de la convention citoyenne sur le reporting :**

PT6.1 : Annualiser le reporting (cad ajout d'un bilan carbone au bilan comptable) et l'étendre à toutes les organisations - champ d'émissions au scope 3 (émissions indirectes) - sanction pour non-réalisation en % du chiffre d'affaire.

Principaux enjeux : parvenir à une homogénéisation des standards (à un référentiel commun) et à une plus grande fiabilité des données.

Principales difficultés : niveaux de maturité différents selon les entreprises, les secteurs et les pays. Forte concurrence entre l'Europe et les Etats-Unis.

## Loi Pacte de 2019 : risque ou opportunité ?

3

L'ENTREPRISE  
À MISSION  
(Article 176)

2

RAISON D'ÊTRE  
(Article 169)

1

INTÉRÊT SOCIAL ET PRISE EN CONSIDÉRATION DES  
ENJEUX SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX  
(Article 169)

Trois principaux apports/changements :

1. Modification de l'art 1833 du Code Civil  
« Toute société est gérée dans son intérêt général, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Il s'agit d'un alignement du droit sur les pratiques RSE.
2. Article 1835 « Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée de principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend **affecter des moyens** dans la réalisation de son activité ».
3. Ajout dans le Code du commerce  
« Une société peut faire publiquement état de la qualité de **société à mission** ». (pour les entreprises ayant déjà une raison d'être et qui se fixent un ou des objectifs sociétaux).



**Premier bilan : 35% des entreprises soumises à la DPEF ont formalisé une raison d'être (mais inscrite dans les statuts seulement dans 9% des cas)**

**Les raisons d'être « slogan » :**

« Faire avancer l'industrie »

« Construire ensemble un avenir de confiance »

« Offrir à chacun une meilleure façon d'avancer »

« Donner la liberté de faire du bien aux hommes et à la nature »

**Exemples de raison d'être pertinentes : de quelles entreprises s'agit-il ?**

1. « Construire un avenir énergétique neutre en CO<sub>2</sub>, conciliant préservation de la planète, bien-être et développement, grâce à l'électricité et à des solutions et services innovants. »
2. « Rendre durablement le plaisir et les bienfaits de la pratique du sport accessibles au plus grand nombre. »
3. « Notre mission est de proposer à nos clients des services, des produits et une alimentation de qualité et accessibles à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution. Grâce à la compétence de nos collaborateurs, à une démarche responsable et pluriculturelle, à notre ancrage dans les territoires et à notre capacité d'adaptation aux modes de production et de consommation, nous avons pour ambition d'être leader de la transition alimentaire pour tous. »

**Une raison d'être doit être connectée à l'ADN de l'entreprise et définir sa contribution pour une société plus soutenable, au risque d'être perçue comme peu crédible.**

### **Principaux risques et opportunités liés à la raison d'être :**

- risques en termes d'image pour celles qui n'en définiront pas (ou seulement des slogans)
- risques juridiques en l'absence de moyens affectés, engagement de la responsabilité de l'entreprise pour non respect de ses statuts
- opportunités : renforcer son attractivité auprès des jeunes talents, des investisseurs, des consommateurs en se différenciant
- Protéger les intérêts sociaux et sociétaux de l'entreprise par rapport aux intérêts financiers
- En interne : contribue au renforcement du sentiment d'appartenance
- Permet de fixer un cap, de réfléchir à ses activités sur le long terme

### 3<sup>e</sup> changement de la loi Pacte : la création de société à mission

L'article L.210-10 et suivants du Code de commerce fixent les conditions à remplir pour prétendre à la qualité de société à mission:

- la notion de raison d'être doit être précisée dans les statuts (article 1835 du code civil) ;
- les statuts doivent préciser un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité ;
- les statuts précisent les modalités du suivi de l'exécution des missions.
- pour les entreprises de moins de 50 salariés, un comité de mission ou un référent de mission est désigné pour suivre l'exécution des missions ;
- une vérification de la poursuite de ces objectifs doit être faite par un organisme tiers indépendant ;
- la qualité de société à mission doit faire l'objet d'une déclaration au greffe du tribunal de commerce.

Exemple de **Danone** : « Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre.

## Quelques recommandations

- Etant donné l'importance grandissante des risques RSE, il est plus que fortement recommandé aux départements des risques de travailler en étroite collaboration avec les directions/responsables RSE, ce qui n'est le cas que dans 20% des cas (30% ne collaborent pas du tout ensemble). \*
- Pour plus de cohérence, l'idéal serait d'élaborer ensemble une liste unique de risques.
- Anticiper l'évolution du cadre réglementaire. Ex : avec le devoir de vigilance et la raison d'être, où à ce jour il n'y a que des obligations de moyens et pas de résultats, mais jusqu'à quand ?

Source : l'étude « The European Risk Manager Report 2020 » de [FERMA](#)





Merci



Contact : [cecile.blondelon@orse.org](mailto:cecile.blondelon@orse.org)

---

L' O B S E R V A T O I R E

---

D E L A R E S P O N S A B I L I T É

---

S O C I É T A L E

---

D E S E N T R E P R I S E S

---

Présentation AMRAE, Commission ERM 360°  
16 octobre 2020



Observatoire  
de la responsabilité  
sociale  
des entreprises



# Actualités et veille presse

## Colloque / Conférences

- **Rencontres AMRAE 3, 4 et 5 Fév 2021**
- **FERMA** – European Risk Management Seminar 2020 – *12 et 13 Octobre 2020*
- **IFACI** – La « Non Conférence » (version digitale de la conférence annuelle )  
16 au 27 Novembre 2020

## Publications

- **ANSSI et CCA** – Guide « Organiser un exercice de crise Cyber »
- **Agence Française Anti-Corruption** – Diagnostic national sur les dispositifs anti-corruption dans les entreprises – Résultats de l'enquête 2020
- **IFACI & ECIIA** - Risk in FOCUS 2021 – Hot topics for internal auditors
- **AXA** – Future Risks Report 2020
- **GARTNER** – Top 10 Emerging Risks of 2Q20
- **FERMA** – Risk Manager Profile 2020 – European Map and results

# Prochaines dates de la commission

A vos agendas !

- **Vendredi 11 Décembre 2020 – 9h / 11h30**
- Vendredi 19 mars 2021 – 9h / 11h30
- Vendredi 14 Mai 2021 – 9h / 11h30
- Vendredi 02 Juillet 2021 – 9h / 11h30



