

**Une gestion de risque par le DD ou pour le DD ? Et vice versa.**

Par Imane Essrifi, Candidate au doctorat en Administration.

Le 6 et 7 avril dernier, des conférenciers d'envergure, invités par UNISFERA, ont partagé avec les participants leurs expériences et expertises. Il s'agit de la sixième édition d'une conférence sur le développement durable et la responsabilité sociale, organisée par le Centre international Unisféra, un cabinet d'expertise en développement durable (DD). La conférence s'adresse aux gestionnaires et spécialistes de l'environnement, des affaires juridiques et réglementaires, de la qualité et de l'amélioration continue, de l'approvisionnement des opérations, du marketing, des ventes et de la communication, des ressources humaines et des relations publiques et gouvernementales, ainsi que des relations avec les investisseurs

Une des thématiques abordées lors de la conférence a été l'intégration du Développement Durable à la gestion de risque. Stephen Kibsey, Vice-président, gestion des risques - Marchés boursiers à la Caisse de dépôt et placement du Québec a introduit les mécanismes d'intégrations des facteurs ESG (Environnement-Social-Gouvernance) dans l'analyse fondamentale qui précède la décision d'achat ou de vente d'un titre financier par les gestionnaires d'actifs de la Caisse. L'analyse fondamentale consiste en une évaluation qualitative et quantitative d'une entreprise. Elle est réalisée dans le but de la comparer au prix du marché boursier et ainsi procéder à l'achat quand le titre est sous-évalué ou à la vente quand il est surévalué. Pour prendre cette décision, les gestionnaires doivent, dorénavant s'attarder sur le profil de responsabilité sociale de l'entreprise et non plus seulement sur les analyses qualitatives habituelles, telles l'analyse de la concurrence et de la réputation.

La décision d'achat est habituellement basée sur les mesures du couple Risque-Rendement. Les facteurs ESG sont intégrés à la composante Risque de ce couple et sont attribués sur la base de scores qualitatifs par les gestionnaires qui détiennent une liste d'indicateurs à vérifier. Ces indicateurs sont déclinés en 7 critères et comportent 50 dimensions, qui couvrent, notamment, la relation avec la communauté, les initiatives en environnement et le rapport du développement durable. Une fois les scores attribués, ils sont intégrés dans la VAR (Value at risk) qui mesure le risque de marché d'un portefeuille et représente le «montant de pertes qui ne devrait être dépassé qu'avec une

probabilité donnée sur un horizon temporel donné<sup>1</sup>». Ainsi une entreprise qui fait piètre figure sur le plan social ou environnemental, devra compenser cette mauvaise performance sociale par une plus forte performance financière et le cas échéant sera boudée par les investisseurs.

L'intégration des facteurs ESG est une étape additionnelle de l'analyse fondamentale et un volet essentiel dans la gestion intégrée des risques au sein de la Caisse, mais ne constitue par une révolution en soit, argue M. Kibsey. Il s'agit plutôt d'un ajustement dans le cadre des méthodes classiques d'évaluation de portefeuille.

Cela ne semble pas être le cas de la gestion de risque au niveau de l'entreprise. Les propos de M. Pierre Taillefer, consultant chez PLT semblent annoncer, et informer, d'une coupure avec les méthodes de gestion de risque traditionnelles.

M. Taillefer a souligné l'importance de comprendre les répercussions, les risques et les occasions d'affaires liés au DD et d'intégrer cette analyse dans la gestion de risque à l'échelle de l'entreprise, tout en incluant les parties prenantes prioritaires dans ce processus par biais de consultations. Ces consultations permettraient de comprendre leurs demandes et préoccupations. Elles nécessitent, au préalable, une définition claire de ce qui représente un risque pour l'entreprise, son degré d'aversion ou de tolérance à ce risque et finalement la souscription à des contrôles afin d'assurer une divulgation fiable et «matérielle»<sup>2</sup>.

Les procédures de contrôles, souligne M. Taillefer, servent à assurer la fiabilité de l'information divulguée par l'entreprise qui gagnerait à être certifiée par une tierce partie, une fois formalisée sous forme de rapport de développement durable.

On peut être tenté de conclure, après une première lecture des présentations de M. Kibsey et M. Taillefer, que l'opérationnalisation des principes de DD (sous forme d'indicateurs et de scores) ne fait du concept qu'un autre outil au service de la gestion de risque qui permet de détecter (peut-être plus tôt que les outils traditionnels) les menaces et les opportunités aussi bien aux intangibles, tels que la réputation et l'image de l'organisation qu'aux tangibles tels que le chiffre d'affaires et le coût de capital. Or une lecture plus réfléchie, nous permet assez rapidement de réaliser que le cycle consultation-contrôle-divulgation est dynamique. Dans la mesure que la divulgation si elle est accompagnée par la construction d'espaces de dialogue et de concertation avec les parties prenantes devient, en elle-même, un outil d'amélioration continue.

L'exemple d'Alcoa, présentée par Mme Lise Sylvain, Directrice, Développement durable chez Alcoa Canada illustre bien ce cycle d'amélioration. En effet, une gestion de risque intégrant le DD a abouti dans le cas d'Alcoa à un engagement de type stratégique envers les parties prenantes ; il s'agit d'un type d'engagement qui fait du DD un catalyseur de

---

<sup>1</sup>SOURCE : Wikipédia.

<sup>2</sup> Une information matérielle : une information significative pour les parties prenantes dans la mesure qu'elle répond à leurs besoins informationnels.

compétitivité (engagement de troisième génération) et non plus «seulement» une composante de la gestion du risque globale (engagement de deuxième génération).<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Un engagement de première génération : la réaction aux attaques de parties prenantes.