Les Echos
Le Quotidien de l'Economie

Avec le concours de
PRICEWATERHOUSECOOPERS

Supplément gratuit au n° 18.289 du mercredi 29 novembre 2000. Ne peut être vendu séparément

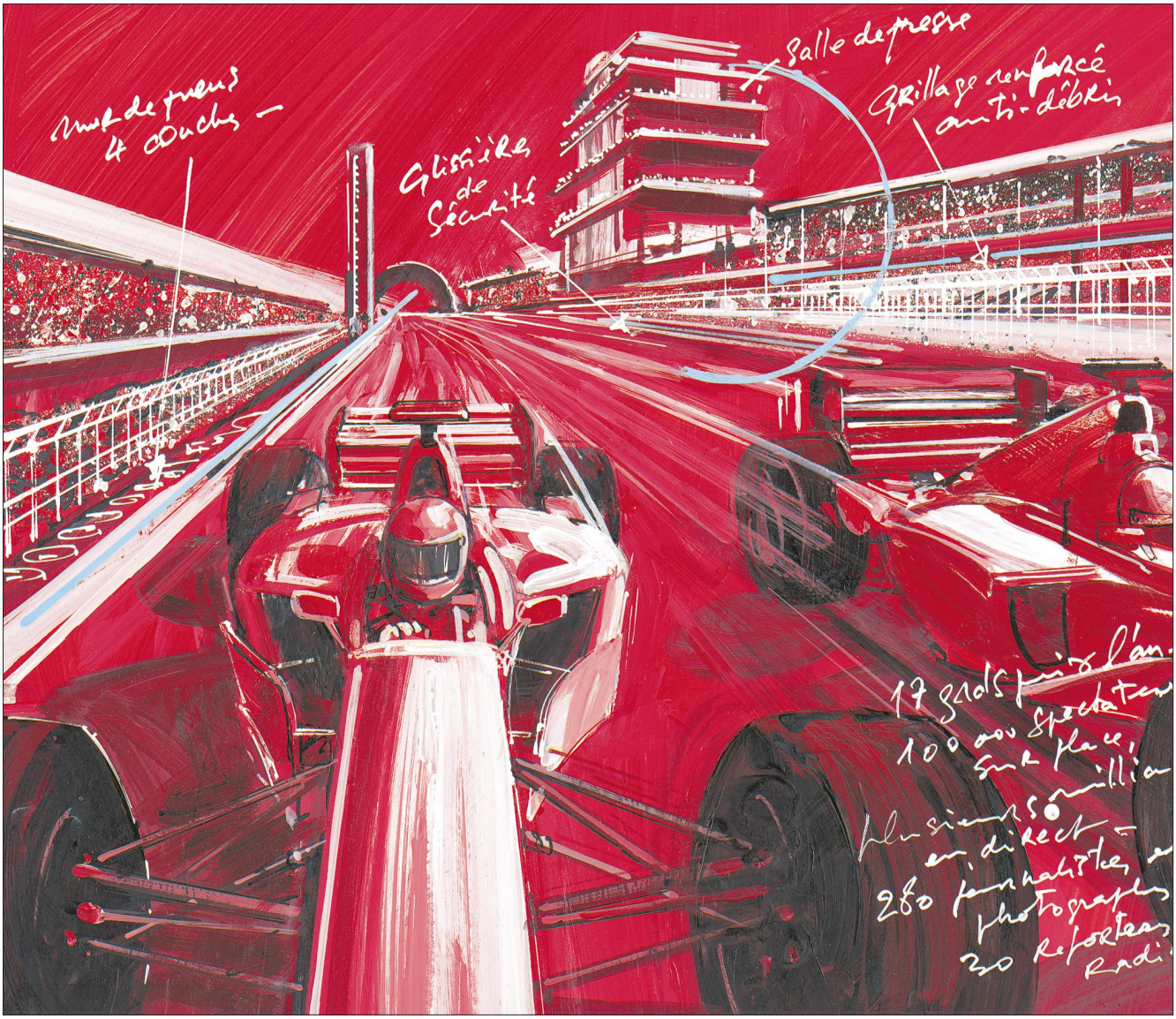


Illustration : Jean-Pierre Djivanidès

L'Art de la gestion des risques

10

12 parutions. En collaboration avec le *Financial Times*.
En association avec

GROUPE HEC
france telecom
bienvenue dans la vie.com

Les Echos, SA au capital de 4.964.000 F - 46, rue La Boétie - 75381 Paris Cedex 08 - Directeur de la publication : David Guiraud - Publicité : ECHOFI REGIE- Tél. : 01 49 53 65 65 - N° Commission paritaire : 55.933 - Impression : Imprimerie de la Plaine, 198, av. Président-Wilson - La Plaine-Saint-Denis

10

La réputation au-delà de la marque
Par Bernd Schmitt, Columbia Business School de New York
Pages 2 et 3

Du risque au plaisir : quelles fonctions pour les marques ?
Par Jean-Noël Kapferer, Groupe HEC
Traditionnellement, on a dévolu à la marque la fonction clé qui est de réduire le « risque perçu » par le client. Mais, pour maintenir leur prime de prix, les marques doivent se charger d'autres fonctions, d'autres valeurs ajoutées, que le seul risque.
Pages 4 et 5

Ferme résolution et discours sage face à la crise
Par David Brotzen, fondateur de Brotzen Mayne Limited
La réputation de l'entreprise a pris une telle ampleur qu'elle est considérée aujourd'hui comme l'un de ses actifs. L'atteinte à la réputation constitue donc un risque majeur pour les dirigeants et leur société.
Pages 5 et 6

Contrer l'explosion de la corruption
Par Philip M. Nichols, Wharton School de l'université de Pennsylvanie
La corruption est devenue une préoccupation prépondérante de l'entreprise. Les managers qui établissent un code de conduite interne pour y faire face et encouragent une vraie culture d'entreprise sur ce thème ont des chances d'atténuer ce risque.
Pages 6 et 7

Le développement futur passe-t-il par l'éthique ?
Par Philippe Deniau, Frédéric Barnèche et Guy Flury, PricewaterhouseCoopers
L'intensification de la lutte contre le blanchiment d'argent confirme l'importance croissante des aspects éthiques pour le développement et la valeur des institutions financières.
Pages 8, 9 et 10

Le nouveau rôle du gestionnaire de risques
Par Mark Butterworth, président de l'Airmic (Association of Insurance and Risk Managers)
Seules une bonne compréhension et une gestion efficace des risques apportent aux dirigeants la confiance nécessaire pour se lancer dans de nouveaux projets, développer de nouveaux produits.
Pages 10 et 11

Les Echos

Directeur général, directeur des publications : David **GUIRAUD**
Directeur délégué : Eric **NOBLET**
Directeur de la rédaction : Nicolas **BEYTOUT**

L'Art de la Gestion des Risques

Rédacteur en chef : Patrick **LAMM**
Coordination et secrétariat de rédaction : Pascale **BARON**
Valérie **MAILLARD**

Pour recevoir les cahiers de l'Art de la Gestion des Risques, reportez-vous à la page 7.

Bernd Schmitt

Bernd Schmitt est professeur à la Columbia Business School de New York, où il assure un enseignement sur les affaires. Il est fondateur et directeur général du Centre on Global Brand Leadership. Vous pouvez lui adresser vos commentaires à l'adresse suivante : bhscolumbia.edu

La réputation au-delà de la marque

La gestion de la réputation est le prolongement naturel de la gestion de marque car elle favorise la vente des biens et services, mais une réputation mal gérée diminue la valeur de l'entreprise.

BERND SCHMITT

La protection de la marque est souvent considérée comme une simple question juridique : les noms et les critères servant à identifier un produit sont utilisés comme marques pour les protéger. Dans de nombreux pays, cette question est régie par la loi sur les marques et les droits de propriété intellectuelle. La protection légale de la marque crée un monopole, généralement illimité, qui subsiste aussi longtemps que le produit est commercialisé. La législation en la matière interdit à d'autres sociétés de se servir de noms, critères ou logos, quand ces éléments constitutifs de l'identité de marque sont déjà utilisés et qu'il existe un risque de confusion sur le marché. La protection juridique de la marque est donc un moyen séduisant pour préserver un avantage concurrentiel à long terme.

Aujourd'hui, la marque est bien plus qu'un simple nom ou logo. Les stratèges affirment qu'elle génère différentes associations ; ils lui attribuent des traits de personnalité et parlent plus volontiers de *« relations à long terme avec les clients »* que de transactions. Les marques véhiculent des valeurs émotionnelles, ce sont des voisines, des collègues et des amies. Bref, elles peuvent offrir aux consommateurs toute une série d'expériences, positives ou négatives.

Face à cette nouvelle interprétation plus sophistiquée, la protection de la marque dépasse largement le simple cadre de la loi. Les imitations ou contrefaçons ne sont plus les seuls actes susceptibles de lui porter atteinte. Par conséquent, la protéger de la concurrence agressive ne suffit plus.

Les sociétés doivent aujourd'hui gérer activement la « relation » marque-client. La protection de la marque s'étend à toute l'entreprise et englobe désormais la gestion de la réputation de l'entreprise aux yeux de toutes les parties concernées, notamment ses clients, fournisseurs, partenaires commerciaux et employés. Tout ce que la société dit ou fait peut renforcer ou détruire la valeur de sa marque.

Retour de bâton pour Benetton

Il suffit de prendre l'exemple du groupe italien Benetton qui a lancé, en janvier, sa campagne de publicité printemps-été 2000 en Europe, en Amérique et en Asie : « Nous, dans les couloirs de la mort ». La campagne était l'œuvre du photographe et gourou publicitaire italien Oliviero Toscani, qui s'est rendu pendant plus de deux ans dans les couloirs de la mort de plusieurs prisons américaines, pour photographier et interviewer les détenus condamnés.

Cette opération était censée être une forme innovante de publicité institutionnelle, dans la ligne des campagnes antérieures de Benetton sur le thème de la guerre, du sida, de la discrimination et du racisme. Un communiqué de presse du 7 janvier sur le site Web de la société (www.benetton.com) déclarait : *« Ce projet a pour but de présenter au public la réalité de la condamnation à mort, indépendamment de toute considération morale, juridique, politique ou sociale. Ainsi, plus aucun individu sur terre n'envisagera la peine de mort comme un problème lointain ou une nouvelle occasionnellement diffusée à la télévision. Les images de Toscani redonnent un visage humain aux condamnés à mort. »*

La campagne était très audacieuse, même pour une société comme Benetton, et elle s'est d'ailleurs retournée contre elle sur certains marchés. En signe de protestation, des proches des victimes et des associations de défense des droits des victimes manifestèrent devant les bureaux de Benetton à New York. Jerry Della Femina, président et directeur de création de l'agence de publicité Della Femina/Jerry and Partners, rédigea un article dans le « Wall Street Journal » où il décrit la campagne comme une opération de mauvais goût et destructrice pour la valeur de la marque. Cette action a également conduit le distributeur américain Sears Roebuck à annuler son contrat avec Benetton. Une sanction qui a atteint la société de plein fouet car Benetton avait réalisé une gamme de vêtements exclusivement pour Sears Roebuck pour promouvoir ses ventes dans l'habillement, en baisse aux Etats-Unis.

Toutes ces répercussions mettent en exergue la nécessité pour les sociétés de protéger leurs marques sous un angle large. Certes, peu de sociétés sont aussi provocatrices que Benetton. Mais, de plus en plus, elles sont tenues responsables de toute une kyrielle d'actions par diverses parties prenantes. Le consommateur ne se contente plus des messages publicitaires et s'intéresse de plus en plus à tout ce qui tourne autour de la marque : la composition de ses produits, l'histoire de la société, le comportement de l'entreprise vis-à-vis des problèmes environnementaux, sa politique du travail, y compris ses positions sur d'autres questions économiques, sociales et politiques. Aujourd'hui, les sociétés et leurs marques sont plus que jamais sous le feu des projecteurs.

Même des actions apparemment bénignes peuvent susciter les critiques. Nike, le fabricant numéro un de vêtements de sport, par exemple, a voulu soutenir la culture du basket-ball en Chine en construisant des terrains dans les grandes villes de ce pays. Cependant, ces terrains de même que les vêtements des entraîneurs, les T-shirts, les casquettes et autres articles promotionnels portent tous le logo omniprésent de Nike.

Ceci peut paraître anodin sauf quand on sait que le prix d'une paire de chaussures Nike dépasse largement les moyens de la plupart des consommateurs chinois. A partir de là, peut-on considérer les activités de Nike en Chine comme un véritable service à la collectivité ? Représentent-elles simplement un investissement dans un futur marché ou sont-elles une nouvelle forme d'impérialisme de la part des entreprises pour manipuler les consommateurs dans un marché émergent ? Quand on associe ces questions aux critiques formulées contre Nike pour avoir utilisé des ateliers exploitant la main-d'œuvre dans les pays émergents, on comprend aisément que ce problème puisse devenir une menace réelle pour l'entreprise.

La gestion de la réputation est le prolongement naturel de la gestion de marque. Bien conçue, elle peut être un avantage considérable pour l'entreprise, car elle favorise la vente des biens et services et attire de nouveaux talents ainsi que des partenaires séduisants. Mal gérée, elle entraîne les conséquences inverses et altère la valeur de l'entreprise pour les actionnaires.

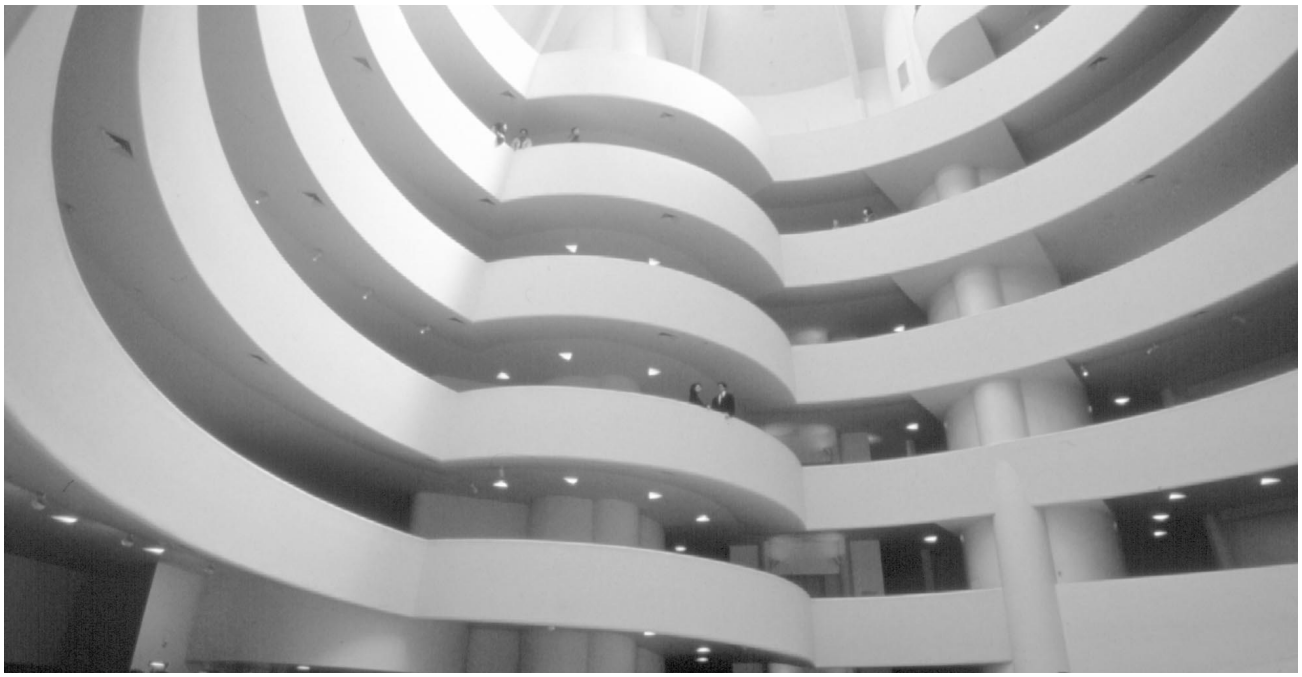
Le résultat ? La réputation de l'entreprise fait de plus en plus partie des thèmes à l'ordre du jour du conseil d'administration. Dans une étude menée auprès de 600 hauts dirigeants par l'agence internationale de relations publiques Hill & Knowlton et le magazine « Chief Executive », 43 % des personnes interrogées ont affirmé que la capacité à gérer la réputation de l'entreprise *« pesait fortement »* sur le choix de leurs successeurs.

La gestion de la réputation joue également un rôle dans les décisions tactiques comme le recrutement. Les études montrent que nombre de sociétés essaient de renforcer leur réputation en envoyant de bons commerciaux sur le terrain. Une société à visage humain peut faire toute la différence !

Gérer la réputation de la marque

Pour gérer efficacement la réputation de la marque, les managers doivent envisager cinq aspects tous reliés entre eux.

En premier lieu, la gestion de la réputation doit être conçue au sens large. A partir du moment où tout peut être considéré comme une marque, aucune société dans aucun secteur d'activité ne peut se permettre de négliger la question. Au cours des dix dernières années, le concept de marque s'est élargi. Limité à l'origine aux biens de consommation courante, il s'applique aujourd'hui à bien d'autres formes



© Delluc-XPN/REA

Musée Guggenheim, New York. Au cours des dix dernières années, le concept de marque s'est élargi. A l'heure actuelle, tout est perçu comme une marque, pas seulement les boîtes de céréales dans les supermarchés et les vêtements dans les boutiques de prêt-à-porter, mais aussi les universités, les musées, les pratiques médicales, les cliniques, les chaînes de TV et même les êtres humains, vivants ou décédés.

d'offres, commerciales ou non. A l'heure actuelle, tout est perçu comme une marque, pas seulement les boîtes de céréales dans les supermarchés et les vêtements dans les boutiques de prêt-à-porter, mais aussi les universités (Oxford, Harvard, Columbia), les musées (Guggenheim à New York et à Bilbao en Espagne), les pratiques médicales, les cliniques, les chaînes de TV et même les êtres humains, vivants ou décédés. Par conséquent, tout individu ou entreprise doit se préoccuper de sa réputation.

Cette gestion de la réputation est aussi capitale pour les nouvelles marques que pour les anciennes. Les marques bien implantées doivent respecter les mêmes normes que les nouvelles marques à la mode, et si leurs managers négligent la réputation institutionnelle, ils risquent de se retrouver en plan.

En second lieu, les entreprises modernes considèrent les marques comme des actifs intangibles. Par conséquent, la gestion de la réputation doit être considérée comme un moyen de protéger la marque à long terme. Souvent, la valeur intangible de la marque dépasse celle des actifs tangibles de l'entreprise. Interbrand, le cabinet-conseil en valorisation de marque à New York, estime que la valeur de la marque Coca-Cola dépasse de 95 % celle de tous les actifs du groupe.

Il va de soi que la valeur de la marque dépend de la nature du secteur d'activité et de la catégorie de produits. Elle est plus forte pour les produits de luxe que pour les articles courants, par exemple. Cependant, Interbrand considère également que la valeur de la marque augmente pratiquement dans tous les secteurs. Par conséquent, la gestion de marque doit être considérée comme une action permanente à long terme et non comme la gestion d'une crise à court terme.

En troisième lieu, la marque doit être présente dans toute l'entreprise et désigner non seulement ses produits, mais aussi les campagnes promotionnelles destinées à les vendre et la société elle-même. Nombre d'entreprises traditionnellement focalisées sur les marques de leurs produits ont découvert que la marque institutionnelle était un élément clé de toute initiative marketing.

Ainsi les sociétés pharmaceutiques, auparavant des entreprises sans visage uniquement articulées autour de leurs produits, émergent aujourd'hui avec une forte personnalité de marque en tant qu'entreprises des sciences de la vie. Le groupe Virgin, qui opère dans des secteurs allant de la musique aux compagnies aériennes, ou la librairie en ligne Amazon.com sont des exemples de marques couvrant plusieurs catégories de produits ou services.

A partir du moment où la marque concerne toute l'entreprise, chacun a un rôle à jouer dans la gestion de sa réputation. Pour refléter la marque comme il se doit, tous les salariés doivent la connaître et s'y identifier. Comme ils la représentent dans de nombreuses situations (réunions avec les clients, communications au public, Salons et conférences, par exemple), ils doivent aligner leur comportement sur elle.

De ce fait, la gestion de la réputation ne peut être confiée à un seul service ou une seule fonction. A l'intérieur de l'entreprise, elle concerne le marketing, la communication, les relations publiques, la technologie de l'information sous divers aspects et même le bureau du président, et, à l'extérieur, les agences-conseils en identité de marque ainsi que les agences de publicité et de relations publiques. Parallèlement, les sociétés qui négligent le service client le font à leurs risques et périls.

L'absence trop fréquente d'une « interface humaine » entre la société et ses clients suffit souvent à anéantir les efforts les plus soutenus en interne pour gérer la réputation de l'entreprise. Il est donc capital d'élaborer une approche unifiée couvrant tous ces aspects. La cohérence et l'uniformité de la politique de marque sont des éléments clés de son succès et il en va de même pour sa réputation.

En dernier lieu, les marchés se résument de plus en plus à des conversations et des échanges en temps réel sur Internet. Sur ce réseau, l'information sur la marque, quels que soient sa forme et son support, est disponible instantanément partout dans le monde. Internet permet aux consommateurs d'exprimer leur opinion sur une marque devant un public mondial. Les sociétés doivent donc faire face à cette nouvelle forme d'exposition de la marque, protéger leurs marques et maintenir leur réputation en ligne. Tout ceci exige qu'elles gèrent efficacement leur site et leurs relations avec d'autres sites, qu'elles aient une présence sélective sur d'autres sites, qu'elles répondent avec rapidité et exactitude aux demandes de renseignements et qu'elles sachent être en contact avec les « chat rooms » et les communautés virtuelles.

De plus, il y a aujourd'hui de nombreux sites Web (Epinions.com, feedbackdirect.com et eComplaints.com, par exemple) qui reçoivent les avis du public et permettent aux clients de donner leur point de vue, de faire des suggestions et d'exprimer leurs doléances en ligne. Parfaitement classés par catégorie et facilement accessibles par les moteurs de recherche, ces sites Web leur offrent la possibilité de faire facilement part de leurs problèmes à un vaste public.

Non seulement ils promettent aux consommateurs de les aider à prendre de meilleures décisions, mais ils donnent aussi aux clients le moyen d'établir la réputation des entreprises. Comme le déclare l'un de ces sites sur sa page d'accueil : *« eComplaints.com est votre seule chance de réagir, d'être entendu par la société fautive et, surtout, par d'autres consommateurs comme vous. »* A l'avenir, nombre de sociétés jugeront peut-être nécessaire de créer des fonctions de gestion de la réputation en ligne.

La gestion de la réputation est importante dans la protection à long terme de la valeur de la marque. Elle ne se réduit pas à une simple image cosmétique ni à une stratégie pour vendre davantage. Elle doit être au centre même de toute organisation. De la même manière qu'il est difficile pour un individu de se masquer sans être découvert, il est difficile pour une société d'épouser des valeurs qui ne sont pas en phase avec ses actions. Sur la Toile, la vraie nature d'une société apparaît très vite.

Par conséquent, une entreprise qui s'engage à fournir des « réponses qui comptent » (le slogan de la marque de l'entreprise pharmaceutique américaine Eli Lilly) doit inciter tous ses salariés à fournir des réponses indispensables et pertinentes sur ses activités. Dans le cas d'Eli Lilly, cela veut dire sur la médecine, les sciences de la vie et les soins médicaux, à tous ses interlocuteurs clés : médecins, hôpitaux, assureurs et autorités réglementaires.

De la même manière, une société qui se rebaptise « Clarica » (après avoir été The Mutual Life Insurance Company of Canada), et promet donc la clarté dans ses communications, doit aligner toute son entreprise et son personnel sur cette position.

Sous l'angle éthique, la gestion de la réputation exige que l'entreprise tienne compte des valeurs et des compétences communes à toute l'organisation et demande, pour être appliquée au mieux, intelligence et honnêteté. ●

Résumé

Les marques sont, semble-t-il, un corollaire du style de vie et les entreprises ont intérêt à les protéger. Dans cet article, Bernd Schmitt les encourage fortement à gérer les expériences et les relations à la marque ou au client. Pour protéger la marque, il faut défendre la réputation de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, fournisseurs, partenaires commerciaux et employés. De plus, les marques sont la cible rêvée des associations de défense des consommateurs qui, par le biais de la communication sur Internet, peuvent faire surgir au grand jour les problèmes sur l'historique de la société, son comportement environnemental, ses méthodes de travail et sa politique économique. Selon l'auteur, la « meilleure pratique » de la gestion de la réputation dans l'entreprise requiert énormément d'intelligence et d'honnêteté. Tout ce que dit ou fait l'entreprise contribue à renforcer ou détériorer la valeur de sa marque. La gestion de la réputation est le prolongement naturel de la gestion de marque car elle favorise la vente des biens et services. En revanche, une réputation mal gérée diminue la valeur de l'entreprise pour les actionnaires.

Jean-Noël Kapferer

Jean-Noël Kapferer, professeur à HEC, est un des experts mondiaux des marques. Ses recherches sont publiées dans le « Journal of Marketing Research », « Marketing Science », etc. Il analyse régulièrement l'activité des marques et publie ses avis dans « Le Figaro Economie », « Les Echos », le « Financial Times »...

Du risque au plaisir : quelles fonctions pour les marques ?

Traditionnellement, on a dévolu à la marque la fonction clé qui est de réduire le « risque perçu » par le client. Mais, pour maintenir leur prime de prix, les marques doivent se charger d'autres fonctions, d'autres valeurs ajoutées, que le seul risque.

JEAN-NOËL KAPFERER

La croissance des marques de distributeur, voire des produits premier prix, dans tous les secteurs de l'économie, a sonné comme un coup de semonce à la notion même de marque. Depuis peu, les conjectures vont aussi bon train sur l'avenir des marques sur l'Internet. Chacun y va de sa prévision, optimiste ou pessimiste. En réalité, il manque un cadre théorique permettant d'appréhender la justification des marques, donc de prédire leur évolution. C'est un tel cadre que nous présentons aujourd'hui.

Pour une approche fonctionnelle

Si les consommateurs ne veulent plus payer le différentiel de prix lié à la marque, c'est que celles-ci ont perdu l'apanage de leurs fonctions par rapport aux challengers que sont les produits de distributeur ou les produits premier prix. En effet, les marques n'ont de valeur aux yeux des clients que dans la mesure où elles remplissent certaines fonctions, plus ou moins valorisées suivant les types de clients, selon les catégories de produit plus ou moins impliquantes et selon la situation d'achat aussi. L'achat via Internet est par exemple une situation qui, d'une part, rend les objets virtuels : de ce point de vue, tout ce qui rassure est bienvenu : les grandes marques devraient donc être les bienvenues sur Auchan.direct ou Ooshop. En revanche, l'Internet suscite aussi l'arrivée de nombreuses aides au choix, sites intelligents qui éclairent et optimisent les décisions du consommateur, en analysant pour lui la réalité et le prix des produits envisagés. De ce point de vue, les marques risquent d'être malmenées. La sensibilité des consommateurs aux marques dépend étroitement, on le voit, des fonctions réalisées par celles-ci. C'est pourquoi seule une approche fonctionnaliste des marques permet d'éclairer le présent et le futur de celles-ci.

Réduire le risque perçu

La première fonction de la marque est, on le sait, de réduire le risque perçu. Dès lors qu'une situation d'achat comporte un risque, les consommateurs cherchent à le réduire, cela est naturel. Il y a plusieurs types de risque perçu. Ce risque peut être financier, d'où l'importance croissante de la marque avec son prix unitaire. Il peut être aussi physique, d'où le besoin de marques rassurantes dans le domaine alimentaire où les événements récents (vache folle, listéria, etc.) ont révélé les défaillances des organismes de contrôle publics, c'est-à-dire en fait de toute la filière agroalimentaire. Comme pour d'autres scandales (tel celui du sang contaminé), là où le citoyen se croyait protégé par la puissance tutélaire de l'Etat et l'efficacité de son administration, on a mis au grand jour des inefficacités structurelles quand elles ne sont pas coupables. La confiance dans la marque sert certes de contre-feu, mais le besoin de celle-ci de faire appel à des labels et certifications liées à l'origine, la traçabilité, le contrôle des filières montre que la marque seule ne peut rétablir la confiance. Le public dupé une fois veut des preuves. D'où le besoin de signes de la qualité et d'organismes reconnus certificateurs de la qualité. Bureau Veritas a de beaux jours devant lui.

Le risque perçu est une des clés de l'importance des marques dans la prescription médicale, tant au niveau des médecins hospitalo-universitaires que des généralistes et même des patients. C'est ainsi que l'on constate un attachement quasi-magique des consommateurs à leur marque d'aspirine : au nom de marque est liée la certitude d'un mal de tête vite évanoui (c'est pour cela que les génériques ne peuvent croître que s'ils sont imposés par la CNAM ou substitués autoritairement par les pharmaciens motivés par de meilleures marges unitaires). Le risque perçu croît aussi avec la technologie : il faut des marques notoires et à forte réputation pour rassurer le client qui achète un téléviseur ou une machine à laver pour cinq ans.

Enfin les marques répondent à un risque perçu psychologique : partout où l'on consomme moins la marque qu'on ne la porte. C'est pourquoi la marque est omniprésente dans le prêt-à-porter, les parfums, les cosmétiques, le sport, dans l'univers des montres, des montures de lunettes...

Simplifier les choix

La seconde fonction des marques est de simplifier la tâche des consommateurs. Les produits créent du choix, la marque le simplifie en fournissant des repères bien identifiés du bénéfice final recherché, ce que l'on appelle le positionnement de la marque : Volvo fait des voitures solides et Fiat des voitures sympathiques et peu chères. La fidélité fournit une simplification supplémentaire de l'acte d'achat. Avec le temps, elle engendre familiarité et confiance, comme il en est de tous les objets qui nous entourent et font indissolublement partie de notre monde.

Ce sont là quelques-unes des fonctions collectives des marques, des fonctions génériques, structurelles. On doit néanmoins se demander si désormais cela suffit d'être rassurant, voire même si cela est nécessaire ? L'ère des marques qui ne sont que rassurantes n'est-elle pas révolue ?

Le plaisir du risque

Un des faits de société les plus significatifs de ces dernières années a eu lieu dans le sport. Alors que la liste des sports n'avait pas évolué pendant cent ans ou presque, on a vu fleurir une multitude de sports tous plus risqués les uns que les autres : le surf, le rollerskate, le snowboard hors des pistes balisées, la chute libre, l'escalade successive de plusieurs pics, etc. Le trait commun à ces nouvelles pratiques, outre leur caractère individuel (ce ne sont plus des sports collectifs), est la recherche de vitesse, de sensations dans des conditions extrêmes, la volonté de reculer ses limites. Comme si le risque, loin d'être fui, était en fait aussi la base du désir et de l'excitation. Certes tous les sportifs ne les pratiquent pas, mais leur attrait auprès des jeunes est considérable. Pour eux le risque est en fait absent, ils n'y pensent pas. Ils veulent de l'émotion, pas de la réassurance. Ils consomment du risque. Leur attrait structurel pour le tabac et les spiritueux est du même ordre.

Le raisonnement ne doit-il pas s'appliquer aussi aux marques, en particulier dans les marchés matures où la plupart des marques en lice sont des marques de qualité ? Dans ces cas, est-il souhaitable pour une marque donnée d'être perçue comme rassurante ? N'est-ce pas désormais une fonction de marque quasi générique, nécessaire mais devenue à elle seule insuffisante pour assurer la pérennité de cette marque ? Dans nos sociétés où les besoins matériels sont globalement satisfaits, la croissance ne viendra que de la stimulation du désir. La fonction des marques devient alors celle d'encourager les consommateurs à prendre des risques :

− en osant les nouvelles technologies numériques dans la TV, la hi-fi, ou biologiques dans la lessive ou les cosmétiques ;

− en osant des comportements alimentaires nouveaux ;

− en osant les modes vestimentaires nouveaux ;

− mais aussi en osant acheter moins cher, dans des secteurs où l'on a toujours associé prix et qualité : c'est la mission de marques telles que Nivea, Bic, Dop, Dim, Moulinex, Brandt. C'est aussi celle de Carrefour, Auchan ou Norauto !

Les marques de distributeur

De toutes les marques de distributeur, la marque-enseigne est la plus typique. En elle se conjuguent trois valeurs : celle du lieu, du bien et du lien.

Une des fonctions clés des marques-enseignes est de mettre en avant le nom de l'enseigne sur la plus vaste palette de produits. Elle est une réponse transversale aux attentes des consommateurs alors que le monde industriel, lui, est organisé par filières et spécialisations verticales. Même Nestlé, qui, en tant que marque, signe du lait en poudre à l'eau purifiée, n'a pas la même transversalité que la marque Auchan ou Carrefour. Il est vrai que le client qui promène son Caddie d'un rayon à l'autre est aussi en partie transverse dans ses attentes : par exemple celles de santé, de sécurité, de forme, de praticité, de simplification de la vie quotidienne. La présence d'une marque transversale a donc le bénéfice de clarifier l'offre et de fournir un repère bien pratique à un client cherchant à simplifier sa démarche de choix.

Par la confiance dont elle a éventuellement réussi à se doter à travers le temps, la marque-enseigne encourage le client à se déprogrammer, et à explorer des zones de prix plus basses. En cela la marque-enseigne aide à démocratiser les marchés et les familles de produits. Toutes les marques-enseignes n'ont pas le statut requis pour cela, mais, à force de constance et de volonté, certaines y sont parvenues. D'une certaine façon, Décathlon libère le désir de sport ou d'une vie qu'on imagine sportive : il fournit la qualité et le prix via des produits à son nom, défiant toute concurrence en rapport qualité-prix.

Dans de nombreuses catégories de produits, la confiance et l'aiguillon du prix bas qui relâche les contraintes du porte-monnaie sont donc les points forts des marques de distributeur persévérantes. Dans certaines catégories de produits, le fait de remplacer une marque propre par le nom Carrefour double la demande des consommateurs, face à un leader pourtant reconnu.

Quelle nouvelle mission ?

L'analyse fonctionnelle révèle comment les marques créent de la valeur. Mais désormais cette valeur peut aussi être apportée par des marques de distributeur performantes, en particulier les marques de distributeur dites du troisième type. L'analyse du tableau ci-après permet de repérer les valeurs ajoutées contestées, les fonctions où les marques de distributeur se posent en challenger de la suprématie des marques de fabricant. Comme on le voit, les trois premières fonctions de base de la marque ne suffisent plus à défendre les marques de fabricant. Face aux marques de distributeur innovantes qui s'imposent désormais sur les rayons, le risque est que les marques de fabricant se voient confinées dans le segment du seul haut de gamme, c'est-à-dire celui dont on n'a pas besoin tous les jours. Ce serait très grave pour leur survie économique.

Si tel est le cas, pour survivre, les marques devront se doper et se souvenir que nous vivons, en Occident du moins, dans l'économie de l'abondance. Cela signifie par exemple que nous ne nous nourrissons plus, nous prenons soin de nous, de notre corps, de notre beauté et de notre palais. Dans ce contexte, la

Fonctions de la marque et concurrence par les marques de distributeur et l'Internet

Sources de valeur ajoutée de la marque	Catégorie de produit typique	Pouvoir de la marque de fabricant
Signal de reconnaissance	Essuie-tout, cahiers scolaires	Faible
Facilité d'achat	Chaussettes	Faible
Garantie, réassurance	Alimentaire	Concurrencé par les marques enseignes fortes, peut être réactualisé par l'Internet
Signe de la meilleure performance, du progrès	Services, cosmétiques, détergents, hi-fi, voitures	Fort, mais concurrencé par les « shopping robots » sur l'Internet
Identification émotionnelle, pouvoir symbolique	Prêt-à-porter, parfums, soft-drinks	Fort, mais concurrencé par les marques verticales (Gap, Zara)
Permanence, familiarité	Marques de confiance, grandes marques locales	Fort, mais concurrencé
Hédonisme, sensation, plaisir	Marques polysensuelles	Fort
Ethique et responsabilité	Grandes marques et sociétés de référence	Fort, mais concurrencé (Ikea, Body Shop)

fonction des marques ne devrait-elle pas être de démocratiser le privilège ? En cela elles se différencient des marques de luxe et de haut de gamme. La marque doit rester symbole d'abondance et de progrès, qu'elle signale et démocratise en même temps. Elle est le moteur de la catégorie.

Au-delà de la consommation, terme réducteur s'il en est, presque archaïque, l'individu-citoyen puise dans la marque à la fois des satisfactions tangibles et des bénéfices plus immatériels. Par rapport à la marque-enseigne qui massifie (il suffit de voir l'omniprésence de la marque Décathlon sur tous les terrains de sport pour sentir les limites de la marque-enseigne devenue dominante), la marque, en segmentant les marchés, est un instrument d'identité : elle démassifie la masse. D'où l'importance de renforcer toujours plus le lien émotionnel qui relie les marques aux clients grâce à l'arme exclusive qu'est la communication. Heureusement, les moyens de communiquer se sont affinés et sont désormais interactifs. Mais la clé pour les marques restera toujours l'innovation, car elle seule fait des marques des sources de désir, de progrès et d'euphorie, tout ce qui, en bref, nous permet de dépasser les standards de la vie quotidienne. La marque doit avoir de l'ambition pour son client. Ceci débouche sur une accélération des rythmes d'innovation et une réduction de la durée de vie des produits eux-mêmes. Les nouveaux produits ne durent plus que trois ans chez Yoplait. Il est vrai que, très consommés par un petit noyau de gros consommateurs, ces derniers subissent plus vite un effet de satiété et d'usure. En outre, les copies de distributeurs arrivent aussi plus vite. Il faut aussi créer et se renouveler pour engendrer le réachat. En effet la fidélité n'est plus ce qu'elle était.

Le sens de la mission

Dans la concurrence totale d'aujourd'hui, chaque marque doit d'abord avoir un sens très fort de sa mission. Sans une raison d'être impérative, comment convaincre en interne et en externe ? Régulièrement, il convient que les entreprises redéfinissent les bases de chacune de leurs marques en lice pour supprimer les marques molles ou marques devenues relatives. Pour ce faire, les questions à poser à chaque marque sont simples, mais exigeantes :

- Quel est son combat ?
- Quelle est son intense nécessité ?
- Que cherche-t-elle vraiment à modifier dans le marché et à apporter aux consommateurs ?
- De quelles forces dispose-t-elle pour transformer cette utopie en réalité ?

L'énergie naît lorsque la mission pénètre totalement les équipes internes : on sait pourquoi on existe et tout état d'âme a disparu. Tant que les franchisés de Quick n'avaient pas compris la mission de Quick, ils ne cessaient de se demander pourquoi ils n'étaient pas chez McDonald's.

Rien n'est plus communicatif que l'énergie et la force de conviction nées d'une mission bien comprise et à laquelle on adhère. Cela concerne particulièrement les marques challengers. Leur tâche est difficile car il s'agit en fait de contester l'évidence : cet objectif ne sera pas atteint sans audace, dans les ambitions mais aussi dans l'expression de la marque. Elles doivent déranger le marché...

Mais ce sens de la mission devra désormais aussi être en permanence rappelé, voire redéfini, pour les marques leaders elles-mêmes. Car elles sont devenues challengers des marques de distributeur ou ont intérêt à se mentaliser ainsi et à ne recruter que des managers ayant l'esprit de combat. Car le pouvoir des consommateurs allant croissant grâce à l'Internet, comme celui des distributeurs, il faudra plus pour exister que la simple ré-assurance. ●

Références

- Jean-Noël Kapferer et Gilles Laurent : « La Sensibilité aux marques », Editions d'Organisation, Paris, 1995.
- Catherine Lewi et Jean-Noël Kapferer : « La préférence des consommateurs pour la marque de distributeur », in « La Marque », Irep, Paris, 1998.
- Jean-Noël Kapferer : « Les Marques, capital de l'entreprise », Editions d'Organisation, 1999.
- Jean-Noël Kapferer : « Remarques », Editions d'Organisation, 2000.

Résumé

Le pouvoir des marques n'est pas une donnée constante : il dépend en réalité des fonctions que la marque accomplit, bien ou mal, auprès des clients. A cela s'ajoute le fait que d'autres signes viennent aujourd'hui accomplir aussi ces fonctions : les labels, les certifications, les appellations d'origine, les indications de traçabilité... D'autres marques contestent aussi la suprématie des marques traditionnelles : celles des grands distributeurs. Il est temps de réexaminer les leviers de la valeur perçue des marques dans ce contexte. Traditionnellement, on a dévolu à la marque la fonction clé qui est de réduire le « risque perçu » par le client. Dans les sociétés post-modernes, fragmentées, à l'ère d'Internet et du client plus éclairé si ce n'est plus intelligent, ce levier de valeur est-il suffisant ? Cet article fournit le cadre d'une analyse fonctionnelle des marques, seule explicative de leur pouvoir et de ses fluctuations. Il démontre que pour maintenir leur prime de prix, les marques doivent se charger d'autres fonctions, d'autres valeurs ajoutées, que le seul risque.

Ferme résolution et discours sage face à la crise

La réputation de l'entreprise a pris une telle ampleur qu'elle est considérée aujourd'hui comme l'un de ses actifs. L'atteinte à la réputation constitue donc désormais un risque majeur pour les dirigeants et pour leur société.

David Brotzen

David Brotzen est fondateur de Brotzen Mayne Limited, une agence-conseil spécialisée dans la gestion de la réputation. Il était auparavant directeur européen de la gestion des crises chez Hill & Knowlton, une agence internationale de relations publiques.

DAVID BROTZEN

La réputation de l'entreprise vaut de l'or. Des études menées en 1998 par Interbrand, agence-conseil en identité de marque, et CityBank montrent que la valeur des sociétés entrant dans l'indice FTSE 100 s'élève à 824 milliards de livres sterling, à raison de 240 milliards pour les actifs tangibles et 584 milliards pour la survaleur. En d'autres termes, la survaleur − basée en grande partie sur la réputation − représente 71 % de la valeur totale de l'entreprise contre 44 % il y a dix ans.

Dernièrement, on pouvait lire dans un article du magazine « Fortune » : *« Les 10 sociétés les plus renommées des Etats-Unis* (…) *qui dominent toutes les autres entreprises américaines sur le plan de la réputation* (…) *les supplantent aussi en termes de performance* (…). *Un investissement de dix ans* [dans ces sociétés] *aurait apporté aux actionnaires un rendement trois fois plus élevé que celui des actions de l'indice S&P 500. »* La réputation a pris une telle importance aujourd'hui que le rapport Turnbull, qui fait maintenant partie des règles sur le gouvernement d'entreprise en Grande-Bretagne, conseille aux sociétés de la traiter sur le même pied que les autres actifs. Enfin, une étude menée en décembre 1999 auprès des gestionnaires de risques dans les sociétés britanniques montre que le risque majeur pour une entreprise est celui lié à sa réputation.

On peut définir ce risque comme la série de menaces qui affectent la confiance à long terme que les parties prenantes (fournisseurs, clients, salariés et actionnaires) placent dans l'entreprise. Ceci couvre les risques menaçant les produits, la société ou tout un secteur d'activité. Le risque lié aux produits est bien illustré par le cas de Mercedes-Benz en 1997, lorsque son nouveau modèle, la Classe A, s'est renversé lors du « test Moose » destiné à évaluer sa tenue de route. Dans cet autre exemple, les dommages subis par l'entreprise apparaissent clairement : en 1991, au cours d'un discours à l'adresse de l'Institute of Directors en Grande-Bretagne, le directeur de la chaîne de boutiques de joaillerie Ratners déclara, pour plaisanter, que certaines marchandises du groupe étaient « de la camelote ». Ceci a suffit à faire chuter le cours de l'action et conduisit ce directeur à la démission. Dernier cas, et non des moindres, l'actualité de la crise de la vache folle illustre l'atteinte à la réputation de tout un secteur économique, qui a affecté et affecte encore aujourd'hui plusieurs pays.

Dans toutes ces illustrations, les dirigeants subissent les symptômes classiques d'une crise :

- manque d'information ;
- méfiance grandissante des consommateurs ;
- attention accrue du public et des médias ;
- perte de confiance des parties prenantes ;
- pression politique et sociale pour inciter l'entreprise ou les personnes mises en cause à répondre ;
- conflit interne sur ce qu'il y a lieu de faire pour résoudre la crise.

Dans de telles situations, les entreprises réputées pour savoir gérer les crises sont applaudies par le public pour leur action décisive et l'excellence de leur communication. Nous en avons eu un bon exemple après la catastrophe aérienne de Kegworth en 1989 au cours de laquelle un Boeing 737-400 bimoteur de British Midland Airways s'était écrasé près de l'aéroport d'East Midlands en Grande-Bretagne. Sir Michael Bishop, directeur général de la compagnie aérienne, avait donné des entretiens convaincants et chargés d'émotion, sans craindre d'affronter l'ampleur du désastre et de répondre aux questions du public et des actionnaires. En dépit de la sensibilité du public aux crashs aériens, British Midland enregistra même une augmentation de ses ventes après la catastrophe.

Les caractéristiques d'une gestion de crise réussie sont les suivantes :

- démonstration d'une action réparatrice décisive ;
- accès à une information adéquate ;
- rapidité de la communication ;
- discours uniforme de l'entreprise ;
- appréciation complète des attentes des parties prenantes ;
- capacité d'admettre ses erreurs ;
- stratégie de redressement claire.

Ces mesures sont généralement le résultat de procédures adaptées, d'une planification exhaustive, d'une formation appropriée et de systèmes de détection précoce, tous ces éléments participant à la stratégie de protection de la réputation de l'entreprise.

Défendre la réputation

Le risque lié à la réputation couvre plusieurs aspects de l'entreprise. Il exige une petite équipe transversale pour créer et mettre en œuvre une stratégie défensive, qui sera composée de représentants de la communication institutionnelle, des relations clients, du service d'hygiène et de sécurité, des relations avec les investisseurs, du service juridique, des opérations, des relations avec la collectivité et de la gestion des risques, sans oublier la contribution du président-directeur général. Son programme sera articulé autour d'un certain nombre de mesures décrites ci-dessous.

● **Evaluer les menaces**

Il est important que l'entreprise identifie les principales menaces pesant sur sa réputation en cas de problème éventuel : couverture médiatique soute-

nue, chute brutale du cours des actions ou perte de facteurs comme la propagande, la discrimination sur le lieu de travail, les transactions contraires à l'éthique, les échecs du marketing ou des risques plus généraux comme les défauts des produits. Répertorier ses risques liés à la réputation exige de l'honnêteté et de l'obstination (et sera peut-être décidé par des personnes impartiales) afin de surmonter d'éventuelles positions défensives adoptées dans l'entreprise : les managers sont parfois peu enclins à admettre que leur « fief » soit vulnérable.

● **Classer les risques par ordre de priorité**

Une fois les risques identifiés, il faut encore établir leur priorité afin que les managers sachent sur quoi orienter leurs efforts et leurs ressources. Ce processus sera lié aux stratégies existantes de gestion des risques. Le groupe de travail concerné peut évaluer les risques liés à la réputation sur la base de leur probabilité ou de leur impact afin de définir leur rang. Une entreprise peut, par exemple, se rendre compte que le risque d'un tremblement de terre affectant l'une de ses principales activités est relativement faible, mais que la situation serait catastrophique s'il survenait. On se trouve alors en présence d'un risque faible avec de fortes conséquences.

● **Gérer les risques**

L'analyse de la probabilité et de l'impact des risques liés à la réputation n'est qu'une face de la médaille. L'autre face concerne l'évaluation de la capacité de l'entreprise à éviter le risque ou à y répondre en cas d'occurrence. Si, par exemple, elle s'expose au rappel de ses produits, elle devra avoir un système de détection des erreurs et un plan de rappel bien rodé. Une fois que les procédures requises sont identifiées, on peut dresser la carte des risques pour la réputation de l'entreprise et analyser les écarts.

● **Contrôler les risques**

Après avoir dressé la carte des risques, l'entreprise établira des procédures pour surveiller les premiers signes indiquant leur intensification ou leur réduction. L'un des postes d'écoute les plus importants dans une société est le service client. Celui-ci est souvent capable de déceler les signes avant-coureurs d'une tendance avant même que le problème ne soit connu du public. Les consommateurs connaissent l'impact d'une mauvaise publicité et sont capables de s'en servir comme enjeu dans leur négociation. La réalisatrice d'une émission sur les problèmes subis par les consommateurs, par exemple, déclare recevoir 10.000 lettres par semaine de la part des téléspectateurs qui voient dans son émission le moyen de faire prendre conscience aux entreprises du sérieux de leurs requêtes.

● **Réagir face aux risques**

Aucune entreprise ne peut éviter ou anticiper tous les risques qu'elle court puisque le risque fait par définition partie de sa raison d'être. En revanche, elle a intérêt à se doter d'une armure défensive pour protéger sa réputation en cas d'imprévu. Cette armure sera constituée de la mise en place de quelques procédures, de plan de formations, d'une bonne documentation et de l'entretien de relations. Comme procédure, on peut donner en exemple la création d'une équipe de gestion des crises ; pour la formation, la mise en place de porte-parole qualifiés pour servir d'interlocuteurs aux médias ; la documentation, elle, sera enrichie par différentes politiques et des rapports de référence sur certains risques plus complexes liés à la réputation ; enfin, les relations viseront à cultiver la bonne opinion que les parties prenantes ont de l'entreprise.

● **Intégrer le processus sur les risques**

Les risques pour la réputation de l'entreprise doivent être traités, à certains égards, de la même manière que d'autres risques traditionnels comme les risques financiers ou opérationnels. Ils seront, par exemple, inclus dans la procédure d'audit interne de l'entreprise afin de garantir l'application et la mise à jour des processus mis en place pour les éviter, les identifier et y répondre. Le bogue de l'an 2000 en constitue une excellente illustration. Bien que la plupart des sociétés soient sorties quasiment indemnes de cet événement, pour nombre d'entre elles, ce risque n'est apparu sur l'écran radar de la réputation qu'en 1999, alors qu'il constituait déjà un risque opérationnel bien avant cela.

L'entreprise et Internet

La gestion des risques pour la réputation de l'entreprise diffère cependant de celle des risques traditionnels sur un aspect important : la réputation est essentiellement une question de perception. De nombreuses équipes de direction ont été critiquées pour leur façon de gérer les crises, non que leur stratégie ait été mal conçue ou mise en œuvre de façon maladroite, mais parce qu'elles avaient omis de l'expliquer au monde extérieur. Ainsi, le groupe Exxon a reçu peu de commentaires sur ses plans de redressement après que son pétrolier « Exxon Valdez » se fut échoué à Prince William Sound en Alaska, mais il a été critiqué pour sa communication avec la communauté locale.

La manière dont une entreprise gère une crise dépend non seulement de la qualité et de l'opportunité de sa prise de décision, mais aussi de la perception qu'en ont les parties prenantes. Tout ceci est basé sur un mélange de perceptions qui peut être antérieur à la crise. Si une société a la réputation de faire passer ses profits avant les principes, elle aura ensuite un rude combat à mener pour protéger sa renommée. Celles qui se sortent bien des crises avaient généralement travaillé en amont leur image auprès du public et de leurs partenaires.

Internet a engendré de nouveaux risques pour la réputation et entraîné la prolifération de ceux que l'on connaissait déjà : les sites Web des entreprises sont détournés, les sociétés découvrent des images pornographiques sur les terminaux de leurs salariés et les employés peuvent être poursuivis pour avoir diffamé en ligne leurs concurrents. De plus, les plaignants peuvent exploiter la puissance immédiate et peu onéreuse de la Toile pour fédérer des soutiens partout dans le monde.

A l'inverse, le Web peut aussi jouer en faveur de l'entreprise en cas de crise. Lors d'une catastrophe aérienne récente, la compagnie responsable a réussi à faire circuler des informations pertinentes destinées à différentes cibles sur des sites protégés par des mots de passe dont l'un servait notamment à transmettre les informations aux proches des victimes avant qu'elles ne soient livrées aux médias.

D'autres entreprises créent des sites « dormants » qu'elles peuvent activer en cas de crise. Ces « sites cachés » peuvent contenir les informations générales indispensables pour gérer les premières heures de la crise et être mis à jour au fur et à mesure que de nouvelles données sont disponibles. Cette anticipation permet de gagner des heures précieuses en cas d'urgence et de démontrer que l'entreprise maîtrise pleinement la situation. Elle lui garantit aussi d'être perçue comme la meilleure source d'information sur sa propre infortune, ce qui réduit la possibilité pour les spécialistes de faire des commentaires théoriques et souvent mal informés sur la crise dans les médias.

Internet permet par cet usage à une société de fournir des mises à jour régulières à toutes les parties prenantes concernées. Ceci est valable pour le public externe, mais aussi sur le plan interne via son réseau intranet. Des « centres de crise » peuvent assurer la disponibilité de l'information en temps réel et aider ceux qui essaient de gérer la situation. Ces centres garantissent qu'une déclaration unique sur la position actuelle de l'entreprise sera utilisée par ses représentants dans tous les marchés où elle exerce ses activités, réduisant ainsi les inexactitudes et l'incohérence. Enfin, ils peuvent assurer une formation peu coûteuse et un service central permettant de tirer des enseignements des crises passées.

Les dirigeants ne peuvent se permettre de traiter l'un de leurs biens les plus précieux, la réputation de leur entreprise, de façon cavalière. Le risque pour la réputation exige le même engagement que les autres. Les généraux n'attendent pas que la bataille se profile à l'horizon pour bâtir en hâte leur défense. Aux dirigeants d'entreprise d'en faire de même.●

Résumé

Les risques liés à la réputation s'appréhendent de la même manière que ceux menaçant les autres actifs. Dans l'éventualité d'une crise de confiance des partenaires, des actionnaires et du public en général, les entreprises doivent donc les définir, les classer par ordre de priorité et développer des stratégies défensives. Si la prise de décision en la matière dépend de la direction générale, l'évaluation, elle, doit être réalisée par les équipes dans toute l'entreprise. Quant aux stratégies, elles capitaliseront sur les nouvelles technologies et la puissance des réseaux sur Internet.

Contrer l'explosion de la corruption

La corruption est devenue une préoccupation prépondérante de l'entreprise. Les managers qui établissent un code de conduite interne pour faire face à la corruption et encouragent une vraie culture d'entreprise sur ce thème ont des chances d'atténuer ce risque.

PHILIP M. NICHOLS

La corruption s'est hissée au premier plan des discussions sur l'environnement de l'entreprise. James Wolfensohn, président de la Banque mondiale, qualifie régulièrement ce problème de plus grande menace pesant sur le développement économique mondial. L'an dernier, Al Gore, alors vice-président des Etats-Unis, a réuni un symposium sur la corruption dans le monde. Nombreux sont les responsables politiques ou du monde économique – depuis Benyamin Netanyahu, ancien Premier ministre israélien, jusqu'à Lockheed Martin, premier constructeur mondial de matériel militaire – à faire face ou qui ont dû faire face à des accusations pour ce motif. Une société confrontée à une demande de pots-de-vin ou envisageant d'en verser un court quatre types de risques : poursuites pénales, relations faussées, baisse de réputation et incidences sur ses marchés. Il y a plusieurs stratégies pour répondre aux demandes de pots-de-vin : le règlement des sommes demandées, les codes de conduite internes et les normes de chaque secteur d'activité.

Les poursuites pénales pour corruption de fonctionnaires à l'étranger constituent un risque sérieux. Il y a deux ans, seuls les résidents américains étaient pénalement responsables dans leur pays pour le règlement de pots-de-vin à l'étranger. Aujourd'hui, une vingtaine de pays possèdent les mêmes lois et quatorze autres s'apprêtent à les promulguer. Parmi les nations qui interdisent aujourd'hui la corruption de fonctionnaires à l'étranger, on peut citer l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, le Canada, la Corée, le Japon et le Royaume-Uni. En effet, une convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption de fonctionnaires étrangers dans les transactions commerciales internationales exige que ces pays érigent en infraction pénale la corruption transnationale. La Convention interaméricaine contre la corruption signée en 1996 par la plupart des pays du continent exige aussi que ses membres criminalisent la corruption transnationale, bien que sa mise en place soit plus lente. La conséquence de ces deux traités est que les hémisphères Nord et Ouest auront tous deux un système législatif exhaustif interdisant le versement de pots-de-vin à des fonctionnaires étrangers.

Mais, parallèlement, le monde fait l'objet de ce que Moises Naim, rédacteur pour le journal américain « US Report », qualifie dans un article de 1995 d'*« explosion de la corruption »*. Les demandes de pots-de-vin affluent à un rythme ahurissant. Il suffit de comparer les faits : les personnes responsables de fonctions internationales depuis de très nombreuses années affirment que les pays où il existe

une forte corruption ne se comptent plus comme avant sur les doigts de la main, mais sont aujourd'hui la grande majorité. Il faut remarquer que cette augmentation est souvent le corollaire de la hausse des offres de pots-de-vin de la part des sociétés opérant à l'étranger.

Transparency International (TI), une ONG implantée à Berlin, s'est considérablement investie dans l'information des gouvernements et des entreprises à ce sujet et a accumulé les données les plus complètes à ce jour sur ce thème. L'indice de perception de la corruption établi par cette organisation montre de façon alarmante que l'usage de pots-de-vin s'infiltre partout. Cet indice corrèle plusieurs études, sondages et classements de pays sur le nombre de demandes reçues par les hommes d'affaires effectuant régulièrement des transactions dans les pays concernés.

Le score de 10 indique l'absence de demandes de pots-de-vin et celui de 0 une corruption systématique. Dans son classement sur l'année 1999, par exemple, le Danemark obtient un score de 10, la Grande-Bretagne de 8,6 et les Etats-Unis de 7,5.

Des peines sévères

Le plus alarmant est que, sur les 99 pays inclus dans l'indice de 1999, 66 affichent un score inférieur ou égal à 5. Pour résumer, les entreprises savent que, dans les deux tiers des pays entrant dans le calcul de cet indice, elles ont autant de chances de se voir réclamer un pot-de-vin pour chaque transaction spécifique que pas du tout. Parmi les pays incriminés, on trouve les plus peuplés : Chine (avec un score de 3,4), Inde (2,9), Indonésie (1,7) et Pakistan (2,2). Les managers vivent donc dans un monde où les demandes de pots-de-vin et les sanctions pénales pour corruption sont toutes deux importantes.

Le risque de mise en application de la loi pénale est réel. Les défensseurs de la législation anticorruption ont prévu deux dispositifs essentiels pour démasquer les contrevenants. Le premier est fondé sur les enquêtes administratives auprès des ressortissants nationaux des sociétés et de leurs concurrents. La fin de la guerre froide a réduit la nécessité pour les services de renseignements de recueillir des informations stratégiques. Aussi se sont-ils davantage axés sur les renseignements commerciaux. Les Etats-Unis reconnaissent avoir déjà exploité les informations sur la corruption fournies par les services de renseignements à propos de contrats en Amérique latine et au Moyen-Orient. Et d'autres pays s'engageront probablement dans cette voie.

L'autre moyen de démasquer les contrevenants consiste à interroger les concurrents, qui ont de bonnes raisons de renseigner les autorités si d'autres sociétés violent la loi sur la corruption de fonctionnaires. L'un des fondements de ces lois est de résoudre le « problème de l'égalité » entre les concurrents lorsqu'une entreprise veut maintenir des normes élevées, mais ne peut surveiller le comportement des autres. Dans un système où les décisions sont prises en fonction des pots-de-vin payés plutôt que de la qualité et du prix des produits et services, les acteurs économiques qui favorisent la corruption au détriment de la qualité sont ainsi récompensés.

Les immeubles « kaçak » (hors normes) qui se sont effondrés pendant les tremblements de terre de 1999 en Turquie en sont une illustration. Ceux-ci se sont écroulés parce qu'ils n'étaient pas construits aux normes imposées par les règles de construction nationales. Pourquoi ? Parce qu'il revenait encore moins cher de bâtir un immeuble en deçà des normes imposées et de payer un pot-de-vin à l'inspecteur chargé de contrôler les travaux plutôt que de respecter le Code de la construction. Il est certain que les sociétés préfèrent vendre des biens et services de bonne qualité plutôt que de provoquer la mort des utilisateurs. Cependant, cela coûte tellement plus cher de payer des pots-de-vin tout en maintenant la qualité que de payer des pots-de-vin au détriment de la qualité que les entreprises honnêtes courent le risque d'être évincées lors d'un appel d'offres par celles qui optent pour un comportement condamnable.

La législation qui punit la corruption a le mérite de laisser penser aux entreprises attachées à la qualité que les autres ne tricheront pas. Il appartiendra donc aux sociétés concurrentes d'avertir les autorités quand elles auront des soupçons fondés et il est probable qu'elles le feront.

Les peines encourues pour infraction à la loi sont sévères. Aux Etats-Unis, elles vont de l'amende à l'incarcération en passant par l'interdiction d'entrer en affaires avec l'administration américaine. La législation proposée en France prévoit 15 ans de prison pour certains actes de corruption transnationale. En Corée du Sud, la peine de prison est de 5 ans ; de plus, une amende de 10 millions de wons (soit 10.300 euros) peut être réclamée au contrevenant, plus la confiscation de la moitié des profits rapportés par la transaction en cause. Même la Norvège, qui possède la législation la moins répressive, sanctionne la corruption de fonctionnaires étrangers par un an de prison.

Ces sanctions pénales et ces amendes représentent des risques sérieux. Mais ce ne sont pas les seuls. La corruption fausse les relations entre les deux parties. Même si les fonctionnaires qui se livrent à ce genre de pratiques et les hommes d'affaires avec lesquels ils négocient créent une sous-culture dans laquelle le versement de pots-de-vin fait partie des affaires, la société au sens large n'accepte pas ce comportement. Par conséquent, la corruption s'effectue dans le secret, derrière des portes closes. Il faut du temps, de l'énergie et des ressources aux deux parties pour maintenir le secret de leurs relations. Pour des raisons évidentes, il y a peu d'études sur la qualité de ce type de relations ; le peu qui existent sur la question les décrivent comme malsaines, instables et incontrôlables.

Une réputation détruite

Le versement de pots-de-vin fait courir trois types de risques pour la réputation d'une entreprise. En premier lieu, la société joue son crédit vis-à-vis du public dans le pays où elle se livre à la corruption. Même si les bureaucrates et les entreprises considèrent que les pots-de-vin sont des pratiques commerciales normales dans certains pays, ce n'est certainement pas le cas de la population locale. Ainsi, les managers qui ont fait des affaires avec la famille de l'ancien président Suharto en Indonésie ont vu la réputation de leur société se ternir sérieusement après le changement de régime.

Deuxièmement, une société qui verse des pots-de-vin endosse immédiatement l'étiquette de « corrupteur ». Ainsi, un homme d'affaires européen déclarait récemment que la corruption était entrée dans les mœurs de son entreprise après qu'elle eut réglé ses premiers pots-de-vin, parce que depuis lors les bureaucrates d'autres pays espéraient un traitement identique.

En troisième lieu, la corruption à l'étranger nuit à la réputation de l'entreprise dans son propre pays. Certes, la désapprobation à son égard n'atteint pas encore le degré d'opprobre réservé aux sociétés qui ne respectent pas l'environnement ou encore bafouent les droits de l'homme. Mais, comme la colère du public contre ce genre de pratique grandit, il est possible que le risque pour leur réputation augmente en conséquence.

Il existe encore un quatrième risque, mais qui ne concerne pas directement la réputation : celui de la dégradation des marchés. Dans son article « Corruption et croissance », l'économiste Paolo Mauro montre qu'un niveau de corruption élevé va de pair avec de faibles investissements directs de l'étranger. De même, Shang-Jin Wei, de Harvard, révèle dans une étude de 1997 qu'il existe une relation négative significative entre la corruption et la croissance économique. Avec plus de réserve, mais aussi plus d'inquiétude, on peut dire que l'effondrement de la classe moyenne au Nigeria ainsi que la résistance qu'opposent les pays d'Europe centrale et d'Europe de l'Est à la réforme des marchés peuvent être attribués à la corruption. La liste des pays politiquement ou économiquement déstabilisés par la corruption est longue et ne cesse de s'allonger. Quoi qu'il en soit, les entreprises ayant des intérêts à long terme dans un pays particulier sont desservies par leur pratique des pots-de-vin.

Il existe plusieurs stratégies pour faire face. La moins efficace, mais que les sociétés pratiquent quand même, consiste à payer. Les entreprises américaines, qui, contrairement à leurs homologues, opèrent depuis plus de vingt ans avec des lois interdisant la corruption de fonctionnaires à l'étranger, utilisent parfois des intermédiaires locaux. Mais il est aussi illégal et autrement plus dangereux d'autoriser le versement d'un pot-de-vin que de le pratiquer. De plus, un tel comportement ne protège pas la société de sa responsabilité face à la loi américaine et ne la protégerait pas non plus dans d'autres pays sous d'autres législations. Les entreprises américaines tentent de considérer les pots-de-vin comme « une contribution amicale ». En effet, la législation de leur pays stipule que les pots-de-vin versés à des fonctionnaires étrangers sont légaux s'ils sont effectués dans le but d'obtenir d'un bureaucrate une action que celui-ci aurait exécutée de toute façon. La légalité de ces « dessous-de-table » est probablement spécifique aux Etats-Unis et ne peut donc être invoquée par les entreprises soumises à d'autres régimes juridiques.

Les moyens de dire non

La plupart des managers devraient refuser de telles pratiques. Les sociétés viables ont les moyens de dire non. Au milieu des années 70, par exemple, Motorola, le groupe américain de produits électroniques, avait refusé une demande de pot-de-vin d'un fonctionnaire d'Amérique latine, tout en menaçant de n'effectuer aucune affaire dans ce pays tant que les choses ne changeraient pas. Cette attitude exige une culture d'entreprise orientée sur le refus de la corruption. L'un des moyens les plus efficaces pour y arriver est de mettre en place un code simple applicable aux directeurs, salariés, filiales et partenaires commerciaux éventuels. Ce code fera au minimum référence aux lois applicables à la société et interdira la corruption de fonctionnaires à l'étranger. Il décrira aussi les décisions à prendre face à ce genre de sollicitations et veillera à ce que les managers de la société les suivent quand ils refusent de payer.

Il est possible d'ancrer ce comportement dans la culture d'entreprise. Il s'agit d'une initiative qui peut même engendrer un avantage concurrentiel. Texaco, l'une des plus grandes sociétés pétrolières, a ainsi acquis la réputation redoutable de ne jamais accepter les demandes de pots-de-vin à tel point qu'au fin fond de l'Afrique, les véhicules Texaco arrivent parfois à passer la frontière sans qu'on leur réclame quoi que ce soit.

Les codes élaborés par les entreprises ne résolvent pas le « problème de l'égalité » car ils ne garantissent pas à une société que ses concurrents ne se livreront pas à la corruption. Thomas Dunfee et David Hess de l'université de Pennsylvanie ont développé des normes par secteur d'activité, baptisés « C^2 Principles », permettant de répondre aux demandes de pots-de-vin. Ces principes couvrent les politiques des sociétés interdisant ces versements, les rapports publics sur la corruption et les audits externes sur les éventuels paiements impropres.

La corruption est une menace grandissante pour le monde des affaires. Le versement de pots-de-vin risque d'entraîner des poursuites pénales, des dysfonctionnements dans les relations, une baisse de réputation et la dégradation des marchés. Les sociétés peuvent atténuer ce risque en élaborant une culture d'entreprise qui refuse ce type de sollicitations et veiller à ce que leurs salariés, agents et filiales en fassent autant, en établissant un code de conduite interne. ●

Résumé

La corruption est un sujet brûlant dans le monde des affaires. L'auteur souligne ici la menace qu'elle fait peser sur les entreprises et, plus largement, sur le développement économique. Une étude réalisée dans 99 pays révèle que la corruption sévit dans les deux tiers d'entre eux. Les pots-de-vin ouvrent la porte aux poursuites pénales, aux relations faussées, à la baisse de réputation et à la dégradation des marchés. On apprendra aussi que, si le tollé général soulevé par la corruption atteint un jour celui provoqué par les problèmes environnementaux, le risque pour la réputation de l'entreprise augmentera sensiblement. Comment les managers peuvent-ils faire face à l'accroissement des demandes de pots-de-vin et des risques ? L'un des systèmes de défense consiste à favoriser une culture d'entreprise hostile à la corruption et à fournir aux salariés, aux agents et aux filiales un code de conduite parfaitement clair.

Philip M. Nichols

Philip M. Nichols est professeur adjoint d'études juridiques à la Wharton School de l'université de Pennsylvanie. Il a supervisé récemment une étude détaillée sur les attitudes des autochtones face à la corruption dans un pays d'Asie centrale.

L'Art de la Gestion des Risques

Si vous souhaitez recevoir la collection complète de l'Art de la Gestion des Risques (12 numéros par collection), merci de remplir le coupon ci-dessous et de le retourner, **accompagné impérativement de votre règlement par chèque à l'ordre des Echos**, à l'adresse suivante :

Les Echos - Service Abonnements, BP 500, 60732 Sainte-Geneviève Cedex

Les numéros déjà parus vous seront envoyés à réception de votre **commande réglée.** Ensuite vous recevrez, chaque semaine, le numéro suivant et ce jusqu'au numéro 12.

Tarif France : 120 francs TTC par collection, port inclus,
(envoi CEE + 100 francs frais de port, soit 220 francs TTC).

Je désire une facture acquittée : OUI NON
NOM : ..... Prénom : .....
Adresse d'expédition : .....
.....
.....
Code postal : ..... Ville : .....
Téléphone : .....

- ATTENTION Date limite de commande : 31 décembre 2000 -

Le développement futur passe-t-il par l'éthique ?

L'intensification de la lutte contre le blanchiment d'argent, auquel les institutions financières sont de plus en plus exposées, confirme l'importance croissante des aspects éthiques pour le développement et la valeur des institutions financières.

PHILIPPE DENIAU, FRÉDÉRIC BARNÈCHE ET GUY FLURY

Russiangate, rapports parlementaires sur les paradis fiscaux, rapport du ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, liste des pays non coopératifs éditée par l'instance internationale de coordination de la lutte contre le blanchiment, renforcement du cadre juridique relatif au blanchiment lors de la discussion du projet de loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE).

Autant de signes qui attestent de la sensibilité croissante des régulateurs et des gouvernements à propos du blanchiment d'argent, ce processus par lequel les criminels essaient de dissimuler l'origine et la véritable propriété des profits de leurs activités criminelles, et qui laissent présager un renforcement progressif des obligations de surveillance.

Dans ce contexte de médiatisation et de pression des autorités, la lutte contre le blanchiment devient un enjeu important pour le management des institutions financières.

La mise en place de procédures efficaces de lutte nécessite tout d'abord d'en légitimer la démarche. L'argent étant la matière première de l'industrie de la finance, pourquoi cette dernière devrait-elle refuser de travailler avec certains clients ou fournisseurs ?

Par ailleurs, la prise en compte de ce nouveau risque, être utilisé pour blanchir des fonds d'origine criminelle, nécessite de modifier fondamentalement la vision des relations de l'institution avec les tiers. En effet, le risque ne porte pas sur la contrepartie à qui l'institution financière a prêté des fonds, mais au contraire sur la contrepartie qui a apporté des fonds à l'institution.

A première vue, il pourrait sembler suffisant de se référer à l'éthique pour justifier de lutter contre le blanchiment d'argent. En effet, quoi de plus moralement condamnable que d'aider au blanchiment de sommes issues d'activités criminelles ?

Cette vision « éthique » de l'entreprise n'est à ce jour certainement pas partagée par l'ensemble des acteurs économiques, politiques ou sociaux. Ainsi que le notait récemment le philosophe André Comte-Sponville, *« le but d'une entreprise n'est pas de créer de la vertu, de la justice ou du bonheur, mais de générer du profit »*.

Si l'on exclut toute considération éthique ou morale, tout au moins dans le cadre de cet article, pour justifier de la lutte contre le blanchiment, il suffit de remarquer que ne pas lutter efficacement contre ce phénomène peut avoir des conséquences financières importantes, évidemment négatives, pour toute institution financière. Nous examinerons ci-après certaines de ces conséquences.

Influence de l'opinion publique

Depuis quelques années, le thème de « l'entreprise citoyenne » est largement diffusé, sans d'ailleurs qu'une définition précise en soit donnée. Selon le terme consacré, « l'opinion publique », surtout dans les pays développés, est devenue sensible au respect par toute organisation de considérations d'environnement, de santé publique ou de sécurité, ou, plus généralement, au fait que toute entreprise agisse pour le bien de la société.

Par ailleurs, les scandales politico-financiers des années 80 ont fait naître une exigence de moralisation de la vie des affaires, et l'utilisation d'argent criminel comme matière première par une institution financière n'est évidemment pas en phase avec ces aspirations.

L'entreprise qui sous-estimerait ces phénomènes augmente ainsi ce que nous appellerons le risque de réputation, qui pourrait la conduire, s'il se réalise, à faire face par exemple à une campagne médiatique appelant au boycott, une perte de clientèle, une diminution des volumes d'opérations ou des difficultés à conquérir de nouveaux clients.

Les conséquences de telles situations sur l'activité, la rentabilité ou les perspectives de développement peuvent ainsi s'avérer dramatiques et conduire à une baisse significative de la valeur de marché de l'institution concernée.

Pression des marchés financiers

Ces phénomènes « d'opinion » prenant de l'ampleur, les actionnaires et investisseurs exercent une pression de plus en plus forte sur les entreprises pour que ces risques soient correctement maîtrisés, dans le but de préserver leurs intérêts financiers.

Cette pression s'est notamment matérialisée par le développement des fonds éthiques qui fondent leur politique d'investissement sur des critères à la fois financiers et moraux. Ces fonds d'investissement créés à l'origine pour gérer les avoirs de congrégations religieuses ont vu leur diffusion s'élargir et ils gèrent maintenant des fonds de retraite par capitalisation, l'épargne salariale de grandes entreprises ou encore l'épargne du grand public.

Aux Etats-Unis, précurseurs en la matière, 13 % des fonds gérés le sont par leur intermédiaire. Leur influence est donc certaine et ils ont à leur actif un certain nombre d'infléchissements de politiques d'entreprises. Pour leurs investissements, ces fonds éthiques s'appuient sur des agences de notation spécialisées qui, en plus de l'analyse financière classique, évaluent la politique sociale et environnementale de l'entreprise dans une optique de développement durable (en France, Arese : www.arese-sa.com ; aux Etats-Unis, Kinder, Lydenberg, Domini & Co. : www.kld.com).

De la même manière, une entreprise impliquée dans un scandale financier subira des conséquences financières importantes sur le marché du refinancement.

En effet, même si les agences traditionnelles de rating ne s'intéressent qu'aux données financières et stratégiques d'une entreprise et peu aux données « éthiques », la dégradation de la rentabilité ou des perspectives de développement, conjuguée à un manque de maîtrise des risques opérationnels, ne peut avoir qu'une influence défavorable sur la perception des agences de notation et, probablement, sur la notation qui en découle.

Etant donné que la notation est un des éléments déterminants pour la fixation du « spread » de taux par rapport au taux de référence pour les opérations de refinancement ou de placement des excédents de trésorerie, l'institution financière « dégradée » suite à son implication dans une affaire de blanchiment verrait son coût de refinancement se renchérir.

Une réglementation renforcée

A la pression de l'opinion et des marchés financiers viennent s'ajouter les obligations légales et réglementaires auxquelles doivent se plier les institutions financières.

A la fin des années 80, la communauté internationale a décidé d'infléchir les politiques de lutte contre le trafic de stupéfiants pour s'attaquer également aux bénéfices pécuniaires de ce trafic, dans le but de rendre le crime moins « payant ».

A cet effet, les participants au sommet du G7 en 1989 à Paris ont créé le Gafi (Groupement d'action financière sur le blanchiment des capitaux, FATF en anglais, Financial Action Task Force on Money Laundering), un groupe de 26 pays ayant comme objectif de favoriser la coopération, la mise en commun d'informations relatives au blanchiment, l'émission de recommandations destinées à être transposées dans la réglementation nationale des adhérents et un bilan annuel sur la réglementation anti-blanchiment des adhérents.

Les « 40 recommandations » du Gafi sont donc à l'origine de la réglementation française qui établit les diligences à mettre en œuvre dans le cadre de la lutte contre le blanchiment. Le périmètre des entreprises concernées n'a cessé de s'élargir depuis 1990 (1) et comprend notamment les établissements financiers, les casinos, les changeurs manuels, les notaires, les experts-comptables, les courtiers d'assurance et de réassurance.

Cette réglementation a confié à la Commission bancaire le contrôle du respect des obligations anti-blanchiment pour ce qui concerne les établissements placés sous sa tutelle.

La réglementation prévoit des sanctions applicables à la fois aux personnes morales et physiques qui ne respecteraient pas leurs obligations ou se livreraient au délit de blanchiment, défini comme suit :

« Le fait de faciliter, par tout moyen, la justification mensongère de l'origine des biens ou des revenus de l'auteur d'un crime ou d'un délit ayant procuré à celui-ci un profit direct ou indirect.

Le fait d'apporter un concours à une opération de placement, de dissimulation ou de conversion du produit direct ou indirect d'un crime ou d'un délit » (2).

Rappelons par ailleurs que la non-déclaration de transactions suspectes et le fait d'informer des personnes suspectées constituent également des infractions.

Le délit de blanchiment est passible de peines de prison pouvant aller jusqu'à 10 ans et d'amendes pouvant atteindre 10 millions de francs.

Par ailleurs, la Commission bancaire a un pouvoir de sanctions disciplinaires (3) vis-à-vis des établissements de crédit, des entreprises d'investissement et des changeurs manuels. Elles vont de l'avertissement à la radiation (ou interdiction d'exercer) en passant par des sanctions pécuniaires ou la nomination d'un administrateur provisoire.

L'exposition au blanchiment

Au-delà de ces exigences croissantes de lutte contre le blanchiment, l'ensemble des acteurs économiques ou financiers doivent comprendre que le risque d'implication dans des opérations de blanchiment augmente considérablement.

En premier lieu, il convient de noter que les volumes d'argent blanchis chaque année sont considérables. Par nature, ils sont très difficiles à évaluer. La seule méthode à peu près fiable consiste à comparer la somme des dépenses recensées officiellement dans chaque pays du globe avec la somme des recettes officielles de ces mêmes pays. Il apparaît un déficit qui ne peut s'expliquer que par de l'argent « noir ».

Cette méthode se heurte au fait que les comptabilités nationales ne sont pas toutes aussi précises, notamment dans les pays en voie de développement, parmi lesquels se trouvent par ailleurs la majorité des producteurs de drogue.

Quelques éléments chiffrés sur l'ampleur du phénomène :

- Selon un rapport remis au ministère de l'Intérieur en août 2000, les fonds blanchis chaque année en France représenteraient 40 milliards de francs (4).
- Selon ce même rapport, le stock des fonds blanchis en France représenterait un montant de 800 milliards de francs, soit environ 10 % du total mondial des fonds blanchis.
- Le marché de la drogue aux Etats-Unis représenterait entre 100 et 300 milliards de dollars annuels.
- Le blanchiment aurait représenté 50 milliards de francs en Italie en 1997.
- Le volume annuel blanchi dans le monde se situerait selon le FMI (Fonds monétaire international) entre 500 et 1.500 milliards de dollars. Ce qui représente de 2 à 5 % du PIB mondial ou est du même ordre de grandeur que le PIB de la France

(1.300 milliards d'euros en 1999). De plus, le blanchiment de telles sommes d'argent nécessite de les faire circuler par un nombre important d'établissements financiers principalement dans les pays occidentaux. La probabilité est donc extrêmement forte pour un établissement financier d'être utilisé pour recevoir, transférer, voire conserver des fonds d'origine criminelle.

Cette probabilité d'être la cible de tentatives de blanchiment est renforcée par le phénomène du « paradoxe de réputation » qui signifie que meilleure est la réputation de l'entreprise, plus grand est le risque d'être la cible de blanchisseurs. De même peut-on constater au niveau d'un pays que plus ce dernier est économiquement développé, plus les fonds vont pouvoir y être blanchis et investis sans attirer l'attention.

En effet, le but du blanchisseur est de masquer l'origine criminelle des fonds et de leur donner une apparence de respectabilité la plus forte possible. Pour ce faire, il procède théoriquement en trois phases successives : le placement, l'empilage et l'intégration.

Le placement est la phase au cours de laquelle les espèces sont injectées dans le circuit bancaire officiel, autrement dit lorsque la monnaie fiduciaire est convertie en monnaie scripturale. Dans certains cas, cette phase n'existe pas, les fonds étant déjà dématérialisés.

Les moyens classiques utilisés sont le fractionnement des dépôts, les casinos, les bureaux de change, les recettes fictives de commerces utilisant principalement des espèces, les sociétés de transfert de fonds, les banques des pays offshore peu regardantes sur la provenance des fonds.

Les pays offshore, autrement appelés paradis fiscaux, sont des pays se caractérisant par une fiscalité inexistante, un secret bancaire et des affaires absolu, une absence totale de contrôle sur les transactions, la provenance des fonds et l'activité des sociétés. La législation de ces pays permet de créer des sociétés (trust, fiducies, Anstalt…) dont les ayants droit véritables ne peuvent pas être connus et qui sont dirigées par des prête-noms ayant comme consigne de virer les fonds détenus vers un autre paradis fiscal dès qu'une demande d'information émanant d'une autorité judiciaire parvient aux autorités du pays concerné. Ces pays sont dénoncés par le Gafi dans la liste des pays et territoires non coopératifs publiée le 21 juin 2000.

L'empilage a comme objectif de masquer l'origine des fonds par un « empilage » de transactions et de transformations. Les moyens classiques utilisés sont les transferts internationaux passant une ou plusieurs fois par des pays offshore, les gains sur marchés financiers et notamment les dérivés, les prêts sans objet garantis par des actifs et non remboursés, la fausse ou sur-facturation, les avances sur contrats d'assurance.

L'intégration, la phase ultime, est l'introduction des sommes blanchies dans l'économie officielle par le biais d'investissements immobiliers, dans des sociétés en création, dans des produits de luxe, etc.

Le principe qui sous-tend toutes ces transactions est la recherche progressive de la respectabilité. Les blanchisseurs vont faire passer les fonds, étape par étape, de l'état le plus suspect (argent liquide, banque de pays offshore) à l'état le plus « pur ». Par exemple : un compte bancaire d'une société reconnue auprès d'un grand nom de la finance mondiale. Plus l'établissement sera prestigieux, plus les blanchisseurs essaieront de passer par lui pour bénéficier de sa respectabilité. Les établissements financiers des pays industrialisés sont particulièrement visés puisque les capitaux y seront in fine intégrés.

Des exemples de ces différentes méthodes sont décrits dans les rapports annuels que publie le Gafi.

Par ailleurs, la probabilité pour un établissement financier d'être la cible de blanchisseurs est également d'autant plus forte qu'il aura développé pour sa clientèle des activités de gestion de fortune qui utilisent des montages sophistiqués. En effet, ces circuits sont les mêmes que ceux utilisés par les blanchisseurs qui cherchent eux aussi, mais pour d'autres raisons, à ne pas attirer l'attention des autorités.

Ces établissements peuvent ainsi, en toute bonne foi, contribuer à blanchir des fonds d'origine criminelle du fait d'un blanchisseur se faisant passer pour un particulier fortuné soucieux de l'optimisation de ses placements.

Dans ce type d'activités peut-être plus que dans toute autre, des procédures précises de lutte contre le blanchiment sont indispensables afin d'éviter de se trouver mêlé à un scandale financier d'envergure mondiale comme ceux dont la dernière décennie a été riche. Par exemple l'affaire Raul Salinas a impliqué la filiale de gestion de fortune d'une grande banque américaine par ailleurs très honorablement connue au milieu des années 90. Les fonds (quelque 300 millions de dollars ont été saisis) venaient du Mexique, passaient par les îles Caïmans, une succursale à Londres, une en Suisse et la filiale de gestion de fortune en Suisse.

Les principes de la lutte

La mise en place de procédures de lutte n'est pas une entreprise aisée car elle se heurte à certaines difficultés dues au caractère relativement récent de la prise en compte de ce risque. Elle doit donc se mettre en place en respectant un certain nombre d'étapes indispensables à l'efficacité du dispositif final.

Tout autant que sur la mise en place de procédures, la lutte contre le blanchiment repose en premier lieu sur la prise de conscience par les opérateurs de leur vulnérabilité.

Les opérateurs font régulièrement référence à la faible importance de leurs opérations de caisse pour justifier d'une faible exposition au risque de blanchiment. La réalité du blanchiment à laquelle sont exposées aujourd'hui les institutions financières est cependant fort éloignée de l'image d'Epinal du blanchisseur portant des valises de billets froissés.

Même s'il est indéniable que les espèces collectées par les criminels sur les lieux de leurs trafics doivent être introduites dans le système bancaire officiel près de ce lieu de collecte, les moyens de le faire à grande échelle ne passent pas par les banques en France car la réglementation sur le contrôle des dépôts en espèces est relativement dissuasive à cet égard.

Les institutions financières françaises ou des pays développés sont principalement visées lors des phases ultérieures du processus, l'empilage et l'intégration, phases au cours desquelles les espèces ne circulent plus.

En deuxième lieu, il convient de prendre en compte le professionnalisme et la créativité des blanchisseurs.

Les criminels qui souhaitent blanchir des fonds n'ont par définition aucune contrainte réglementaire, morale, éthique ou budgétaire. Leur seule contrainte est que l'efficacité et l'importance des fonds à blanchir permettent le paiement de « commissions » élevées.

Ils peuvent ainsi faire appel aux meilleurs professionnels, notamment dans les domaines de la finance, du droit, de la comptabilité, de l'assurance, de l'immobilier, qui mettent délibérément ou involontairement leurs connaissances au service des organisations criminelles pour blanchir ces fonds.

Ainsi les montages créés dans cette perspective ont-ils l'apparence d'opérations respectables ou plutôt de nombreuses opérations « normales » sans lien entre elles.

Les véhicules utilisés sont des produits généralement proposés par une banque, par exemple les crédits garantis (par un gage espèces, par un nantissement de titres, par une caution de banque offshore, par un nantissement d'actif, etc.), les crédits documentaires, l'affacturage, les opérations sur titres (valeurs mobilières, produits dérivés, etc.), les opérations de change, les transferts internationaux, les opérations de haut de bilan...

La créativité de ces professionnels du blanchiment est sans limite et ils sont toujours en avance par rapport à la réglementation. A la valise de billets, les blanchisseurs préfèrent en France et ailleurs les « straddles » (achat ou vente simultanée d'un call et d'un put aux caractéristiques identiques), une combinaison d'investissements sur les marchés boursiers et dérivés pour laquelle les pertes sont couvertes par de l'argent sale et les gains blanchis car difficiles à relier aux autres opérations, ou encore la mobilisation d'un poste client fictif (affacturage, escompte, etc.)

Ainsi, le champ d'application de ces procédures anti-blanchiment ne doit pas se limiter aux seules filières connues (remises espèces ou change manuel), mais couvrir l'ensemble des activités de l'institution financière même celles en apparence les plus anodines.

Une autre étape qui ne doit surtout pas être négligée lors de la mise en place de cette politique de lutte est la prise en compte des arbitrages nécessaires entre le développement des activités et la lutte contre le blanchiment.

Mettre en place une politique de lutte contre le blanchiment d'argent nécessite une implication forte de la direction générale de l'établissement concerné, pouvant éventuellement conduire à refuser d'effectuer des opérations en apparence rentables ou refuser une nouvelle relation commerciale avec des clients.

Il faut ainsi intégrer clairement la dimension « blanchiment » dans la politique commerciale et de développement de la clientèle. Avec quels clients voulons-nous travailler ? Quels services allons-nous leur proposer et quelles opérations allons-nous traiter ? Avec quelles contreparties allons-nous traiter ?

Dans certaines activités « sensibles », la mise en place de ce type de diligence peut donc avoir un impact négatif immédiat sur le produit net bancaire, contrepartie d'une diminution des risques à moyen et long termes, potentiellement dévastateurs pour la rentabilité et le développement de l'institution.

Ces principes doivent être pris en compte et affirmés dès l'élaboration des budgets ou des objectifs commerciaux, afin de ne pas faire peser exclusivement sur les responsables des centres de profits la charge d'un arbitrage entre opportunité de développement et qualité de la contrepartie. Par ailleurs, le contrôle interne peut instaurer un indicateur de qualité des opérations qui pourrait être intégré dans les objectifs du centre de profit. Ceci afin de sensibiliser le responsable de ce centre à la dimension blanchiment de son activité.

Une fois ces étapes préliminaires franchies et la stratégie de l'entreprise modifiée, la mise en place des procédures opérationnelles peut être entreprise. La législation française donne en la matière une liste assez précise des diligences à accomplir dans le cadre de la lutte contre le blanchiment (vérification d'identité, seuils d'examen, délai de conservation, etc.).

Le but de ce développement n'est pas de reprendre en détail la réglementation, mais plutôt de donner des indications opérationnelles utiles à la réussite de la mise en place de ces procédures de lutte.

Le premier impératif est de connaître son client. « Know your customer » est d'ailleurs le nom générique donné aux Etats-Unis à la procédure mise en place conjointement par l'Association bancaire américaine et le gouvernement fédéral pour lutter contre le blanchiment.

Le terme de client doit être compris au sens large et comprendre l'ensemble des contreparties, clients, courtiers ou contractants avec lesquels l'institution financière est en relation. La procédure de prévention doit s'appliquer à toutes ces relations.

Dans la lutte contre le blanchiment, une des difficultés consiste à modifier son point de vue vis-à-vis du client. Dans l'immense majorité des cas, il n'y a pas de risque financier pour la banque dans une opération de blanchiment. L'approche classique du risque de crédit *(« Cette contrepartie va-t-elle respecter ses engagements? »)* n'est donc pas adaptée.

Au contraire, le blanchisseur est le client « parfait » qui ne négocie ni les frais ni les taux, ou alors symboliquement, qui respecte toujours ses engagements voire les devance, qui ne se fait jamais remarquer.

Il est donc nécessaire de définir de nouveaux critères d'alerte permettant de déceler des opérations de blanchiment.

Cette nouvelle approche, comme l'approche classique, doit s'appuyer sur la connaissance du client, de son activité et de son secteur d'activité (il peut être très efficace de comparer ses données financières et ses pratiques à un benchmark de celles de ses concurrents), de ses sources de revenus ou de chiffre d'affaires, de sa zone de chalandise et de ses filiales ou relations avec l'étranger, de ses locaux d'exploitation.

En plus de cette approche qualitative, il convient également d'utiliser dans certains cas une approche statistique qui permet de déceler les opérations exceptionnelles parmi le flux courant des opérations de cette contrepartie ou par comparaison des caractéristiques des opérations d'entreprises similaires.

Dans cette optique, le « data mining » peut être d'une grande utilité. L'étude des opérations d'un client ou d'un type de client permet en effet de déduire des modèles de comportement associés à une probabilité de réalisation. Tout écart par rapport à ce modèle est donc potentiellement suspect et doit déclencher des analyses complémentaires.

La mise en place de ces procédures, qui peut se faire dans le cadre habituel des missions du contrôle interne, nécessite par ailleurs de définir clairement les rôles.

L'extrême mobilité des fonds d'origine criminelle nécessite une organisation suffisamment réactive pour que le soupçon de l'opérateur à propos d'une opération particulière puisse remonter rapidement jusqu'au niveau décisionnaire (le plus souvent la direction générale) pour un éventuel signalement aux autorités compétentes. Ceci implique que certains des échelons hiérarchiques traditionnels pourront être contournés lors du processus de déclaration de soupçons. ▶

Philippe Deniau

Philippe Deniau est associé chez PricewaterhouseCoopers dans le département gestion des risques financiers dans les institutions financières.

Frédéric Barnèche

Frédéric Barnèche, manager chez PricewaterhouseCoopers, est spécialiste des questions relatives à la gestion des risques financiers dans les institutions financières.

Guy Flury

Associé chez PricewaterhouseCoopers, Guy Flury est responsable du groupe Regulatory.

Enfin, il convient de rappeler l'importance du processus de formation pour la lutte contre le blanchiment. Comme nous l'avons vu, la lutte contre le blanchiment d'argent criminel passe par la modification des réflexes des opérateurs. Ceux-ci doivent prendre conscience de la vulnérabilité de l'institution vis-à-vis de ce type de risque et ils doivent acquérir de nouveaux savoir-faire pour déceler les tentatives de blanchiment.

Plus que pour tout autre risque, la lutte contre le blanchiment doit donc passer par la formation des opérateurs aux techniques utilisées par les blanchisseurs, par l'apprentissage des procédures internes de lutte et par des rappels réguliers de l'importance de cette lutte.

Cette formation initiale et les informations diffusées régulièrement doivent rester opérationnelles et éviter une théorisation préjudiciable à une véritable efficacité quotidienne des processus. Le but est de créer une véritable culture « risque de blanchiment » et de l'entretenir sur la durée.

En conclusion, l'une des conséquences de la globalisation de l'économie est l'exposition croissante des institutions financières des pays industrialisés au processus de blanchiment. Les rivalités entre les acteurs économiques et financiers, les zones de non-droit, mais également l'extension des moyens de communication, la dématérialisation des flux financiers, les facilités techniques pour les transferts de fonds sont autant d'éléments facilitant le blanchiment de fonds d'origine criminelle.

Ce phénomène, encore toléré il y a quelques années car relativement marginal, prend dorénavant une telle ampleur que les marchés financiers et les régulateurs exigent la mise en place de procédures efficaces de lutte contre ce nouveau fléau.

Le développement de ce type de procédures conduit les institutions financières à s'interroger et à modifier leur analyse du risque clientèle ou de contrepartie afin d'intégrer dans la réflexion stratégique l'ensemble des relations de l'institution. En effet, dans les processus de blanchiment, le risque de crédit traditionnel sur l'octroi de crédit n'existe plus. Ce sont les ressources qui posent problème ! Peut-on accepter des fonds de ce client ? Pouvons-nous faire des opérations sur dérivés avec cette contrepartie ?

Au-delà des considérations réglementaires, les risques de pertes financières qui résulteraient d'une réputation entachée ou de problèmes de refinancement sont tels qu'il n'est plus possible de ne pas traiter ces risques avec la même rigueur que les risques de crédit ou de marché.

Enfin, le caractère éthique ou moral de la lutte contre le blanchiment ne doit pas être sous-estimé. De pures considérations financières ou de rentabilité peuvent permettre de justifier la sensibilité croissante du monde financier et des régulateurs au phénomène de blanchiment.

L'opinion publique est de plus en plus soucieuse du rôle social des organisations économiques, ce qui remet d'ailleurs en cause la fonction communément admise d'une entreprise, c'est-à-dire faire des profits.

Cette évolution, que l'on peut replacer dans la notion de développement durable aujourd'hui largement connue, devrait se poursuivre. Sans doute les institutions financières seront-elles de plus en plus « encouragées » à sélectionner leurs relations commerciales (même non « criminelles ») également sur des critères éthiques. ●

(1) Loi 90-614 du 12 juillet 1990 ; loi 93-122 du 29 janvier 1993 ; loi 96-392 du 13 mai 1996 ; loi sur la sécurité financière 25-06-99, règlement CRBF 91-07 du 15 février 1991.

(2) Article 324-1 du Nouveau Code pénal.

(3) Article 45 de la loi bancaire du 24 janvier 1984 et article 25 de la loi 90-614 du 12 juillet 1990.

(4) Rapport rédigé par Bernard Gravet, inspecteur général de la Police nationale, et Dominique Garabiol, chef de l'inspection du Conseil des marchés financiers, et remis début août 2000 au ministère de l'Intérieur.

Résumé

Le volume annuel du blanchiment est estimé par le FMI entre 500 et 1.500 milliards de dollars US, soit de 2 à 5 % du PIB mondial. Face à ce fléau qui ne peut plus être traité de phénomène marginal, les pressions en faveur d'une lutte plus efficace s'accentuent. Dans cet article, après avoir analysé l'influence des différents groupes de pression, l'opinion publique, les marchés financiers et les régulateurs, les auteurs traitent des procédures opérationnelles de lutte contre le blanchiment. Loin de l'image d'Epinal de la valise de billets, les circuits du blanchiment font appel aux techniques les plus sophistiquées, tant en matière de produits financiers que pour les circuits de règlement ou de transfert.

L'analyse traditionnelle des risques et des relations avec l'ensemble des contreparties doit être revue pour lutter efficacement contre le blanchiment. A cet égard, l'approche purement financière n'est plus suffisante, et le blanchiment n'est peut-être qu'un exemple supplémentaire du recours croissant à des critères éthiques ou qualitatifs dans la gestion du développement et de la valeur.

Mark Butterworth

Mark Butterworth est président de l'Airmic (Association of Insurance and Risk Managers) et gestionnaire de risques au niveau du groupe pour la compagnie d'assurances britannique Prudential.

Le nouveau rôle du gestionnaire de risques

Seules une bonne compréhension et une gestion efficace des risques apportent aux dirigeants la confiance nécessaire pour se lancer dans de nouveaux projets, développer de nouveaux produits et s'implanter à l'étranger.

MARK BUTTERWORTH

La gestion professionnelle des risques (risk management) est un facteur qui compte dans les résultats de l'entreprise. En même temps que croît la demande pour un gouvernement d'entreprise, le débat sur l'intégration du gestionnaire de risques au conseil d'administration − comme « directeur des risques » par exemple − s'intensifie. Une chose est sûre, le gouvernement d'entreprise exige que le conseil d'administration soit responsable du contrôle des processus et qu'il analyse leur mise en œuvre et leur performance. Un fait qui souligne l'importance de la gestion globale des risques dans l'entreprise et aura également des conséquences sur le montant du capital levé sur les marchés boursiers. Quel est l'élément moteur de la gestion des risques et quels sont les ingrédients requis pour faire un bon risk manager ? Les réponses à ces questions devraient suffire à dissiper l'idée que le gestionnaire de risques n'est qu'un intrus dans la hiérarchie de l'entreprise.

Les facteurs d'expansion

La RIMS (Risk and Insurance Management Society) aux Etats-Unis et au Canada est la plus grande association mondiale de gestionnaires de risques travaillant à la fois pour le secteur public et le secteur privé. Cet organisme, qui a fêté récemment son 50e anniversaire, a fortement contribué à défendre la cause de la gestion des risques. Ce type d'organisation existe bien entendu dans d'autres pays, en Grande-Bretagne ont peut citer l'Airmic (Association of Insurance and Risk Managers) et en France l'Ifaci et l'AFTE notamment.

A partir du moment où il existe des organismes professionnels spécialisés dans la gestion des risques, on pourrait légitimement supposer que le rôle du gestionnaire de risques dans l'entreprise est clairement reconnu et bien compris. Malheureusement, ce n'est pas le cas. Il a fallu du temps aux risk managers pour définir leurs tâches et assurer la pérennité de leur fonction dans l'entreprise. Depuis quelques années, le développement des exigences liées au gouvernement d'entreprise a changé la donne et amélioré la connaissance du risk management au sein des conseils d'administration. Aujourd'hui, les administrateurs étudient régulièrement des rapports d'analyse de risque et des évaluations risques/performances. Ces rapports publics plus nombreux sur la performance en matière de risque mettent au grand jour la contribution des administrateurs à la pratique formelle de la gestion des risques. En effet, seules une bonne compréhension et une gestion efficace des risques confèrent aux entreprises la confiance nécessaire pour se lancer dans de nouveaux projets, développer de nouveaux produits et s'implanter à l'étranger. Ainsi, l'évaluation des risques pourra révéler que l'immobilité (comme d'ignorer les tendances du commerce électronique, par exemple) peut s'avérer la stratégie la plus risquée qu'il soit pour l'entreprise.

Traditionnellement, les gestionnaires de risques passent la majeure partie de leur temps à gérer le programme de financement des risques de leur entreprise, ce qui englobe les assurances professionnelles classiques. La plupart des membres de l'Airmic, par exemple, proviennent du secteur de l'assurance, bien que cet organisme compte également des auditeurs, des juristes et des ingénieurs. L'assurance ne constitue cependant pas la première ligne de défense face au risque. Avant de s'assurer, les entreprises vérifient que toutes les mesures raisonnables ont été prises pour réduire la possible survenance d'un événement et limiter l'importance des pertes, le cas échéant. La prévention de la fraude, la protection des extincteurs dans les locaux, les mesures d'hygiène et de sécurité, la gestion des contrats et le respect de la législation en sont autant d'exemples.

On peut faire de nombreux parallèles entre la gestion des risques et la gestion de la qualité, car l'un des éléments clés de la gestion des risques est l'analyse des scénarios et la suppression des causes d'erreur qui accompagne le processus de débriefing après l'événement.

Elaborer un plan d'urgence

Les gestionnaires de risques ont tendance à se focaliser sur les risques opérationnels (bien qu'il existe des activités spécialisées comme la gestion du risque de crédit dans les institutions financières). L'élaboration de plans d'urgence constitue d'autre part un élément clé de la réponse globale à la problématique des risques. En effet, la gestion de la crise et de l'urgence englobe la gestion technique de l'incident, les relations publiques, la réimplantation et la reprise de l'activité après sinistre, tout cela dans de multiples cas qui vont du simple rappel des produits jusqu'à la catastrophe écologique en passant par exemple par la perte de personnel stratégique.

Les gestionnaires de risque ayant une expérience de l'assurance considèrent que la prévention des pertes est une partie fondamentale de

leur fonction et ils acquièrent donc en conséquence une connaissance très pointue du risque. Ceci est également valable pour les auditeurs, surtout quand ils ont un vaste rayon d'action s'étendant au-delà des contrôles financiers. Cela peut sembler inhabituel étant donné que les auditeurs se focalisent généralement sur le respect des procédures comptables ou sur des projets spéciaux comme le contrôle du développement informatique. De plus, on pense généralement que la fonction première d'un auditeur est de contrôler et que sa position en dehors du secteur même de la gestion des risques garantit son indépendance. Quant aux spécialistes de la trésorerie, ils devront aborder les questions de cash-flow, de capital, de taux d'intérêt et de change sous l'angle du risk management.

Un avis pertinent

Les gestionnaires de risques affichant une excellente connaissance de leur secteur ou de leur marché particulier sont les mieux placés pour identifier les risques potentiels et peuvent donner un avis pertinent aux directeurs opérationnels sur le type de contrôle à exercer. Dans le secteur du bâtiment, par exemple, non seulement ils prodigueront des conseils sur la protection physique comme la prévention de l'incendie et la sécurité des ouvriers, mais ils contribueront aussi à la négociation des contrats lorsque la répartition des risques entre les parties est importante. Dans le domaine bancaire, la protection des installations informatiques et la prévention de la fraude entrent aussi pour une grande part dans le cadre de leur fonction. Une tâche qu'ils assurent en étroite collaboration avec le service d'audit. Aujourd'hui, les banques étudient minutieusement tous les risques opérationnels ainsi que leurs incidences éventuelles sur des « frais de risque opérationnel ». La GARP (Global Association of Risk Professionals), par exemple, compte plus de 10.000 membres qui concentrent la quasi-totalité de leurs efforts sur les problèmes de risque dans le secteur des institutions financières. Enfin, dans le domaine des transports, ce sont les facteurs de sécurité qui priment, et la gestion des risques est donc axée sur la prévention des accidents.

Les personnes qui aspirent à devenir gestionnaire de risques doivent généralement suivre une formation reconnue aux pratiques de risk management. Les qualifications les plus adaptées en Grande-Bretagne sont les diplômes délivrés par l'« Institute of Risk Management ». Toutefois, il existe de plus en plus de filières menant à cette profession : citons la licence de gestion des risques de la Glasgow Caledonian University ou la maîtrise d'assurance et gestion des risques de la City University à Londres. Quant à la London School of Economics, elle possède un centre dédié à l'analyse des risques et de la législation. Les risk managers les mieux armés sont ceux qui possèdent à la fois une formation théorique à la gestion des risques et une excellente connaissance de leur secteur d'activité.

Un bon gestionnaire de risques doit avoir un bon contact humain et doit notamment posséder la capacité de travailler avec tous les niveaux hiérarchiques de la société, depuis les directeurs opérationnels jusqu'au conseil d'administration, sans oublier les parties externes comme les juristes, les principaux investisseurs et les partenaires commerciaux. En décembre 1999, l'Airmic a fait une enquête auprès de ses membres pour connaître leurs principales préoccupations. Les dommages causés à la réputation et aux marques figurent en haut du palmarès, avec le stress des employés. Les gestionnaires de risques doivent donc travailler en étroite collaboration avec les services marketing et finance sur les questions de réputation et de marque et avec les services de ressources humaines et les directeurs opérationnels sur celle des employés.

L'idéal est de réussir à amener les managers à s'approprier la gestion des risques dans leur propre domaine. Par conséquent, il faut posséder des capacités sur le plan de l'animation, de la formation et du travail en équipe. Le rôle de conseil est également important quand le gestionnaire agit en qualité d'expert auprès des divisions et des services de l'entreprise. A cela s'ajoute une bonne connaissance de la finance et de la comptabilité puisque les conséquences des risques se répercutent toutes sur le compte de pertes et profits et sur le bilan.

Il n'est pas inutile de revenir sur l'importance de cette compétence financière. Comme la plupart des travaux sur le gouvernement d'entreprise sont réalisés par les professions de la finance et de la comptabilité, on a tendance à associer la gestion des risques à une simple série de mesures financières. Une tendance renforcée par le rapport du comité Turnbull publié en Grande-Bretagne (« Internal Control Guidance for Directors on Combined Code »). L'Airmic a participé au processus de consultation qui a défendu l'idée que le gouvernement d'entreprise devait couvrir la société dans son ensemble et ne pas se limiter au contrôle financier interne. En fait, les règles du rapport Turnbull vont au-delà des contrôles internes et fournissent un référentiel de gestion des risques pour l'entreprise.

On a beaucoup débattu pour savoir si le gestionnaire de risques devait faire partie du conseil exécutif et du directoire en qualité de directeur des risques. L'idée est que la gestion des risques revêt une importance stratégique suffisante pour être représentée à l'échelon hiérarchique le plus élevé. Certains rétorquent que le directeur général est en réalité le seul point central pour tous les problèmes de risque dans l'entreprise. Une opinion qui fait fi des compétences spécifiques des gestionnaires de risques qualifiés et expérimentés. La plupart des directeurs généraux souhaitent d'ailleurs recevoir des conseils avisés en la matière. Les différents codes et rapports britanniques sur le gouvernement d'entreprise ces dernières années passent sous silence la question de la représentation de la gestion des risques au sein de l'exécutif, mais cela ne signifie pas pour autant qu'elle n'est pas nécessaire. En effet, le gouvernement d'entreprise exige que le conseil s'approprie le contrôle des processus et analyse régulièrement l'environnement et la performance de ces contrôles. Ceci exige donc que le gestionnaire de risques ait régulièrement accès au conseil, éventuellement par l'intermédiaire de l'administrateur en charge des finances. Aujourd'hui, nombreuses sont les entreprises qui veillent à ce que leur gestionnaire de risques exerce d'autres fonctions et qui lui octroient des titres plus larges comme celui de « directeur de la gestion des risques et de la conformité ». Cependant, on voit encore rarement ces derniers siéger aux instances de l'exécutif des grandes sociétés.

Quelle position hiérarchique ?

Dans une étude sur le rôle des gestionnaires de risques, Stephen Ward (School of Management, université de Southampton) a analysé la position hiérarchique de 30 risk managers dans de grandes entreprises. Plus des deux tiers d'entre eux dépendaient du directeur financier. D'autres étaient placés sous l'autorité du conseil d'administration par l'intermédiaire des directeurs techniques ou du secrétaire général de la société. Il arrive aussi parfois que le gestionnaire de risques dépende du responsable du contrôle interne ou du trésorier. Stephen Ward souligne que la méthodologie de la gestion des risques dans l'entreprise est souvent le fait d'un comité ou d'un forum spécifique. Les règles sur le gouvernement d'entreprise, elles, encouragent les sociétés à analyser le rôle du comité d'audit et à considérer si son rayon d'action doit englober la gestion des risques ou s'il y a lieu de créer un comité séparé sous l'autorité du conseil d'administration.

La mise en œuvre du rapport Turnbull a suscité des rapports publics plus nombreux et plus détaillés sur les risques, qui nous permettront de mieux comprendre à l'avenir la position de la fonction de gestion des risques et donc du risk manager au sein de l'entreprise. Cette initiative possède un double avantage : elle facilite la communication entre l'administrateur en charge des risques et ses homologues, et elle montre clairement au reste de l'entreprise que le conseil d'administration considère la gestion des risques comme une discipline suffisamment importante pour lui garantir une place au plus haut niveau. Rien n'empêche non plus les entreprises de nommer un administrateur externe compétent qui jugera de l'efficacité de leur infrastructure en la matière.

Apporter une valeur ajoutée

L'un des axiomes du risk management est que plus les gestionnaires de risques sont performants, plus ils passent inaperçus : l'entreprise échappe aux pertes, à la défaillance des contrôles et à d'autres situations similaires, et cette absence finit par aller de soi. Il s'ensuit que, pour obtenir et conserver le soutien du conseil d'administration, ils sont obligés de montrer clairement la valeur de leur travail aux dirigeants de leur société. Des mesures financières sur la valeur de la gestion des risques ont été développées au fil des ans, qui sont axées sur la réduction du « coût des risques ». Les éléments entrant dans la définition du coût des risques sont les suivants : dépenses en primes d'assurance, pertes assurées en interne, frais généraux du service de gestion des risques, honoraires des consultants, mesures de prévention des pertes et dépenses engagées dans les plans d'urgence. A cela s'ajoute généralement un pourcentage pour le temps passé par la direction générale, particulièrement quand un incident majeur exige son intervention ou celle du conseil d'administration. La valeur ajoutée de la gestion des risques peut être démontrée en comparant le coût total du risque d'une année sur l'autre ou en le rapprochant du chiffre d'affaires ou des capitaux investis. On peut aussi utiliser les données sur les activités et réalisations d'autres gestionnaires de risques dans des entreprises comparables.

Parallèlement au développement du gouvernement d'entreprise, on peut s'attendre à ce que les actionnaires institutionnels manifestent un intérêt plus soutenu pour la gestion des risques. Les entreprises qui posséderont une infrastructure intégrée de gestion des risques efficace, capable de réduire la volatilité de leurs performances financières, devraient pouvoir se procurer du capital à un moindre coût. Si les règles sur l'introduction en Bourse sont un élément moteur du développement du risk management, la volonté de s'engager à long terme dans des pratiques de gestion des risques efficaces se traduira aussi par plus d'un avantage dont on peut citer la réduction du coût des risques, la moindre volatilité des résultats et la confiance accrue des actionnaires. Mais ceci ne peut se faire sans que les dirigeants d'entreprise s'engagent formellement à nommer des gestionnaires de risques professionnels chargés de leur assurer l'ensemble de ces avantages. ●

Résumé

La fonction de gestionnaire de risques (risk manager) existe depuis les années 60, explique Mark Butterworth dans cet article. Cependant, la perception de son rôle a fortement changé. Considéré traditionnellement comme un acheteur d'assurance au sein de l'entreprise, le gestionnaire de risques assume aujourd'hui des responsabilités concernant un éventail large allant de l'hygiène et de la sécurité jusqu'à la prévention de la fraude et au maintien de la réputation, en passant par l'organisation des déménagements et la gestion des crises. Les modifications législatives et le progrès des techniques de gestion des risques ont attiré l'attention sur les risk managers et soulevé la question de savoir si cet accroissement de leurs responsabilités leur garantira une place au conseil d'administration. Quelle que soit l'issue du débat, le gestionnaire de risques doit démontrer clairement les avantages économiques qu'il apporte à l'entreprise et faire la preuve la valeur ajoutée que procure ses fonctions au sein de l'entreprise.

ISM

INTERNATIONAL SCHOOL OF MANAGEMENT
www.ism-mba.edu
FULLY ACCREDITED*

Programmes accrédités* *USA & Europe, exclusivement pour cadres et dirigeants.*
Séminaires en anglais avec professeurs américains, compatibles avec votre vie professionnelle.
Profil des participants : 30-45 ans, 24 nationalités, diplômés enseignement supérieur avec une moyenne de 10 années d'expérience professionnelle.
Admissions : janvier, avril, octobre.

ieMBA International Executive Master of Business Administration
■ « part-time » sur 12 mois : 10 ou 15 séminaires mensuels à PARIS et 1 ou 2 mois à NEW YORK 520 heures plus thèse

•

MBA Master of Business Administration in International Management
■ « full-time » 4 mois à PARIS et 6 mois à NEW YORK, 520 heures plus thèse

•

DBA Doctorate of Business Administration
■ pour titulaires d'un MBA ou équivalent
« part-time » sur 24 mois : séminaires mensuels intensifs
320 heures plus thèse

•

e-PROGRAMS MBA-ieMBA-DOCTORATE OF BUSINESS ADMINISTRATION

International School of Management :
148, rue de Grenelle - 75007 PARIS
Tél. : 33.1.45.51.09.09 / Fax : 33.1.45.51.09.08
Programmes gérés à New York par ISM USA
internet : http://www.ism-mba.edu e-mail : ism.paris@wanadoo.fr

ISM

QUAND CHACUN COMMUNIQUE MIEUX ET PLUS VITE C'EST TOUTE L'ENTREPRISE QUI GAGNE

Les Solutions Entreprises

L'Approche intégrale :

que vous soyez Directeur Commercial, des Ressources Humaines ou de la Communication..., Responsable du Marketing, des Achats ou des Systèmes d'Information..., en vous apportant les solutions de communication adaptées à vos enjeux et à vos besoins spécifiques, France Télécom favorise la performance de vos équipes et la compétitivité de toute votre entreprise.

www.francetelecom.com

BBDO Corporate