

Le rôle des enjeux ESG dans la gestion des impacts et des risques COVID-19

À son émergence, la pandémie de COVID-19 relevait de la crise de santé publique, puis elle s'est rapidement étendue aux questions de gouvernance sociale et économique. Désormais, les consignes de télétravail s'adoucissent, et la pandémie traverse une nouvelle mutation. Cette fois, dans la mesure où les considérations de Santé et Sécurité vont indubitablement influencer les performances financières et opérationnelles, elle testera notre capacité à gérer la sécurité sur les lieux de travail.

Les impacts du COVID-19 sont indéniables et nombre des effets ainsi que des risques associés à la pandémie se concentrent sur les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Aussi paraît-il évident que leur gestion doit, elle aussi, être centrée sur les principes ESG. Ces derniers s'appuient sur la notion que le changement climatique, les droits humains et les enjeux de cet ordre peuvent affecter les performances des portefeuilles d'investissement, qu'ils ont effectivement une incidence en la matière et que par conséquent, ils devraient avoir leur place aux côtés de facteurs financiers plus traditionnels.

En tant que composante centrale des enjeux ESG, la question de la Santé et Sécurité est au cœur des consignes de santé publique à travers le monde, mais elle occupe également une place centrale dans les gouvernements et dans les processus de prise de décision en entreprise. Disposer de spécialistes de ces questions à la fois au gouvernement et dans les entreprises est essentiel. L'engagement envers les critères ESG contribuera à déterminer les performances financières futures des organisations et à garantir davantage de résilience.



Par quel chemin arrivera-t-on à un retour à la normale et à quoi ressemble cette normalité après la pandémie ? Pour ceux à qui incombe la responsabilité de la gouvernance, il peut être utile de réfléchir à la différence entre impact et risque (voir encart), et comment une bonne compréhension des enjeux ESG peut jouer un rôle clé dans le succès et la longévité de son organisation. Pour les investisseurs, les organisations ayant intégré les principes des enjeux ESG devraient être plus à même de gérer les risques relatifs aux investissements et de rebondir plus rapidement après cette crise sanitaire.

Retour sur les événements

On ne peut pas dire que la possibilité d'une pandémie mondiale n'avait pas du tout été anticipée. En 2003, le SRAS avait fourni un aperçu de ce qu'allait être le COVID-19, ce qui avait poussé de nombreuses entreprises à revoir et ajuster leur plan de continuité d'activité (PCA). Elles se sont fortement appuyées sur des spécialistes afin de prévoir les impacts possibles, d'identifier les mesures de réduction des risques et de se préparer à des occurrences futures de ce type. Nous pouvons avoir recours à ces travaux du passé pour mieux comprendre notre situation présente et élaborer une stratégie pour l'avenir.

À propos de l'IIA

The Institute of Internal Auditors Inc. (IIA) est une association professionnelle qui compte plus de 200 000 membres répartis dans plus de 170 pays et territoires à travers le monde. Porte-parole mondial de la profession d'audit interne, l'IIA intervient en tant que leader incontesté dans les domaines de la formation, de la recherche et de la formulation de normes.

The IIA

1035 Greenwood Blvd.
Suite 149
Lake Mary, FL 32746 USA

Abonnements gratuits

Consultez le site www.theiia.org/toner pour vous abonner gratuitement.

Avis des lecteurs

Envoyez toutes vos questions et observations à l'adresse : toner@theiia.org.

Désormais, il est temps d'adopter une approche ESG pour enquêter sur les causes racines des vulnérabilités organisationnelles et pour comprendre à quels endroits et pour quelles raisons les plans existants n'ont pas été à la hauteur des attentes. Lors de cette revue, un examen du traitement des enjeux ESG et de la gestion des risques doit comprendre des questions telles que :

- Les registres des risques étaient-ils exhaustifs ?
- Étaient-ils rédigés et tenus à jour par des collaborateurs ayant l'expertise et les compétences adéquates ?
- L'organisation a-t-elle eu recours de façon efficace à des spécialistes dans le but d'identifier et d'évaluer les risques et afin d'en évaluer les mesures de traitement ?
- Les risques trouvant leur origine à l'extérieur de l'organisation avaient-ils été cernés avec précision ?
- L'organisation a-t-elle efficacement identifié les risques nouveaux ou émergents, notamment grâce aux informations collectées par les dispositifs de lancement d'alerte ?
- Les PCA étaient-ils à jour, testés, revus et entretenus ?

Les organisations devraient également examiner pourquoi les impacts de cette crise ont été aussi importants et poser des questions telles que :

- Les provisions pour risque ont-elles été suffisantes pour anticiper les congés maladie (payés) ? Les collaborateurs ont-ils ressenti une certaine pression les poussant à venir au travail, même s'ils étaient malades ?
- L'entreprise était-elle trop dépendante d'un fournisseur à l'égard d'un produit ou d'un service essentiel ? Une chaîne d'approvisionnement en « juste-à-temps » a-t-elle été poussée dans ses retranchements ?
- Des réseaux de communication étaient-ils bien établis ? Fonctionnaient-ils ? Les collaborateurs étaient-ils en mesure de les utiliser ?
- La culture de l'organisation favorisait-elle la libre prise de parole ?
- Les recommandations et suggestions prospectives d'audit ont-elles été traitées ?

ADMINISTRATEURS : QUELLES QUESTIONS POSER ?

N'acceptez pas un rapport de la direction générale qui se contente de proposer des coupes frénétiques dans les budgets. Mettez à l'épreuve sa stratégie, ses plans ainsi que son orientation à long terme avec des questions comme :

- » Quelles leçons tirez-vous quant au degré de préparation de l'organisation face à cette crise ? Jusqu'à quel point êtes-vous allés dans votre analyse et quelles ressources avez-vous utilisées ? Quelles leçons avez-vous apprises et comment vous y prendrez-vous à l'avenir ?
- » Quels risques considérez-vous comme critiques à moyen et à long termes ? Hormis les risques financiers évidents, quels risques extra-financiers (y compris eu égard aux enjeux ESG) ont été pris en compte ? Comment ont-ils été identifiés, évalués et maîtrisés ?
- » Quels sont les risques nouveaux/émergents que vous suivez – à la fois à l'échelle mondiale et macroéconomique – et comment pourraient-ils affecter notre secteur d'activité ainsi que notre organisation ?
- » Quelles opportunités font surface, que ce soit à moyen ou à long terme ? Quels plans avez-vous pour en tirer le meilleur parti ?
- » Quels sont les plans en matière de communications financières et extra-financières ? Les systèmes et les dispositifs de contrôle sont-ils efficaces face à l'évolutivité de la situation ? Comment effectuez-vous le suivi des réactions des parties prenantes ?

Risque : maîtriser les pertes

La « normalité provisoire » comporte son lot de risques sur les opérations, la conformité et la réputation de l'organisation. Certains risques à court-terme sont soulignés par les questions ci-dessous :

- Les collaborateurs en télétravail sont-ils en mesure d'être productifs et d'apporter de la valeur ajoutée ? La technologie et les équipements de gestion sont-ils suffisants pour la pratique du télétravail ?
- Est-ce que d'autres normes culturelles ou exigences propres à l'organisation perdent de leur force ? Cela affecte-t-il l'implication des collaborateurs ? Sans un sentiment d'appartenance, les collaborateurs vont-ils chercher du travail ailleurs ?
- Le risque de vol de propriété intellectuelle est-il plus grand ?
- L'organisation est-elle contrainte à de nouvelles obligations de conformité, ou est-ce que certaines obligations ont évolué ? Cela peut comprendre des programmes d'aides gouvernementales, des réductions accordées par des fournisseurs, des prestataires, ou à des clients ou encore des exonérations de loyers ou de taxes.
- Les nouvelles réglementations sont inévitables dans le « Monde d'après » ; comment les modifications de la sécurité au travail et de la capacité des locaux vont-elles affecter l'entreprise ?
- Comment les exigences relatives au reporting externe (financier et extra-financier) ont-elles changé ?
- Quelle image des activités et réponses entreprises face à la crise par l'organisation ou par le secteur d'activité les réseaux sociaux ont-ils relayée ?
- Où en est l'état de l'art en matière de Santé et Sécurité ? Quelles responsabilités incombent à l'employeur à l'égard de la sécurité de l'espace de travail à domicile ? Dans quelles circonstances des mesures disciplinaires seront-elles prises ?

Alors que semble émerger une normalité nouvelle sur le plan économique, d'autres risques peuvent tout de même faire surface :

- Les collaborateurs peuvent avoir peur de retourner sur leur lieu de travail pour des raisons de santé, ou à cause d'un stress post-traumatique.
- Les systèmes et dispositifs de contrôle peuvent ne pas être adaptés aux nouvelles obligations de conformité.
- Les concurrents peuvent avoir saisi des opportunités en relation avec des produits, services, marchés ou avantages salariaux.
- Les exigences des parties prenantes en matière de communication sur les pratiques de gestion des risques (comme le « *Form 10-K Management Discussion and Analysis and Organization Sustainability* »* de la SEC et les rapports sur les enjeux ESG) peuvent croître.

Risque : les gains possibles

Manquer de saisir les opportunités, c'est également un risque. Observez par exemple les destins contraires de Blockbuster et de Netflix. Malgré les défis, il y aura toujours des avantages. En revanche, ils peuvent ne pas s'imposer comme une évidence ou ne pas être immédiats. Ils pourraient survenir à la suite de glissements de forces dans la tectonique des marchés, ou en raison de concurrents qui auraient réagi dans une immédiateté excessive et auraient manqué de vision à long terme.

* Note du traducteur : Le « Form 10-K » est un rapport annuel exigé par l'autorité boursière américaine (SEC) donnant un aperçu exhaustif des performances financières d'une entreprise.

COMPRENDRE LA DIFFÉRENCE ENTRE IMPACTS ET RISQUES

Les organisations chancèlent souvent en période de crise lorsqu'elles ne comprennent pas la différence entre impacts et risques. Ce que traverse l'organisation en conséquence de la pandémie, ce sont les « impacts » :

- » déficiences de ressources observées sur les systèmes de santé sous tension ;
- » mortalité et contaminations dues au COVID-19 ;
- » consignes de confinement du gouvernement ;
- » impact financier spectaculaire dans les secteurs économiques : industrie, commerce, transports ;
- » envolée du chômage et de la perte d'accès au système de santé ;
- » disruption totale de l'éducation à tous les niveaux.

Ce que nous observons également, ce sont les réactions des organisations aux « impacts ». La plupart d'entre elles sont des mesures réactives à court-terme conçues pour minimiser les pertes qui ne prennent pas toujours en compte le risque à long terme :

- » baisse du taux d'actifs, en raison de dispositifs de chômage partiel ou de licenciements ;
- » baisse des salaires et des avantages des collaborateurs restants.
- » arrêt du recours aux sous-traitants et/ou aux fournisseurs ;
- » coupes opérées sur les activités non essentielles, y compris les fonctions supports en matière d'expertise, de technique et de conformité.

En période d'extrêmes difficultés, l'instinct de la direction générale consiste à réduire les coûts pour en atténuer les effets sur les recettes. Toutefois, cette stratégie répond aux impacts uniquement et ne prend pas en compte les risques. Sur le long terme, de telles actions pourraient les aggraver. Une véritable gestion des risques nécessite :

- » d'évaluer les impacts et la réponse immédiate ;
- » de comprendre la tolérance au risque de l'organisation face à une perturbation significative ;
- » de développer des stratégies qui alignent les impacts (observés et potentiels) à la tolérance au risque ainsi qu'à la valeur et à l'opportunité potentielles.

Avec la croissance dans les secteurs comme le e-commerce et les livraisons, les télécommunications, la vidéo à la demande, et les équipements de télétravail, certaines entreprises ont pu bénéficier d'impacts positifs. Du fait de ses efforts face à la pandémie ou de sa capacité à s'adapter à de nouveaux besoins sur les marchés, une organisation peut voir sa réputation s'améliorer.

Utiliser les bonnes ressources

La gestion des risques n'a jamais eu pour vocation d'être statique. La tâche est infinie. Les efforts d'évaluation et de maîtrise des risques évoluent de la même manière que le risque et la tolérance au risque évoluent. De nos jours, le monde est témoin d'une confluence sans précédent de risques et d'impacts. Se limiter à réagir aux impacts laissera sans doute une organisation bien dépourvue face aux défis qui l'attendent.

Le Modèle des Trois Lignes de Maîtrise a été largement adopté en tant que modèle de gouvernance pour la gestion des risques. L'audit interne sert de troisième ligne, rattachée directement au conseil d'administration. Les zones de risques plus importantes – Environnement, Qualité, SI, Santé et Sécurité, Chaîne d'approvisionnement – ont souvent des programmes spécifiques au niveau de la deuxième ligne. Ces derniers existent spécifiquement parce que ces zones de risques sont plus importantes que les autres et qu'elles nécessitent une assurance indépendante adéquate que l'audit interne peut fournir.

À mesure que les organisations commencent à entrevoir et à se préparer au « Monde d'après », l'évaluation des risques et l'élaboration de plans d'audit fondés sur une approche par les risques doit inclure des personnes dont l'expertise et les compétences se prêtent à ces temps difficiles. L'équilibre entre les considérations à court et long termes, et la compréhension de l'influence croissante exercée par les enjeux ESG sera critique pour que les organisations trouvent les talents qui correspondent à leurs besoins.



Sondage rapide

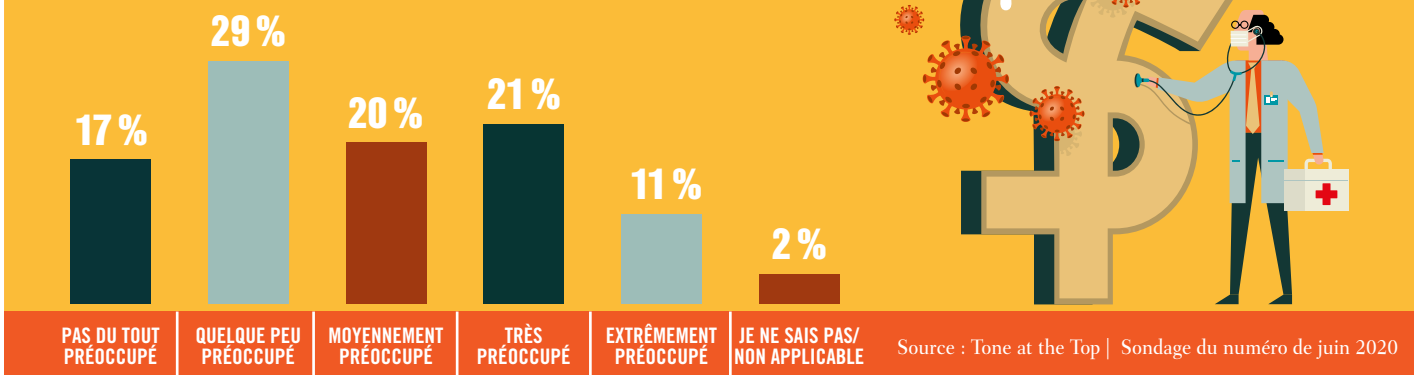
Comment votre organisation intègre-t-elle les enjeux ESG aux discussions sur la gestion des risques ?

- Systématiquement
- Uniquement en relation avec les risques réglementaires et de conformité
- Uniquement depuis la crise du COVID-19
- Elle ne les intègre pas
- ESG, de quoi s'agit-il ?

Rendez-vous sur www.theiia.org/toner pour répondre à cette question et connaître les réponses des autres.

RÉSULTATS DU SONDAGE RAPIDE

Dans quelle mesure êtes-vous préoccupés par la viabilité financière à long terme de votre organisation du fait du COVID-19 ?



Source : Tone at the Top | Sondage du numéro de juin 2020

Copyright © 2020 de The Institute of Internal Auditors, Inc. Tous droits réservés.