

Gestion des risques et durabilité : le duo gagnant pour renforcer votre entreprise

Guide pratique à destination
des PME genevoises



REPUBLIQUE
ET CANTON
DE GENEVE

POST TENEBRAS LUX

Partie 1 : comprendre les enjeux

4

Durabilité et gestion des risques : quels liens ?

Faire face à l'incertitude : une approche stratégique globale

Comprendre la synergie entre risque et durabilité

Deux lectures complémentaires des impacts

6

Panorama des réglementations en matière de durabilité & gestion des risques

Durabilité

Gestion des risques

8

Enjeux et perspectives : du global au local

Au niveau global

Au niveau Suisse

15

Les PME face aux risques : comprendre et structurer

Les 7 catégories de risques

Les risques principaux dans les PME

Typologie des risques

Partie 2 : mise en oeuvre

20

Le processus de gestion des risques

Étape 1 – Établissement du contexte

Etape 2 – Le diagnostic

Etape 3 – Les mesures de traitement

Etape 4 – La communication

Outil de pilotage

Outil de gestion

36

Synthèse et perspectives

Une analyse centrée sur l'approche « outside-in »

L'ouverture vers l'approche « inside-out »

Pistes pour aller plus loin

37

Annexe

Mise en application

Un autre regard sur les enjeux ESG à travers le prisme du donuts

Quelles méthodes utiliser pour identifier efficacement les risques ?

Comprendre et mettre en œuvre : un guide en deux parties

Afin de faciliter la lecture et l'appropriation des enjeux liés à la gestion des risques et à la durabilité, ce guide est structuré en deux parties complémentaires :

Partie 1: Comprendre les enjeux

Cette première partie pose les fondements stratégiques et réglementaires, en expliquant les liens entre durabilité et gestion des risques, ainsi que les grands enjeux auxquels les entreprises sont confrontées aujourd'hui.

Partie 2: Mise en œuvre

La deuxième partie de ce guide présente une approche résolument pratique. Il propose une méthode, des outils et des exemples concrets pour aider les PME à structurer leur démarche de gestion des risques et à intégrer les principes de durabilité dans leur quotidien.

Partie 1 : comprendre les enjeux

Gestion des risques et durabilité : quels liens ?

Faire face à l'incertitude : une approche stratégique globale

Dans un environnement marqué par l'incertitude et les évolutions rapides, il est essentiel pour une entreprise d'intégrer dans sa stratégie et sa gestion une approche holistique d'aléas, qu'ils soient positifs ou négatifs, à court, moyen et long terme. Cette vision stratégique doit s'accompagner d'actions concrètes visant à renforcer sa résilience et à s'adapter aux défis et opportunités qui façonnent son avenir.

Comprendre la synergie entre risque et durabilité

Les notions de risque et de durabilité sont étroitement liées, et pour en saisir pleinement la synergie, il est judicieux de revenir à leurs définitions fondamentales :

- **Un risque** représente « l'effet de l'incertitude sur les objectifs ». Cet effet peut être soit négatif, se traduisant par une perte, soit positif, offrant une opportunité (on parle alors « d'aléa »). La gestion des risques consiste à identifier, évaluer et hiérarchiser ces effets, afin de minimiser les impacts négatifs, capitaliser sur les opportunités et améliorer la prise de décision au sein de l'organisation.
- **La durabilité**, quant à elle, se définit comme la capacité à répondre aux besoins actuels sans compromettre ceux des générations futures. Elle repose sur un équilibre entre performance économique, responsabilité sociale et respect de l'environnement. Les principaux objectifs de la durabilité pour une organisation incluent : garantir sa pérennité, créer une valeur durable, anticiper et s'adapter aux transitions économiques, sociales et environnementales, tout en réduisant les impacts négatifs sur les écosystèmes et les communautés.

Les dimensions « risque » et « durabilité » sont profondément interconnectées. Intégrer les enjeux de durabilité dans l'analyse des risques permet non seulement d'anticiper et de réduire les aléas liés aux impacts environnementaux, sociaux et économiques, mais aussi de saisir des opportunités stratégiques qui renforcent la résilience et la pérennité des organisations face aux incertitudes futures.

Deux lectures complémentaires des impacts

Traditionnellement, la gestion des risques s'intéresse aux impacts subis, en analysant comment des facteurs externes (réglementations, événements climatiques, instabilités géopolitiques, etc.) peuvent affecter l'organisation et ses parties prenantes internes. Elle vise à protéger l'entreprise contre les menaces susceptibles de compromettre ses objectifs.

La durabilité, quant à elle, enrichit cette lecture en y examinant les impacts générés par l'entreprise : elle questionne comment ses activités génèrent des impacts – positifs ou négatifs – sur ses parties prenantes, qu'elles soient internes (collaborateurs et collaboratrices, actionnaires) ou externes (clientèle, fournisseurs, territoires, écosystèmes). Cette approche élargit le périmètre de responsabilité et invite à une transformation des modèles vers plus de cohérence et de contribution sociétale.

Panorama des réglementations en matière de durabilité & gestion des risques

Durabilité

Le cadre réglementaire lié à la durabilité évolue rapidement, porté par les engagements internationaux tels que l'Accord de Paris, les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies, et plus récemment par la mise en œuvre de directives européennes structurantes, notamment la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) et la CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive).

La convergence entre durabilité et gestion des risques: la double matérialité

Ces deux dernières introduisent une exigence centrale qui illustre la convergence entre les disciplines de la durabilité et de la gestion des risques: l'élaboration d'une matrice de double matérialité. Cet exercice consiste à intégrer deux perspectives complémentaires dans l'analyse:

- **La matérialité d'impact (inside-out):** comment les activités de l'entreprise affectent l'environnement, la société et les parties prenantes externes.
- **La matérialité financière (outside-in):** comment les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) influencent la performance économique et la résilience de l'entreprise.

Cette approche systémique permet d'identifier les enjeux les plus significatifs, tant du point de vue de la responsabilité que de la vulnérabilité, et constitue un socle commun pour le reporting extra-financier, la stratégie ESG et la cartographie des risques.

Un contexte réglementaire en mouvement

En parallèle, le contexte d'application de ces directives est en cours de révision via la loi « omnibus » au niveau européen. La Suisse, bien qu'observatrice attentive, n'a pas encore formellement pris position sur leur transposition. Toutefois, les entreprises suisses, notamment celles intégrées dans des chaînes de valeur européennes, sont de plus en plus concernées par ces exigences. Enfin, au niveau national, la Loi sur la protection du climat et l'innovation (LCI), entrée en vigueur en 2025, vient renforcer les obligations en matière de réduction des émissions et d'adaptation aux risques climatiques. Elle s'inscrit dans une logique de transparence, de responsabilité et de résilience, en cohérence avec les standards internationaux.

Gestion des risques

En Suisse, la gestion des risques est une exigence croissante pour les organisations, notamment dans le cadre de leur responsabilité sociétale, de leur gouvernance et de leur conformité réglementaire. Bien que la législation suisse ne prévoie pas encore une obligation explicite de reporting ESG pour toutes les entreprises, plusieurs textes encadrent ou influencent les pratiques de gestion des risques :

Les principales obligations légales et réglementaires

- Le Code des obligations impose aux grandes entreprises (soumises à l'audit ordinaire) de publier des informations sur les risques significatifs dans leur rapport de gestion, notamment ceux liés à l'environnement, aux droits humains et à la corruption (art. 964a à 964c CO).
- La Loi sur la protection du climat et l'innovation (LCI), entrée en vigueur en 2025, renforce les attentes en matière d'anticipation des risques climatiques et d'adaptation. Elle encourage les entreprises à intégrer les enjeux environnementaux dans leur stratégie et leur gouvernance, en cohérence avec les objectifs de neutralité carbone à horizon 2050.
- La révision de la Loi sur le CO₂ introduit des objectifs sectoriels de réduction des émissions, qui impliquent une meilleure identification des risques liés à l'énergie, aux bâtiments, aux transports et à l'industrie.

Les standards et cadres internationaux comme référence

Les normes internationales telles que l'ISO 31000 (gestion des risques), l'ISO 14001 (management environnemental), ou les cadres TCFD et ISSB, sont de plus en plus utilisées comme références par les entreprises suisses, notamment celles intégrées dans des chaînes de valeur européennes ou soumises à des exigences de leurs partenaires.

Les bonnes pratiques pour une gestion proactive des risques

En pratique, les organisations sont appelées à :

- Formaliser une cartographie des risques incluant les enjeux ESG ;
- Mettre en place des mécanismes de suivi, de pilotage et de documentation ;
- Impliquer leur gouvernance dans l'analyse et la validation des risques ;
- Anticiper les attentes des parties prenantes (clients, investisseurs, autorités, etc.).

La gestion des risques comme levier stratégique

Même si certaines obligations ne sont pas encore contraignantes pour toutes les entreprises, la tendance est claire : la gestion des risques devient un levier stratégique pour démontrer sa résilience, sa responsabilité et sa capacité à s'adapter aux transformations en cours.

Enjeux et perspectives : du global au local

Dans un contexte marqué par des transformations rapides – climatiques, sociales, réglementaires et économiques – les entreprises, y compris les PME, sont de plus en plus exposées à des risques multiples. Ces risques ne concernent plus uniquement les grandes structures ou les secteurs industriels : ils touchent désormais les organisations locales, les chaînes de valeur régionales et les modèles économiques traditionnels.

Une cartographie des risques pour les PME

Ce tour d'horizon vise à offrir une lecture structurée des principaux risques auxquels une PME peut être confrontée, en tenant compte de leur nature (climatique, sociétale, géopolitique, économique, technologique, environnementale) et de leur temporalité. Certains risques sont déjà visibles et concrets à court terme (hausse des coûts, pénuries de ressources, événements climatiques extrêmes), tandis que d'autres s'inscrivent dans une dynamique plus longue (perte de biodiversité, évolution des attentes sociétales, instabilité réglementaire).

Des enjeux stratégiques pour l'avenir

Identifier ces risques, c'est aussi reconnaître les enjeux stratégiques qui en découlent : adaptation, résilience, innovation, attractivité. Ce panorama constitue une base pour initier une démarche de gestion des risques alignée avec les objectifs de durabilité.

Au niveau global

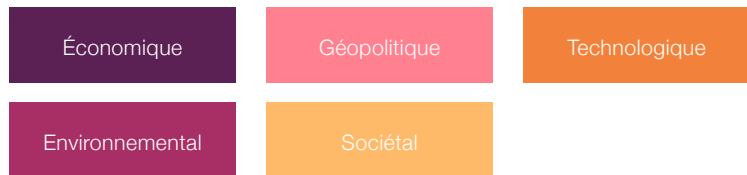
Quels risques pour les PME aujourd'hui et demain?

Pour mieux appréhender les enjeux actuels, le document « The Global Risks Report 2025 »¹ du World Economic Forum propose une analyse des défis d'aujourd'hui ainsi qu'une projection à 2 ans et à 10 ans. Cette étude repose sur les avis de 900 spécialistes issus de divers secteurs et classe les risques en cinq grandes catégories : économiques, environnementales, géopolitiques, sociétales et technologiques.

¹ [Global Risks Report 2025 | World Economic Forum](#)

Les 10 principaux risques à court, moyen et long terme

Afin d'anticiper les évolutions futures, le tableau ci-dessous présente le classement des 10 principaux risques mondiaux identifiés comme les plus préoccupants à court terme (2025), à moyen terme (2027) et à long terme (2035), en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact potentiel.



Classement **Risques actuels (2025)** **Risques à 2 ans** **Risques à 10 ans**

1 ^{er}	Conflit armé entre États	Désinformation et mésinformation	Événements climatiques extrêmes
2 ^e	Événements climatiques extrêmes	Événements climatiques extrêmes	Perte de biodiversité et effondrement des écosystèmes
3 ^e	Confrontation géoéconomique	Conflit armé entre États	Changements critiques aux systèmes terrestres
4 ^e	Désinformation et mésinformation	Polarisation sociétale	Pénuries de ressources naturelles
5 ^e	Polarisation sociétale	Cyber-espionnage et cyber-guerre	Désinformation et mésinformation
6 ^e	Ralentissement économique	Pollution	Conséquences néfastes des technologies d'intelligence artificielle

Cette étude met en lumière les défis majeurs auxquels le monde est confronté aujourd'hui, ainsi que leur évolution probable à moyen et long terme.

2025: des risques immédiats et géopolitiques

En 2025, les risques les plus urgents identifiés incluent les conflits armés entre États, les événements climatiques extrêmes et les confrontations géoéconomiques, soulignant l'instabilité géopolitique et l'impact croissant des changements environnementaux.

2027: montée des risques sociaux et technologiques

À un horizon de 2 ans, les préoccupations s'orientent davantage vers des risques sociaux et technologiques, tels que la désinformation, la polarisation sociétale et le cyber-espionnage, révélant une intensification des défis liés à l'information et à la gouvernance numérique.

2035: des défis structurels liés à l'environnement

Sur une perspective de 10 ans, les projections mettent en lumière des défis structurels majeurs liés à l'environnement, tels que les événements climatiques extrêmes, l'effondrement des écosystèmes, les pénuries de ressources naturelles et les changements critiques des systèmes terrestres. Ces préoccupations à long terme reflètent une prise de conscience croissante des impacts irréversibles du changement climatique et de la dégradation environnementale.

Une nécessité d'anticipation et de résilience

Cette progression des risques démontre la nécessité pour les organisations de se préparer non seulement aux crises immédiates, mais aussi d'intégrer une vision résiliente qui anticipe les transformations géopolitiques, sociales, environnementales et technologiques du futur.

Pour aller plus loin: une autre approche des enjeux ESG avec le modèle de l'économie du Donut

Si vous souhaitez approfondir la réflexion sur la durabilité et la gouvernance, nous vous invitons à consulter l'annexe dédiée au modèle de l'économie du donut. Ce cadre, proposé par Kate Raworth, offre une vision globale des limites planétaires et des fondements sociaux, et permet de relier les enjeux ESG à une perspective stratégique et systémique.

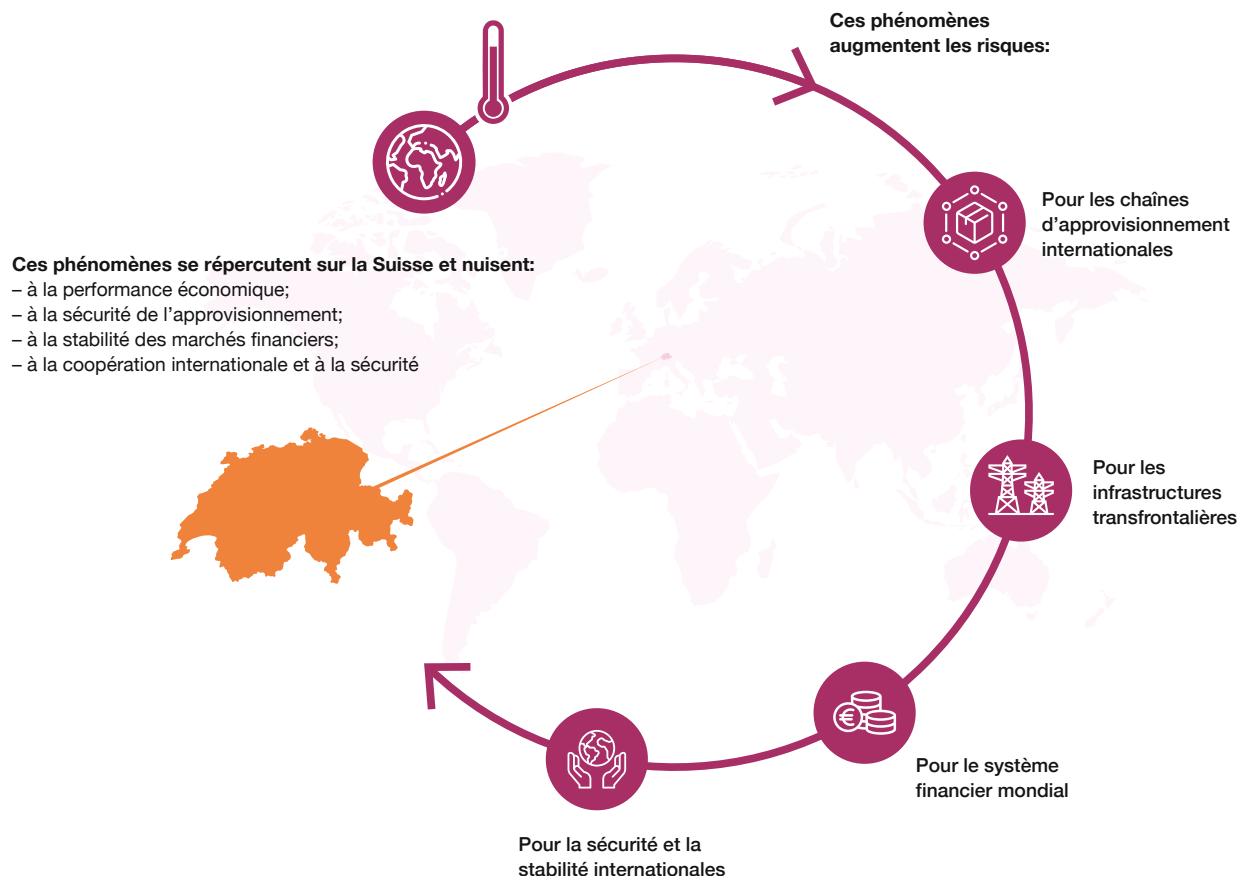
Des changements climatiques planétaires, des impacts globaux et locaux

Des phénomènes climatiques mondiaux aux conséquences multiples

Les changements climatiques à l'échelle mondiale, tels que la multiplication des canicules, l'intensification des précipitations extrêmes, les sécheresses régionales ou encore l'élévation du niveau de la mer, engendrent des risques croissants pour les chaînes d'approvisionnement internationales, les infrastructures transfrontalières, le système financier mondial et la stabilité internationale.

Des répercussions directes pour la Suisse

Ces phénomènes globaux entraînent des répercussions directes sur la Suisse, affectant notamment sa performance économique, la sécurité de son approvisionnement, la stabilité de ses marchés financiers ainsi que sa coopération internationale et sa sécurité. Lorsque les températures augmentent, les écosystèmes, à l'image d'une personne atteinte de fièvre, perdent leur capacité à fonctionner correctement, ce qui aggrave les conséquences pour l'environnement et les sociétés humaines. En dépit de son statut de pays développé, la Suisse n'échappe pas aux conséquences d'un monde interdépendant, où les crises climatiques dépassent les frontières géographiques et économiques. Il est donc impératif pour les entreprises et les institutions helvétiques d'intégrer ces risques globaux dans leurs stratégies locales, afin d'anticiper les impacts et de renforcer leur résilience face à un avenir de plus en plus marqué par les bouleversements climatiques.

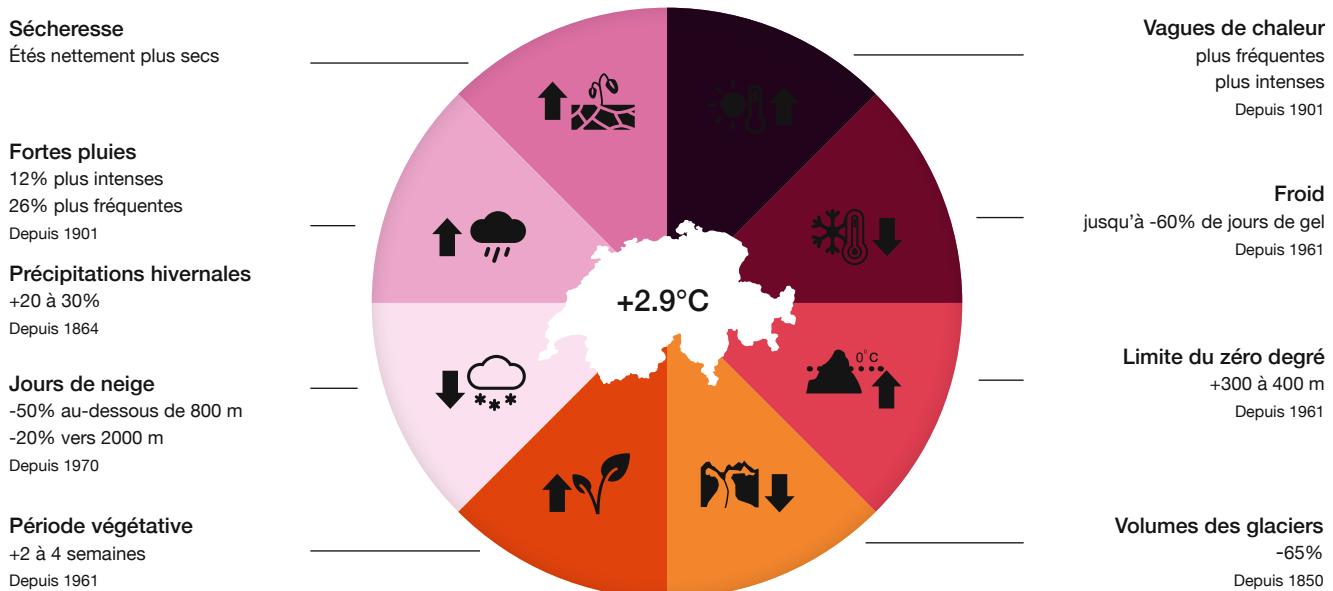


Vue d'ensemble des risques pour la Suisse induits par les changements climatiques à l'étranger¹

¹ [Analyse des risques climatiques en Suisse](#)

Au niveau Suisse

La situation climatique en Suisse suit également une évolution préoccupante, comme le confirme Météo Suisse. Depuis l'ère préindustrielle, une augmentation marquée de +2,9°C¹ a été relevée, dépassant significativement la moyenne mondiale enregistré à 1,55 °C en 2024². Les effets de cette hausse sont déjà visibles : des étés nettement plus secs, des précipitations plus intenses, une fréquence accrue des vagues de chaleur, ainsi qu'une diminution notable du nombre de jours de neige, affectant les écosystèmes, les activités économiques et le quotidien de la population.



Les cinq grands défis identifiés par l'OFEV

Selon l'Office fédéral de l'environnement (OFEV), cinq grands défis relient le changement climatique mondial à ses impacts locaux :

1. l'accentuation des fortes chaleurs,
2. l'accroissement des sécheresses estivales,
3. la hausse des dangers naturels,
4. l'augmentation des températures moyennes et
5. la modification des milieux naturels et des espèces.

¹ [Changement climatique - MétéoSuisse](#)

² [Rapport de l'OMM sur le climat mondial 2024 - MétéoSuisse](#)

Des impacts concrets sur les secteurs clés

Ces défis affectent de nombreux secteurs. La hausse des températures impacte directement le bien-être au travail, provoquant des sensations de faiblesse, de fatigue, des difficultés de concentration, et, par conséquent, une baisse de la productivité. Elle influe également sur les infrastructures, entraînant des déformations des routes et des rails, et perturbe l'approvisionnement énergétique.

Par exemple, à Beznau en 2022, les températures élevées ont limité l'utilisation de l'eau fluviale pour le refroidissement, obligeant une réduction de moitié de la production. Enfin, l'agriculture et les forêts sont gravement affectées par ces bouleversements climatiques, mettant en péril les écosystèmes et les productions essentielles.

Ainsi, un impact direct est observé dans divers domaines, notamment la santé, l'industrie, l'artisanat, les services, les bâtiments, les infrastructures, l'énergie, l'agriculture et l'économie forestière.

Accentuation des fortes chaleurs

Effets de la hausse des températures sur la santé et sur la productivité

- Dégradation de la santé
- Baisse de la productivité

Effets de la hausse des températures sur les infrastructures

- Atteinte portée aux infrastructures de transport
- Atteinte portée à l'approvisionnement en électricité

Effets de la hausse des températures sur l'agriculture et l'économie forestière

- Dégradation de la santé animale
- Pertes de rendement agricole
- Dégradation des prestations forestières

Santé

Industrie, artisanat et services

Bâtiments et infrastructures de transport

Énergie

Agriculture

Économie forestière



Des opportunités émergentes malgré les défis

Bien que la hausse des températures moyennes soulève des défis importants, elle offre également des opportunités dans plusieurs secteurs en Suisse. Les températures douces observées, marquées par des hivers plus cléments et des étés plus longs, réduisent les besoins en chauffage, entraînant d'importantes économies d'énergie pour les bâtiments. Ce phénomène est particulièrement pertinent en Suisse, où le chauffage représente près d'un tiers de la consommation totale d'énergie entre 2016 et 2022.

Dans le domaine du tourisme, l'allongement de la saison estivale renforce l'attractivité des régions de montagne, qui bénéficient de températures modérées en plein été, mais aussi des basses altitudes, en favorisant les activités touristiques toutes saisons. Ce changement pourrait générer une augmentation des revenus liés aux loisirs et au tourisme.

Hausse des températures moyennes

Températures douces

- Augmentation des revenus dans le secteur du tourisme toutes saisons
- Économies d'énergie de chauffage
- Augmentation des rendements agricoles

Hivers peu enneigés

- Pertes dans le secteur du tourisme hivernal (risque)
- Augmentation de la production d'électricité en hiver
- Économies d'entretien des infrastructures en hiver
- Amélioration de la sécurité de la circulation en hiver

En agriculture, l'allongement des périodes de végétation peut apporter un regain de rendements pour certaines cultures, comme le fourrage grossier et le maïs, particulièrement importants dans la structure agricole suisse. À mesure que le climat évolue, le développement de cultures alternatives adaptées ouvrira la voie à de nouvelles opportunités dans ce secteur essentiel.

Enfin, dans le secteur de l'énergie, les projections indiquent une augmentation des débits hydrauliques hivernaux, offrant un potentiel accru pour la production hydroélectrique, qui continue de dominer le mix énergétique suisse avec 65 % en 2023. Cette ressource pourra contribuer à renforcer la résilience énergétique pendant les mois hivernaux.



Tourisme

Énergie

Agriculture

Bâtiments et infrastructures de transport

Santé

Les PME face aux risques : comprendre et structurer

Si les risques globaux et nationaux façonnent l'environnement dans lequel évoluent les entreprises, leur traduction au niveau des PME est tout aussi déterminante. Ces organisations, souvent dotées de ressources limitées, se trouvent à la croisée des pressions externes et des vulnérabilités internes. Les bouleversements climatiques, les tensions géopolitiques, les mutations sociétales et technologiques ne sont pas des réalités lointaines : ils influencent directement la continuité des activités, la compétitivité et la pérennité des modèles économiques locaux.

Les 7 catégories de risques

Pour appréhender ces enjeux, il est essentiel de structurer l'analyse des risques auxquels les PME sont exposées. Les sept catégories de risques présentées ci-dessous constituent un point de départ permettant d'identifier les principaux risques, qu'ils soient internes (endogènes) ou externes (exogènes) à l'organisation. Chaque entreprise étant unique, il est important d'adapter l'analyse à ses spécificités propres.

Business Model

Concerne les risques liés à l'évolution du modèle d'affaires, notamment la transformation digitale, l'évolution des attentes clients ou la diversification des sources de revenus.

Gouvernance

Englobe la qualité du leadership, la cohérence stratégique, la conformité aux réglementations et l'éthique organisationnelle.

Sociétal

Porte sur la santé, le bien-être au travail, l'engagement des parties prenantes et les impacts sociaux des produits/services, ainsi que le lien avec les communautés locales.

Géopolitique

Recouvre les aléas liés à l'instabilité internationale, aux tensions géopolitiques ou aux sanctions.

Économique

Regroupe les risques de fluctuations de marchés, de récession, de variation des taux d'intérêt ou de changements fiscaux.

Technologique

Couvre la cybersécurité, la protection des données, l'obsolescence des systèmes ou l'arrivée de technologies disruptives.

Environnemental

Inclut les impacts des changements climatiques, la conformité environnementale et la gestion des ressources naturelles

1. Business Model

Evolution du business model
Qualité des produits / services
Adaptation aux évolutions client
Adoption et intégration de l'IA
Diversification stratégique
Diversification des revenus
...

2. Gouvernance

Ethique des affaires
Vision stratégique
Processus décisionnel
Leadership / management
Communication interne
Conformité réglementaire
...

3. Sociétal

Santé et bien-être au travail
Absentéisme
Condition de travail
Gestion des talents
Engagements parties prenantes
Impact social des produits / services
...

4. Géopolitique

Anticipation des incertitudes internationales
Règlementations internationales
Conflits armés
Instabilité politique
...

5. Économique

Volatilité des marchés financiers
Récession économique
Modèle circulaire
Accès aux financements
Stabilité fiscale et juridique
...

6. Technologique

Cybersécurité
IA pour la gestion prédictive
Protection des données
Maîtrise technologique
Monétisation des données
...

7. Environnemental

Impact des produits/services sur
l'environnement
Événements météorologiques extrêmes
Perte de biodiversité et effondrement des
écosystèmes
...

Les risques principaux dans les PME

Quelques risques se manifestent de manière récurrente lorsqu'on observe un large panel d'entreprises.

Après avoir présenté les grandes catégories de risques auxquelles les organisations sont confrontées, il est utile d'illustrer concrètement ces enjeux à travers les principaux risques rencontrés sur le terrain. Le tableau suivant propose ainsi une synthèse des risques les plus fréquemment identifiés.

- **Risque stratégique par nature**
- **Risque opérationnel à impact stratégique**

Risques	Catégorie
● Stratégie marketing inadéquate	Business Model
● Perte de clients ou contrats stratégiques	Business Model
● Défaillance dans la mise en œuvre de la stratégie	Gouvernance
● Manque d'innovation ou d'adaptation au marché	Business Model
● Fluctuation des taux d'intérêt	Économique
● Crise économique ou sanitaire	Économique / Sociétal
● Risque de liquidité ou de solvabilité	Économique
● Changement climatique	Environnemental
● Matières premières (disponibilité, prix, dépendance)	Économique / Environnemental
● Cyberattaque	Technologique
● Perte de compétences clés	Sociétal
● Défaut de gouvernance	Gouvernance
● Santé & sécurité au travail	Sociétal
● Risques psychosociaux	Sociétal

Cette analyse illustre une distinction fondamentale :

- **Certains risques sont stratégiques par nature**, car ils touchent directement la vision, la compétitivité ou la pérennité de l'entreprise (ex. : stratégie marketing inadéquate, perte de clients clés, défaut de gouvernance).
- **D'autres risques, bien qu'opérationnels, peuvent acquérir une dimension stratégique** lorsqu'ils atteignent un niveau de gravité critique (ex. : cyberattaques, pénuries de matières premières, santé et sécurité au travail).

Typologie des risques

Pour clarifier la démarche, voici une version structurée des principaux types de risques auxquels une entreprise peut être confrontée.

Deux grandes familles de risques

Risques purs : ils sont caractérisés par des événements imprévus n'entraînant que des conséquences négatives pour l'entreprise, sans aucune possibilité de gain (ex. : incendie, catastrophe naturelle, cyberattaque). Leur gestion vise essentiellement la prévention et la protection (limitation des impacts).

Risques spéculatifs : ils présentent une double facette - ils comportent à la fois un potentiel de perte et un potentiel de gain, résultant souvent de choix délibérés et stratégiques (ex. : lancement d'un nouveau produit, pénétration d'un nouveau marché). Leur gestion consiste à maximiser les opportunités tout en limitant les pertes potentielles.

Deux niveaux d'impact

Risques stratégiques : ils concernent les décisions majeures et à long terme, susceptibles d'influencer durablement la compétitivité, la pérennité et l'orientation de l'organisation (ex. : choix d'une transformation numérique, adaptation à de nouveaux marchés). Ils requièrent une implication forte de la direction.

Risques opérationnels : ils sont liés au fonctionnement quotidien de l'entreprise : processus internes, ressources humaines, systèmes et matériels (ex. : panne d'une machine, absence d'un collaborateur clé). Ils ont un impact immédiat sur la continuité et l'efficacité des activités.

Un même risque peut être pur ou spéculatif, stratégique ou opérationnel.

De la gestion défensive à la stratégie proactive

Une gestion efficace des risques ne se limite pas à protéger l'organisation contre les menaces. Il s'agit aussi d'anticiper et de mesurer comment les choix, activités et évolutions de l'entreprise peuvent avoir des répercussions sur ses parties prenantes (clientèle, fournisseurs, collectivité, environnement) et inversement, comment les attentes sociétales, les changements légaux ou environnementaux peuvent impacter l'organisation.

Par exemple, l'introduction d'un nouveau produit peut stimuler la croissance, mais aussi transformer l'image de l'entreprise, son empreinte écologique ou ses relations avec ses partenaires. Cette vision élargie transforme la gestion des risques en un outil stratégique au service de la durabilité, en intégrant à la fois les menaces potentielles et les opportunités de développement responsable.

En croisant à la fois la nature (pure ou spéculative) et le niveau (stratégique ou opérationnel) des risques et en adoptant une perspective globale — considérant les effets de l'entreprise sur son environnement et vice versa —, les PME peuvent évoluer d'une posture défensive vers une démarche proactive. Cette approche favorise non seulement l'alignement avec les objectifs ESG, mais elle renforce aussi la résilience et la pérennité de l'entreprise à long terme. La gestion des risques devient ainsi un levier d'accompagnement de la stratégie globale, permettant d'anticiper les dangers tout en valorisant les opportunités favorables à la croissance et à la responsabilité.

Exemple

- **Un risque pur opérationnel :** incendie dans un entrepôt (perte directe et interruption d'activité).
- **Un risque spéculatif stratégique :** diversification d'activités (succès ou échec possible pour l'avenir de l'organisation).

Partie 2: mise en oeuvre

Le processus de gestion des risques

La norme ISO 31000 constitue aujourd’hui un cadre de référence pour la gestion des risques au sein des organisations. Elle s’appuie sur plusieurs principes essentiels visant à intégrer la gestion des risques à tous les niveaux de l’organisation, à engager activement toutes les parties prenantes et à adopter une démarche d’amélioration continue.

Un socle méthodologique structurant et adaptable

Dans le présent guide, la norme internationale ISO 31000 sert de socle méthodologique. Elle offre un cadre à la fois structurant et adaptable, permettant aux organisations d’anticiper plus efficacement les incertitudes, de protéger leurs ressources stratégiques et d’accroître leur résilience.

Quatre étapes clés pour une gestion efficace

Le processus s’articule autour de quatre étapes clés : établir le contexte, évaluer les risques, traiter les risques, et assurer la communication. Cette démarche permet de renforcer la résilience organisationnelle et d’ouvrir la voie à de nouvelles opportunités.



Étape 1 : Établissement du contexte

L'étape d'établissement du contexte constitue le socle de toute démarche de gestion des risques. Son objectif principal est de créer une base commune, permettant une gestion des risques cohérente et alignée sur les objectifs stratégiques de l'organisation, tout en tenant compte du contexte spécifique de l'entreprise. Cette étape vise à ancrer la gestion des risques dans la réalité organisationnelle, en considérant aussi bien l'environnement interne qu'externe.

Les 4 composantes clés

1. Alignement stratégique et intégration

Il s'agit d'identifier les attentes majeures en lien avec la stratégie globale de l'entreprise. La gestion des risques doit être conçue pour soutenir les objectifs de performance, de durabilité et de résilience définis par l'organisation. Pour garantir l'efficacité de la démarche, il est impératif d'éviter toute forme d'approche cloisonnée. En l'intégrant au cœur de ses processus, l'entreprise assure une approche transversale, qui tient compte des risques à tous les échelons.

La mobilisation de tous les échelons de l'entreprise — ressources humaines, finances, opérations, marketing — joue ainsi un rôle essentiel. Chacun contribue à la collecte d'informations et à la mise en œuvre de réponses adaptées, favorisant une démarche collective et partagée autour des enjeux majeurs.

L'implication du conseil d'administration et de la direction est décisive pour la réussite de la gestion des risques. Sans cet engagement, les actions envisagées risquent de manquer de profondeur et d'adhésion, ce qui en limite la portée. Il est donc primordial que la direction et le conseil d'administration soient pleinement investis pour garantir l'intégration et la pérennité de la démarche.

Points-clés

- Soutenir la stratégie de l'entreprise
- Engagement fort de la gouvernance
- Approche transversale et collective

2. Appétit pour le risque

L'appétit pour le risque se définit comme le niveau de risque que l'entreprise est prête à accepter en contrepartie des bénéfices potentiels qu'elle peut en retirer. Cette notion est propre à chaque organisation, car elle dépend de plusieurs facteurs, tels que la taille de la structure, la nature de son marché et sa vision stratégique. Réfléchir à cette question permet d'ancrer les décisions dans une logique qui soit pleinement adaptée à la réalité et aux ambitions spécifiques de l'entreprise.

Cette réflexion sur l'appétit pour le risque constitue le fondement d'une démarche qui vise à instaurer une véritable culture d'entreprise autour de la gestion des aléas.

Dès lors, promouvoir une culture du risque, tout en reconnaissant l'importance du « droit à l'erreur », devient essentiel pour favoriser l'apprentissage collectif, encourager la transparence en évitant la dissimulation des incidents, stimuler une prise de décision agile et pertinente, et permettre aux équipes d'aborder les risques de façon constructive en tirant profit des leçons acquises lors d'expériences antérieures.

L'appétit pour le risque s'inscrit également dans une logique de progrès et d'innovation, sans pour autant négliger la sécurité et la résilience organisationnelles. Trouver le bon équilibre entre prudence et audace représente un défi majeur (équilibre risque/rendement). Une attitude trop conservatrice pourrait freiner le développement de l'entreprise, alors qu'une prise de risque excessive l'exposerait à des vulnérabilités. Il convient donc de viser une position intermédiaire, propice à une croissance pérenne et maîtrisée.

Points-clés

- Définition de l'appétit pour le risque
- Intégration et diffusion d'une culture du risque
- Équilibre risque /rendement

3. Responsabilités claires

Une définition claire et détaillée des responsabilités constitue un fondement essentiel pour une gestion efficace des risques. Il est indispensable de nommer clairement les porteurs de risques ainsi que les personnes responsables de leur gestion. Cette clarification vise à instaurer une responsabilisation partagée et efficiente, impliquant aussi bien les parties prenantes internes (employés, managers) qu'externes (fournisseurs, partenaires).

La désignation et la formation d'ambassadeurs ou ambassadrices, internes comme externes, renforcent la crédibilité et l'efficacité de la démarche. Ces personnes jouent un rôle de relais essentiel auprès des équipes et des partenaires, facilitant l'intégration des bonnes pratiques et la diffusion cohérente des principes et valeurs liés à la gestion des risques à tous les niveaux de l'organisation.



Comment structurer une gouvernance efficace pour la gestion des risques et de la durabilité ?

Une bonne gouvernance repose sur une coordination harmonieuse entre quatre niveaux clés, chacun assumant un rôle à la fois distinct et complémentaire dans la gestion des risques et de la durabilité.

Conseil d'administration

Le conseil d'administration détient la responsabilité ultime du cadre de gouvernance et oriente la stratégie à long terme, notamment en matière de risques et de durabilité. Son rôle consiste à :

- Définir une vision à long terme, en intégrant les ambitions dans les priorités stratégiques.
- Assurer la responsabilité finale, en validant les grandes orientations et en surveillant les performances en matière de gestion des risques.

Comité de direction

Le comité de direction agit comme un relais entre la vision du conseil d'administration et la mise en œuvre opérationnelle. Ses missions principales consistent à :

- Transformer la vision en plan stratégique, en élaborant des actions concrètes pour obtenir des résultats tangibles en gestion des risques et en durabilité.
- Garantir la performance et la résilience, en s'assurant que les initiatives prises servent les objectifs stratégiques tout en réduisant les vulnérabilités.

Responsables des risques

Les responsables des risques assurent la coordination des actions, la collecte des informations pertinentes et l'accompagnement des décisions opérationnelles. Ils sont chargés de :

- Identifier, évaluer et suivre les risques, qu'ils soient traditionnels (financiers, opérationnels, réglementaires) ou émergents (évolution du marché, innovation).
- Assurer la cohérence entre les priorités économiques et l'ensemble des enjeux stratégiques, en veillant à ce que la gestion des risques accompagne les transformations de l'entreprise.

Managers et collaborateurs

Le rôle quotidien de gestion des risques et de la durabilité repose sur l'engagement actif des équipes opérationnelles. Leurs principales missions sont :

- Appliquer au quotidien les principes de gestion des risques et de durabilité dans les tâches courantes, comme la conduite de projets ou les interactions avec les clients.
- Favoriser un environnement propice à l'anticipation et à la responsabilisation, où chacun se sent encouragé à signaler les risques identifiés.

4. Contexte

Cette composante implique l'identification des facteurs internes tels que les ressources disponibles ou la culture d'entreprise, ainsi que des facteurs externes comme les réglementations ou les tendances du secteur. Une veille constante permet de détecter les évolutions pouvant impacter l'organisation. Par exemple, l'entrée sur un nouveau marché international peut obliger une PME locale à revoir ses procédures internes afin de se conformer aux réglementations en vigueur dans ce pays.

Ressources dédiées

- Moyens humains, techniques et financiers alloués à la gestion des risques
- Réseau d'experts

Etape 2 – Le diagnostic

Un diagnostic rigoureux constitue la pierre angulaire de la gestion des risques. Cette démarche, qui comprend l'identification des risques, leur analyse ainsi que leur évaluation, apporte une clarté indispensable à la prise de décision au sein de l'organisation. En structurant ce processus, l'entreprise maximise sa résilience organisationnelle et s'assure d'agir de manière informée face aux éventuelles menaces ou opportunités.

2.1 L'identification des risques

La phase d'identification est fondamentale dans le diagnostic des risques. Elle consiste à recenser, de manière structurée et exhaustive, l'ensemble des menaces et opportunités susceptibles d'impacter l'organisation. Pour assurer une couverture optimale, il est recommandé de procéder selon une grille de lecture organisée par grandes catégories de risques expliquées précédemment (cf. Les 7 catégories de risques), puis de mobiliser différentes méthodes de collecte d'information. Cette approche permet de ne négliger aucun aspect, d'obtenir une vision globale et de préparer efficacement l'analyse ultérieure.

Le recours simultané aux différentes méthodes présentées ci-dessous permet de croiser les regards, de renforcer la robustesse des analyses et de réduire les angles morts. La documentation précise de chaque étape, couplée à l'implication d'un large

spectre de parties prenantes, favorise une démarche inclusive, efficace et pérenne d'identification des risques.

Il est essentiel de concentrer l'identification sur les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur les objectifs de l'entreprise. Il ne s'agit pas d'entrer dans un niveau de détail excessif, comme le ferait un système de contrôle interne, mais plutôt de cibler principalement les risques stratégiques et les risques opérationnels clés pouvant entraîner des conséquences majeures. Cette approche garantit une gestion efficace et pertinente, en évitant de disperser les efforts sur des menaces mineures ou marginales.

Pour aller plus loin

Dans la perspective d'intégrer la matérialité d'impact (« inside-out »), il est essentiel d'impliquer les parties prenantes externes de l'organisation. En échangeant avec ces acteurs – clientèle, fournisseurs, partenaires, collectivités ou encore des personnes de la société civile – l'entreprise obtient une vision précise et nuancée des impacts qu'elle génère sur son environnement, au sens large.

Quelles méthodes utiliser pour identifier efficacement les risques ?¹

Différentes approches existent pour identifier les risques, chacune apportant ses avantages selon le contexte organisationnel et les objectifs visés. Une identification approfondie des risques s'appuie sur la diversité des méthodes employées, permettant d'obtenir une vision complète et nuancée de la situation de l'organisation. Ces méthodes se complètent et renforcent la fiabilité du diagnostic.

	Ateliers collaboratifs	Brainstorming, cartographie des risques, partage d'expériences
	Interviews individuelles	Recueil d'expertise, perception des risques spécifiques
	Analyse documentaire	Identification à partir de données existantes
	Analyse des scénarios	Anticiper les risques émergents
	Analyse SWOT	Identification des risques liés à l'environnement externe
	Cartographie des processus	Identification des points critiques dans les opérations

2.2 L'analyse des risques

L'analyse des risques consiste à examiner de manière approfondie chaque risque identifié lors de la phase précédente, dans le but d'en évaluer la probabilité d'occurrence, l'impact potentiel et le niveau global de criticité pour l'organisation. Cette étape structurée permet non seulement de mieux comprendre la nature et l'ampleur des menaces, mais aussi de hiérarchiser les priorités et de préparer des réponses adaptées, cohérentes avec la stratégie globale de l'entreprise.

Objectifs de l'analyse des risques

- Identifier les causes profondes et les conséquences possibles de chaque risque répertorié ;
- Comprendre les facteurs déclencheurs pour mieux anticiper l'évolution des risques ;
- Hiérarchiser les risques afin de concentrer les efforts sur ceux qui sont les plus critiques.

¹Détails des méthodes en annexe

Deux axes d'évaluation systématiques

L'analyse repose sur l'évaluation croisée de deux dimensions principales : la fréquence et la gravité. Pour chaque risque, il s'agit de l'évaluer selon ces deux axes afin d'obtenir une vision claire de sa criticité.

- Fréquence (probabilité) - F : elle correspond à la probabilité qu'un risque se matérialise. Il est recommandé de s'appuyer sur des données historiques internes et des benchmarks sectoriels pour objectiver cette estimation.
- Gravité (impact) - G : cette dimension mesure les conséquences du risque sur les objectifs de l'organisation s'il venait à se réaliser.

Le score de criticité de chaque risque est obtenu en multipliant la fréquence (F) par la gravité (G), ce qui permet de quantifier et comparer efficacement les risques identifiés.

En consolidant l'analyse sur une base rigoureuse, chaque risque peut être transformé en une opportunité de renforcement organisationnel et de résilience. Cette étape ouvre la voie à une évaluation et un traitement stratégique des priorités identifiées.

Paramètres personnalisables

L'analyse doit toujours être contextualisée : chaque organisation possède ses spécificités, ses enjeux et son appétence au risque. Il est primordial que les échelles utilisées pour évaluer les risques soient adaptées au contexte propre à l'entreprise.

Il est également essentiel d'adopter une approche multidimensionnelle : un risque peut impacter simultanément plusieurs domaines (finance, réputation, conformité...). Les échelles d'évaluation doivent donc permettre de prendre en compte l'ensemble de ces dimensions et s'ajuster pour refléter la réalité particulière de l'entreprise, afin d'assurer la pertinence et l'efficacité de l'analyse des risques.

Exemple d'échelle de fréquence

Niveau	Score	Description
Très rare	1	Tous les 10 ans
Rare	2	Tous les 8 ans
Possible	3	Tous les 3 ans
Probable	4	Toutes les années
Fréquent	5	3 fois par année

Exemple d'échelle de gravité

Niveau	Score	Description
Aucun	1	Aucun impact sur les opérations ou les objectifs
Faible	2	Impact mineur, maîtrisable sans effort majeur
Moyen	3	Perturbation limitée, gérable en interne
Conséquent	4	Impact significatif, mobilisation nécessaire et affecte plusieurs objectifs
Désastreux	5	Menace la continuité, la conformité ou la réputation

Recommandations pour renforcer l'analyse

- Impliquer une diversité d'acteurs (métiers, direction, spécialistes) pour croiser les regards et limiter les biais.
- S'appuyer sur des données quantitatives et qualitatives pour fiabiliser les évaluations.
- Documenter chaque étape pour assurer la traçabilité et faciliter l'amélioration continue du dispositif.
- Compléter l'analyse par des outils complémentaires (cartographie des processus, scénarios, SWOT...) évoqués dans les sections précédentes afin d'obtenir une vision globale et robuste.
- Veiller à réévaluer régulièrement les analyses de risques lors de chaque changement significatif au sein de l'organisation (tels que le lancement d'un nouveau produit, une expansion d'activité ou l'accès à de nouveaux marchés), afin d'assurer la pertinence continue du dispositif.

Pour aller plus loin

Intégrer une méthodologie d'analyse des impacts complète l'analyse des risques classique en évaluant les effets de l'organisation sur ses parties prenantes externes. Cette approche croise la gestion traditionnelle des risques avec la prise en compte des conséquences sur l'environnement et la société, permettant de mieux prioriser les enjeux, anticiper les attentes et aligner stratégie de durabilité et gestion des risques.

2.3 L'évaluation des risques

L'évaluation permet de hiérarchiser les risques selon leur criticité (FxG), d'orienter les efforts de traitement et d'apprécier l'efficacité des mesures de réductions déjà en place. Cette analyse vise également à déterminer le niveau de risque résiduel, c'est-à-dire celui qui subsiste après la mise en œuvre des mesures préventives ou correctives.

Étapes clés de l'évaluation

L'évaluation des risques se déroule en plusieurs étapes pour aider l'entreprise à décider où concentrer ses efforts. Voici une explication simplifiée :

- **Priorisation des risques :** Tous les risques n'ont pas le même degré d'urgence. L'évaluation vise à repérer ceux qui pourraient nuire le plus aux objectifs de l'entreprise. Pour cela, on utilise souvent une grille appelée « matrice de criticité », qui classe chaque risque selon sa probabilité d'apparition et la gravité de ses conséquences.
- **Analyse des mesures de réductions :** Il s'agit d'examiner les actions mises en œuvre pour atténuer les risques, qu'elles soient de nature préventive (avant la survenance) ou corrective (après la survenance). Ces mesures doivent être spécifiquement adaptées, proportionnées à leur coût et fondées sur des éléments factuels. Il est indispensable de réévaluer régulièrement leur efficacité pour s'assurer qu'elles demeurent pertinentes face à l'évolution des risques. Il convient également de vérifier que les dispositifs déjà en place pour réduire la probabilité ou limiter l'impact d'un risque restent appropriés et efficaces.
- **Évaluation du risque résiduel :** Il s'agit d'estimer le niveau de risque qui subsiste une fois toutes les mesures de réduction appliquées. Il convient de s'assurer que ce risque résiduel demeure dans les limites d'acceptabilité fixées par l'entreprise. Pour quantifier ce risque résiduel, on applique généralement la formule suivante :

Risque résiduel = FxGxNEM, où F représente la fréquence, G la gravité, et NEM le niveau d'efficacité des mesures de réduction

Ce facteur permet d'ajuster directement le score de criticité (FxG), reflétant ainsi l'efficacité réelle des mesures mises en place : plus il est élevé, plus le risque résiduel sera atténué. Cette approche garantit que le niveau de risque restant après mitigation respecte les critères d'acceptation définis par l'organisation.

Échelle d'efficacité des mesures de mitigation

Niveau	Score	Description
Aucun	1	Aucune mesure en place ou totalement inefficace
Faible	0.8	Mesures en place mais peu adaptées ou peu appliquées
Modérée	0.6	Certaines mesures efficaces, mais des failles subsistent
Bonne	0.4	Mesures globalement efficaces, quelques améliorations possibles
Excellente	0.2	Mesures très efficaces, bien intégrées et suivies

2.4 La cartographie des risques

La cartographie des risques offre une représentation claire et synthétique des risques identifiés, permettant de visualiser leur criticité, d'orienter les priorités et d'aligner les actions avec la stratégie de l'entreprise et les engagements ESG.

Outils pour structurer la démarche

1. Le catalogue des risques : la mémoire vive de la gestion des risques

Le catalogue des risques centralise toutes les informations essentielles sur chaque risque identifié. Il se présente généralement sous forme de tableau ou de base de données, et doit faire l'objet d'une mise à jour régulière, de préférence chaque année.

Éléments clés du catalogue :

D'après la liste des risques identifiés, ce catalogue compile les données selon les champs d'analyse ci-dessous :

- Description du risque : nature, contexte, origine.
- Cause et effet : facteurs déclencheurs et conséquences potentielles.
- Catégorie : classification (ex. : opérationnel, environnemental, gouvernance).
- Probabilité : estimation de la fréquence de survenance.
- Impact subi : évaluation des conséquences sur l'entreprise.
- Niveau de criticité initial : combinaison de la probabilité et de l'impact.
- Mesures existantes : actions préventives ou correctives en place.
- Risque résiduel : niveau de risque après mitigation.
- Responsable : personne ou service en charge du suivi.

Réf. interne	Risque	Catégorie	Initial	Résiduel	Mesure(s)
Achats matières premières des fortes variations de prix	50. Fluctuation défavorable des prix des approvisionnements	Risques financiers	25	5	7
Brevet sur un nouveau process industriel	2137. Attaque par un concurrent suite à une violation de brevet	Risques stratégiques (amont et aval)	25	5	1
Accidents professionnels	2359. Taux d'absences non planifiées anormalement élevé	Risques liés aux ressources humaines	25	5	4
Travaux de chantiers, atteinte à la santé des travailleurs	5387. Travail dynamique lourd, corps entier (creuser, fendre,...)	Risques liés aux ressources humaines	25	5	4
Comportement des utilisateurs IT	5518. Sécurité informatique-IT défaillante	Risques opérationnels	25	10	5

2. La matrice des risques : visualiser pour décider

Le catalogue des risques sert à élaborer une matrice visuelle combinant la probabilité et l'impact de chaque risque, ce qui facilite leur hiérarchisation en fonction de leur urgence et guide les choix à faire.

Structure type d'une matrice :

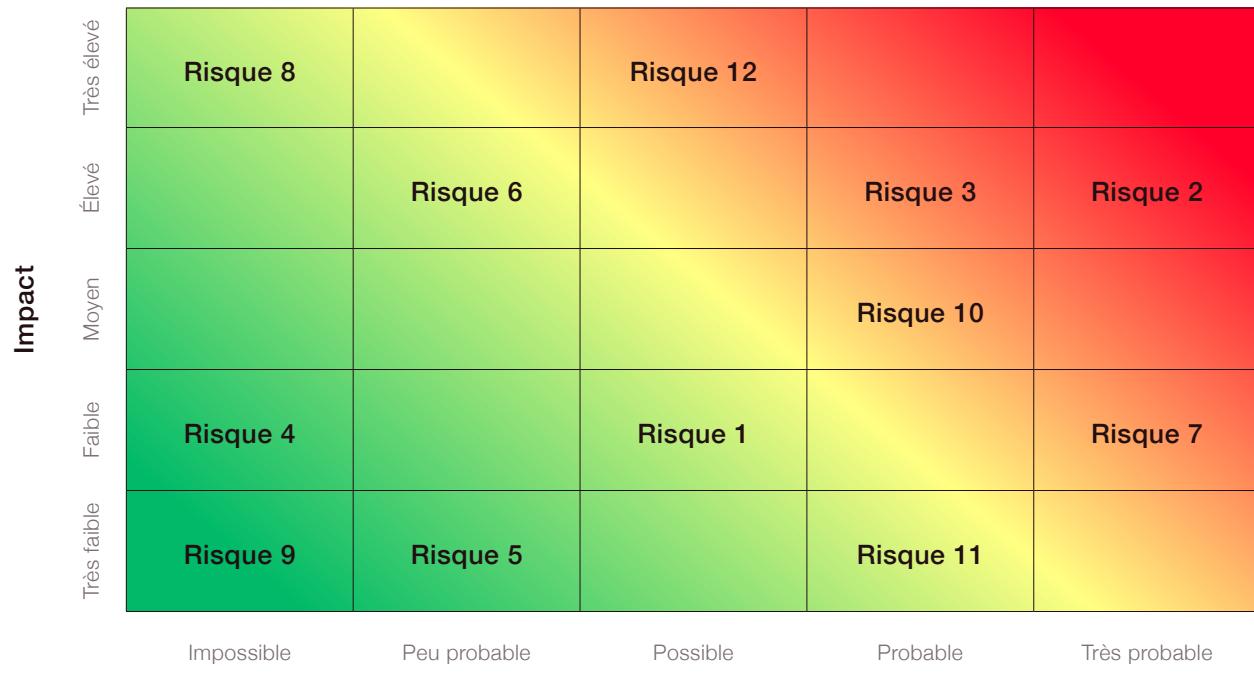
- Axe horizontal : Probabilité
- Axe vertical : Impact

Les zones de la matrice sont généralement colorées :

- Vert : Risques faibles, surveillance simple.
- Jaune : Risques modérés, ajustements nécessaires.
- Rouge : Risques critiques, intervention immédiate.

Lecture rapide :

La matrice permet de repérer d'un coup d'œil les risques nécessitant un traitement prioritaire et d'orienter l'allocation des ressources



Outils

- Fichier d'évaluation de l'OCEI
- Logiciels de gestion des risques

Etape 3 – Les mesures de traitement

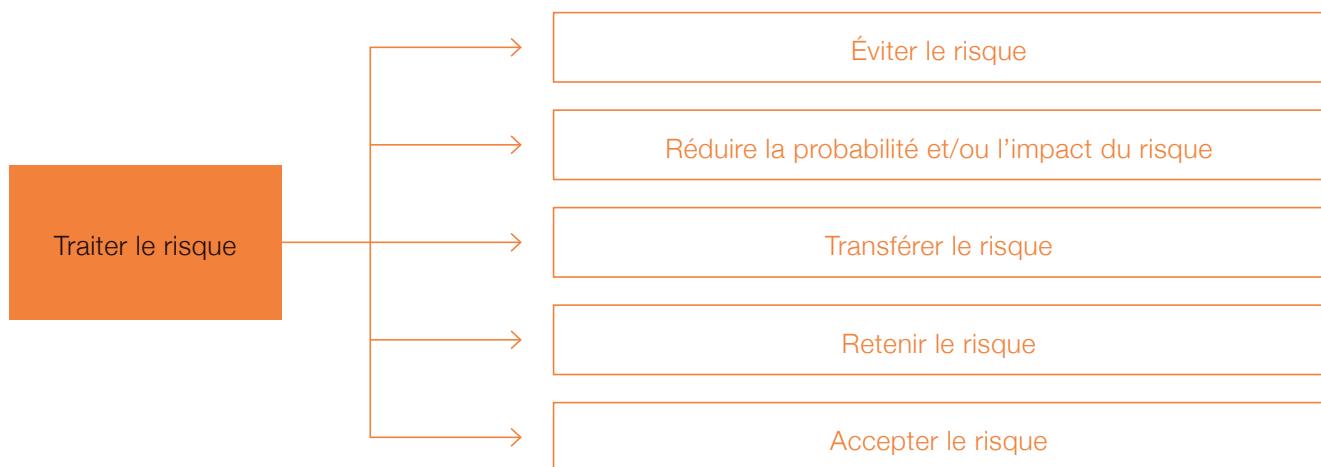
Le traitement des risques constitue la phase où l'organisation met en place des actions concrètes pour répondre aux risques identifiés et évalués, dans une logique pragmatique et proportionnée. Selon la norme ISO 31000, l'objectif est de ramener chaque risque à un niveau jugé acceptable, conciliant ainsi la protection des actifs et la recherche d'opportunités créatrices de valeur.

Critères de choix des mesures de traitement

- **Niveau de risque résiduel:** Après déploiement du plan d'action, le risque restant doit impérativement se situer en deçà ou à la limite du seuil d'acceptabilité défini par l'organisation.
- **Coût et faisabilité:** L'efficacité des mesures doit être pondérée par les ressources nécessaires à leur mise en œuvre (budget, temps, compétences).
- **Adhésion des parties prenantes:** Il convient de s'assurer que les collaborateurs, partenaires, investisseurs ou clients acceptent la stratégie de traitement retenue.
- **Cohérence stratégique et durable:** Les actions doivent soutenir les objectifs de long terme de l'organisation.

Quelles sont les grandes stratégies de traitement des risques ?

Conformément à ISO 31000, plusieurs stratégies peuvent être mobilisées, seules ou combinées selon la nature des risques et les priorités de l'entreprise :



Éviter le risque

- Principe : Renoncer à une activité ou à un marché pour supprimer totalement l'exposition au risque
- Exemple : Une entreprise choisit de ne pas répondre à un appel d'offres dans un pays à haut risque politique
- Application : Lorsque l'impact potentiel du risque dépasse de loin tout bénéfice attendu, justifiant ainsi l'abandon de l'opportunité pour garantir la sécurité et la pérennité de l'organisation

Réduire la probabilité et/ou l'impact

- Principe : Mettre en place des mesures préventives ou de protection
- Exemples : Installer des détecteurs d'incendie dans un entrepôt ; former régulièrement le personnel pour limiter l'erreur humaine
- Actions complémentaires : Ségrégation des tâches, plans de continuité d'activité
- Application : Méthode la plus couramment employée pour gérer les risques jugés faibles ou modérés.

Transférer le risque

- Principe : Déléguer tout ou partie du risque à un tiers (assureur, sous-traitant)
- Exemples : Souscription d'une assurance cyber-risques ; clauses contractuelles avec les fournisseurs
- Application : Pertinent pour des risques majeurs qui peuvent être mutualisés

Retenir (accepter) le risque

- Principe : Assumer un niveau de risque résiduel jugé supportable
- Exemple : Une PME accepte des variations mineures du coût des matières premières, préférant cette exposition à des mesures trop lourdes ou coûteuses
- Conditions : Analyse rigoureuse pour valider la capacité de l'organisation à absorber ce risque

Combiner les stratégies

- Principe : Combinaison de plusieurs approches pour optimiser la gestion du risque
- Exemple : Une entreprise agroalimentaire installe un système de recyclage de l'eau (réduction de l'impact environnemental) et souscrit une assurance contre les risques de pollution accidentelle (transfert partiel du risque financier).

Exemple d'application pratique

Un fabricant de matériaux de construction fait face à la fluctuation du prix du bois et de l'acier, essentiels à la fabrication de ses produits.

Pour gérer ce risque inhérent aux matières premières, l'entreprise peut mobiliser différents leviers :

- **Prévention:** Multiplier les fournisseurs à l'échelle régionale et internationale pour limiter la vulnérabilité en cas de pénurie sur un marché donné.
- **Transfert:** Négocier des contrats à prix indexés ou intégrer des clauses de révision automatique dans les accords d'approvisionnement afin d'anticiper les hausses et de limiter l'impact financier.
- **Acceptation partielle:** Accepter de légères fluctuations sur certains matériaux secondaires, tout en ajustant temporairement les marges ou les volumes de production pour compenser la volatilité.

Pour aller plus loin

- Dans une optique de durabilité, la gestion des impacts liés aux changements climatiques repose sur deux leviers complémentaires, en cohérence avec les mesures préconisées par la norme ISO 31000.
- L'adaptation consiste à anticiper les aléas climatiques et à ajuster le modèle d'affaires de l'organisation afin d'assurer la pérennité de ses activités. Cela implique de repenser les processus, les infrastructures ou les chaînes d'approvisionnement pour renforcer la résilience face aux évolutions de l'environnement.
- L'atténuation regroupe l'ensemble des mesures visant à limiter les impacts négatifs générés par l'organisation sur ses parties prenantes externes. Il s'agit de réduire les émissions, d'optimiser l'utilisation des ressources ou de mettre en place des pratiques responsables, afin de minimiser les conséquences sur l'environnement et la société.

Etape 4 – La communication

La réussite de la gestion des risques repose en grande partie sur la qualité de la communication. Elle vise à assurer une transparence continue sur les risques identifiés, les décisions prises et les mesures mises en œuvre auprès de l'ensemble des parties prenantes, internes comme externes.

Bonne pratique : une communication efficace repose sur plusieurs principes clés :

- Communication bidirectionnelle : il est fondamental d'informer les parties prenantes tout en recueillant leurs retours afin d'ajuster la stratégie en fonction de leurs attentes et préoccupations.
- Reporting régulier : il documente l'évolution des risques et les mesures prises, prouvant la proactivité de l'entreprise et facilitant les ajustements. Des indicateurs de suivi permettent d'évaluer l'efficacité des actions et de vérifier si le risque résiduel reste acceptable, pour agir rapidement si besoin.
- Traçabilité : garder une trace précise des décisions et des arbitrages opérés assure la cohérence et la justification des choix stratégiques, facilitant ainsi les audits et le partage d'expérience.
- Adaptation au public cible : le langage utilisé, le niveau de détail et le format des communications doivent être adaptés aux destinataires, qu'il s'agisse du conseil d'administration, des collaborateurs ou de partenaires externes.

En intégrant ces bonnes pratiques, la communication devient un véritable outil de pilotage, permettant aux instances dirigeantes, telles que le conseil d'administration, de disposer d'une vision claire et actualisée des risques. De plus, elle renforce l'engagement et la confiance des parties prenantes, tout en favorisant une culture d'amélioration continue au sein de l'organisation.

Outil de pilotage

Au sein de la gouvernance d'entreprise, le Conseil d'administration occupe un rôle central dans le pilotage de la gestion des risques. Grâce aux analyses réalisées précédemment, le Conseil d'administration peut s'appuyer pour hiérarchiser les projets stratégiques, orienter les priorités, et exercer un contrôle rigoureux sur la gestion ainsi que la performance de l'entreprise à travers le suivi d'indicateurs pertinents.

De son côté, la Direction utilise ces mêmes outils pour piloter le fonctionnement au quotidien, proposer des plans d'action adaptés face aux risques identifiés et accompagner la mise en œuvre des projets stratégiques. Elle assure également le suivi des indicateurs de performance et de risque, transmettant ainsi une information fiable et structurée au Conseil d'administration. L'ensemble de ces dispositifs fait de l'outil de gestion un véritable tableau de bord, une boussole indispensable pour guider l'organisation dans un environnement complexe et incertain.

Outil de gestion

Au sein d'une entreprise, le dispositif de gestion de risque favorise la compréhension des enjeux stratégiques et des priorités par l'ensemble des collaborateurs. Il encourage également le retour d'expérience et la remontée des alertes, éléments essentiels pour anticiper les risques émergents et adapter rapidement les réponses organisationnelles. L'implication de tous facilite ainsi la prise de décision collective et renforce la culture du risque.

Synthèse et perspectives

Une analyse centrée sur l'approche « outside-in »

Ce document a permis d'explorer en profondeur la thématique de la gestion des risques au sein des organisations, en s'appuyant principalement sur l'approche « outside-in », qui consiste à analyser comment les enjeux externes (climatiques, économiques, sociétaux, géopolitiques, etc.) peuvent impacter l'entreprise. Cette lecture est essentielle pour anticiper les vulnérabilités, structurer une cartographie des risques et renforcer la résilience organisationnelle.

L'ouverture vers l'approche « inside-out »

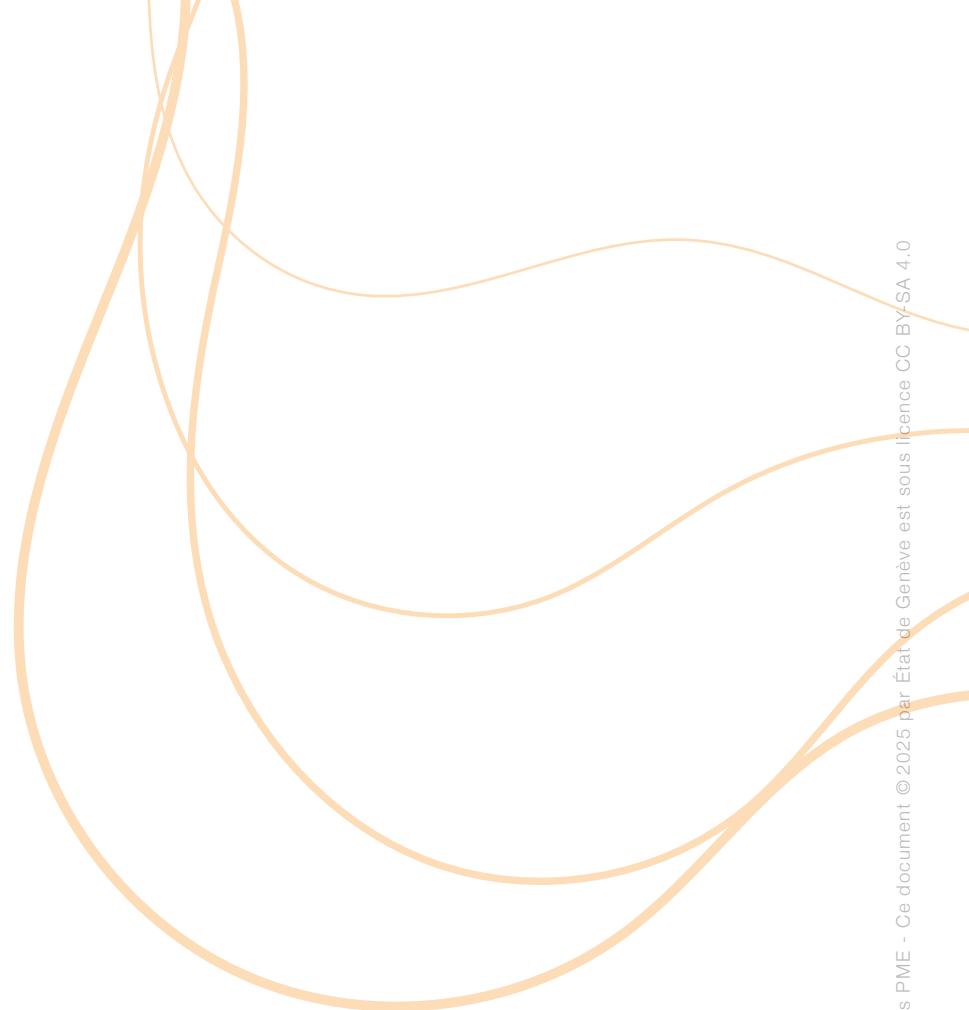
En parallèle, des axes de réflexion ont été introduits autour de l'approche « inside-out », qui interroge les impacts générés par l'organisation sur ses parties prenantes internes et externes, ainsi que sur les écosystèmes sociaux et environnementaux. Cette double lecture enrichit la démarche de gestion des risques en l'alignant avec les enjeux de durabilité, et ouvre la voie à une analyse de double matérialité. Cette première analyse constitue un outil de pilotage utile et structurant, permettant aux organisations de mieux comprendre leurs zones de vulnérabilité, d'identifier des leviers d'action et de poser les bases d'une stratégie intégrée.

Pistes pour aller plus loin

Pour aller plus loin dans une démarche réellement durable, il est pertinent de renforcer l'approche « inside-out » en :

- Challengeant les risques identifiés à l'aune des enjeux ESG et des transformations systémiques en cours ;
- Croisant les regards internes et externes, notamment par des temps d'échange avec les parties prenantes externes (clients, fournisseurs, partenaires, collectivités, etc.) afin d'obtenir une vision plus fine et partagée des attentes, des perceptions et des impacts.

Cette ouverture permet non seulement d'enrichir la cartographie des risques, mais aussi de faire émerger des opportunités stratégiques, des pistes d'innovation et des engagements concrets en faveur d'une performance durable.



Annexes

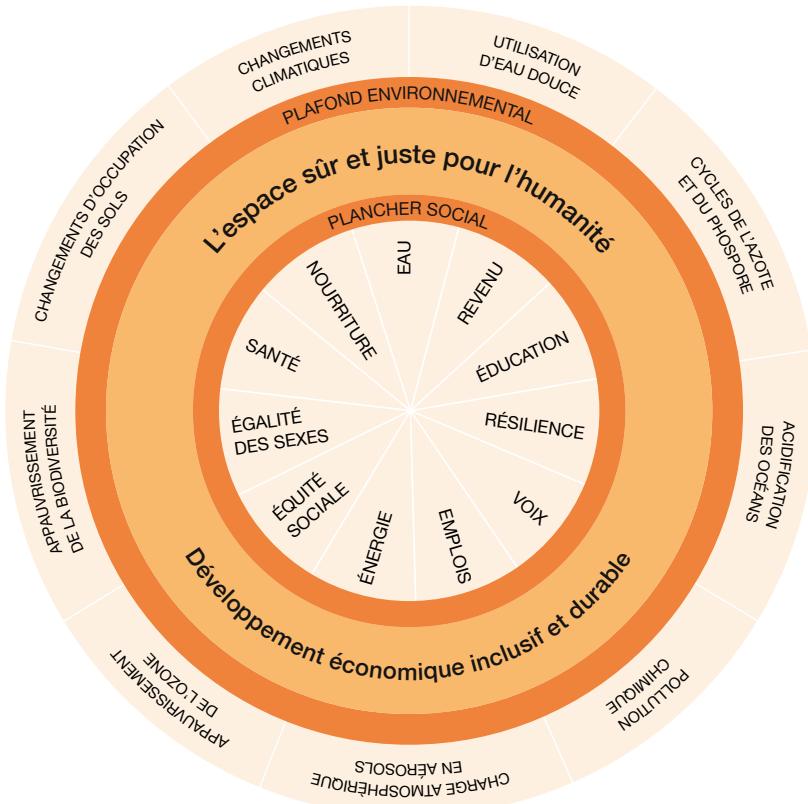
Mise en application

Pour déployer cette approche au sein d'une organisation, un tableau excel (disponible en annexe via le même lien de téléchargement que ce guide) est mis à disposition pour réaliser les différentes étapes mentionnées ci-dessous. Ce document offre une base pour l'adapter en fonction des spécificités propres à chaque structure.

Un autre regard sur les enjeux ESG à travers le prisme du donuts

Pour adopter une vision globale des enjeux de durabilité, le modèle de l'économie du donut, proposé par Kate Raworth, offre un cadre particulièrement intéressant. Il repose sur un équilibre entre deux zones à ne pas franchir :

- **Le plafond environnemental :** inspiré des limites planétaires définies par Johan Rockström, il représente les seuils écologiques à respecter pour éviter des dommages irréversibles à la planète (climat, biodiversité, eau, etc.).
- **Le plancher social :** il regroupe les besoins essentiels à garantir pour toutes et tous, comme la santé, l'éducation, le logement ou le travail décent.



Ce modèle permet de visualiser les zones de tension où les activités humaines dépassent les capacités de la Terre ou ne répondent pas aux besoins sociaux fondamentaux.

Dans ce cadre, les enjeux ESG peuvent être lus de manière simple :

- **Environnement :** préserver les ressources naturelles et limiter les pressions écologiques ;
- **Social :** garantir des conditions de vie dignes, un travail respectueux et une inclusion équitable ;
- **Gouvernance :** assurer une prise de décision responsable, transparente et alignée avec les enjeux pertinents de l'entreprise, afin de limiter les impacts négatifs et renforcer la cohérence des actions menées.

Pour les PME, ce modèle permet de dépasser une approche purement réglementaire ou défensive des risques. Il ouvre une réflexion stratégique sur leur rôle dans une économie plus juste et plus durable. Il constitue également une base utile pour structurer une analyse de double matérialité, en croisant les risques subis par l'entreprise (outside-in) et les impacts qu'elle génère sur son environnement (inside-out).

Quelles méthodes utiliser pour identifier efficacement les risques ?

Ateliers collaboratifs

Mise en place de séances de travail rassemblant des membres issus de différents services (marketing, production, finance, ressources humaines, etc.) afin de partager les connaissances et d'identifier ensemble les risques majeurs. L'utilisation d'outils visuels tels que des matrices ou des cartes de risques contribue à une compréhension partagée et facilite la priorisation des enjeux. Ce mode de fonctionnement favorise la transversalité et l'implication de l'ensemble de l'organisation.

Interviews individuelles

Collecte des expériences et des ressentis d'experts métiers ainsi que de collaboratrices et collaborateurs-clés au sein de l'organisation, permettant d'accéder à une expertise ciblée sur des domaines spécifiques. L'élaboration de questionnaires semi-directifs guide la discussion et assure la comparabilité des réponses, tout en laissant une place à l'expression libre des interlocuteurs et interlocutrices. Cette approche permet de révéler des risques parfois méconnus ou sous-estimés.

IA générative

Exploitation de l'intelligence artificielle générative pour identifier rapidement les principaux risques sectoriels. Grâce à ses capacités de traitement et de modélisation, l'IA générative peut faire ressortir des tendances et des scénarios. Son intégration dans le processus contribue à une veille proactive et à une meilleure adaptation face à l'évolution rapide des menaces.

Analyse documentaire

Examen systématique des documents internes (rapports d'audit, procédures, comptes rendus, politiques, incidents passés) et externes (réglementations, études sectorielles, benchmarks) afin d'identifier des risques potentiels ou émergents. Cette méthode permet de croiser les informations historiques et les tendances actuelles, offrant ainsi un panorama

objectif des vulnérabilités et des facteurs d'exposition. L'analyse documentaire complète les autres approches en apportant une vision factuelle, tout en facilitant la détection de signaux faibles et la mise en perspective des risques dans la durée.

Analyse de scénarios

Simulation de situations extrêmes (cyberattaque, crise climatique, rupture d'approvisionnement, etc.) afin d'éprouver la résilience des processus, des ressources et des structures existantes. Ces exercices, réalisés en groupe ou individuellement, aident à repérer les faiblesses systémiques et à anticiper la réaction de l'organisation face à des événements inattendus. Les simulations favorisent également la prise de conscience collective et le développement d'une culture axée sur la gestion proactive du risque.

Analyse SWOT

Évaluation structurée des forces et faiblesses internes de l'organisation, ainsi que des opportunités et menaces provenant de son environnement externe. La démarche implique la participation de différents acteurs pour dresser un état des lieux stratégique. Les échanges nourrissent une réflexion collective sur les leviers à activer et les points de vulnérabilité à surveiller. Les résultats de l'analyse guident les choix d'orientation et permettent d'anticiper les évolutions du contexte.

Cartographie des processus

Représentation détaillée des activités, des flux d'information et des interactions entre les différents services ou étapes d'une chaîne de valeur. Cette méthode mobilise l'expertise des parties prenantes métiers pour identifier les points sensibles, les interdépendances critiques et les éventuels dysfonctionnements opérationnels. L'élaboration de schémas visuels offre une vision partagée permettant d'optimiser les processus et de renforcer la maîtrise des risques au sein de l'organisation.

Impressum

Office cantonal de l'économie

et de l'innovation (OCEI),

Décembre 2025

Rédaction :

Marie Blaser (Loyco)

Alessandra Chezzi (Loyco)

Graphisme :

Guru by Loyco

Les guides « Entreprises & Durabilité » ont été élaborés à l'initiative du Département de l'économie, de l'emploi et de l'énergie (DEE) de l'État de Genève. Destinés aux entreprises, ils visent à les accompagner dans leur transition environnementale. Rédigés dans un souci de vulgarisation et d'accessibilité, ces guides fournissent une base d'information utile pour les entreprises.

Compte tenu de l'évolution rapide des cadres réglementaires, il est essentiel de se référer aux informations les plus récentes disponibles sur Internet, dans la littérature spécialisée, et de consulter des spécialistes du domaine concerné pour obtenir des conseils ou un accompagnement personnalisé.

Ces guides sont publiés sous licence Creative Commons, permettant à d'autres contributeurs et contributrices de les faire évoluer et de favoriser leur diffusion et leur utilisation. L'ensemble des contenus est publié sous réserve d'erreurs ou de modifications.

Retrouvez tous nos guides sur notre page dédiée

ge.ch/dossier/entreprises-durabilite#ressources



Ce document © 2025 par État de Genève est sous [licence CC BY-SA 4.0](#). Tous les contenus de ce document peuvent être partagés, copiés, reproduits, distribués, communiqués, réutilisés et adaptés par tous moyens et sous tous formats, à condition de mentionner l'auteur (État de Genève) et d'utiliser la même licence pour tout contenu dérivé (CC – BY – SA 4.0).

