

Louvain School of Management

Comment la Compliance et la Responsabilité Sociétale des Entreprises s'intègrent-elles dans la fonction de Risk Management des institutions financières ?

Mémoire recherche réalisé par

Gaëtan Abattucci &

Julien Du Pré

en vue de l'obtention du titre de

Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur

Carlos Desmet

Année académique 2017-2018

Avant-Propos

La rédaction d'un mémoire est un long chemin qui ne peut aboutir sans l'aide de ceux qui encadrent, motivent et soutiennent les auteurs. C'est pourquoi nous souhaitons exprimer toute notre gratitude envers ceux qui ont répondu présent quand nous avons besoin d'eux.

Nous tenons premièrement à remercier notre promoteur, Monsieur Carlos Desmet, qui a accepté de nous encadrer dans la rédaction de ce mémoire. Sa patience, son écoute et sa disponibilité nous ont été très précieux dans la rédaction de ce mémoire.

Nous voudrions aussi remercier tous les professionnels et experts qui ont accepté de nous consacrer du temps pour répondre nos questions.

Nous remercions également les personnes qui ont passé du temps à relire notre mémoire pour nous faire part de leurs critiques.

Finalement, nous voudrions remercier nos familles, amis et toutes les personnes qui nous ont soutenus tout au long de la rédaction de ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
PARTIE 1 : REVUE LITTÉRAIRE.....	3
CHAPITRE 1 : LA GESTION DU RISQUE	3
1. <i>Définition</i>	3
2. <i>Modèle des trois lignes de défense</i>	3
CHAPITRE 2 : LA COMPLIANCE	6
1. <i>Définitions</i>	6
2. <i>La Fonction de Compliance</i>	7
3. <i>Les Risques de Compliance</i>	8
3.1. Le Risque de Sanctions.....	9
3.2. Le Risque de Réputation	10
3.3. Le risque de corruption.....	11
3.4. Le risque de conflit d'intérêt	12
3.5. Le risque de blanchiment d'argent.....	13
3.6. Le Risque de Protection de Données	14
3.7. Le risque d'éthique/ transparence.....	15
4. <i>Gestion des Risques liés à la Compliance</i>	16
4.1. La Compliance au Niveau Stratégique.....	17
4.2. L'évaluation des Risques	22
4.3. Les Contrôles d'Activités	26
4.4. Le Monitoring.....	28
5. <i>Conclusion</i>	30
CHAPITRE 3 : LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES	32
1. <i>Définition de la RSE</i>	32
3.1. La RSE dans le secteur financier.....	33
4. <i>Risques & Opportunités RSE</i>	35
4.1. Les Risques liés à la RSE	35
4.1.1. Le Risque Social	35
4.1.2. Le Risque Réputationnel Inter-entreprises	38
4.2. Les Opportunités liées à la RSE.....	40
5. <i>RSE & Gestion des Risques</i>	43
5.1. Analyser l'Environnement Interne.....	44
5.2. Identifier et Mesurer le Risque Social & les Opportunités RSE.....	46
5.2.1. Identifier les enjeux RSE.....	46
5.2.2. Mesurer les Risques & Opportunités.....	50
5.3. Mitiger le Risque Social	55
5.3.1. Le Risque Social	55
5.3.2. Le Risque Inter-entreprises.....	57
5.4. Piloter la RSE.....	57

5.5. Informer et Communiquer la RSE.....	59
3.5.1. Communication Interne.....	60
3.5.2. Communication Externe.....	60
6. Conclusion.....	62
PARTIE 2 : ANALYSE PRATIQUE.....	64
1. QUESTIONS DE RECHERCHE & OBJECTIFS	64
2. CONTEXTE DE L'ÉTUDE	65
2.1. Enjeux de l'étude	65
2.2. Choix du secteur	65
3. PRÉSENTATION DES HYPOTHÈSES.....	67
4. MÉTHODOLOGIE.....	71
4.1. Établissement du questionnaire et déroulement des entretiens.....	71
4.2. Description des intervenants.....	72
4.3. Méthode d'analyse.....	73
5. ANALYSE DES RÉSULTATS.....	74
6. CONCLUSION	114
6.1. Conclusion de l'étude.....	114
6.2. Recommandations managériales.....	117
6.3. Limites et réflexion critique de l'enquête.....	119
6.4. Perspective de recherches.....	119
BIBLIOGRAPHIE	121
LISTE DES FIGURES	137
GLOSSAIRE	138
ANNEXES	ERREUR ! LE SIGNET N'EST PAS DEFINI.

Introduction

La société, telle que nous la connaissons, n'est possible que par le respect des lois et des règles qui la régissent. Si tout individu doit s'y conformer, les entreprises n'y échappent pas non plus. D'ailleurs, la crise financière de 2008, qui affecta une génération entière, démontre toute l'importance d'implémenter et de faire appliquer les lois qui régissent les marchés, les entreprises et leurs activités. Par ailleurs, dans une société poussée à la consommation, nombreux sont les acteurs économiques qui viennent à remettre la viabilité de ce système en cause. Les ressources limitées offertes par la planète, la condition sociale des travailleurs et des communautés locales ainsi que l'impact des activités économiques sur l'environnement sont autant d'exemples qui montrent les limites du système économique dans lequel nous avons évolué jusqu'à présent. Dès lors, il est question de définir la responsabilité des entreprises vis-à-vis de la société et de l'environnement. Quelle est la part de responsabilité des entreprises, et plus précisément des institutions financières, dans la protection de notre environnement et dans l'amélioration de la condition sociale ? Et, est-ce que cette responsabilité s'arrête aux frontières de l'entreprise ou s'étend-elle pour l'ensemble de sa chaîne de valeur ? Est-ce que les attentes d'engagements sociaux et environnementaux sont similaires entre le secteur financier et les autres industries ? Ce sont tant de questions auxquelles les entreprises et les parties prenantes doivent essayer de répondre afin de tendre vers une société plus durable.

Une chose est certaine, les considérations éthiques et responsables rentrent de plus en plus dans les valeurs de l'entreprise pour guider les comportements des collaborateurs et le concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) fait désormais partie intégrante de la stratégie de bon nombre d'entreprises. Cependant des zones d'ombres subsistent. Comment identifier les enjeux sociaux et environnementaux sur lesquels l'entreprise peut avoir une influence ? Jusqu'où l'entreprise doit-elle aller dans ses efforts de RSE ? Quelles sont les initiatives RSE à prioriser ?

C'est pour répondre à ces questions qu'il est fondamental que les entreprises soient à l'écoute de leurs parties-prenantes. Car, en effet, si une firme se contente de se conformer aux lois et règles en vigueur sans prêter attention aux attentes éthiques de ses parties prenantes, elle s'expose à certains risques directs comme indirects. Au contraire, si elle fait correspondre ses valeurs et ses engagements avec les attentes des parties prenantes, elle aura de grandes chances de saisir des nouvelles opportunités et d'améliorer ses performances.

Dès lors, l'objectif de ce mémoire de recherche sera de déterminer dans quelle mesure ces risques et opportunités sont contrôlés. Plus précisément, nous tenterons de comprendre dans quelle mesure la compliance et la responsabilité sociétale des entreprises ont un rôle à jouer dans le processus de gestion du risque des entreprises actives dans le secteur financier. Par ailleurs, nous analyserons les interactions qui existent entre les différents départements dans la gestion des risques et opportunités liés à la compliance et à la RSE. Finalement, nous tenterons de déterminer le niveau d'intégration des départements de compliance et de RSE dans les activités du département de risk management.

Pour ce faire, notre mémoire se subdivisera en trois parties : la revue littéraire, l'analyse pratique et la conclusion.

Premièrement, la partie revue littéraire abordera les concepts de risk management, de compliance et de responsabilité sociétale des entreprises. Nous identifierons la nature des risques et opportunités liés à la compliance et à la RSE. Nous aborderons également les différentes étapes nécessaires à la gestion efficace de ces risques et opportunités ainsi que la gouvernance de ces étapes de gestion du risque dans le but de mieux comprendre les rôles et responsabilités de chacun.

Deuxièmement, la partie analyse pratique confrontera les informations relatées dans la revue littéraire avec la réalité du terrain. Ainsi, nous émettrons des hypothèses que nous tenterons de confirmer ou infirmer ce qui nous permettra de tirer des conclusions basées sur les résultats de notre étude.

Finalement, nous clorons ce mémoire sur une partie consacrée à nos conclusions. Nous ferons le point sur résultats et nous proposerons certaines recommandations managériales visant à une gestion plus efficace des risques liés à la compliance et à la RSE. Par ailleurs, nous présenterons les limites de notre mémoire et suggérerons des pistes de recherches futures.

Après la partie consacrée à nos conclusions, le lecteur pourra retrouver dans cet ordre : la table des figures présentées tout au long du mémoire ; un glossaire reprenant les mots anglais utilisés et leur traduction/signification en français ; la liste des annexes en lien avec notre mémoire.

PARTIE 1 : Revue littéraire

Chapitre 1 : La Gestion du Risque

1. Définition

La gestion du risque, ou *risk management*, peut être considérée comme le processus visant à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise. Une assurance fournie par l'identification, la mesure et l'atténuation des risques en passant par une méthode d'allocation des ressources en fonction de l'exposition de la firme face aux risques. Cette méthode permet ainsi d'atteindre le potentiel maximum de la compagnie, de générer des revenus économiques optimaux et de créer un avantage compétitif durable. (Andersen & Winther Schrøder, 2010 ; Coso, 2013 ; Hillson, 2002)

Le risque peut être considéré comme un danger potentiel causé par des déclenchements identifiables tels que des accidents, des erreurs humaines, des phénomènes naturels, etc. D'une part, le risk management aspire à réduire les pertes potentielles issues de ces déclenchements et d'autre part, il permet d'amoinrir les occasions de sous-performance en saisissant les gains potentiels issus des opportunités de marché. Alors que tout projet ne nécessite pas de suivre chaque étape d'une approche formelle de risk management, il faut néanmoins garder à l'esprit que même la plus simple décision comporte son lot de risques. Ainsi, pour prévenir et contrôler les risques de manière optimale, la firme doit implémenter de manière systématique un modèle de gestion des risques. Le modèle de gestion des risques le plus répandu est le *COSO II Integrated Framework (ERM)*¹ qui reprend les étapes suivantes : Identification des risques, Evaluation des risques, Réponse aux risques, Information & Communication des risques et Pilotage). Par ailleurs, la gestion du risque s'organise généralement autour du modèle des trois lignes de défenses. (Andersen & Winther Schrøder, 2010 ; Pritchard, 2015)

2. Modèle des trois lignes de défense

Comme son nom l'indique, ce modèle est construit autour de trois groupes distincts, les business managers, les Risk et Compliance officers et les auditeurs internes qui forment chacun une ligne de défense. Ces trois groupes se répartissent les responsabilités, se coordonnent pour éviter les doublons et l'inefficacité et collaborent sur différentes étapes de la gestion des risques. (Potter & Toburen, 2016)

¹ Pour de plus amples informations sur la gestion du risque selon le COSO II, veuillez consulter l'annexe n°1

Ainsi, la **première ligne de défense** est constituée des **business managers** considérés comme risk owners². Les business managers ont pour rôle d'identifier, d'évaluer, de contrôler et de maîtriser les risques liés à leur domaine d'activités. La première ligne est chargée de la mise en place et du bon déroulement de processus et contrôles efficaces. Les business managers sont également tenus de veiller à maintenir une conscience des risques liés aux activités du département et à effectuer une auto-évaluation régulière des contrôles pour garantir la bonne conformité aux règles en vigueur et pour prévenir tout contrôle défaillant, tout processus inadéquat ou encore tout événement inattendu. (IIA 2013 ; KBC, s.d.; Potter & Toburen, 2016)

Ensuite, la **deuxième ligne de défense**, formée de groupes spécialistes du contrôle qui varient d'une organisation à l'autre. Ces fonctions de contrôle sont indépendantes du business et fournissent une assurance raisonnable sur la première ligne quant à leur maîtrise des risques. Par ailleurs, la deuxième ligne est chargée de la mise en œuvre cohérente de la politique de risques au travers de l'organisation. Notons aussi que la deuxième ligne a pour rôle de soutenir le management ainsi que de définir les rôles et responsabilités.

Cette deuxième ligne comprend généralement :

- Une fonction de gestion des risques (Risk Management function) chargée notamment de faciliter et superviser la mise en œuvre des contrôles de risques, d'assister les risk owners dans la définition du niveau d'exposition aux risques. Ils assurent également la communication liée aux risques à tous les niveaux de l'organisation.
- Une fonction de conformité (Compliance function) dont le rôle est de faciliter et superviser le contrôle des risques liés au non-respect et à la non-conformité des lois et réglementations en vigueur. Cette fonction a comme particularité d'être indépendante des autres fonctions de contrôle et possède une ligne de reporting directe vers la direction générale et dans certains cas vers le conseil d'administration.
- Il n'est pas rare d'ajouter aux deux fonctions précédentes une fonction axée sur la conformité dans des domaines comme la santé, la sécurité, la chaîne d'approvisionnement, l'environnement ou encore la qualité.
- Il se peut aussi qu'une fonction spécialisée sur le contrôle de gestion se distingue de la fonction de gestion des risques. Elle est responsable d'effectuer le suivi des risques financiers et du reporting financier. (IIA, 2013; KBC, s.d.; Potter & Toburen, 2016)

² Les propriétaires de risques, ceux qui endossent et gèrent les risques

- Une fonction actuarielle, spécifique au secteur des assurances. Sa fonction consiste notamment à « *mesurer la nature et l'ampleur et la complexité des risques inhérents à l'activité de la compagnie d'assurance* ». (Institut des Actuaire, n.d.)

Finalement, les auditeurs internes constituent la **troisième ligne de défense**. Leur rôle est de valider l'évaluation des contrôles de risques implémentés par les managers. Ils fournissent une assurance indépendante au comité de direction quant à la gouvernance et à l'efficacité de la gestion des risques et du contrôle interne. L'assurance fournie aux organes de gouvernance porte généralement sur les domaines suivants : l'efficacité des opérations, la protection des actifs, la fiabilité des processus de reporting ainsi que la conformité aux réglementations, lois, normes et procédures. Les auditeurs vérifient toutes les composantes de la gestion des risques (de l'environnement au pilotage) et analysent l'ensemble de l'organisation et ses différents départements. (IIA, 2013; KBC, s.d.; Potter & Toburen, 2016)

Une **ligne supplémentaire de défense** peut apparaître dans certains secteurs plus réglementés. C'est le cas, notamment, des services financiers ou d'assurances. En effet, il se peut que des régulateurs, des auditeurs externes ou d'autres groupes externes aient certaines exigences et viennent renforcer les contrôles de l'organisation en procédant à des revues indépendantes et objectives de trois lignes de défense. Le but est de fournir une assurance complémentaire aux parties prenantes de l'organisation. Nous pouvons citer, à titre d'exemple, Assuralia que nous développerons dans la section suivante. (IIA, 2013)

Ainsi, ce modèle instaure une plus grande transparence des risques et permet de faire circuler l'information au sein des lignes de défense sans avoir recours à de nouveaux rapports ou à des couches additionnelles de contrôles. Une importante concertation doit avoir lieu entre les fonctions de gestion du risque, Compliance et d'audit afin d'harmoniser leurs activités et s'assurer qu'il y ait un échange d'informations pertinent. Les organisations ayant implémenté ces trois lignes de défense augmentent la probabilité de l'entreprise d'atteindre ses objectifs. (BNB, 2016) ; Potter & Toburen, 2016)

Chapitre 2 : La Compliance

1. Définitions

Nous vivons actuellement dans un monde où les règles dictent notre manière d'agir. Les entreprises, opérant dans ce même univers, doivent se conformer à ces multiples législations. Cependant, les lois ne sont pas les seules sources de pression auxquelles une entreprise doit faire face. Les entreprises ayant un impact non négligeable sur la société, celle-ci s'attend à ce qu'elles agissent avec un haut degré d'intégrité.

Selon une enquête de KPMG (figure 1) réalisée sur 150 entreprises cotées et non-cotées, pour plus de 50% des répondants, la compliance couvre plusieurs domaines tels que la corruption, l'éthique, la fraude, le droit de la concurrence, le conflit d'intérêt et la sécurité des données. Ces domaines portent sur des contraintes réglementaires qui s'imposent aux sociétés, mais aussi sur des engagements dits plus « soft-law » qui permettront d'établir une charte éthique. (Hautin, Auvray, Le naourès, Villessange & Dominguez, 2016)

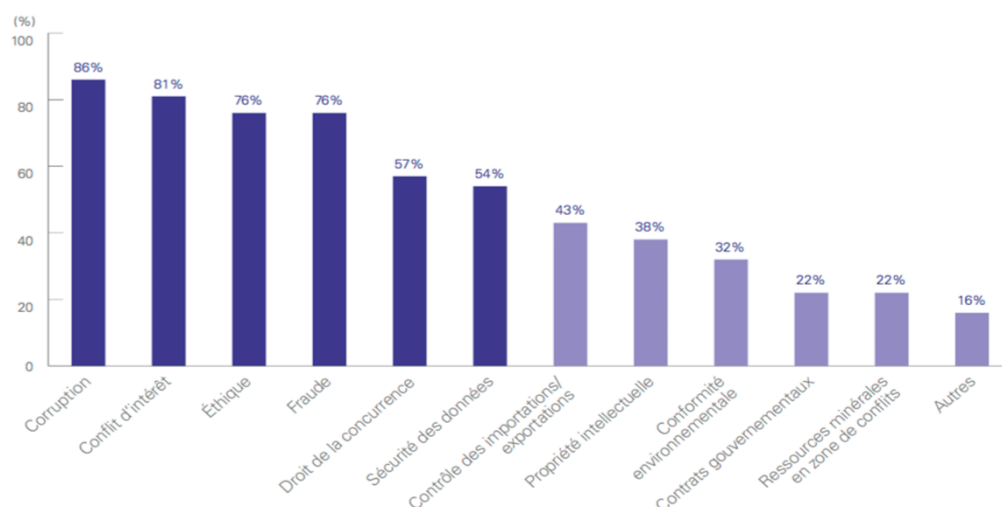


Figure 1 : Périmètre de la compliance

La compliance cherche donc à s'assurer du respect des normes en vigueur imposées soit par les lois (Européennes, nationales, internationales) soit par la direction générale d'une entreprise pour instaurer des valeurs (éthique, conflit d'intérêt, ...).

A partir de ce constat, nous pouvons définir la compliance d'entreprise de la manière suivante : « Processus par lequel une entreprise cherche à s'assurer que ses employés et autres tiers ayant une interaction avec elle se conforment aux normes applicables, qu'elles proviennent de lois ou de règles internes afin de transformer ces risques en opportunités et ainsi veiller à la pérennité de l'entreprise. » (Thel & Manwah, 2015)

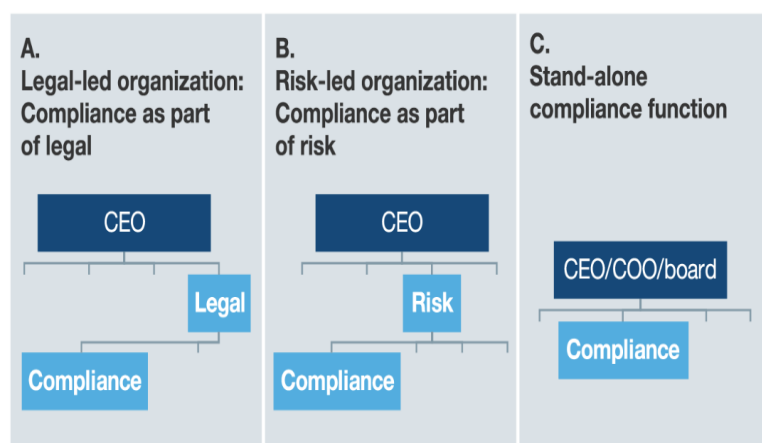
2. La Fonction de Compliance

Selon Bâle 2, la fonction de compliance doit avoir le rôle suivant : “ *Le but de la fonction de compliance est d’assister la banque dans son management des risques de compliance qui peuvent être définis comme un risque légal ou de sanctions, de pertes financières ou de pertes de réputation, pouvant être entraînée par l’échec de conformité avec les lois, réglementations, codes de conduites et les standards de bonne pratique en application*”. (Lenglet, 2018). La Compliance est donc devenue une fonction de la deuxième ligne de défense car elle n’a plus une approche basée sur la conformité, mais bien une approche basée sur les risques comme le risk management. Comme ces deux fonctions ont le même rôle, la gestion des risques ; il faut une harmonisation et une bonne collaboration entre ces deux fonctions pour éviter les doublons. (Gassmann, 2018)

Comme nous l’avons stipulé dans la section précédente, la fonction de compliance fait partie de la seconde ligne de défense. Il est important de souligner que la création d’un département Compliance, à même titre qu’une indépendance des autres fonctions de la seconde ligne sont des obligations de la BNB/FSMA. (FSMA, 2013). Cependant, il existe des exceptions de gouvernance, sous l’approbation de la BNB, permettant le rattachement de la fonction de Compliance au Chief Risk Officer, à condition qu’il n’y ait pas de conflit d’intérêt avec les autres fonctions de risk management et d’actuariat. (BNB, 2016)

Malgré le fait que la constitution d’une fonction de Compliance soit obligatoire (en 2005 pour les banques avec Bale II et en 2009 pour les assurances avec Solva II), les motivations pour se munir d’un programme de compliance ont légèrement changé. Selon une enquête menée par KPMG sur plus de 150 entreprises cotées et non-cotées, plus de 51% des motivations premières restent toujours la pression réglementaire, mais d’autres ont vu le jour comme la volonté de maîtriser les risques (22%) ou simplement en réponse à une demande des clients/partenaires. (Hautin, Auvray, Le naourès, Villessange & Dominguez, 2016).

Figure 2 Structures de la compliance



Cette nouvelle vision de la Compliance a diversifié son rôle et n’est désormais généralement plus rattachée au département légal. Comme illustré sur la figure 2, la compliance est désormais souvent rattachée au Chief risk officer. Elle sera considérée comme une fonction de risque

similaire au risque opérationnel, accordant au risk management une vision globale des risques. Dans ce cas, il faudra porter une attention particulière à l'indépendance de cette fonction. Cas plus rare, certaines entreprises ont élevé la fonction de compliance à une fonction totalement indépendante, lui accordant une importance supplémentaire et possédant un rôle similaire à l'audit interne. Pour que cette structure soit efficace, il faut une forte collaboration avec le risk management. (Kaminski & Robu, 2016)

Désormais la Compliance possède un rôle plus global en collaborant avec les autres départements dans l'élaboration de son programme, mais interagit également avec l'ensemble des managers en impactant leur travail quotidien par l'instauration de processus de contrôle afin de maîtriser les risques de Compliance et d'implémenter une culture déontologique. Nous reviendrons plus en détails sur ce sujet dans la partie de la gestion des risques de Compliance. (Parker & Nielsen, 2008)

Si la création d'un programme de compliance représente un coût pour l'entreprise, il faut plus l'envisager comme un investissement à long terme. Il va en effet permettre de mitiger des risque extra-financiers comme, la détérioration de l'image de l'entreprise ainsi que des risques financiers pouvant être provoqués par des poursuites judiciaires pour non-conformité. (Quijoux, 2012) En effet, lorsqu'un programme de compliance est mis en place et s'avère être efficace dans la prévention et la détection d'actes de violation de loi, une réduction des peines peut être admise à condition que cette violation n'ait pas été intentionnelle. Mais également représenter un avantage concurrentiel en se donnant une image de compagnie étant respectueuse des lois, éthique et transparente auprès de ses clients et investisseurs créant ainsi une valeur ajoutée à l'entreprise. (Gabel, Mansfield & Houghton, 2009 ; Redon, s.d.)

3. Les Risques de Compliance

Dans cette partie, nous allons nous concentrer sur les risques ainsi que sur les conséquences possibles des comportements non-compliant des entreprises. Tout d'abord, il nous semble important de donner une définition du risque de compliance. *“Le risque qu’une entreprise soit pénalisée d’une sanction légale, d’une perte financière ou d’une perte de réputation en conséquence de la non-conformité aux lois, règles, standards imposés par une organisation et les codes de conduites qui sont en application dans son secteur d’activité”*. (Losiewicz-Dniestrzanska, 2015)

Comme nous l'avons décrit dans le point précédent, les crises financières des dernières décennies ont apporté leurs lots de lois de Compliance (FCPA, RGDP, Bale III , Solva II , BSA, AML,) imposant des standards de compliance qui sont devenus de plus en plus nombreux au fil du temps dans le secteur financier. Les régulateurs ont joué un rôle important dans l'amélioration des processus de compliance des entreprises car avec comme objectif premier de ne plus reproduire les schémas des crises financières

précédents, mais à aider, de manière indirecte, l'amélioration des processus de compliance des entreprises. (Gabel, Mansfield & Houghton, 2009)

Dans cette partie, nous allons donc décrire les différents types de risques de compliance ainsi que les possibles conséquences. Nous développerons plus en détails sur la gouvernance de ces risques dans le point suivant.

3.1. Le Risque de Sanctions

Les activités des institutions financières sont surveillées par des administrations publiques indépendantes (API). Chaque pays possède ces propres API et leur rôle consiste à veiller à la bonne application des normes réglementaires et d'éthique en vigueur et le cas échéant, entrevoir des sanctions pour les entreprises contrevenantes. Nous pouvons nommer à titre d'exemple la bnb et la FSMA pour la Belgique, la SEC ou le DOJ pour les États-Unis ou encore la BCE pour l'union européenne. Après la crise financière de 2007, les amendes ont augmenté exponentiellement pour atteindre des montants pouvant menacer la viabilité de l'entreprise au point de devenir l'un des top risques des entreprises financières. En effet, les amendes infligées ont augmenté de 911% en l'espace de 4 ans, comme nous le montrent les figures 3 et 4, pour atteindre un montant de cumulé de 190 milliards de dollars de 2007 à 2014 (Bouthinon-Dumas & Marty, 2014 ; Kaminski & Robu, 2016)

Figure 4 Évolution des amendes infligées aux 20 banques les plus importantes

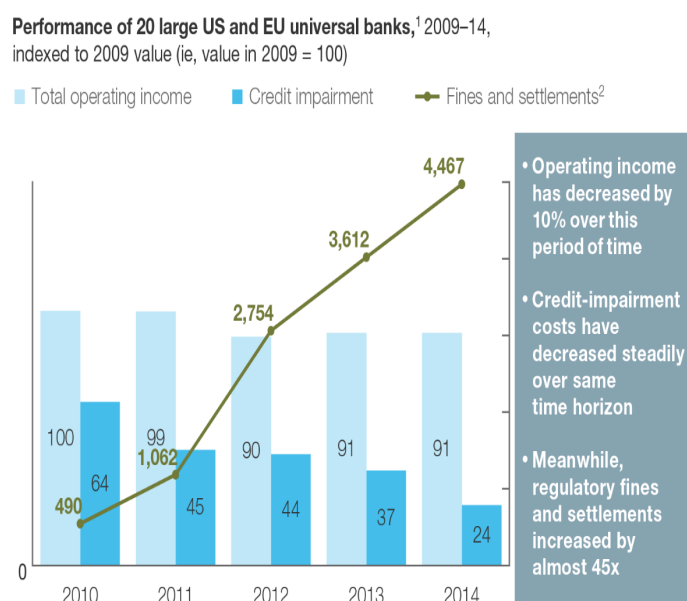
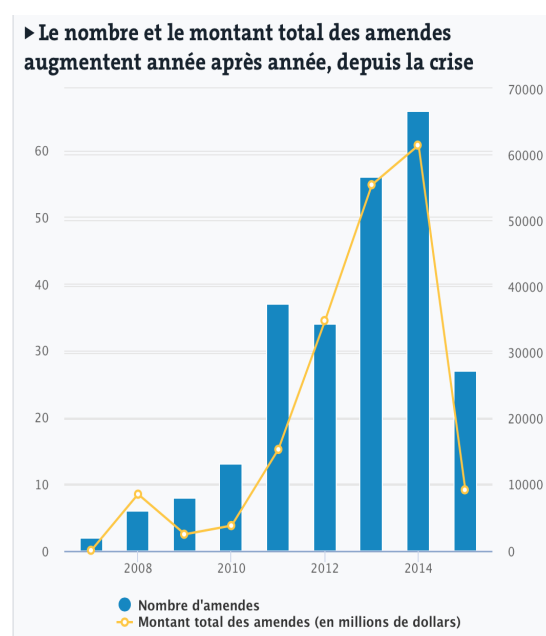


Figure 3 Évolution du nombre et des montants des amendes



Il existe deux types de poursuites légales dépendant de la gravité de l'infraction commise. Elles peuvent prendre la forme de sanctions administratives ou pénales.

Les sanctions administratives sont mises en application pour un manquement aux lois. Elles prennent la forme d'amendes dont les montants varient en fonction de la gravité de l'infraction et du chiffre d'affaires.³ (Péciaux, 2018)

Les sanctions pénales, quant à elles, sont réservées aux infractions plus graves et les contrevenants peuvent encourir des amendes et/ou des peines de prison. A cela peut s'ajouter des mesures supplémentaires visant à punir plus sévèrement, comme par exemple, une interdiction d'exercer son métier ou son objet social pour une durée déterminée ou encore la fermeture d'un établissement. (Lefèvre & Dessy, 2015)

Souvent, les amendes infligées poussent les entreprises à investir dans des programmes de Compliance. Ce fut le cas par exemple pour Wal-mart, qui après avoir été touché par une affaire de corruption, a décidé d'investir plus de 439 millions de dollars dans un programme de compliance plus efficace. (Harris, 2014)

Dans certains cas, il peut y avoir des poursuites que l'on appelle « en chaîne ». En d'autres termes, chacune des poursuites peuvent engendrer de nouvelles poursuites.

En principe, une entreprise ne peut pas être jugée deux fois pour le même motif. Cependant, si l'affaire est portée dans deux juridictions différentes, ce principe ne s'applique pas et une entreprise peut être poursuivie plusieurs fois pour le même motif, mais devant des juridictions différentes⁴. (Quijoux, 2012)

3.2. Le Risque de Réputation

Dans le cas présent, le risque de réputation est un risque moins tangible car il ne touche pas le patrimoine de l'entreprise. Cependant, la détérioration de l'image d'une organisation peut être également très préjudiciable financièrement. Cette dégradation peut engendrer une perte de confiance des investisseurs

³ A titre d'exemple, BNP a été condamné, en 2014, à 8,9 milliards d'euros pour avoir contourné un embargo instauré par les Etats-Unis (Le Monde, 2015), ou encore la Banque JPMorgan qui a été condamnée à une amende de 13 milliards de dollars concernant des subprimes (The United States Department of Justice, 2018).

⁴ Prenons l'exemple de l'entreprise « Innospec », une société de produit chimique. En mars 2010, elle a été accusée d'avoir versé des pots de vins à des officiels indonésiens. L'entreprise a été condamnée par les autorités américaines à une amende de 12,7 millions de dollars. (BBC News., 2010) À la suite de cette première poursuite judiciaire, l'un de ses concurrents, NewMarket corp. a décidé d'intenter une action en justice en Angleterre pour concurrence déloyale et a obtenu gain de cause et Innospec a été condamné à payer 45 millions de dollars à son concurrent. (Palazzolo, 2011)

pouvant causer une chute de la valeur de l'action sur les marchés financiers ou encore une mauvaise image renvoyée à l'opinion publique pouvant entraîner une perte des ventes.

Le cas le plus marquant que nous pouvons citer est celui de Volkswagen en 2015, plus connu sous le nom de « dieselgate ». L'entreprise a eu recours à des techniques frauduleuses pour masquer les taux au-dessus de ce qu'ils avançaient. L'entreprise a été accusée de fraude sur les tests antipollution. Cette affaire a causé beaucoup de tort à l'entreprise. Les sanctions financières couplées à la perte de confiance des investisseurs dans l'entreprise ont précipité l'action vers le bas. Comme nous pouvons le constater sur la figure 5, en l'espace de 6 mois, l'action est passée de 253 à 92 dollars, soit une perte de plus de 175%. (Hotten, 2015).

Figure 5 Évolution du cours de l'action Volkswagen



3.3. Le risque de corruption

Selon la loi Sapin II (Pécriaux, 2018), la corruption se définit de la manière suivante : “La corruption active est le fait, pour quiconque, à tout moment de proposer ou de céder directement ou indirectement à un agent public ou à une personne privée des offres, des promesses, des dons, des présents ou des avantages quelconques, pour elle-même ou pour autrui, pour qu'elle accomplisse ou s'abstienne d'accomplir un acte de sa fonction, de sa mission ou de son mandat.”

Il existe plusieurs législations encadrant la corruption. Nous pouvons citer pour la France la loi Sapin II, pour les Etats-unis le FCPA et pour l'Angleterre le UK BA. Chacune de ces lois sont similaires mais les obligations ne sont pas les mêmes, comme par exemple, avec l'obligation de la loi Sapin II obligeant les entreprises d'adopter des mesures destinées à prévenir et détecter les faits de corruption et de trafic d'influence. Si une entreprise est présente en France, elle devra appliquer les lois en vigueur de Sapin II. Cependant, si une entreprise est présente sur le territoire français mais également sur le territoire américain, elle devra par conséquent se mettre en conformité avec le FCPA également. (Pécriaux, 2018)

Nous pouvons ici parler de réelle loi de compliance. En effet, elles reprennent intégralement le processus de contrôle des risques de compliance et comment ceux-ci doivent être gérés allant de la cartographie des risques au processus de monitoring.

Le risque de corruption peut être très dommageable pour une entreprise, tant au niveau réputationnel qui est fortement lié à l'éthique mais également sur le plan financier, avec des amendes pouvant aller jusqu'à 5 millions d'euros ou 10 fois le produit tiré de l'infraction. Dans certains cas, une peine supplémentaire à la sanction financière peut être d'application en vue d'améliorer le processus de compliance. En effet, la loi Sapin II prévoit une peine de mise en conformité supplémentaire à la peine pour corruption obligeant la mise en place d'un système de monitoring sur 5 ans dont le coût sera à la charge de l'entreprise contrevenante. En plus des possibles amendes infligées par les API, les sanctions peuvent prendre d'autres dimensions comme la dégradation des relations commerciales. Le fait d'être impliqué dans une affaire de corruption, peut par exemple, remettre en cause la relation commerciale entre deux partenaires⁵. Dans certains cas, cela peut mettre un terme aux accords commerciaux si certaines clauses sont présentes dans les contrats. Les individus ne sont pas laissés pour compte. Dans une affaire de corruption, la responsabilité de la personne est mise en jeu et celle-ci peut être condamnée à des amendes allant jusqu'à 5 millions de dollar et 20 ans d'emprisonnement selon la FCPA. ("A resource guide to the U.S. Foreign Corrupt practices act, 2012; Quijoux, 2012 ; Pécriaux, 2018)

3.4. Le risque de conflit d'intérêt

Le risque de conflit d'intérêt est une chose prise très au sérieux par les régulateurs à cause des différents scandales financiers. Des lois sont apparues afin de mitiger ce risque comme MIFID et la loi Sarbanes-Oxley (SOX) de 2002 afin de rendre le secteur plus transparent. Un conflit d'intérêt apparaît lorsque les intérêts secondaires, comme un gain financier, prend le dessus sur les intérêts primaires, comme la conscience professionnelle. (De Serres, 2007; Kling, 2010) A partir de ce constat, le risque de conflit d'intérêt peut prendre plusieurs formes au sein des institutions financières. Il peut soit être un délit d'initiés⁶, d'un risque fiduciaire⁷ ou encore d'un manque d'indépendance. (De Serres, 2007)

⁵ Ce fût le cas avec l'entreprise Wal-Mart au Mexique en 2012. L'entreprise a versé plus de 24 millions de dollars de pot-de-vin à des responsables mexicains dans le but d'obtenir des permis de construire plus rapidement. En plus de l'amende infligée au groupe, les permis de construction des supermarchés auraient pu être remis en cause et ainsi, fermer la porte au marché mexicain. (La Presse, 2012)

⁶ Acte délibéré d'un investisseur utilisant des informations sensibles de par sa position, que d'autres investisseurs ne disposent pas, lui permettant d'avoir une position avantagée sur la valeur d'un investissement.

⁷ Asymétrie de l'information entre le vendeur et le client. Le vendeur pourrait posséder des informations que le client ne possède pas afin d'influencer sa décision en sa faveur.

Concernant le risque fiduciaire, celui-ci est régulé par la régulation MIFID qui encadre les transactions financières ainsi que les produits d'assurance. Lorsqu'un nouveau client veut investir son argent, une enquête doit être faite afin de connaître son profil. A partir de ce constat, seulement certains types d'investissements lui seront proposés, rapportant la même commission aux banquiers que s'il avait un autre profil. (FSMA, s.d.)

3.5. Le risque de blanchiment d'argent

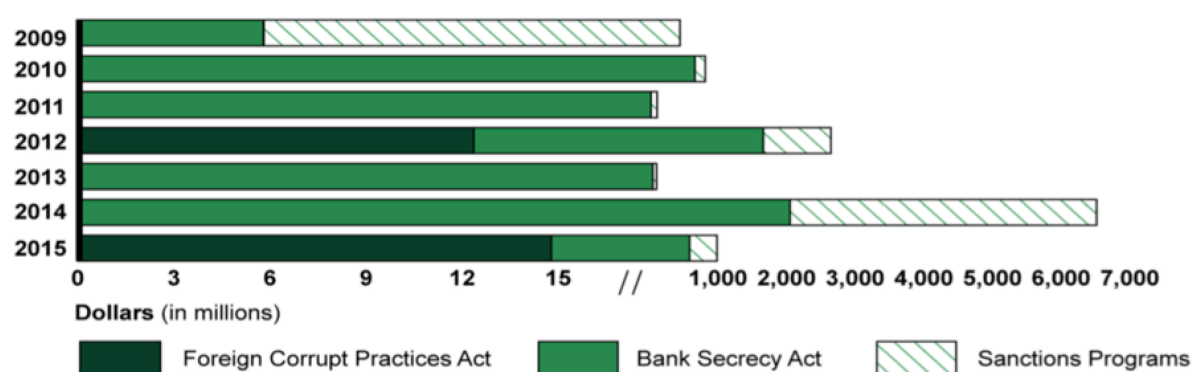
Tout d'abord le blanchiment d'argent peut se définir de la manière suivante : “ Le blanchiment d'argent est une pratique consistant à cacher l'origine des revenus, provenant généralement d'activités illégales) et en les réinjectant dans des activités légales. (Sullivan, 2015)

Les institutions financières jouent un rôle crucial dans la lutte contre le blanchiment d'argent et le terrorisme. L'une des méthodes de blanchiment consiste à déposer une somme d'argent sur un compte, qui après une multitude de transactions vers d'autres comptes, va faire disparaître l'origine de cette somme. Par ce procédé et du fait de leur nature, les institutions financières vont être en première ligne contre ce risque. (Sullivan, 2015) On estime que le blanchiment d'argent représente environ 2 trillions de dollars dont 400.000 milliards d'euros concernant le terrorisme. Comme les banques doivent jouer un rôle important dans cette lutte, les sanctions administratives sont plus importantes pour les institutions financières que pour les industries. A savoir au maximum 1,125 millions d'euros pour les industries et jusqu'à 10% du chiffre d'affaire pour les institutions financières. (Economie, 2018)

Chaque pays possède ses lois anti blanchiment d'argent requérant aux entreprises de jouer leur rôle dans cette lutte. Le BSA et le US Patriot ACT aux États-Unis, l'OCDE pour l'europe et la loi du 18 septembre 2017 pour la Belgique. Ces lois requièrent une approche basée sur le risque, demandant ainsi aux entreprises d'effectuer des Due diligence sur leur client avant de signer un contrat d'affaire et d'enquêter sur les transactions de plus de 10.000 dollars selon le BSA et 15.000 euros pour l'europe. (Sullivan, 2015)

Les faits de blanchiment d'argent sont encore très présents et de nombreuses banques sont encore inculpées car elles n'ont pas été assez vigilantes dans leur processus de contrôle. La figure 6 nous montre que chaque année, les montants d'amendes infligés par la justice américaine dépassent les 15 millions de dollar depuis 2010. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'il n'existe pas de responsabilité individuelle si une institution financière est sujette à du blanchiment d'argent, contrairement à la corruption. (Parajon, 2016)

Figure 6 Évolution des amendes infligées par la SEC pour des faits de corruption



3.6. Le Risque de Protection de Données

La loi du 16 avril 2016 de la commission européenne sur la protection des données (GDPR) fait apparaître un nouveau risque pour la fonction de Compliance. Elle entrera en vigueur le 25 mai 2018 et concernera toutes les entreprises collectant des données. Cette nouvelle réglementation touche à la fois la collecte, l'accès, le stockage, le traitement, la destruction et la consultation des données. La non-conformité peut entraîner un risque de sanction pouvant aller de 20 millions d'euros à 4% du chiffre d'affaires. (Coubray & Feuillet, 2017)

Le GDPR requiert une approche basée sur le risque et est explicitement cité dans ses guidelines. Toutes les données récoltées n'ont pas le même impact sur les parties prenantes. Il faudra les classer en fonction de ce facteur et décider d'implémenter des mesures de contrôle nécessaires pour mitiger le risque de protection de ces données. (Maldoff, s.d.)

Le GDPR va changer la façon de traiter les données dans une période où le Big Data est la tendance. Il sera également un challenge d'envergure pour les équipes de Compliance afin d'implémenter un système informatique efficace permettant de contrôler tous les risques liés à cette réglementation. (Tankard, 2016) Cette réglementation va à l'encontre de ce courant avec l'un de ses grands principes qui est la minimisation des données. Il est stipulé que la collecte de données doit être limitée à ce qui est nécessaire en relation la raison pour laquelle elle a été récoltée. De plus, ces informations ne pourront être utilisées que par les personnes en charge de l'analyse à condition que l'identification des personnes ne soit pas possible. Ce principe requiert donc une implémentation stricte de procédure de contrôle limitant l'accès aux données seulement aux personnes autorisées ainsi que d'une connaissance totale de l'emplacement de chaque donnée. (Zarsky, 2017) Le deuxième principe est le droit des personnes leur accordant le droit d'avoir un regard sur leurs données collectées ainsi que d'être oubliées. Le dernier point important à mettre en avant est la responsabilité. A partir du 25 mai 2018, les entreprises seront responsables des données recueillies et devront en cas de faille de sécurité prévenir les autorités dans les 72h si les données

ne sont pas cryptées de manière efficace. (Tankard, 2016) Cependant, un problème mis en avant dans la littérature est le manque de clarté dans les principes. En effet, il est stipulé que les données ne peuvent pas être gardé indéfiniment mais aucune durée n'a été émise. Un autre exemple concerne la sécurité renforcée des données à caractère privé ou sensible. Il est mis en avant que ces données doivent faire l'objet d'une attention particulière en matière de sécurité mais la notion de privé ou sensible sont très vagues et peuvent dépendre d'un individu à l'autre, rendant ainsi l'informatisation du processus complexe. (Bird & Bird, 2017 ; Zarsky, 2017)

3.7. Le risque d'éthique/ transparence

L'éthique d'une entreprise fait référence aux valeurs propres de l'entreprise, généralement formulée en concepts , principes d'actions, et codes de conduite. Ils sont définis et formalisés dans un document qui formera le « référentiel d'éthique ». (Berlioz, Dubar, Guibert, Lanaud & Medina, 2015)

L'éthique au sein d'une entreprise est divisée en deux grands points. En premier lieu, celle que nous allons détailler dans cette partie qui est la déontologie, plus axée sur la conformité aux normes et aux standards imposés par la société ainsi que sur les comportements non-éthiques engendrant différents types de fraudes. Et en second lieu, l'impact sur les parties prenantes comprenant les performances sociales et environnementales qui seront détaillées dans le chapitre sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (Lassagne & Mercier, 2006)

La communication de ce référentiel d'éthique permet de conscientiser l'ensemble des parties prenantes internes d'une entreprise. Si l'implémentation est efficace⁸, elle permettra de positionner le référentiel éthique comme un acte de gouvernance important de l'entreprise. (Berlioz, Dubar, Guibert, Lanaud & Medina, 2015). Ceci ouvrira la porte à une gestion proactive des risques liés aux déviations de comportements. En effet, avec la mise en place de procédures de reporting pour les cas de fraudes et d'éthique, la compliance sera plus compétente pour détecter et agir de manière proactive face à ces risques d'éthique.

Comme nous l'avons détaillé précédemment, la gestion de l'éthique est devenue primordiale au sein des entreprises financières afin de retrouver confiance auprès des investisseurs et de l'opinion publique. Ils sont dorénavant à la recherche d'information sur la manière dont les entreprises effectuent leurs activités ainsi que sur leur produits et services proposés. (Veenpere, 2017)

De ce fait, lorsqu'une entreprise promeut une culture de l'éthique en interne, la communiquer permettrait donc de tirer un avantage concurrentiel sur ces concurrents en répondant au besoin de transparence

⁸ Explication approfondie dans la partie « la compliance au niveau stratégique »

requis par les parties prenantes. (Berlioz, Dubar, Guibert, Lanaud & Medina, 2015) Cette communication⁹ peut se faire par l'intermédiaire d'une communication de la publication du code de conduite ainsi que du code d'éthique reprenant l'ensemble des valeurs essentielles auxquelles l'entreprise adhère.

4. Gestion des Risques liés à la Compliance

La fonction de compliance n'a pas toujours été une fonction de gestion des risques. Auparavant, elle était considérée comme une fonction de support au département légal promulguant des conseils avec une vision limitée au niveau de l'identification des risques et ainsi que sur le management. Cependant ce modèle n'offrait qu'une compréhension limitée des actions opérationnelles son exposition au risque ainsi que sa capacité à transformer les exigences légales en processus d'action pour le management. (Kaminski & Robu, 2016).

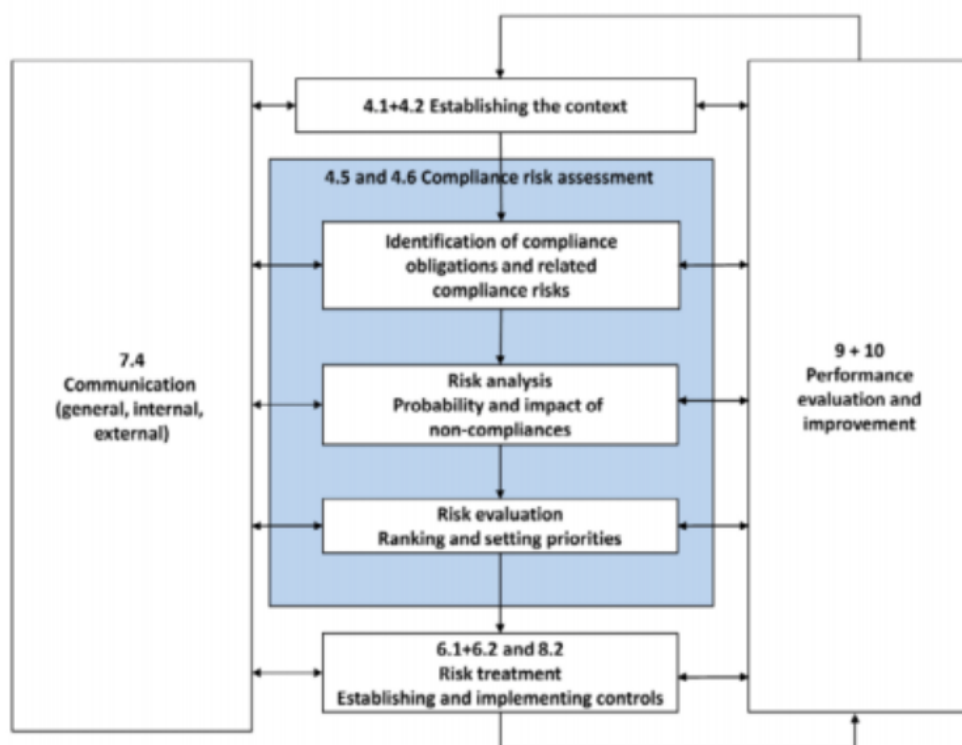
Afin de gérer au mieux ces nouveaux risques, les fonctions de compliance adoptent de plus en plus une approche de la compliance basée sur le risque¹⁰. Cette méthode permet d'avoir une vision plus horizontale, permettant ainsi de mieux implémenter des processus de contrôle permettant de mitiger des risques. (Grassi, 2017). Les régulateurs ont joué un rôle prédominant dans ce changement d'approche. Les nouvelles lois, comme Sapin II ou AML, obligent les entreprises à prévenir les risques de corruption ou de blanchiment d'argent et à porter de plus en plus attention à l'éthique. Il fallait donc une méthode plus proactive, permettant de détecter les risques et de les mitiger avant qu'ils ne se produisent et ainsi éviter les sanctions infligées par les API pour non-conformité, mais également les dégradations d'image pouvant être engendrées par des comportements non-éthiques. (Andry, 2016 ; Grassi, 2017)

La norme ISO 19600 a défini ce processus pour la compliance, et comme nous illustre la figure 7 Nous remarquons que cette nouvelle approche est fort similaire à celle qu'utilise le risk management avec le COSO Framework. (Minsky, 2015) Cette approche permet d'allouer ses ressources en fonction des risques les plus dommageables pour les entreprises. Elle requiert une bonne analyse des différents risques de compliance ainsi qu'une définition claire de l'appétit au risque. (Esayas & Mahler, 2015)

⁹ Comment communiquer de manière transparente à l'annexe 2

¹⁰ Selon une étude menée par PWC en 2016 auprès de 807 intervenants (Behr & Gruetzner, 2017), 77% des répondants indiquent avoir une approche de la compliance basée sur le risque. 65% d'entre eux effectuent une analyse au moins une fois par an et 12% indiquent en faire moins d'une fois par an.

Figure 7 Gestion des risques de compliance selon la norme ISO 19600



Nous allons à présent tenter de comprendre comment la fonction de compliance s'intègre dans le risk management suivant le canevas de l'ISO 19600 ainsi que les relations pouvant exister avec la fonction de risk management.

4.1. La Compliance au Niveau Stratégique

Dans cette partie, nous allons essayer de comprendre quel rôle joue la compliance au sein de la stratégie et comment celle-ci influence la gestion de risque de compliance ainsi que ses relations avec le comité de direction et le conseil d'administration.

Selon le comité de Basel, introduisant la notion de compliance au sein du secteur bancaire, la compliance devrait se situer au top de l'entreprise, ayant un accès privilégié avec le comité de direction et le conseil d'administration afin de pouvoir implémenter des procédures de contrôle ainsi qu'une éthique à tous les collaborateurs. (Basel Committee on Banking Supervision., 2005)

A) L'importance de la compliance dans la stratégie et objectifs de l'entreprise

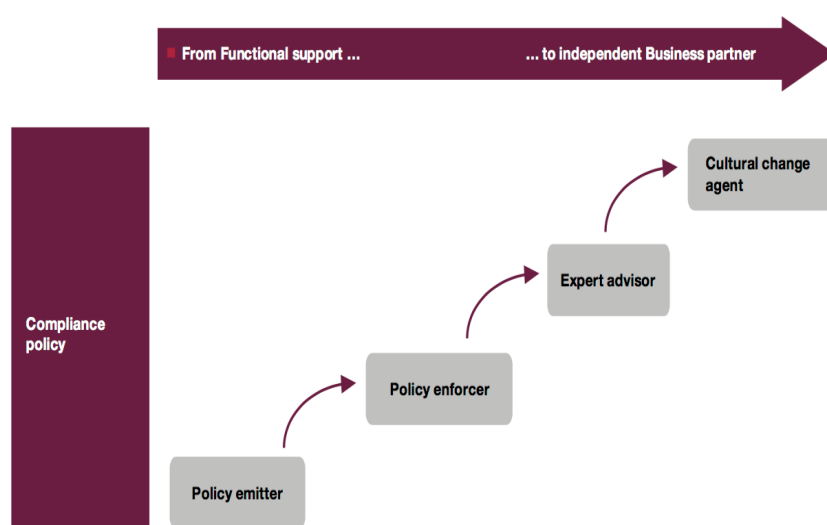
La compliance est devenue un enjeu majeur pour les entreprises, car elle impacte leur responsabilité, l'image mais aussi le prix des actions avec les sanctions pour non-conformité. Elle est donc devenue un sujet qui intéresse fortement les actionnaires car ils sont conscients qu'ils pourraient potentiellement menacer la viabilité de l'entreprise. (Ergys, 2016)

L'implication du comité de direction ainsi que de la direction générale est cruciale dans l'implémentation d'un programme de compliance efficace. En effet, l'initiative doit provenir de ses instances pour montrer l'exemple à tous les collaborateurs par l'intermédiaire d'une instauration d'une éthique efficace, d'objectifs clairs en matière de compliance ainsi que d'une communication aux employés pour ces sujets. En d'autres termes, il faut une démarche "tone at the top". Afin de mener à bien cette mission, il est impératif que des moyens financiers et humains soient débloqués pour la fonction de compliance. (Di Florio, 2011 ; Kaminski & Robu, 2016) Selon une étude menée par PWC en 2016 auprès de plus de 800 personnes professionnelles tous secteurs confondus (Pwc, 2016), les membres du comité de direction accordent une importance à la compliance et l'éthique (98%) et considèrent que l'évolution des réglementations est l'un de leur top risque (78%). Cependant, les répondants indiquent que seulement dans 58% des cas, le comité de direction participe à des réunions ad-hoc pour définir des sujets particuliers.

Les réglementations, comme Basel pour les banques et Solva pour les assurances, oblige le conseil d'administration à porter une attention particulière à la compliance. En effet, ils sont responsables de la surveillance des risques de compliance ainsi que de la validation des processus de contrôle et d'identification de ces risques au moins une fois par an. Le responsable de la compliance devra donc, au moins une fois par an, présenter un rapport au comité de direction présentant la situation actuelle de l'entreprise par rapport aux sujets de compliance. Un autre aspect qui peut être mis en avant est la responsabilité civile des membres du conseil d'administration en cas de manquement à certaines lois de compliance, comme par exemple la corruption. (Berger, 2014 ; Ergys, 2016)

Auparavant, la fonction de compliance n'avait pas un grand impact sur la gouvernance d'une entreprise et avait une fonction de support prodiguant des conseils sur des aspects juridiques. Cette vision a changé avec le temps et est dorénavant considérée comme une fonction de gestion risque, au même titre que le risk management. Le premier s'occupera des risques de compliance et sera garant de la réputation de l'entreprise possédant également le rôle de relai entre le comité de direction et les lignes de business dans l'implémentation d'une culture de la compliance et de l'éthique, tandis que l'autre s'occupera des autres risques financiers et non-financiers. Le rôle de ces deux fonctions est identique, à savoir faciliter l'atteinte des objectifs. (Andry, 2016 ; Goswami & Ha-Brookshire, 2015). La compliance devient essentielle dans une société plus regardante.

Figure 8 Évolution de rôle de la compliance



Avec sa nouvelle fonction, la compliance devient donc un réel partenaire stratégique et non plus une fonction de support comme nous le montre la figure 8.

Selon l'étude menée par PWC (Pwc, 2016), malgré le fait que la fonction de compliance soit devenue un partenaire stratégique, seulement 36% des répondants indiquent participer directement au développement annuel de la stratégie. Cette participation au développement de la stratégie s'avère pourtant importante pour mieux gérer et anticiper les risques de compliance, mais également aligner la stratégie aux valeurs éthiques promues par le comité de direction. L'une des raisons qui pourrait expliquer ce manque d'implication de la compliance dans la stratégie est le fait que le conseil d'administration la considère comme une fonction dont il faut avoir peur et pas comme une fonction qui pourrait ajouter une plus-value à l'entreprise¹¹. Changer cette perception requiert une profonde connaissance de l'entreprise ainsi qu'une méthode de gestion du risque implémentée dans les processus déjà existants et non pas comme des contrôles supplémentaires créant ainsi une vision de défense contre les réglementations. (Bernstein & Falcione, 2015) Cette démarche doit s'opérer par une implémentation d'une culture de l'éthique et de la compliance au sein de l'entreprise avec pour objectif que la compliance soit dans le rôle de tout un chacun, que nous développerons dans le point suivant.

¹¹ Accompagnement durant le processus de lancement d'un nouveau projet/produit avec la compliance pour limiter les risques d'éthique et de conformité de manière proactive. Avoir une gestion efficiente de la compliance peut engendrer une diminution des coûts et ainsi proposer d'une part un service moins coûteux aux clients et des revenus supplémentaires aux actionnaires.

B) La place de la compliance dans la culture d'entreprise

L'éthique et la déontologie deviennent des sujets de plus en plus importants dans le monde d'aujourd'hui et spécialement pour les institutions financières à cause des différents scandales. Les pressions des régulateurs, mais également des parties prenantes sont grandissantes au fil des années quant au développement d'une culture de l'éthique. (Di Florio, 2011 ; Interligi, 2010)

Le développement de cette culture peut avoir un double rôle. Un rôle contextuel et instrumental. Concernant son rôle contextuel, il permet de prendre en compte les valeurs et les attentes des parties prenantes externes d'une entreprise et les transformer en processus ou contrôle en interne permettant de guider les comportements des collaborateurs en fonction des attentes de ces parties prenantes. (Interligi, 2010) Au vu de ce rôle, la culture d'éthique et de la compliance ne peut pas être statique et doit évoluer dans le temps afin de pouvoir continuellement s'adapter aux exigences des parties prenantes. (Hireche, 2004) Pour son rôle instrumental, elle permet de guider les comportements des collaborateurs vers des comportements étant en adéquation avec les normes et valeurs éthiques que l'entreprise souhaite véhiculer. Ainsi, une culture implémentée de manière efficace permettrait de conscientiser les collaborateurs à l'éthique et agir comme un moyen de contrôle de la compliance au sein d'une entreprise où la responsabilité de l'éthique et de la compliance incomberait à tout un chacun, permettant une autorégulation de la part de tous les collaborateurs adhérant aux valeurs de l'entreprise. (Di Florio, 2011 ; Interligi, 2010)

Avoir une culture de l'éthique peut représenter plusieurs avantages, comme le renforcement de l'image de marque ainsi que les performances des employés¹²(Hireche, 2004). Cependant, il est crucial que le top management et le comité de direction soient impliqués mais également représenter des exemples à suivre avec pour objectif de montrer leurs propres convictions et d'améliorer l'image de marque de leur entreprise. (Di Florio, 2011) Si l'éthique est juste une excuse pour masquer leurs propres déviations de comportement ou centrer sur le gain économique et financier, le risque de faire face à l'échec, à moyen ou long terme, peut devenir réel. Cette fausse image est renvoyée aux clients et aux investisseurs, qui, vous considérant comme éthique et accordant leur confiance, ne fera qu'empirer les conséquences sur la réputation lorsqu'un acte non-éthique se produira. (Andreisovà, 2016 ; Lassagne & Mercier, 2006) L'exemple d'Enron est le cas le plus marquant, avec l'élaboration d'une façade éthique comme moyen de levier pour la réputation, à mener l'entreprise à la faillite. (Lassagne & Mercier, 2006).

Les valeurs et les normes d'une entreprise sont généralement transmises par des codes de conduite ou d'éthique. Il est important d'inclure les possibles sanctions pour non-respect, mais également les

¹² Explications plus approfondies dans la partie « les opportunités de la RSE »

récompenses ou compensations pour encourager les collaborateurs d'entreprendre des démarches éthiques. Une absence de sanctions ou de récompenses pourrait être interprétée comme une approbation aux comportements non-éthiques au sein de l'entreprise. (Di Florio, 2011 ; Hireche, 2004) Cependant, il ne suffit pas simplement de les énoncer ou de les afficher, mais cela doit plus s'inscrire dans une démarche volontaire de promotion de l'éthique et de la compliance tant en interne qu'en externe de l'entreprise. (Toti & Moulin, 2017). Selon une enquête menée par PWC auprès de plus de 800 personnes (Falcione, 2016), seulement 16% des répondants indiquent considérer le CEO comme un exemple à suivre en termes de compliance et d'éthique. Étant donné que cet exemple se fait essentiellement par l'intermédiaire de la communication, cette constatation montre que le top management doit améliorer la qualité de ses communications en termes d'éthique et de compliance afin d'insuffler une voie à suivre efficace auprès de tous les collaborateurs. (Hireche, 2004).

L'implémentation d'une culture de l'éthique doit être initiée par le top management, mais est également une mission imputée à tous les niveaux de l'entreprise. Les managers jouent un rôle essentiel dans ce schéma car ils sont le relais de transmission des valeurs entre le top management et les employés. Ils doivent croire et adhérer aux valeurs éthiques afin qu'ils puissent, à leur tour, les transmettre et souligner l'importance de cette problématique aux autres collaborateurs. (Andreisovà, 2016) Ils ont pour missions de créer un cadre moral de manière à faire passer l'intérêt général de l'entreprise avant les intérêts personnels. (Hireche, 2004)

C) L'influence de l'appétit aux risques sur les risques de compliance

L'appétit aux risques est une notion très importante dans la gestion du risque. Il permettra de déterminer le niveau de risques qu'il est possible d'accepter afin de ne pas compromettre l'atteinte des objectifs. Le comité de direction est en charge de la définition de l'appétit pour chaque type de risque ainsi que des niveaux de tolérance. Ils sont au nombre de trois :

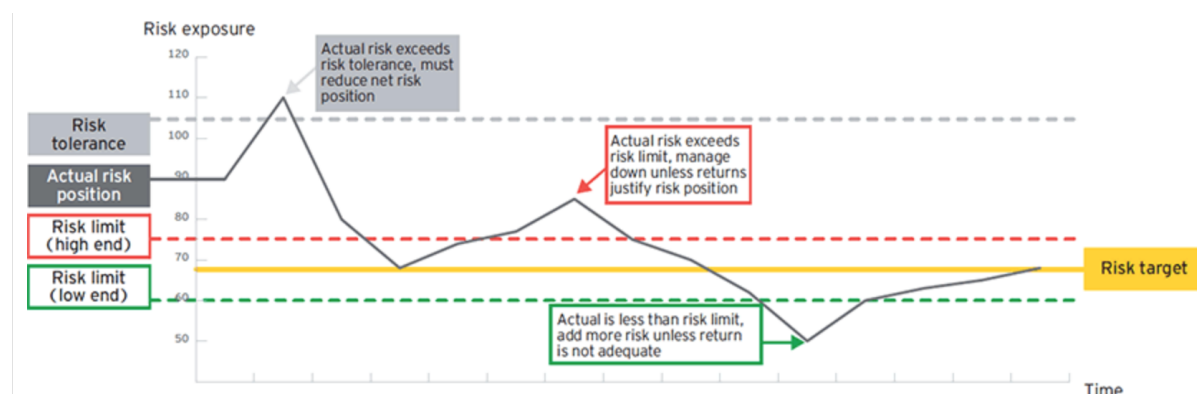
Premièrement, la tolérance aux risques définissant le risque maximum que l'organisation est prête à prendre.

Ensuite, l'objectif à atteindre qui est le niveau optimal du risque. Il donnera une ligne conductrice aux équipes de gestion du risque quant aux mesures à prendre pour atteindre cet objectif.

Enfin, la limite du risque étant les déviations maximales autorisées des objectifs à atteindre. (EY, s.d.)

La figure 9 nous montre un schéma type d'appétit aux risques.

Figure 9 Schéma de l'appétit aux risques



Il est difficile de donner une tendance générale à l'appétit aux risques de compliance. En effet, cela va dépendre de l'importance que le comité de direction accorde à chaque risque lié à la compliance. Cependant, Gozman et Daniel (2014), ont remarqué une évolution de l'appétit aux risques liée à la pression réglementaire dans le secteur bancaire. Auparavant, les entreprises ne portaient généralement pas une grande attention aux régulations et à l'éthique. En effet, les amendes étaient moins élevées et la corruption était une pratique courante. Ceci pouvait donc se traduire par un appétit aux risques relativement élevé sur ces sujets. Un calcul était effectué, analysant si l'implémentation d'un contrôle pour mitiger le risque était plus onéreux que l'amende infligée. Si tel était le cas, les entreprises préféraient prendre le risque de recevoir une amende. (Thel & Manwah, 2015) Cependant, au fil des années, les amendes sont devenues de plus en plus lourdes et les entreprises sont devenues plus regardantes sur l'éthique et la transparence, rendant ces calculs plus risqués car la réputation et la responsabilité des membre du comité de direction sont dorénavant en jeu. (Gozman et Daniel, 2014)

4.2. L'évaluation des Risques

Comme nous l'avons précédemment mentionné, les risques de compliance touchent différents sujets comme les régulations qui pourraient engendrer des sanctions mais également l'éthique qui pourrait avoir un effet non négligeable sur la réputation de l'entreprise.

Étant donné que la compliance touche tous les secteurs d'une entreprise, les personnes en charge de l'identification des risques n'ont pas l'expertise nécessaire pour tous les identifier de manière efficace. Si les compétences manquent en interne, une collaboration peut exister entre la compliance et un autre département ayant cette expertise. A titre d'exemple, pour les nouvelles régulations, les équipes de compliance pourraient travailler avec le département juridique. (Musile Tanzi, Gabbi, Previati & Schwizer (2013).

Afin d'identifier au mieux les risques de compliance externe, la méthode la plus couramment utilisée est la veille réglementaire¹³ pour estimer les conséquences judiciaires des nouveaux types de fraudes, l'évolution criminelle, les nouvelles méthodes de blanchiment d'argent ainsi que les nouvelles régulations (Memheld, 2012). Cette méthode se divise en trois étapes. En premier lieu, il faut déterminer les exigences des régulations et déterminer le périmètre d'application sur l'entreprise. Ensuite, une enquête est réalisée par l'intermédiaire d'interviews, de revues des processus. Elle aura pour objectif d'examiner les éléments faisant défaut afin de déterminer où se trouve la source des risques en fonction des nouvelles régulations ou de celles déjà existantes. (Bouthinon-Dumas & Marty, 2014 ; Wogue, 2016)

Cependant, il existe aussi des risques de compliance dits internes à l'entreprise, relatant des aspects plus cognitifs, à savoir les déviations de comportements de la part des parties prenantes et ainsi provoquer une fraude. Ces risques font plus référence à la gouvernance d'une entreprise et aux valeurs qu'elle transmet par l'intermédiaire des communications internes et des codes de conduites. Identifier un risque de déviation de comportements peut s'avérer fastidieux car il touche à des aspects cognitifs ainsi que les normes et valeurs de chaque entreprise et des individus. (Lassagne & Mercier, 2006) Afin d'identifier au mieux le risque de comportement non-éthique des parties prenantes internes à l'entreprise, il faut en connaître la source et les motivations.¹⁴ Ils peuvent provenir de l'opportunité liée à la place occupée par le fraudeur ou le peu de contrôle, d'une pression managériale ou financière ou encore la rationalisation des comportements. (Andreisová, 2016 ; Borba & Wuerges, 2014) Cependant, avec l'aide d'une culture de l'éthique efficace, la technique du whistleblowing¹⁵ peut s'avérer efficace, mais également la méthode de l'échantillonnage permet d'identifier les zones à risques au sein des processus. ("Benchmark sur les risques de fraude", 2014)

Évaluer un risque et savoir comment y répondre requiert son identification au sein d'une organisation et déterminer où il se situe dans les processus, et qui sont les personnes qui le possèdent (risk owners). Ce dernier point représente l'un des challenges de la compliance. Une tendance actuelle mise en avant par l'enquête menée par PWC auprès de 800 personnes professionnelles tous secteurs confondus (Pwc, 2016), révèle que la compliance est le risk owner de certains risques qui pourraient être attribués au business, comme par exemple le contrôle de la compliance des imports/exports ou encore de la Due diligence envers les parties prenantes. Actuellement, la compliance gère au jour le jour le contrôle de cette activité alors qu'elle devrait n'avoir qu'un rôle de monitoring. Ce constat peut être expliqué par le

¹³ Voir exemple de veille réglementaire à l'annexe n°3

¹⁴ Voir illustration du triangle de la fraude à l'annexe n°4

¹⁵ Technique de reporting permettant aux collaborateurs de signaler des comportements non-éthiques ou des fraudes éventuelles de manière anonyme.

fait que seulement 67% des personnes interrogées indiquent avoir des processus d'identification des risk owner's de compliance et d'éthique. De plus, une vision holistique et horizontale est recommandée afin de pouvoir entreprendre une analyse globale des risques entre les départements. Étant donné que les risques de compliance sont disséminés dans l'ensemble de l'entreprise, avoir une vision en silo s'avère peu efficace et efficiente, ne permettant pas de mitiger les risques de façon globale engendrant ainsi des doublons et une augmentation des coûts. (Mitchell, s.d.)

Afin de déterminer où se situent les risques au sein d'une organisation et relier la stratégie d'entreprise au processus de compliance, une méthode d'identification du risque de compliance recommandée par la littérature est d'avoir une approche top-down ainsi que bottom-up. En d'autres termes, il s'agit de prendre en considération la stratégie et les valeurs pour identifier les possibles risques pouvant affecter la valeur commerciale de l'entreprise (Top-down). Il faut également mener des interviews auprès différentes parties prenantes qui sont "en première ligne" (Bottom-up), car elles ont une meilleure expertise pour identifier ce risque dans les processus en pratique. Pour ce faire, il existe deux méthodes. Soit elle possède une équipe en interne qui se chargera de cette tâche auprès des business lines ou alors des personnes de contacts présentes dans celle-ci servant ainsi d'intermédiaires. (Pwc, 2016) Cependant, selon l'enquête de PWC (Pwc, 2016), seulement 21% des entreprises interrogées indiquent prendre en compte les avis et recommandations des employés par l'intermédiaires d'interviews.

La décision d'agir sur ce risque ou pas va dépendre de l'évaluation de l'exposition ainsi que de l'efficacité des contrôles déjà implémentés pour mitiger ces risques. Comme nous l'avons stipulé précédemment, la fonction de compliance est garante de la réputation ainsi que des risques de sanctions en fonction des lois en vigueur. Ainsi, comme pour le risk management, elle va établir une grille à impact¹⁶ permettant d'identifier quelles sont les conséquences en termes de réputation et de sanction qu'un risque de non-conformité pourrait engendrer. (Losiewicz-Dniestrzanska, 2015).

L'impact potentiel d'un risque peut s'avérer fastidieux. Auparavant, les sanctions avaient un montant prédéfini et il était plus simple d'évaluer l'impact potentiel sur la santé financière d'une entreprise. De ce fait, les entreprises pouvaient prendre des décisions plus aisément quant à la mise en conformité ou non. Le fait d'établir des sanctions avec des montants non-définis, comme par exemple la loi Sapin II établissant des montants d'amendes entre 250€ à 30% du chiffre d'affaires, permet d'accentuer l'effet dissuasif de la non-conformité avec un impact plus difficile à calculer. (Bouthinon-Dumas & Marty, 2014 ; Péciaux, 2018). Au niveau de l'impact sur la réputation, il est nécessaire d'identifier la source

¹⁶ Voir exemple de grille à impacts à l'annexe n°5

de parution (API, presse régionale, spécialisée) et évaluer sa force de persuasion ainsi que son audience permettant d'avoir un suivi et un contrôle sur cette parution. (Wogue, 2016)

Lorsque la grille d'impact est réalisée, il est conseillé d'utiliser ce que l'on appelle "la cartographie des risques"¹⁷ établissant les tops risques, les risques moyens et les risques faibles. Cette méthode permet d'avoir une représentation de l'ensemble des risques en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact potentiel qui a été établi précédemment avec la grille à impacts permettant ainsi une meilleure allocation des ressources en fonction de l'importance du risque. (Péciaux, 2016 ; Losiewicz-Dniestrzanska, 2015) Comme nous l'avons précédemment mentionné, certaines nouvelles régulations sont structurelles en imposant des processus aux entreprises, notamment avec la loi Sapin II. Cette nouvelle loi oblige les entreprises à implémenter un système d'alarme éthique en matière de corruption passant par une cartographie des risques liés à cette problématique et reporter tout comportement suspect aux autorités compétentes. (Péciaux, 2017) La méthodologie est identique aux autres risques de compliance, à savoir identifier où se situent les risques. Pour ce domaine, ainsi que pour le risque de blanchiment d'argent, les risques peuvent dépendre du pays, du secteur, ou encore au niveau des transactions. (Kenyon, 2013)

La probabilité d'occurrence peut être estimée en se basant sur les rapports de l'audit interne, sur les risques opérationnels, le nombre de plaintes des consommateurs ainsi que sur des données historiques de l'entreprise. Ceci nécessite une bonne collaboration avec l'ensemble des départements de l'entreprise, et spécialement avec le risk management. En effet, les risques de compliance concernent également certains risques opérationnels. Une collaboration étroite est donc essentielle afin d'y recueillir les informations nécessaires à cette évaluation de probabilité d'occurrence. (Losiewicz-Dniestrzanska, 2015)

Lorsque la cartographie est établie, un plan d'action doit être mis au point afin de prendre une décision sur ses risques. Cette décision se basera sur le risque résiduel propre à chaque risque qui sera relié à l'appétit aux risques défini en amont. Si ce risque résiduel se trouve dans la zone acceptable de l'appétit aux risques, aucune action ne devrait être prise. Dans le cas contraire, des procédures de contrôle devront être établies pour mitiger ce risque afin qu'il atteigne le niveau de tolérance requis. Il est donc crucial que cet aspect soit clairement défini en amont afin de bien relier la compliance à la stratégie d'entreprise. (Thel & Manwah, 2015)

¹⁷ Voir exemple de cartographie des risques à l'annexe n°6

4.3. Les Contrôles d'Activités

Un programme de compliance efficace permettra de lutter de manière solide contre le risque éthique et réglementaire et protégera également les actionnaires et les parties prenantes contre les risques de déviations de comportements. (Shah & Veeraraghavan, 2009)

L'un des besoins reflétés par la crise financière de 2007 est le manque de compréhension des risques de différentes natures au sein des organisations. L'Enterprise Risk Management (ERM) du COSO 2 Framework accorde une plus grande importance à ces différents types de risques que son prédécesseur, le contrôle interne COSO I. (Di Florio, 2011) Il promeut une approche plus systémique de l'identification à la mitigation des risques en prenant en compte les risques de compliance. (Protiviti Inc., 2006)

Une méthode ERM efficace requiert une collaboration et une harmonisation efficace entre les fonctions de deuxième ligne. La fonction de Risk management et la fonction de compliance appartenant toutes deux à cette seconde ligne de défense, il est crucial d'avoir ce genre de relation pour éviter les doublons et par conséquent une augmentation des coûts liés à la gestion des risques. (Gassmann, 2018) Ce type de doublon pourrait apparaître au niveau du risque opérationnel géré en partie par la fonction du risk management. Le risque opérationnel est un risque interne à une entreprise dont elle doit souvent faire face. Ce risque affecte les processus d'activités qui peuvent causer une perte de réputation de l'entreprise ainsi qu'engendrer des pertes financières pouvant être critiques. (Rousse, 2013) Nous pouvons distinguer deux grandes catégories de risques opérationnels. Tout d'abord, les risques correspondant à une perte occasionnée par une faille dans le système opérationnel. Par exemple une erreur dans une transaction ou un investissement, une erreur en *back office* ou sur le chaîne de production ou encore une perte de talents. Ensuite, les risques résultants du coût de délégation (agency costs) comme par exemple la fraude, les problèmes de management, les erreurs humaines, etc. (Jarow, 2008) Nous pouvons donc constater que la fonction de compliance va également mitiger ces risques opérationnels de manière indirecte, en instaurant des processus mitigeant les déviations de comportements et les erreurs humaines.

Une méthode recommandée par la littérature est l'utilisation de bases de données communes comme par exemple la gouvernance risk and compliance (GRC). Face à des environnements de plus en plus complexe et incertains couplés à des exigences du monde économique et politique, la quantité de risques à prendre en considération est devenue un réel défi. (Susan, 2009) L'utilisation de la technologie, telle qu'une base de données devient un atout non négligeable afin d'avoir une gestion des risques structurée et d'instruments permettant une vision globale des risques. (Mitchell, s.d.) Le GRC est une approche reprenant les risques de ces trois domaines sur une même plateforme, à savoir de compliance, de

gouvernance ainsi que des risques liés aux risques management. La technique permet de réduire fortement les coûts liés à la gestion de ces risques. Ainsi que d'harmoniser les processus de contrôle avec la stratégie et les politiques internes et externes. Pwc, s.d. ; Susan, 2009)

Comme nous l'avons stipulé précédemment, une bonne pratique du contrôle d'activités de la compliance pourrait être d'implémenter des processus de contrôle dans les processus déjà existants afin de changer la connotation négative que peut avoir cette fonction auprès du top management, à savoir la protection contre les sanctions, en une fonction d'aide à devenir éthique. (Bernstein & Falcione, 2015)

Tous les contrôles ne doivent pas nécessairement être de procédures rigoureuses. En effet, des contrôles plus informels peuvent être utilisés pour ne pas alourdir les procédures déjà existantes. Ces contrôles peuvent être implémenter par le biais d'une puissante culture de la compliance avec l'aide d'un code de conduite. En effet, comme mentionné précédemment, la culture peut avoir un rôle instrumental permettant de guider les comportements des collaborateurs vers des comportements éthiques et respectueux des normes et valeurs de l'entreprise. De ce fait, une culture bien implémentée permettrait de les sensibiliser à la cause de la compliance et lorsqu'ils seront face à un choix éthique, la décision sera guidée par cette culture. Ainsi, la culture de la compliance et de l'éthique permet d'avoir un processus de contrôle n'alourdissant pas la charge de procédure déjà existante mais également une solution peu coûteuse. (Interligi, 2010 ; Volkov, 2015) Des études de causalité expliquant le lien existant entre la présence d'un Code de conduite et la diminution des comportements déviants restent mitigées. Certaines affirment qu'il existe une corrélation positive entre ces deux variables et d'autres non. Cependant, une étude menée par Kaptein (2011) auprès de plus de 3000 personnes travaillant dans des entreprises employant plus de 200 personnes, a décidé de rajouter des variables au modèle comme la qualité de la communication, sa fréquence, la qualité du contenu, ainsi que son intégration auprès des managers pour tenter d'expliquer le lien qui existe entre la présence de code de conduite et la diminution des comportements non-éthiques. Les résultats de cette étude montre qu'il existe une corrélation positive entre ces deux variables seulement si les quatre nouvelles variables sont prises en considération. Cette étude confirme donc qu'une culture de l'éthique est méthode pouvant mitiger le risque d'éthique au sein d'une entreprise seulement si elle est implémentée de manière efficace suivant les pratiques que nous avons développées précédemment, ainsi qu'avec une communication de qualité¹⁸.

Cependant, ce type de contrôle informel ne peut exister sans des procédures plus concrètes au sein des activités. Afin d'en tirer un maximum d'efficacité, les processus devraient être documentés et centralisés dans une base de données accessibles à tous les collaborateurs (Koutoupis, 2007)

¹⁸ Voir une communication de l'éthique efficace à l'annexe n°7

4.4. Le Monitoring

Selon le COSO II, le pilotage de la performance est une activité cruciale dans la gestion des risques. Il permet en effet un contrôle interne continu ou périodique en testant les procédures et le système de compliance mis en place. (Protiviti Inc., 2006) C'est un outil efficace accordant une assurance raisonnable quant à l'efficacité des contrôles mis en place mais aussi un outil de détection et de correction proactive des problèmes. Ainsi, les équipes chargées du pilotage vont évaluer et identifier les différentes variations par rapport aux objectifs initialement déterminés pour émettre un jugement sur la qualité et l'efficacité des contrôles de mitigation pour ensuite tenter de les améliorer. (Boehme & Wysong, 2009)

L'utilisation d'indicateurs de performance (KPI) est cruciale pour atteindre cet objectif. Comme un célèbre adage stipule : « Si je ne sais pas mesurer, je ne sais pas optimiser ». Il est important que les entreprises établissent des objectifs en termes de coûts, qualité et temps, qui seront traduits en indicateurs qui serviront à leur tour de base de comparaison. (Scheer, Jost, Hess & Kronz, 2005). L'ensemble des indicateurs seront repris dans une scorecard permettant d'avoir une vue d'ensemble des mesures auxquelles il faudra porter attention. (Pwc, 2016).

Le pilotage de la performance de la compliance est à la charge des équipes de compliance mais également aux lignes de business. (Boehme & Wysong, 2009) Selon l'étude de PWC (Pwc, 2016), dans 89% des cas, la compliance est désignée responsable de cette tâche. Généralement, elle possède des antennes de relais dans les lignes de business qui s'occuperont d'évaluer la performance liée aux processus de compliance.

Cependant, les lignes de business et leurs managers ont aussi leur part de responsabilité dans le pilotage de la performance. Étant donné qu'ils sont confrontés aux risques quotidiennement au sein de leurs activités, les managers sont responsables de la vérification de la bonne application des procédures de compliance. (Boehme & Wysong, 2009) C'est à ce niveau qu'une conscientisation aux valeurs éthiques et de compliance ouvrira la porte à une meilleure détection proactive des risques liés aux déviations de comportements et de fraude. Si les managers adhèrent à ces valeurs, ils seront aptes à évaluer l'efficacité de leur respect éthique au sein de leurs départements et reporter, au moyen d'outils de communication efficaces, les actes frauduleux. (Boehme & Wysong, 2009 ; Interligi, 2010) Cette conscientisation peut être favorisée par l'intégration d'indicateurs éthiques à la scorecard. Ces indicateurs rendront les managers responsables de l'intégration de l'éthique auprès de leurs employés. Cependant, le cas présent est assez rare comme nous le confirme l'étude de PWC, car seulement 24% des répondants indiquent inclure ce genre d'indicateurs dans leur scorecard. (Pwc, 2016)

L'évaluation des performances permet d'évaluer l'efficacité du programme de compliance au niveau des processus mis en place pour mitiger les risques liés à l'éthique et la compliance. Cependant, comme nous l'avons souvent mentionné précédemment, le comité de direction doit montrer la voie à suivre et être un exemple pour tous les collaborateurs. De nombreux auteurs (Di Florio, 2011 ; Hireche, 2004 ; Interligi, 2010), insistent sur l'importance de cette variable comme étant un élément essentiel dans l'implémentation d'une culture de l'éthique pouvant représenter une opportunité pour l'entière d'une entreprise. Il est dès lors important d'effectuer une évaluation de la qualité de la communication et de l'image que reflète le top management. (Boehme & Wysong, 2009) Selon une enquête de PWC en 2016 (Pwc, 2016), cette évaluation en amont des performances n'est réalisée que dans 48% des cas.

A) La fonction d'audit interne

La fonction d'audit et de compliance ont un objectif commun, à savoir l'excellence opérationnelle et l'assurance que les deux fonctions travaillent dans l'intérêt de l'entreprise. (Limmroth, 2012). Du point de vue de l'audit, l'excellence se mesure en fonction de son impact sur les états financiers, en veillant à une utilisation correcte des ressources financières et l'évaluation de l'efficacité du programme de gestion des risques. (Limmroth, 2012 ; Naheem, 2016). Il va avoir un rôle d'évaluation de la performance de la gouvernance et du processus stratégique de prise de décision en analysant le management des risques ainsi qu'en identifiant les endroits qui pourraient empiéter sur la réalisation des objectifs de l'entreprise. (Jane, 2016 ; Naheem, 2016) L'efficacité de la compliance sera mesurée en fonction de sa capacité à implémenter une culture de l'éthique ainsi que sur son aptitude à mettre en place un système de contrôle. (Limmroth, 2012)

Même si ces deux fonctions suivent un objectif commun, il est important qu'elles restent indépendantes. La fonction de compliance va établir une liste des risques prioritaires, portant le nom de plan annuel d'action (FSMA, 2013), qui sera transmise au moins une fois par an au comité d'audit et à son tour, la fonction d'audit va tester l'efficacité des procédures mises en place. (Jane, 2016) Cette scission et indépendance permettent de garder une évaluation des performances des procédures indépendantes permettant de prodiguer des recommandations objectives au management dans le but d'améliorer les contrôles et ainsi se conformer aux exigences réglementaires et éthiques. (Limmroth, 2012)

Cependant, indépendance ne signifie pas aucun partenariat entre ces deux fonctions. Cette collaboration est même recommandée par la littérature car elle accorde une meilleure assurance quant à l'efficacité de la gestion du risque ainsi qu'une réduction de la multiplication des coûts causée par les doublons de procédures d'évaluation des performances. Cette collaboration requiert un bon dialogue ainsi qu'un échange d'informations de qualité. (Limmroth, 2012 ; Jane, 2016) La technologie est un outil ouvrant la porte à une meilleure collaboration et un échange d'informations notamment avec une plateforme GRC (Mitchell, s.d). Comme nous l'avons précédemment mentionné, cette plateforme recueille des

informations quant aux risques et procédures mise en place par le Risk Management et par la fonction de compliance. Elle permettra donc à la fonction d'audit une vue d'ensemble sur la totalité des risques d'une entreprise lui accordant une meilleure base pour une prise de décision efficace. (Mitchell, s.d ; Jane, 2016) Ainsi, si cette collaboration est efficace, la fonction d'audit pourra devenir un réel partenaire à la fonction de compliance, en prenant en charge l'évaluation de la performance des processus de mitigation des risques. Par conséquent, la compliance disposera davantage de ressources financières et humaines pour se concentrer sur son objectif primaire, à savoir l'identification et l'évaluation des risques de compliance et l'implémentation d'une culture éthique et de procédures de contrôles mitigeant ces risques. (Jane, 2016)

5. Conclusion

Le monde financier a connu de nombreux scandales et crises financières. Cela a engendré une perte de confiance auprès des clients mais également auprès des investisseurs. En réaction, les régulateurs ont implémenté de nouvelles lois de compliance ou renforcé celles déjà existantes pour recadrer les institutions financières. Ceci s'est traduit par une montée exponentielle des amendes au cours de ces dernières années ainsi qu'une augmentation des demandes d'éthique auprès des entreprises devant porter de plus en plus attention à l'impact qu'ils ont sur la société. Ces deux facteurs sont donc devenus, au fil des années des éléments à prendre en compte pour espérer rester une entreprise viable à long terme.

Face à ces risques devenus de plus en plus conséquents pour une entreprise, la fonction de compliance a gagné en pouvoir au sein des entreprises et adopte désormais de plus en plus une approche de la compliance basée sur les risques. Elle sera garante de la conformité réglementaire au même titre que de la réputation liée à cette thématique. Elle veillera donc à implémenter des processus de contrôle et de mitigation afin d'être en conformité vis-à-vis des régulateurs, mais devra également implémenter une éthique au sein de l'entreprise afin d'éviter les déviations de comportements pouvant engendrer des conséquences au niveau de la réputation mais également au niveau financier.

Ainsi, La compliance se retrouve en seconde ligne de défense côte à côte avec le risk dans la gestion des risques d'une entreprise. Ceci à permet d'élever la compliance à un rôle similaire de partenaire stratégique pour une organisation. Dans le but d'intégrer une vision COSO II Enterprise Risk Management, il est nécessaire que la gestion des risques prenne en compte les risques de compliance accordant une vue plus systémique des risques. De ce fait, la littérature insiste sur une collaboration entre ces fonctions de deuxième ligne de défense afin d'éviter les doublons de procédures, qui, par conséquent, engendre des coûts supplémentaires ainsi qu'une lourdeur ressentie par les risk owner's.

La littérature nous montre qu'il existe énormément de similitude entre les risques de compliance et le risque opérationnel géré par le Risk management. En effet, les deux fonctions vont tenter de mitiger un risque se situant au niveau des activités des lignes de business. D'un côté, le risk management va, par l'intermédiaire de processus de contrôles, tenter d'éviter des pertes engendrées par des failles dans le système ainsi que les risques résultants des coûts de délégations. De l'autre, la compliance va tenter de rendre la société et les opérations en conformité avec les lois en vigueur. Il est conseillé d'instaurer une éthique par l'intermédiaire d'une culture de l'entreprise pour éviter certaines déviations de comportements.

Au niveau des contrôles d'activités, la littérature recommande d'avoir une synergie entre ces deux fonctions pour éviter des doublons de contrôles, à même titre qu'une surcharge de procédures. Pour que cette synergie soit efficace, il est recommandé que les contrôles de compliance soient intégrés aux procédures du risk management pour qu'ils puissent se compléter. La compliance, peut, par exemple, par l'intermédiaire de l'implémentation d'une culture de l'éthique efficace, éviter les déviations de comportements sans devoir alourdir certains processus. Avec cette méthode, cela pourrait permettre de faire changer l'avis du comité de direction qui, généralement, considère la fonction de compliance comme quelque chose dont il faut avoir peur, plutôt qu'une qui pourrait permettre d'accompagner les activités pour rendre l'organisation plus éthique dans son ensemble.

La technologie peut ouvrir des portes à une meilleure collaboration entre ces deux fonctions avec notamment une base de données Gouvernance, Risk et Compliance (GRC). Par l'intermédiaire de cette base de données communes, les responsables compliance et risk management peuvent se tenir informés des avancées, procédures, risques identifiés dans chaque domaine, créant ainsi une base pour une collaboration efficace.

Chapitre 3 : La Responsabilité Sociétale des Entreprises

Que ce soit par la pression des consommateurs et des régulateurs, par les différentes aides et restrictions des états ou encore par la prise de conscience spontanée des entreprises, ces dernières sont amenées à revoir leur business model pour tendre vers un modèle plus éthiquement responsable. C'est précisément dans cette optique que s'est développée la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Au cours de ce chapitre, nous définirons dans un premier temps ce qu'est la (RSE) et ce que cela signifie pour le secteur financier. Ensuite, nous analyserons quels sont les risques et opportunités qui y sont liés et finalement nous tenterons de comprendre comment la RSE s'inscrit dans le cadre de la gestion du risque.

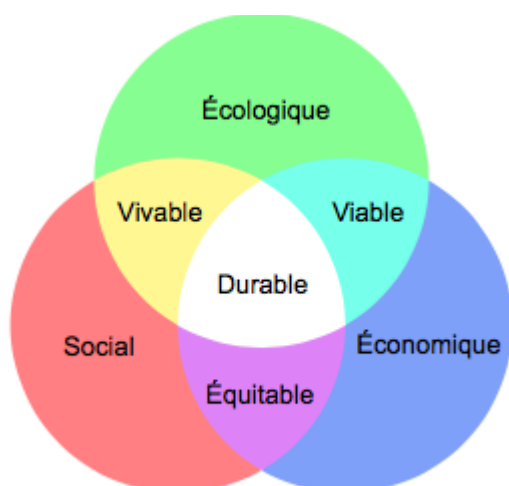
1. Définition de la RSE

La RSE n'a pas, à l'heure actuelle, de définition universelle considérée par tous puisque l'importance des différentes dimensions de la RSE varie suivant les régions et secteurs.

Nous nous sommes donc basés sur la définition proposée par la Commission européenne qui définit la RSE comme étant : « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société et la nécessité d'intégrer volontairement, des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (Commission européenne, 2011)

En analysant cette définition, nous comprenons que la RSE implique, d'une part, de ne pas se limiter à la simple conformité aux lois et réglementations en vigueur et d'intégrer volontairement des dimensions environnementales et sociales dans la gestion de l'entreprise. D'autre part, que la RSE vise également à prendre en considération les exigences et les besoins d'autres parties prenantes en plus de l'intérêt des actionnaires. Parmi ces parties prenantes, nous retrouvons les salariés, les clients, les fournisseurs, les consommateurs, les pouvoirs publics, les communautés locales, les organisations non-gouvernementales ou encore les investisseurs. (Harrison & Wicks, 2013 ; Jones & Wicks, 1999) La *Stakeholder Theory* repose d'ailleurs sur ce dernier point. En effet, jusqu'il y a peu, l'idée de valeur des parties prenantes était réduite à leurs simples retombées économiques. Cette théorie propose une vision plus complexe de la valeur des parties prenantes et incite les entreprises à considérer les différents besoins et exigences des parties prenantes comme ayant une valeur intrinsèque. Ce que propose la théorie des parties prenantes n'est pas de détourner l'attention des firmes de leurs performances économiques au profit de la bienséance humaine mais bien de développer une vision du business dans lequel ces deux dimensions sont liées et se renforcent mutuellement. (Friedman & Miles, 2002) Ainsi, en intégrant ces dimensions sociales et écologiques à la dimension économique de l'organisation que la RSE apporte une véritable plus-value à l'entreprise et permet de tendre vers une société plus durable. (Peeters, 2007)

Figure 10: Trois dimensions d'une organisation



D'un aspect social, une compagnie doit faire des efforts pour contribuer à l'amélioration de la qualité de vie de ses parties prenantes.

Il existe une large variété de possibilités pour une entreprise d'entreprendre des **actions sociales**. Par exemple : *le bien-être au travail, le dialogue avec les riverains, les droits de l'Homme, l'égalité des chances et la lutte contre la discrimination, la lutte contre la pauvreté, l'intégration, la lutte contre le travail des enfants, la promotion des femmes dans le management, la santé, l'innovation, le*

développement des compétences, etc. (Lemke & Petersen, 2013; Michiels & Venet, 2013) A côté de cela, une entreprise peut entreprendre des **initiatives environnementales** comme, par exemple, viser: la sauvegarde de la biodiversité, le respect de l'environnement, l'économie d'énergie, l'utilisation des énergies renouvelables, le recyclage des déchets ainsi que des eaux usées, l'implémentation de l'économie circulaire, etc. (Lemke & Petersen, 2013 ; Michiels & Venet, 2013)

3.1. La RSE dans le secteur financier

De par sa nature, le secteur financier n'est pas très exposé par rapport aux autres industries à la pression des parties prenantes ou des régulations concernant l'environnement, les conditions de travail ou encore la communauté. En revanche, les institutions non-gouvernementales sont très attentives aux prêts et aux financements des institutions financières à des entreprises dont les activités sont dommageables au développement durable et à l'environnement. (Diaz, Schwegler & Weber, 2012)

Puisque la pression quant aux performances RSE moins importante sur le secteur financier que sur les autres secteurs (plus particulièrement les secteurs de produits), les performances RSE du secteur financier semblent également être moins fulgurantes que celles des autres secteurs. En effet, une étude¹⁹ basée sur le rapportage de l'année 2008/2009 analysant un échantillon de 1822 compagnies réparties entre l'Amérique du Nord, l'Europe et l'Asie pacifique a permis de mettre ce phénomène en évidence.

Premièrement, cette étude démontre que le secteur financier est en dessous des autres secteurs dans les domaines de rapportage et de conditions de travail. Les faibles performances en termes de rapportage sont probablement dues à la faible pression des parties prenantes à ce niveau-là. Tandis que pour ce qui

¹⁹ Voir l'étude à l'annexe n°8

est des conditions de travail, ces performances sont assez compréhensibles dû à la nature du secteur financier où il est plus rare de rencontrer des mauvaises conditions de travail que dans les secteurs de la distribution, du textile ou plus généralement de produits. (Diaz, Schwegler & Weber, 2012)

Ensuite, nous pouvons également remarquer que le secteur financier a des performances moyennes en ce qui concerne l'environnement. Cela peut paraître étonnant aux premiers abords pour un secteur de services mais cela peut s'expliquer par l'apparition des régulations environnementales qui tiennent les institutions financières également responsables pour la pollution environnementale occasionnée par les entreprises auprès desquelles elles investissent et accordent des prêts. (Diaz, Schwegler & Weber, 2012) Finalement, nous observons que le secteur financier a d'assez bonnes performances pour ce qui relève du domaine communautaire et cela peut s'expliquer par l'importance croissante que prend le risque réputationnel. (Diaz, Schwegler & Weber, 2012)

Les institutions financières & la RSE

Le secteur financier comporte certaines spécificités par rapport aux autres secteurs. La première caractéristique de ce secteur comparé aux autres, est qu'il agit sur une très large partie de la population. La deuxième spécificité est que le secteur financier est encadré par des régulations beaucoup plus strictes que pour les autres secteurs pour en garantir la stabilité. (Lentner, Szegedi & Tatay, 2015) Dès lors, puisqu'elles ont une influence conséquente sur une large partie de la population et qu'elles contrôlent des sommes d'argent importante, les banques, les assurances et autres institutions financières se doivent de jouer un rôle majeur dans l'amélioration de la société dans son ensemble. (Andrada, 2015)

En effet, de par la nature de leurs activités, les institutions financières n'ont qu'un impact direct limité sur l'environnement et la question sociale. Cependant, via leur politique d'investissements, de prêts, de financement, d'assurances et de gestion d'actifs, ces compagnies financières ont un impact indirect important sur le développement des activités de leurs clients. (Diaz, Schwegler & Weber, 2012 ; Lanne, 2015) Cela signifie qu'en dirigeant leurs investissements vers des entreprises qui polluent, qui dégradent l'environnement ou la santé, qui fabriquent des produits dangereux ou qui ne respectent pas les droits de l'Homme, la responsabilité sociale et environnementale des institutions financières est également engagée. (Diaz, Schwegler & Weber, 2012 ; Lentner, Szegedi & Tatay, 2015) En d'autres mots, les banques, assurances et autres institutions financières doivent contrôler leurs impacts environnementaux et sociaux directs mais également être vigilantes quant aux impacts de leurs financements.

Ainsi, en décidant de financer ou non certaines entreprises, les institutions financières peuvent faire pression sur des secteurs entiers. Ces dernières ont donc le devoir moral de contribuer à la réduction de la pollution, de la pauvreté et de l'exclusion sociale et économique ainsi qu'à la protection de

l'environnement, la création d'emplois, l'amélioration de la santé et l'augmentation du niveau de la qualité de vie. D'une manière générale, en plus de développer une politique responsable et éthique²⁰, les institutions financières devraient axer leurs activités vers le développement durable. (Andrada, 2015; Diaz, Schwegler & Weber, 2012)

4. Risques & Opportunités RSE

L'avant dernier volet de ce chapitre sur la Responsabilité Sociale des Entreprise portera sur l'intérêt d'intégrer la notion de RSE dans la gestion du risque de l'entreprise et sur les différentes étapes à suivre afin d'atténuer le risque réputationnel et social ainsi que de saisir les opportunités que la RSE a à offrir. Puisqu'ils ont été traités dans le chapitre précédent, nous ne traiterons plus des risques éthiques liés à la corruption, au blanchiment d'argent, à la fraude et autres risques liés à la fonction de Compliance & Ethics.

Avant d'analyser les différentes étapes de gestion du risque social, commençons par identifier les différents risques et opportunités liés à la RSE.

4.1. Les Risques liés à la RSE

4.1.1. Le Risque Social

L'organisation Reputation Institute scinde la réputation de l'entreprise en sept dimensions pour établir son outil de mesure de réputation RepTrak®²¹: le leadership, les performances, les produits/services, l'innovation, la gouvernance, l'environnement de travail, et la citoyenneté. Les trois dernières dimensions reflètent respectivement la culture de l'entreprise liée à l'éthique, la bonne gestion des parties prenantes, et la propension de l'entreprise à améliorer la société dans son ensemble (au-delà d'offrir ses produits/services). Ces trois dimensions sont combinées pour créer le sous-groupe « RSE ». Dans le cadre de ce chapitre, nous nous focaliserons exclusivement sur l'impact réputationnel de ce sous-groupe. Bien que ce sous-groupe représente plus de 40% (voir figure 11) du score total de réputation attribué par l'outil RepTrak®, une étude réalisée sur les 30 plus grandes compagnies néerlandaises révèle que la dimension RSE est souvent l'une des dimensions qui reçoit le moins bon score. (Reputation Institute, 2017) Il n'est, en effet, pas rare de constater que le risque réputationnel associé aux enjeux environnementaux soit sous-estimé par les gestionnaires de risques. Une enquête réalisée auprès d'un panel de risk managers a d'ailleurs révélé que ces derniers estiment, d'une part, que

²⁰ Voir les différentes mesures éthiques et responsable à prendre en tant qu'institution financière à l'annexe n°9

²¹ Voir illustration de la matrice RepTrak® en annexe n°10

leurs principaux enjeux étaient la réputation de l'entreprise et la valeur des actions en bourse et d'autre part, que la prévention des risques liés à l'environnement était l'enjeu jugé comme le moins important. Ce phénomène démontre de toute évidence un manque de compréhension du caractère indissociable des enjeux environnementaux et du risque réputationnel²² de l'entreprise (Peloza, 2008)

Figure 11: Outil RepTrak®.



Ce constat est surprenant compte tenu du fait que la négligence des facteurs RSE entraîne des risques sociaux importants.

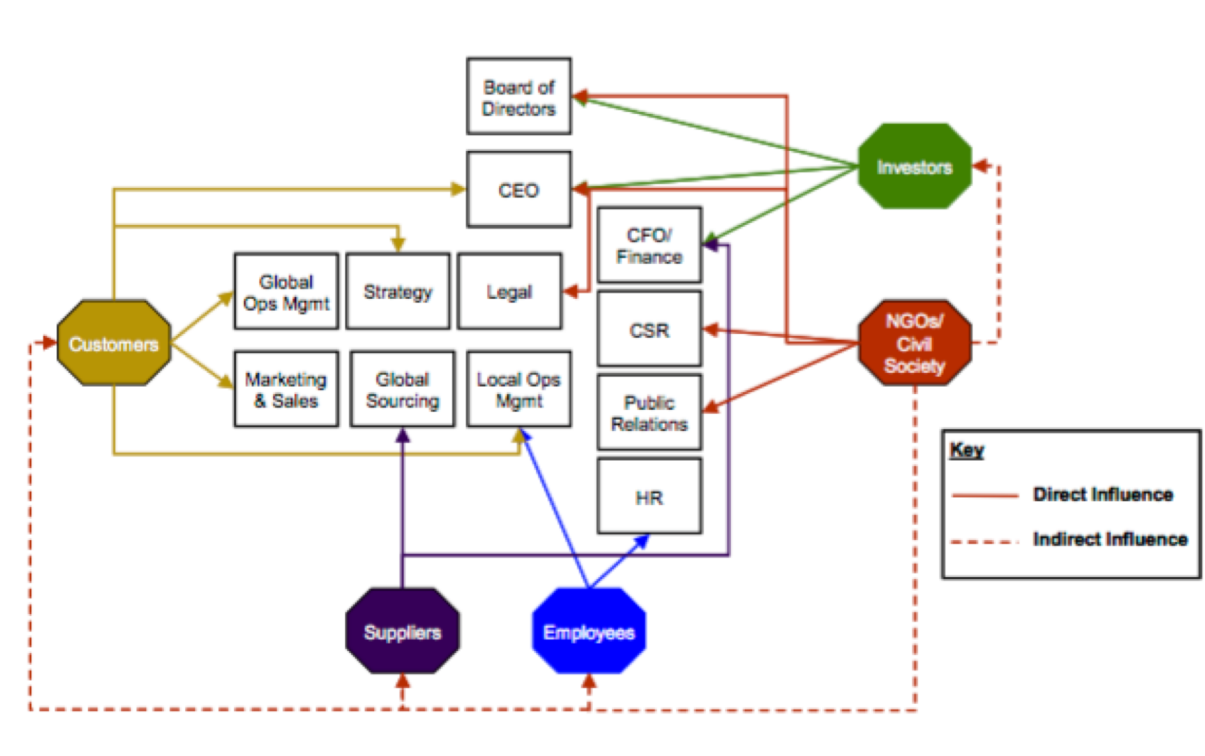
Ainsi, le risque réputationnel inclut intégralement les risques liés aux dimensions de la RSE. Par conséquent, le risque social est directement lié au risque réputationnel puisque ce risque apparaît lorsqu'un groupe de parties prenantes relève un problème d'ordre social ou environnemental et fait pression sur une compagnie pour qu'elle opère à des changements temporaires, durables ou définitifs dans ses politiques ou dans la façon de gérer ses activités. (Kytte & Ruggie, 2005) Dès lors, le danger tire son origine du fait que l'entreprise néglige ou ne comprenne pas son implication, sa relation, son rôle à jouer dans l'environnement qui l'entoure. (Young, 2004)

Comme illustré sur la figure 12, la pression peut provenir de multiples parties prenantes (clients, employés, investisseurs, fournisseurs, concurrents, communautés locales) et le risque social peut impacter directement ou indirectement un grand nombre de départements dans l'entreprise. Par exemple,

²² Voir informations complémentaires sur le risque réputationnel en annexe n°11

le conseil d'administration peut être poussé à changer certaines politiques d'entreprise sous la pression des investisseurs ; les clients peuvent faire pression sur le management pour modifier la politique environnementale de l'entreprise ; les employés de l'entreprise peuvent soulever des questions relevant de l'environnement de travail afin de l'améliorer, etc. (Kytte & Ruggie, 2005 ; Young, 2004)

Figure 12: Schéma de pression des parties prenantes



Il est légitime de penser que la société civile ait son mot à dire quant aux pratiques sociales et environnementales de l'entreprise. En effet, des fuites de pétrole, à l'abattage non durable ou à l'achat de biens provenant d'ateliers clandestins, les exemples de pratiques peu scrupuleuses d'entreprises ne manquent pas. Quand bien même une entreprise ne viole aucune loi, elle peut bafouer ses propres engagements et valeurs ou encore faillir aux normes de la communauté internationale et c'est dans ce cadre que des groupes de parties prenantes se mobilisent pour exercer une pression sociale sur l'entreprise. Par ailleurs, le risque social arrive plus rapidement que ce que l'on pourrait croire. Une simple décision stratégique d'externaliser une partie de sa production dans un pays qui n'adhère pas (totalement) aux standards internationaux du travail peut avoir comme conséquence de s'attirer les foudres d'associations de défense des droits du travail et générer des critiques publiques à l'égard de la chaîne de valeur. (Kytte & Ruggie, 2005)

Néanmoins, le risque social ne s'arrête pas au simple fait de faire pression sur les compagnies quand un problème d'ordre social ou environnemental a été constaté. Le risque social va plus loin lorsque des

parties prenantes mettent la pression sur les entreprises pour que ces dernières agissent de manière proactive par rapport aux problèmes de société. Il est légitime de pousser les (grandes) entreprises à agir²³ car de par leur portée globale et leurs ressources, elles peuvent décider et agir plus rapidement que n'importe quel gouvernement ou agence internationale. Le cas de Coca-Cola est un bon exemple puisqu'en 2002 une association contre le SIDA s'est mobilisée pour faire pression sur la compagnie afin qu'elle mette son réseau de distribution (l'un des plus développés en Afrique) au service de la communauté en fournissant des traitements contre le SIDA pour l'ensemble ses employés africains mais également pour tous les employés des usines indépendantes de mise en bouteille. (Kytte & Ruggie, 2005)

Ainsi, le risque social, comme tout autre risque, dépend de la perception que la compagnie a d'un facteur externe (par exemple la pression d'une ONG pour l'adhésion de l'entreprise à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme) et les conséquences indésirables qui en résultent (par exemple, l'impact négatif sur la réputation de l'entreprise pour avoir refusé ou pour ne pas avoir agi) (Kytte & Ruggie, 2005)

A présent, nous avons une meilleure compréhension du caractère direct du risque social et de ses différentes dimensions intra-entreprises. Néanmoins, le risque social d'une compagnie va au-delà de ses frontières et prend également en compte des dimensions inter-entreprises, c'est-à-dire des composantes du risque provenant des différents acteurs économiques composant la chaîne de valeur de l'entreprise.

4.1.2. Le Risque Réputationnel Inter-entreprises

La réputation d'entreprise a, en effet, un caractère interdépendant avec les firmes d'un même secteur économique. Dès lors, toute compagnie se doit d'être extrêmement vigilante aux actions des autres entreprises de ce même secteur car si celle-ci est incapable de juger leurs comportements éthiques, elle s'expose à un effet de *spill over*, à savoir que les pratiques d'une entreprise impactent indirectement la réputation d'autres entreprises de la même industrie. (Liebig-Larsen, 2010) Cela signifie qu'une compagnie devra, en plus de gérer le risque réputationnel issu de ses propres activités, également contrôler le risque réputationnel inter-entreprises. (Tassoni, 2012) Notons tout de même que les effets *spill over* affectent la perception des parties prenantes et peuvent avoir un effet négatif sur l'entreprise mais également positif. En effet, en sponsorisant ou en rejoignant des associations, certains aspects de la réputation de ces associations peuvent également être transférés à l'entreprise. (Lemke & Petersen,

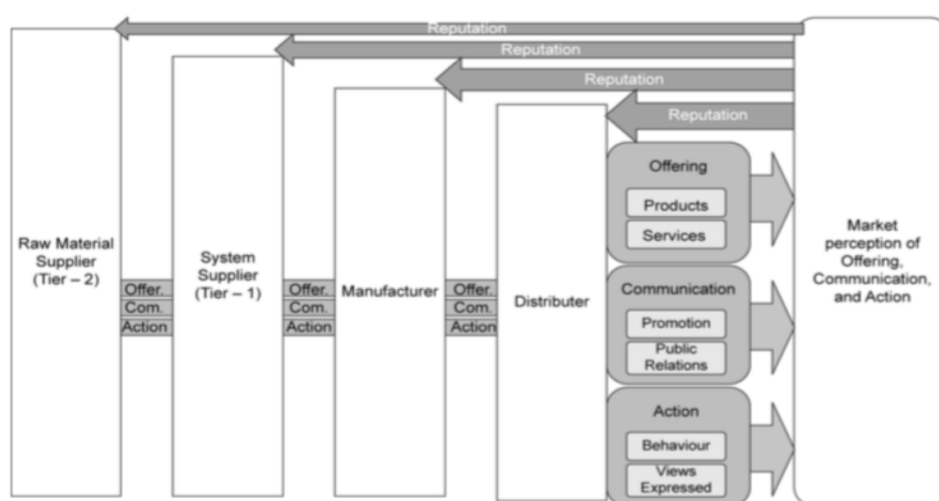
²³ Les entreprises devraient protéger l'environnement, développer le développement durable et lorsqu'elles sont établies dans des pays en voie de développement, ces dernières devraient participer à ce développement en créant de l'emploi, en améliorant les Droits de l'Homme, l'éducation, le bien-être, etc. (Young, 2004)

2013) À l'inverse, les pratiques négatives de RSE d'un acteur économique de la chaîne de valeur comme la violation des Droits de l'Homme, l'exploitation de minorités ou la dégradation de l'environnement aura un impact négatif sur la réputation de l'ensemble des membres de la chaîne. (Calenbuhr & Knecht, 2007) Au-delà des coûts engendrés pour défendre et rétablir l'image de marque, si une crise de réputation venait à être déclarée, la confiance des parties prenantes bâtie au fil des années par le biais d'investissements en publicité et responsabilité sociale pourraient, soudainement être anéantie. Cela pourrait mener à une véritable remise en question de la légitimité du business par les parties prenantes et mettre à mal la survie de l'entreprise. (Peloza, 2008)

Bien que l'ensemble de la chaîne de valeurs soit affectée par les effets *spill over* de la réputation, les dimensions transférables de la réputation entre entreprises varient entre les secteurs et dépendent de la position dans la chaîne de valeurs qu'occupent ces entreprises. À titre d'exemple, les acteurs économiques au plus près des consommateurs finaux (fabricants ou distributeurs) sont ceux qui sont les plus impactés par le risque réputationnel. Il n'est pas rare de voir des mobilisations avoir lieu devant des entreprises pour des activités relevant de la responsabilité directe d'acteurs économiques deux à trois niveaux en amont de la chaîne d'approvisionnement. (Lemke & Petersen, 2013)

La figure 13 illustre le caractère interdépendant des différentes composantes de la réputation au travers de la chaîne de valeurs. Nous observons que le capital réputation des entreprises au sein de la chaîne de valeurs s'effectue par le biais de l'offre, la communication et les actions des différents acteurs économiques de la chaîne d'approvisionnement. Par ailleurs, nous remarquons que les dimensions réputationnelles émanent directement de certains acteurs économiques (*Reputational Owners*) alors que d'autres (*Reputational Borrowers*) ne sont impactés qu'indirectement par ces mêmes dimensions.

Figure 13: Schéma du risque inter-entreprises



Au vu des conséquences désastreuses que peuvent avoir les risques réputationnels liés à l'éthique sociale et environnementale des entreprises, il semble évident d'intégrer ces risques dans la gestion des risques de l'entreprise. Nous verrons dans la section « Mitiger le risque social²⁴ » que la Responsabilité Sociétale des Entreprises est une pratique efficace pour mitiger ces risques. Par ailleurs, la RSE ne devrait pas uniquement être considérée comme un outil de gestion du risque. Basée sur une intégration des parties prenantes et un échange d'informations pertinentes, elle permet à l'entreprise de mieux anticiper les changements de son environnement, assure la continuité des activités de l'entreprise et représente une source de création de valeurs et d'avantages concurrentiels sur le long terme. (McCormack, Paulo Valadares de Oliveira & Trkman, 2016)

4.2. Les Opportunités liées à la RSE

En fonction de la nature des actions et des politiques RSE implémentées par la compagnie, cette dernière pourra tirer avantages de certaines des opportunités.

Bien qu'il n'y ait pas de corrélation directe entre la RSE et les performances financières à court terme, il est prouvé qu'une approche RSE permette de maintenir la compétitivité et donc la profitabilité des entreprises sur le long terme. (Calabrese, Costa, Menichini, Rosati & Sanfelice, 2013)

Dès lors, la mise en pratique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises peut mener aux opportunités suivantes :

1) Une réduction des risques

En entreprenant d'améliorer sa gestion des aspects économiques, sociaux et environnementaux, une entreprise réduira indéniablement ses risques et permettra ainsi plus facilement d'éviter que ces risques n'altèrent l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise. (RSEpro, 2012; Peeters, 2007) D'une part, un investissement en RSE réduira la probabilité qu'un désastre environnemental, un manque de transparence ou un scandale social impacte la réputation de l'entreprise. D'autre part, implémenter des mesures de sécurité allant au-delà des obligations légales permet de limiter les accidents de travail ce qui aura pour effet d'augmenter la satisfaction des travailleurs et de diminuer les primes d'assurances. (Corina Gligor & Partenie Munteanu, 2015 ; Gazzola, 2012 ; Gupta & Sharma, 2009)

2) Une amélioration de la visibilité, de la notoriété et de la réputation

La pression des clients, des associations de consommateurs ainsi que celle des médias amplifient l'importance de la RSE. Ainsi, si une entreprise s'implique dans des domaines sociaux et

²⁴ Page n°55 « Mitiger le risque social »

environnementaux, elle crée inmanquablement de la différenciation et une image de marque positive, ce qui impacte positivement le nombre de clients et leur loyauté envers l'entreprise. Ces démarches sociales et/ou environnementales feront désormais intégralement partie de l'image de marque de l'entreprise à l'instar de la qualité de ses produits et de ses services et ont certainement un effet positif sur les ventes. (Corina Gligor & Partenie Munteanu, 2015 ; Gazzola, 2012 ; Gupta & Sharma, 2009 ; Lemke & Petersen, 2013 ; Peeters, 2007 ; RSEpro, 2012)

3) Une anticipation des nouvelles tendances et réglementations

Nous l'avons vu, la RSE repose sur l'adoption de pratiques responsables sans aucune obligation légale. Cependant, cette adoption résulte des attentes environnementales ou sociales d'un certain groupe économique sur l'entreprise. Avec le temps, ces attentes sont parfois formalisées sous forme de nouvelles réglementations et lois entrant en vigueur. Dès lors, si une entreprise a déjà pris des engagements volontaires en ce sens, elle pourra se conformer plus rapidement et à moindre coût ce qui lui confèrera un avantage compétitif le temps que ses concurrents les moins avancés en la matière se conforment avec la nouvelle réglementation. (Gazzola, 2012)

4) Une économie d'énergie

L'utilisation rationnelle de l'énergie et le recours à des énergies renouvelables constituent des éléments d'économies possibles pour les entreprises. (Peeters, 2007)

5) Une amélioration de la motivation et de l'implication des employés

D'une part, l'amélioration de la motivation et de l'implication du personnel aura, sans nul doute, un effet positif sur l'efficacité des processus internes à l'entreprise. En effet, cela se répercutera sur l'engagement et la productivité des employés, sur la qualité des services/produits et permettra à l'entreprise de mieux anticiper les changements de son environnement concurrentiel. (Peeters, 2007 ; RSEpro, 2012) D'autre part, l'amélioration des conditions de travail ainsi que l'offre de formations continues pour les employés aura indéniablement pour effet de réduire la rotation du personnel, d'attirer les travailleurs de talent et de les garder plus longtemps au sein de l'entreprise. Cela représente un avantage financier conséquent puisque les coûts de sélection et de formation de nouveaux employés ainsi que les coûts liés à l'absentéisme en seront réduits.

(Gazzola, 2012; Gupta & Sharma, 2009; Lemke & Petersen, 2013)

6) Un positionnement novateur pour l'entreprise

Une politique soutenue d'investissements en Recherche & Développement permet l'amélioration des produits proposés et contribue ainsi à s'attirer l'image d'une entreprise novatrice aux yeux des consommateurs. (Corina Gligor & Partenie Munteanu, 2015 ; Peeters, 2007)

7) Un avantage compétitif dans les marchés publics et privés

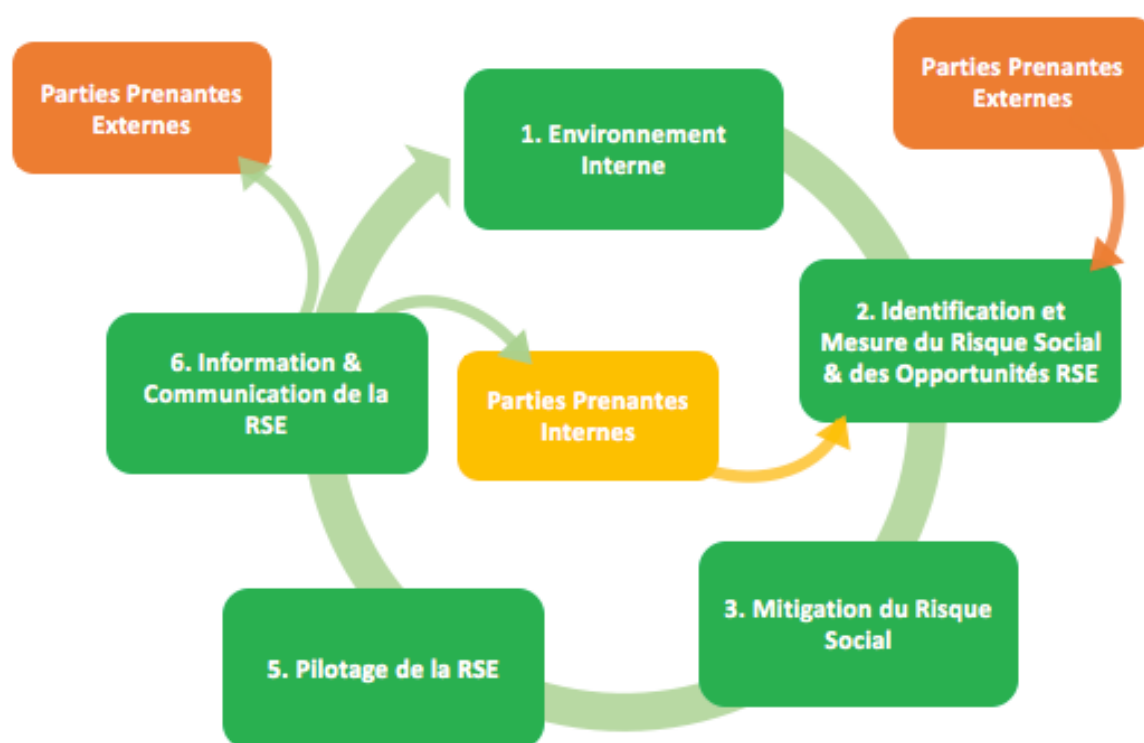
De plus en plus, nous observons une attention particulière des donneurs d'ordre (qu'il s'agisse de grandes entreprises ou de pouvoirs public) à l'égard de la Responsabilité Sociétale des Entreprises. En effet, il n'est pas rare de voir des marchés publics ou privés contenir des clauses sociales et environnementales. Ainsi, le fait qu'une entreprise possède des labels, standards, normes ou ait des pratiques responsables au niveau social et environnemental fournirait un certain avantage pour l'obtention d'un marché sur des entreprises inactives en termes de RSE. (Corina Gligor & Partenie Munteanu, 2015 ; Peeters, 2007 ; RSEpro, 2012)

In fine, les opportunités liées à un investissement en RSE apportent de nouvelles opportunités, de la différenciation, de la confiance, de la satisfaction, de la réputation et aboutissent à une augmentation relative du revenu, tantôt via une réduction des coûts, tantôt via une croissance des ventes. (Gazzola, 2012; Gupta & Sharma, 2009)

5. RSE & Gestion des Risques

Maintenant que les risques et opportunités liés à la RSE sont bien identifiés, nous allons nous intéresser à la manière de mitiger les risques et saisir les opportunités liées à la RSE. La figure 14 représente le cycle de la gestion de ces risques et opportunités. Dans l'ordre, nous allons commencer par comprendre dans quelle mesure l'environnement interne de l'entreprise affecte le cycle de risk management. Ensuite, nous découvrirons l'intérêt d'inclure les parties prenantes internes/externes à la démarche d'identification et de mesure des risques et opportunités liés à la RSE. Nous enchaînerons avec l'analyse de différentes façons de mitiger les risques RSE et des différentes activités de contrôle à mettre en place. Par ailleurs, nous soulignerons l'importance de l'information et de la communication extra-financière aux parties prenantes de l'entreprise. Finalement, nous aborderons le pilotage de la RSE.

Figure 14: Cycle de gestion du risque social



Bien qu'il représente un investissement supplémentaire, le risque social doit être gardé sous contrôle à même titre que n'importe quel autre risque. Et cela commence avec l'analyse de l'environnement interne.

5.1. Analyser l'Environnement Interne

La première étape du cycle de gestion du risque social consiste en l'analyse de l'environnement interne. Il s'agit d'intégrer la voie à suivre émise par le comité de direction pour l'ensemble de l'organisation.

Un sondage effectué sur 360 multinationales a révélé que les membres du comité de direction considèrent le risque réputationnel comme étant le défi le plus important parmi une liste de 31 enjeux. Près de la moitié des chefs de direction interrogés avouent ne pas être assez préparés pour gérer une crise de réputation et plus du tiers d'entre eux considèrent que le risque réputationnel n'est pas assez pris en compte lors de l'élaboration de nouvelles stratégies, de la pénétration de marché ou du développement des produits/services. (Schreiber, 2008b) En effet, à l'heure actuelle, la gestion du risque de réputation, donc du risque social est rarement intégrée dans les activités de l'entreprise et souvent attribuée au responsable de la communication ou le département de relations publiques. (Hexter, 2009)

Il est vital pour les dirigeants d'entreprise de réaliser que la réputation est l'un des facteurs les plus cruciaux à la pérennité de la compagnie. (Laszlo & Zhexembayeva, 2011) Il ne suffit pas d'allouer annuellement un certain montant à du sponsoring ou aux relations avec la communauté pour gérer le risque social. La gestion du risque réputationnel et plus particulièrement du risque social doit, comme tous les autres risques, faire partie intégrante de la stratégie d'entreprise. (Schreiber, 2008a) Il est également fondamental d'intégrer des considérations sociales et environnementales dans la définition de l'appétence aux risques afin de garder le risque social sous un niveau acceptable. (Vanem, 2011) L'idéal est d'ailleurs d'intégrer un comité RSE au Conseil d'administration. (Richer, 2016) Notons que le processus de gestion du risque réputationnel peut facilement s'intégrer aux modèles classiques de gestion du risque. L'intégration du risque réputationnel dans la gestion des risques de l'entreprise ne nécessite donc pas de révolutionner les modèles bien établis. (Unipol, s.d) Toutefois, mitiger efficacement le risque réputationnel implique de sonder la perception de l'ensemble des parties prenantes et boucler la boucle du processus en fournissant un feedback des performances extra-financières à toutes les parties concernées. (Kytte & Ruggie, 2005)

Il n'est pas rare que l'attention du management se porte majoritairement sur les aspects tangibles et empiriques pour évaluer le risque. Seulement, comme nous avons pu le voir, le risque peut également provenir d'aspects non-tangibles comme la réputation. (World Business Council on Sustainable Development, 1996) C'est là toute l'importance que prennent les soft controls qui ne sont autre que la culture et les valeurs éthiques prônées par la haute direction et véhiculées à travers l'ensemble de l'organisation. Cela s'avère particulièrement pertinent pour le secteur financier. (McCormack, Paulo Valadares de Oliveira & Trkman, 2016) En effet, l'étude globale réalisée par l'institut CFA en 2013 sur un échantillon de plus de 6500 personnes issues de 22 pays différents révèle que 56% d'entre eux

estiment que le manque de culture éthique des firmes financières est directement lié à la perte de confiance de la population dans le système financier. (CFA Institute, 2013) Par ailleurs, les compagnies financières ne devraient pas se limiter à l'élaboration de principes éthiques. Elles devraient adopter une approche centrée sur des valeurs sociales et environnementales et la RSE devrait faire partie intégrante du quotidien des banques. (Lentner, Szegedi & Tatay, 2015)

Dans le même ordre d'idée, il est important que la direction instaure un système de management où les comportements responsables sont encouragés et récompensés et où les comportements non-éthiques sont sévèrement réprimés. (di Florio, 2011) De plus, il importe d'établir une gouvernance de la RSE dans le but de clarifier les responsabilités de chacun quant à la RSE, de gérer efficacement les ressources à déployer pour les actions RSE ainsi que les interactions avec les parties prenantes. (Lemke & Petersen, 2013) Il est donc fondamental d'informer continuellement les managers et employés à tous les niveaux de l'entreprise de l'impact réputationnel des activités de l'entreprise. (Tassoni, 2012)

Puisque la stratégie et les objectifs dépendent des préférences et jugements de valeurs du comité de direction et que l'engagement des managers à l'égard des valeurs éthiques influencent ces préférences et jugements, l'enjeu pour le responsable du risque social est de convaincre la haute direction de l'importance de la RSE pour obtenir son soutien ainsi que son engagement. (di Florio, 2011) Cependant, cet engagement ne doit pas se limiter à la simple volonté de se conformer par crainte de nuire à la réputation de la compagnie ou de vouloir rehausser la qualité du niveau des relations publiques. En effet, en empruntant cette voie, la motivation du personnel et la propension d'investir dans des actions RSE risque de faire défaut et l'ensemble de la démarche serait vouée à l'échec. Une démarche RSE implique un investissement continu et proactif de la part de l'ensemble de l'organisation car à l'instar des enjeux environnementaux et sociaux, les attentes des parties prenantes sont en constante évolution. (D'Amboise, 2012;)

Les valeurs éthiques sont un élément essentiel de l'environnement interne de l'entreprise car elles affectent la structure, l'administration, le monitoring et donc l'efficacité de la gestion du risque de l'entreprise. Dès lors, si la haute direction est peu portée sur l'éthique et sur la RSE, inclure les dimensions intangibles du risque social dans le risque management de la compagnie n'est pas tâche aisée. (di Florio, 2011)

5.2. Identifier et Mesurer le Risque Social & les Opportunités RSE

5.2.1. Identifier les enjeux RSE

La deuxième étape du cycle revient à identifier les dimensions sociales et environnementales à la fois internes et externes à l'organisation pouvant impacter négativement mais également positivement la capacité de la firme à implémenter sa stratégie ainsi que l'atteinte de ses objectifs. (Everson, Martens, Nottingham & Steinberg, 2004 ; Nagumo, 2005) C'est à ce stade que le management doit pouvoir distinguer les risques des opportunités. D'un côté, les risques identifiés feront l'objet d'une évaluation et devront être adressés de façon appropriée. De l'autre, les opportunités devront être intégrées en amont pour influencer la stratégie et la détermination des objectifs. (Protiviti Inc., 2006)

Comme mentionné précédemment, la gestion du risque social peut s'intégrer au cadre existant de gestion des risques de l'entreprise mais implique une intégration d'informations sur les besoins et exigences des parties prenantes internes (employés, managers, etc.) et externes (fournisseurs, communautés locales, régulateurs, etc.) à l'entreprise ainsi qu'une identification des risques interentreprises basée sur l'analyse d'indicateurs²⁵. L'étape d'identification des risques et opportunités liés aux enjeux sociaux et environnementaux est cruciale. Il s'agit premièrement d'identifier les sources internes et externes d'informations. Ensuite, il importe de déterminer quelles sont les informations nécessaires à la détection de nouveaux enjeux. Finalement, la firme doit développer un protocole pour détecter les enjeux émergents afin d'agir et de reporter rapidement. (Kytte & Ruggie, 2005)

Nous nous focaliserons dans un premier temps sur l'intégration de l'information sur les parties prenantes pour ensuite nous intéresser de plus près à l'identification des risques sociaux interentreprises.

Il est primordial d'identifier les risques sociaux le plus tôt possible pour avoir le temps de les mitiger efficacement. Pour ce faire, il faut commencer par une analyse de l'environnement externe à l'entreprise pour identifier les tendances car les pratiques de RSE au sein d'un même secteur se normalisent au fil du temps avec l'apparition de standards, de règles et de normes. (Bertels and Peloza, 2008) Il est donc crucial pour la compagnie d'anticiper et comprendre ce que les parties prenantes attendent des entreprises d'une même industrie ainsi que de se renseigner au moyen de benchmarking sur les stratégies RSE des concurrents. (Bertels and Peloza, 2008; Lemke & Petersen, 2013)

Par ailleurs, les tendances du secteur, les préoccupations de la société et intérêts des parties prenantes évoluent en continu. (Rondinelli & London, 2003) C'est la raison pour laquelle l'entreprise se doit d'établir un mécanisme de veille lui permettant de rester vigilante et de recueillir les informations

²⁵ Voir liste d'exemples d'indicateurs en annexe n°12

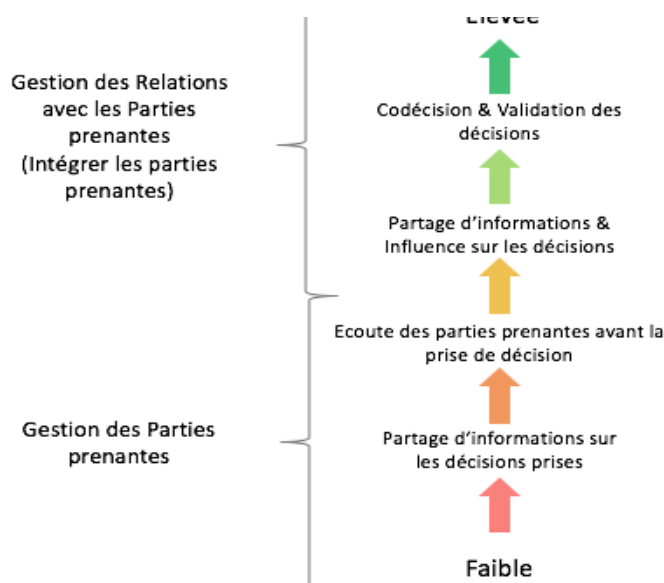
relatives à l'évolution des enjeux sociaux et environnementaux afin de pouvoir adapter sa stratégie le cas échéant. (Hexter, 2009) En effet, un enjeu dans sa phase émergente est synonyme d'opportunité à saisir pour la firme alors qu'au contraire, un enjeu qui entre dans une phase critique en s'institutionnalisant représente un réel risque pour l'entreprise qui devra réagir rapidement. (Zadek, 2004)

Notons qu'informer les parties prenantes des décisions prises par la firme via relations publiques²⁶ est inefficace et ne revient qu'à contrôler les parties prenantes. (Kytte & Ruggie, 2005) Or, pour identifier le risque social, contrôler la relation avec les parties prenantes est sensiblement plus efficace et cela implique que l'entreprise écoute et consulte les parties prenantes, les invite à participer au développement de solutions et à évaluer conjointement les performances. (Kytte & Ruggie, 2005 ; Richer, 2016)

La figure 15 illustre l'échelle développée par la Banque Mondiale qui modélise les étapes d'intégration des parties prenantes. Les deux premières lignes en partant du bas représentent le contrôle des parties prenantes par la communication auprès des parties prenantes concernant les décisions prises par l'entreprise. Ensuite, le second niveau consiste à ce que la firme consulte les parties prenantes via l'utilisation de questionnaires avant de prendre une décision au moyen d'ateliers ou de groupes de travail par exemple. Les deux lignes de la partie supérieure du schéma représentent la gestion des relations avec les parties prenantes via des stratégies d'intégration. Il s'agit de « boucler la boucle de l'information » qui, en d'autres mots, signifie à la fois que les parties prenantes informent la firme et que la firme rapporte à ses parties prenantes les problèmes sociaux et environnementaux. Ainsi, après la consultation des parties prenantes, le niveau supérieur implique que les parties prenantes aient une réelle influence sur le processus de décision quand il s'agit de traiter un problème d'ordre social ou environnemental. Finalement, le plus haut niveau d'intégration signifie que les parties prenantes co-décident avec la firme pour apporter une solution à un problème social ou environnemental. (Kytte & Ruggie, 2005)

²⁶ Relations publiques : Consiste à créer et maintenir la bienveillance du public d'une organisation (clients, employés, investisseurs, fournisseurs, etc.) généralement au moyen de la publicité et autres formes de communications non-payantes. Ces efforts peuvent aussi englober le sponsoring de l'art, d'œuvres caritatives, de l'éducation, d'événements sportifs et autres engagements civils. (BDDictionary., s.d.)

Figure 15: Schéma d'intégration des attentes des parties prenantes



En plus d'être efficaces en termes de coûts, les stratégies d'intégration des parties prenantes (organisées soit autour de secteurs ou autour de thèmes sociaux/environnementaux) sont de véritables antennes à travers lesquelles la compagnie peut détecter les enjeux sociaux et environnementaux et les possibles moyen de les tacler ou de les transformer en opportunités. Une entreprise qui

maintient cette stratégie sur la durée, se crée une véritable base de connaissances sur ces enjeux et parvient à mieux comprendre leur nature systémique et arrive par conséquent à mieux gérer les risques sociaux qui y sont liés. (Kytle & Ruggie, 2005)

Dès lors, les stratégies d'intégration des parties prenantes permettent d'apporter des informations telles que :

- *Y-a-t-il des enjeux/problèmes sociaux ou environnementaux qui se posent ?*
 - *Quel est leur degré de complexité ?*
 - *Quelle est leur envergure ?*
 - *Qui d'autre est touché par ces enjeux ?*
 - *Dans l'approche actuelle, qu'est-ce qui fonctionne et qu'est-ce qui fonctionne moins ?*
 - *Qu'est-ce qui pourrait être accompli en impliquant d'autres parties prenantes dans le dialogue ?*
- ?(Kytle & Ruggie, 2005)

Notons que ces informations relatives au risque social doivent être intégralement internalisées à la gestion stratégique des risques de la firme pour qu'elles apportent une véritable utilité. Autrement, si ces informations sont confinées à un programme RSE, leur impact sur la gestion des risques sociaux n'en sera que limité. (Kytle & Ruggie, 2005)

Comme mentionné précédemment, identifier le risque social directement lié à l'entreprise est une partie de la gestion du risque. L'autre partie se focalise sur le risque social indirectement lié à l'entreprise, le risque inter-entreprises.

Le processus commence par un recueil d'information de la chaîne de valeurs dont le but est de la rendre la plus transparente possible et de créer un espace pour partager de l'information, apprendre et véhiculer des valeurs communes. Il s'agit de se renseigner sur un maximum de compagnies composant la chaîne de valeur en rassemblant des informations comme : leurs responsabilités, politiques, valeurs, domaines d'activités, processus, performances ou encore connections avec d'autres agents économiques. L'analyse du cycle de vie des produits permet de connaître l'empreinte carbone des membres de la chaîne de valeurs ou savoir si un fournisseur utilise des matériaux issus de zones de conflits dans son processus de production. (Lemke & Petersen, 2013) Ensuite, il s'agit de connaître les engagements sociaux et environnementaux des différents acteurs économiques de la chaîne de valeurs en analysant leurs programmes RSE car ils représentent une source précieuse d'informations sur le risque social de ces différents acteurs. (Kytte & Ruggie, 2005)

A l'instar du département de compliance d'une entreprise qui se livre à une « due diligence » pour sonder l'éthique de ses clients concernant la corruption, la fraude, le blanchiment d'argent, le responsable de la gestion du risque social effectuera une « due diligence » axée sur l'éthique sociale et environnementale de l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise. C'est une approche proactive dont le but est de déceler les éventuels impacts sociaux, environnementaux et économiques négatifs issus des décisions et activités d'un fournisseur ou d'un client présent dans la chaîne de valeurs qui pourraient présenter un risque social pour la compagnie (via l'effet *spill over*). (ISO, 2010)

Lors de cette « due diligence », il importe de passer en revue les états financiers mais aussi et surtout les aspects moins tangibles mais malgré tout porteur de risques tels que la réputation, l'honnêteté, la propriété, la qualité du management, etc. (Calenbuhr & Knecht, 2007 ; Faseruk & Gorman & Rosa, 2005) Il est capital d'analyser ces facteurs de risques car comme ils sont plus difficilement détectables, ils sont souvent mal gérés et peuvent être très dommageables pour l'entreprise (ex : dégradation de l'image de marque résultant en un accès aux marchés limités, menant à une baisse de revenus). (Calenbuhr & Knecht, 2007)

In fine, cette démarche permettra non seulement de récolter un grand nombre d'informations amenant à une meilleure gestion des risques interentreprises mais permettra également un certain benchmark intra-organisationnel sur la RSE dans le secteur. Les informations récoltées permettront à la firme de :

- Décider si les risques sont jugés importants, de réaliser des analyses approfondies (réalisées par la firme ou par un tiers indépendant)
- Décider de faire affaire ou non avec un client sur base des informations récoltées et de l'appétence aux risques de l'entreprise
- Décider de (continuer ou non à) travailler avec un fournisseur
- Déterminer les ressources nécessaires à la mitigation des risques (Calenbuhr & Knecht, 2007)

5.2.2. Mesurer les Risques & Opportunités

Une fois les enjeux identifiés et les informations liées au risque récoltées, l'étape suivante consiste à mesurer les risques, élaborer des scénarios et les classer selon leur ordre de priorité pour pouvoir ensuite décider de plans d'actions pour mitiger ces risques ou capter des opportunités. (Hillson, 2002 ; Nagumo, 2005) Le risque social, à l'instar des autres risques, doit faire l'objet à la fois d'une évaluation quantitative et qualitative. Le but sera de déterminer la probabilité que ce risque se réalise ainsi que l'impact potentiel du risque s'il venait à se réaliser. In fine, le risque social, inclus dans le risque réputationnel, sera répertorié sur la matrice Probabilités/Impacts à l'instar des autres risques encourus par la firme. (Lemke & Petersen, 2013)

Avant d'aller plus loin dans la mesure du risque social, notons qu'un constat de 2015 rapportait que de manière générale il y avait un manque d'outils stratégiques permettant d'exploiter efficacement le retour des parties prenantes sur les performances RSE de l'entreprise. (Calabrese, Costa & Rosati, 2015)

Afin de mesurer le risque social, il faut procéder à une analyse en trois temps (voir figure 16) qui permet à la compagnie d'exploiter au maximum le feedback des parties prenantes sur les pratiques RSE de la firme pour développer de nouvelles actions RSE pertinentes :

- 1) La mesure des engagements RSE communiqués par la firme
- 2) La mesure des engagements RSE requis/demandés par les parties prenantes
- 3) La mesure des engagements RSE de la firme étant perçus par les parties prenantes (Calabrese, Costa & Rosati, 2015)

La première étape a pour but d'évaluer la communication de la firme sur ses engagements RSE (DC²⁷). Il est primordial que l'entreprise communique régulièrement sur ses efforts RSE via reporting extra-financier ou par l'intermédiaire de leur site web. Dès lors, il importe d'analyser le contenu de cette communication car si efforts il y a, il se peut qu'ils soient mal communiqués et que les efforts RSE de l'entreprise étant perçus par les parties prenantes ne correspondent pas aux efforts attendus par ces derniers. (Calabrese, Costa & Rosati, 2015)

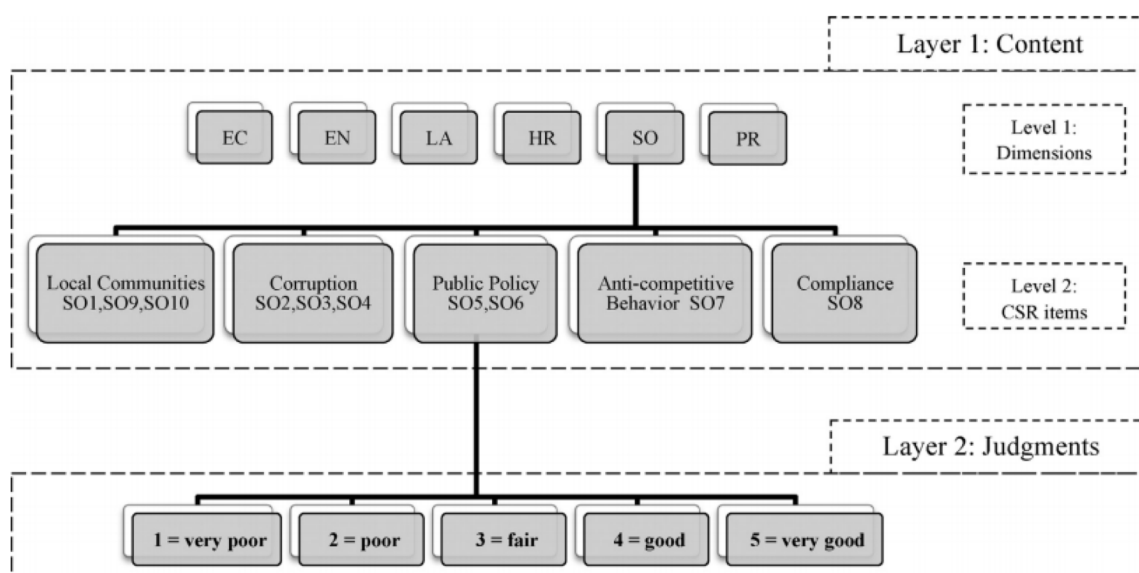
L'analyse des efforts RSE communiqués par la firme se base sur les standards Global Reporting Initiative²⁸ (GRI) pour analyser chaque aspect de la RSE entrepris par la compagnie. Selon le GRI, les activités RSE sont regroupées en trois dimensions : économiques (EC), environnementales (EN) et sociales, cette dernière étant subdivisée en quatre sous-dimensions, respectivement les conditions de

²⁷ Disclosed Commitment

²⁸ Voir les dimensions, sous-dimensions et indicateurs RSE du Global Reporting Initiative (GRI) en annexes n°13

travail (LA²⁹), les droits de l'Homme (HR³⁰), la société (SO) et la responsabilité des produits (PR³¹). Chacune de ces dimensions regroupe des indicateurs GRI homogènes. Par exemple, les indicateurs : emploi, relation de travail, santé & sécurité, formation & éducation, diversité & égalités d'opportunités font partie de la dimension « Conditions de travail ». Pour analyser le contenu de la communication des efforts RSE entrepris par la compagnie, ces dimensions et indicateurs sont organisés en organigramme à deux couches. La première analyse le contenu (dimensions + indicateurs), la seconde décrit l'appréciation de la firme de sa communication pour chaque indicateur sur une échelle de Likert allant de 1 à 5. Dans le but de mesurer de façon fiable la communication de l'entreprise sur ses efforts RSE, l'information relative à la RSE présente sur le site web de l'entreprise et dans le rapport des performances extra-financières doit être évaluée par de multiples personnes qualifiées dans le domaine de la responsabilité d'entreprise. (Calabrese, Costa & Rosati, 2015)

Figure 16: Schéma de la mesure du risque social



Ensuite, la deuxième étape revient à mesurer à la fois les attentes et la perception des engagements RSE de la firme par les parties prenantes. Comme mentionné dans la partie « Identification des risques », les attentes, exigences, besoins et perceptions des parties prenantes sont collectées pour mesurer à la fois les engagements RSE de la firme qui sont demandés et les engagements RSE qui sont perçus par les parties prenantes pour chaque indicateur RSE. (Calabrese, Costa & Rosati, 2015; Reputation Institute, s.d. ; Unipol, s.d.) Les personnes interviewées seront amenées à répondre à deux questions pour chacun des indicateurs RSE afin de mesurer les engagements requis et perçus par les parties prenantes :

²⁹ Labour

³⁰ Human Rights

³¹ Product Responsibility

1) Quelles sont vos attentes d'engagements RSE de cette compagnie à l'égard de la consommation d'énergie ? (ex.)

2) Comment percevez-vous les engagements RSE de cette compagnie à l'égard de la consommation d'énergie ? (ex.)

Les personnes interviewées répondront en utilisant l'échelle de Linkert : très faible (1) ; faible (2) ; correct (3) ; haut (4) ; très haut (5). (Calabrese, Costa & Rosati, 2015)

Finalement, la troisième étape sera de classer les parties prenantes sur base de leurs feedbacks (RC et PC³²) croisés avec la communication RSE de la firme (DC³³).

Afin de classer les parties prenantes en 6 catégories, la compagnie aura recours à une matrix de comparaison (voir figure 17) reprenant d'une part la communication des engagements RSE de l'entreprise, et d'autre part, les engagements RSE requis et perçus par les parties prenantes. (Calabrese, Costa & Rosati, 2015)

Figure 17: Matrice de comparaison

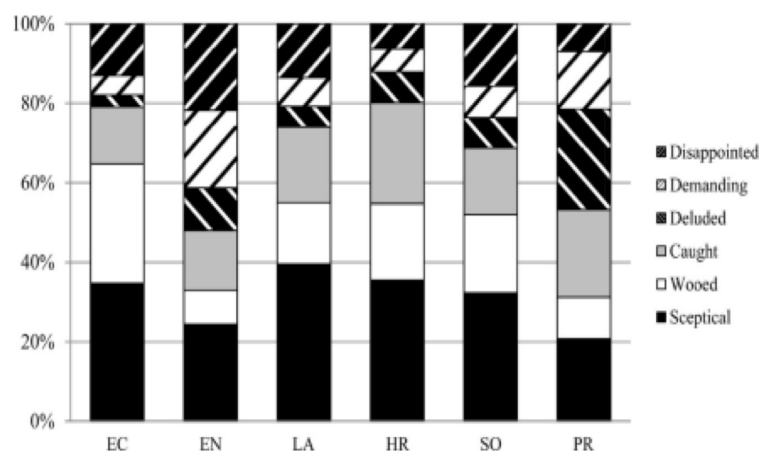
	PC < RC		PC ≥ RC	
	PC < DC	PC ≥ DC	PC < DC	PC ≥ DC
DC ≥ RC	PC < RC ≤ DC Sceptical		RC ≤ PC < DC Woood	RC ≤ DC ≤ PC Caught
DC < RC	PC < DC < RC Disappointed	DC ≤ PC < RC Demanding		DC < RC ≤ PC Deluded

La matrice de comparaison ci-dessus permet alors à l'entreprise d'identifier six profils de parties prenantes différents : Les déçus, les sceptiques, les demandants, les dupes, les conquies, les séduits. L'entreprise est alors capable d'identifier clairement la part de parties prenantes satisfaites ou insatisfaites par les efforts RSE entrepris pour chacune des dimensions de la responsabilité d'entreprise (voir figure 18). (Calabrese, Costa & Rosati, 2015)

³² Required Commitment & Perceived Commitment

³³ Disclosed Commitment

Figure 18: Identification de la satisfaction des groupes de parties prenantes



En classifiant et en comprenant les attentes et perceptions de chacun de ces groupes de parties prenantes, l'entreprise sera en mesure de différencier stratégiquement ses efforts RSE, pourra rectifier les initiatives RSE existantes mais inefficaces ainsi qu'identifier de nouvelles actions RSE à entreprendre. Cette démarche en trois étapes améliore l'efficacité et augmente l'impact des efforts RSE au niveau de la satisfaction des attentes des parties prenantes. (Calabrese, Costa & Rosati, 2015)

Une fois les enjeux identifiés et les attentes/perceptions mesurées, la compagnie peut alors déterminer si elle se trouve face à un risque ou une opportunité sociale. Si la compagnie entreprend des actions RSE qui ne sont pas communiquées de façon appropriée aux parties prenantes, celles-ci ne les remarquent pas et perçoivent alors l'entreprise comme étant moins responsable que ce qu'elle est vraiment. Dans ce cas, la firme se trouve face à une opportunité. L'opportunité d'impacter positivement la réputation de la compagnie en améliorant la perception des parties prenantes sur les actions RSE entreprises par la compagnie. C'est le cas par exemple de la banque ING : « *C'est l'une des compagnies les plus grandes et plus connues des Pays-Bas et pourtant elle est moins reconnue pour ses actions RSE que d'autres compagnies du classement Corporate Knight's 2017 Global 100. Bien que ING est la compagnie hollandaise la plus responsable/durable et est présente dans le top 5 globalement. Dès lors, les compagnies comme ING ont devant elles une véritable opportunité d'améliorer leur réputation en communiquant activement sur leurs engagements et pratiques RSE.* » Dagmar Verheij, Analyste d'enquête, Reputation Institute Pays-Bas (Reputation Institute, 2017)

En revanche, si la firme est moins responsable que ce que les parties prenantes perçoivent, celle-ci est alors exposée à un risque social lorsque les parties prenantes se rendront compte qu'en réalité les actions RSE ne correspondent pas à la perception qu'ils avaient des engagements RSE de la firme. Dans ce cas,

la firme doit légitimer et renforcer ces perceptions positives des parties prenantes en implémentant un réel programme RSE avec des actions concrètes. (Reputation Institute, 2017)

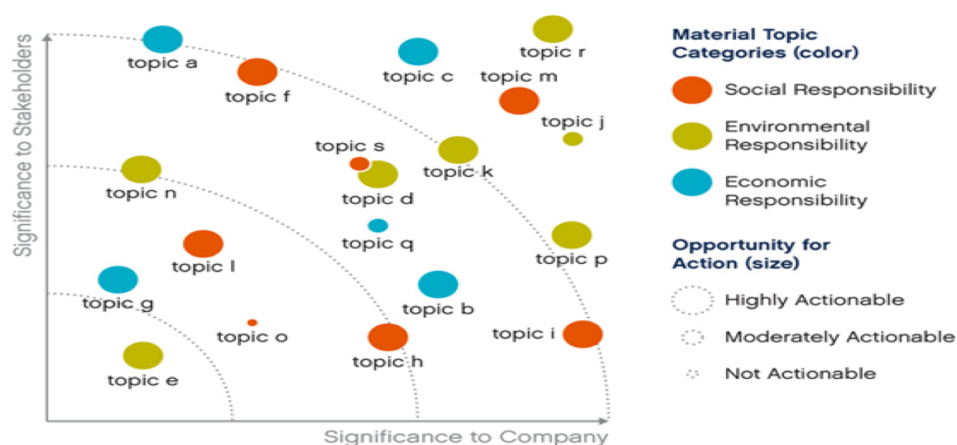
Lorsque les risques et opportunités ont été correctement identifiés et mesurés³⁴, il importe à l'entreprise de prioriser les risques et de construire des scénarios de futurs possibles pour la firme. Pour ce faire, la compagnie peut envisager de dresser une matrice de matérialité (voir figure 19) afin de décider efficacement dans quelles dimensions RSE investir en priorité. (Financial Times, s.d.) Cette matrice permet, dès lors, à la firme de déterminer pour chaque dimension et indicateur RSE quel est son niveau de contrôle et d'action, combien de capital elle devrait investir pour améliorer ses performances et enfin permet de déterminer les ressources internes à l'entreprise nécessaires pour contrôler ces performances. (BrownFlynn., s.d.)

La matrice de matérialité ci-dessous organise les enjeux RSE selon deux axes : en abscisses l'importance de l'enjeu pour la firme, en ordonnées l'importance de l'enjeu pour les parties prenantes. Par ailleurs, la valeur créée par les initiatives RSE est répertoriée en trois catégories :

- Les valeurs business qui reflètent les comportements favorables résultants des actions RSE (augmentation de l'intention d'achat, investissements dans la compagnie, etc.)
- Les valeurs sociales qui reflètent les bénéfices sociaux résultants des actions RSE (amélioration des conditions de travail, de la santé, etc.)
- Les valeurs environnementales qui reflètent les bénéfices environnementaux résultants des actions RSE (réduction de l'impact sur l'environnement, économie d'énergie, etc.) (Financial Times, s.d)

³⁴ Voir équation de mesure du risque social en annexe n°14

Figure 19: Matrice de la matérialité



5.3. Mitiger le Risque Social

Lorsque l'entreprise est face à un risque, elle a une certaine marge de manœuvre pour réduire ou éliminer ce risque selon la nature de l'enjeu, l'exposition de la firme et son appétence au risque. A l'instar de la gestion des risques de compliance, le risque social peut être conservé, éliminé, transféré ou mitigé. Si le risque est gardé, la compagnie assume toutes les responsabilités et coûts en cas de concrétisation du risque. Tandis que lorsque le risque est éliminé, la firme arrête toute activité l'exposant à ce risque. Une alternative peut être de transférer le risque vers un tiers (assurance). (Lemke & Petersen, 2013)

5.3.1. Le Risque Social

Comme stipulé précédemment, lorsqu'il s'agit de mitiger et traiter le risque social, il importe que la compagnie confirme son image d'entreprise responsable en implémentant un programme RSE et en prenant de réelles initiatives sociales et environnementales.

En effet, une étude réalisée entre 1992 et 2009 par Ioannis Oikonomou, Chris Brooks et Stephen Pavelin, professeurs à l'Université de Reading (Whiteknights Reading, UK) et à l'école de management de l'Université de Bath (UK) démontre que d'une part, un programme RSE de qualité est légèrement corrélé à un niveau de risque plus bas. D'autre part, de faibles engagements RSE sont fortement corrélés à un niveau de risque plus important. Par exemple, lorsqu'une crise de réputation survient, l'entreprise ayant implémenté un programme RSE efficace résistera mieux au choc sur la réputation et surmontera plus rapidement cette crise qu'une entreprise sans réels engagements RSE qui en subira les pertes financières sur une plus longue durée. (Bebbington, Larrinaga & Moneva, 2008 ; Coombs and Holladay, 2006) En effet, *les parties prenantes sont plus facilement prêtes à pardonner les infractions d'une entreprise qui jouit d'une bonne réputation. Une telle entreprise aurait d'une certaine façon le bénéfice*

du doute si elle commet des erreurs, si elle est responsable d'un accident ou si elle devient l'objet d'une controverse. (Burke, 1999)

La clef d'une gestion du risque social efficace est directement associée à la gestion des relations avec les parties prenantes. En intégrant leurs attentes et exigences, la compagnie peut prendre des initiatives sociales et environnementales qui répondent à ces attentes. (Kytte & Ruggie, 2005) Pour le secteur financier, ces initiatives peuvent concerner les propres activités de la firme aussi bien que celles de parties prenantes via des activités de sponsor.

Activités intégrées à l'entreprise	
• Fournir des services financiers transparents et équitables • Accorder des prêts de façon prudente et responsable • Développer l'éducation financière des clients • Limiter l'impact environnemental (gestion des déchets, disposition des bureaux, optimisation énergétique) • Créer de l'emploi et des opportunités équitables • Fournir un environnement de travail approprié	• Investir de façon durable et responsable (SRI) • Aider les clients désavantagés à obtenir des services bancaires • Participation et traitement éthique des parties prenantes • Investir dans les projets sociaux ou visant la protection de l'environnement • Combattre le blanchiment d'argent, la corruption et le terrorisme

Activités de volontariat et de sponsor	
• Volontariat pour améliorer l'environnement et la qualité de vie • Soutenir les groupes sociaux désavantagés • Soutenir les communautés locales	• Soutenir le sport • Soutenir l'art, la culture, l'éducation et la science • Soutenir les Organisations Non-Gouvernementales

En fonction de la nature de l'industrie et des activités propres à l'entreprise, cette dernière développe sa propre façon d'atténuer son risque social et c'est en combinant plusieurs de ces méthodes que la firme parvient à le minimiser efficacement. (MEC, 2012a)

5.3.2. Le Risque Inter-entreprises

La RSE est également un moyen efficace de mitiger les risques interentreprises pouvant provenir des différents membres de la chaîne de valeurs. (Lemke & Petersen, 2013)

Premièrement, l'entreprise doit mettre en place une politique d'approvisionnement responsable afin de s'assurer que l'ensemble de ses fournisseurs et partenaires agissent de manière éthique. (ECPAR, 2012 ; Lemke & Petersen, 2013) Par la suite, la firme doit s'assurer que ses employés et fournisseurs soient informés des lignes directrices de cette politique et qu'une surveillance des fournisseurs soit d'application pour s'assurer de leur conformité à la politique. Le but de cette démarche est de faire pression sur les fournisseurs pour qu'ils respectent les droits du travail, de l'Homme et réduisent leur impact sur l'environnement. (ECPAR, 2012)

Deuxièmement, la firme peut demander à l'ensemble de ses fournisseurs de se conformer à son code de conduite dans lequel elle décrit et différencie les comportements et pratiques acceptables et inacceptables. En cas de non-conformité, ces fournisseurs se verront remplacés. (Lemke & Petersen, 2013) En agissant de la sorte, l'entreprise accélère l'adoption de comportements responsables par les entreprises de la même industrie. (Zadek, 2004)

Finalement, l'entreprise peut exiger de ses fournisseurs d'être certifiés par des organisations indépendantes. Celles-ci vérifieront, selon leurs standards, la conformité des produits, des services, des systèmes de gestion et des processus des fournisseurs de la firme. (Tassoni, 2012)

5.4. Piloter la RSE

Le pilotage est une étape aussi importante que les précédentes puisqu'elle permet d'évaluer les performances financières et extra-financières des différentes unités opérationnelles. L'analyse de ces performances extra-financières permet de détecter des coûts cachés qui sont issus d'une certaine sous-performance et permet alors de prévenir les risques sociaux et de réputation en général. (Richer, 2016)

Le pilotage de la performance RSE, comme pour celui de la performance financière, s'inscrit dans un cycle en trois étapes. Les objectifs et indicateurs sont établis en fonction des points forts et points faibles de chaque unité selon des critères d'amélioration. Ensuite, le pilotage consiste à établir un plan d'action

stratégique pour améliorer les processus et atteindre les objectifs de l'unité opérationnelle. Finalement, la post-évaluation des unités (sur une échelle de 1 à 4) se base sur un ensemble d'indicateurs découlant des objectifs et du plan d'action. Ce sont ces mêmes indicateurs qui seront utilisés pour le rapportage des performances. (Essid & Berland, 2011)

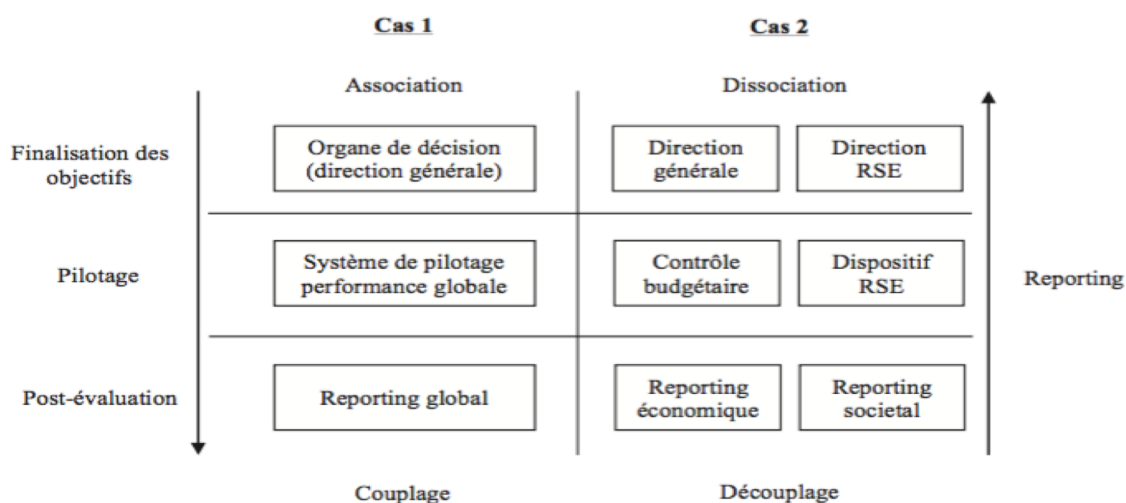
Toutefois, le contrôle de la performance RSE rencontre quelques difficultés lors de son implémentation. En effet, Moquet (2008) souligne qu'il existe un véritable conflit entre les systèmes de contrôle financier et les systèmes de contrôle sociétaux. D'une part, nous retrouvons une logique de création de valeurs financières, et de l'autre, une évolution vers une compétitivité sociétale. De plus, bien que la présence d'indicateurs comme la qualité de l'encadrement, le transfert de compétences, la qualité du climat social semblent refléter une réelle dimension sociétale de la performance, beaucoup de ces indicateurs restent corrélés à des indicateurs financiers³⁵. (Mousli, 2014) Par ailleurs, Epstein et Manzoni (1997) avance qu'il n'est pas rare de rencontrer une certaine résistance de la part des managers quand il s'agit de mettre en place des indicateurs non-financiers. En effet, les managers peuvent voir ces indicateurs comme une menace qui limiterait leurs possibilités de se protéger des examens approfondis en mettant l'accent sur des domaines de responsabilité. Finalement, piloter la performance de la RSE dans un système global au niveau opérationnel au même titre que les dimensions économiques de la performance semble difficilement réalisable sans risquer un déséquilibre de considération entre ces dimensions en faveur des dimensions financières. (Lamarche, 2009)

Modèles de contrôle des performances

Intégrer la RSE dans la stratégie d'entreprise et dans son processus de contrôle implique une compatibilité avec les objectifs économiques. Ainsi, il existe deux manières d'intégrer les objectifs RSE dans le système de contrôle. Dans un premier cas, piloter de façon globale une nouvelle performance (RSE) au sein d'un même système de contrôle. Dans un deuxième cas, considérer les objectifs RSE en parallèles des objectifs économiques. Toutefois, peu importe la méthode d'intégration, *la création d'un espace cohérent d'objectifs stratégiques de dimensions différentes repose sur la capacité de l'entreprise à les gérer de manière globale et homogène ainsi qu'à gérer les conflits d'intérêts qui pourraient en découler*. Le schéma ci-dessous illustre les deux différents modes d'intégration de la RSE dans le processus de contrôle en trois étapes : Finalisation des objectifs, pilotage et post-évaluation (Mousli, 2015)

³⁵ Respectivement : résultats d'une équipe par rapport aux objectifs du département, nombre d'erreurs commises par les jeunes recrues et le nombre de jours d'absence par équipe/total département

Figure 20: Modes d'intégration de la RSE au processus de contrôle



Le cas n°1 : Il y a association quand un organe unique de décision où les objectifs économiques et RSE sont fixés et gérés ensemble. On parle alors de couplage lorsque l'ensemble des dimensions de la performance sont gérées globalement au niveau de la fixation des objectifs, du pilotage et de la post-évaluation. (Mousli, 2015) Ce système a le mérite de traiter à égalité les priorités et objectifs RSE et les indicateurs pour les suivre. *Cette intégration globale se reflète par le fait que les indicateurs soient choisis ensemble, soient construits ensemble et soient utilisés conjointement avec les indicateurs économiques par les managers.* (Berland & Essid, 2011) Dans ce cas-ci, un système spécifique est mis en place pour piloter la RSE comme par exemple le *Sustainability Balanced Scorecard* qui introduit un 5^{ème} axe aux 4 axes de la BSC classique (apprentissage, processus, clients et finance) qui est dédié à la performance RSE. (Bierker & Waxenberger, 2002) Néanmoins, piloter la performance de la RSE dans un système global au niveau opérationnel au même titre que la performance économique et financière semble difficilement réalisable sans risquer un déséquilibre de considération entre ces dimensions en faveur des dimensions financières. (Lamarche, 2009)

Le cas n°2 : Il y a dissociation lorsque les stratégies économiques et RSE sont traitées séparément dans deux organes de décisions distincts. On parle alors de découplage quand on retrouve un système consacré à la dimension économique et un autre consacré à la RSE. (Mousli, 2015) Le risque d'une telle approche réside dans le fait que les dimensions économiques et RSE coexistent dans un ensemble sans cohérence amenant à une gestion déconnectée des objectifs.

5.5. Informer et Communiquer la RSE

Comme mentionné tout au long de ce chapitre, la communication de l'entreprise avec ses parties prenantes est primordiale pour comprendre et identifier les attentes et exigences de celles-ci. Mais si l'entreprise est intéressée d'avoir un feedback des parties prenantes, ces dernières veulent également se tenir informées des progrès de l'entreprise en ce qui concerne les enjeux sociaux et environnementaux.

Et la firme a tout intérêt à communiquer car une meilleure compréhension de l'entreprise par les parties prenantes permet de légitimer ses activités. (d'Amboise, 2012; Michelon, 2011) C'est là toute l'importance d'établir une liste d'indicateurs³⁶ de performance stables pour mesurer les progrès réalisés au fil du temps et en axant la communication sur les accomplissements et non sur les objectifs. (d'Amboise, 2012)

En plus de la haute direction, les parties prenantes internes/externes doivent être informées des progrès de l'entreprise en termes de performances non-financières. Pour ce faire, la compagnie doit établir à la fois une communication interne et externe efficace.

3.5.1. Communication Interne

La communication interne est cruciale pour l'entreprise afin de sensibiliser les employés au développement durable et intégrer celui-ci dans les valeurs d'entreprise. De plus, une communication interne efficace impacte positivement la rétention, la motivation, l'engagement et le sentiment d'appartenance et donc sur la productivité en faisant coïncider valeurs individuelles et objectifs stratégiques de l'entreprise. Par ailleurs, une communication interne efficace est facteur de performances financières accrues. En effet, les entreprises qui communiquent bien génèrent plus de dividendes que celles qui communiquent mal ou trop peu. Ceci s'explique par le fait que les employés informés constituent de très bons ambassadeurs pour le compte de l'entreprise et bâtissent la réputation de la firme en influençant les autres employés, les parties prenantes, les investisseurs, etc. (Doorley & Garcia, 2007) Ceci implique d'intégrer de l'éthique dans la communication des managers à leurs subalternes et de mettre en place des formations spécifiques aux activités et aux risques de chacun afin que tous les employés soient au courant de leur rôle et responsabilités. (di Florio, 2011)

3.5.2. Communication Externe

Tout comme la communication interne est importante pour les parties prenantes internes, la communication externe est la clef pour démontrer aux parties prenantes externes à l'entreprise que leurs attentes concernant les enjeux sociaux et environnementaux sont prises en considération. Comme mentionné précédemment, les opportunités RSE apparaissent lorsque que les parties prenantes ne perçoivent pas les engagements RSE réalisés par l'entreprise. Dès lors, il revient à l'entreprise de

³⁶ Un indicateur est une donnée quantitative qui permet de caractériser une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action, de façon à les évaluer et à les comparer à leur état à différentes dates. Il peut cependant être une forme d'indication ou de perception, c'est à dire un élément qualitatif. (ORSE, 2003)

communiquer efficacement sur ses performances non-financières afin de saisir l'opportunité d'améliorer sa réputation.

Le site web de l'entreprise et les réseaux sociaux sont un premier moyen de communication. La compagnie peut y publier ses déclarations environnementales ou le rapport de ses performances sur les enjeux sociaux et environnementaux importants. (Hexter, 2009) Néanmoins, il est essentiel de rester vigilant à certains aspects³⁷ de la communication pour ne pas tomber dans le greenwashing qui résulterait en une perte de crédibilité ou même un risque de réputation. (Futerra, s.d.)

Le deuxième moyen de communiquer ses performances sociales et environnementales à ses parties prenantes se fait par le reporting extra-financier. Il permet d'exposer publiquement comment les enjeux sociaux et environnementaux sont intégrés dans la stratégie, la gouvernance et la gestion des risques de l'entreprise. (Richer, 2016) D'ailleurs, une étude réalisée en 2013 par Ernest & Young a déterminé que dévoiler des informations sur les performances non-financières aide les experts à évaluer la valeur des compagnies en réduisant les erreurs d'estimation de près de 10% (Dhaliwal, Radhakrishnan, Tsang & Yang, 2012) En plus d'assurer une différenciation positive, la communication des performances extra-financières permet à l'entreprise d'améliorer ses performances financières. (EY & Boston College Center for Corporate Citizenship, 2013) En effet, une étude de 2012 a démontré que communiquer sur des performances RSE pouvait augmenter le prix de l'action d'une entreprise de plus de 4%. (Dimson, Karakas & Li, 2012) Par ailleurs, le reporting extra-financier donnerait la possibilité aux compagnies d'avoir accès à de nouvelles et moins coûteuses sources de capital car les investisseurs préfèrent généralement investir dans les firmes les plus transparentes. (EY & Boston College Center for Corporate Citizenship, 2013)

Le parlement Européen reconnut l'importance de la communication non-financière afin de mieux recenser les risques sociaux, d'accroître la confiance des investisseurs et d'avancer vers une transition économique mondiale durable. Ainsi en 2011, la Commission Européenne exigea que les États Membres améliorent la transparence des entreprises en termes d'informations extra-financières en présentant une législation dans ce domaine. (Parlement européen, 2014) Dès lors, les entreprises³⁸ devraient inclure dans leur rapport consolidé de gestion, ou dans un rapport distinct lors du même exercice, des déclarations sur leurs performances relatives aux enjeux environnementaux et sociaux, au personnel,

³⁷ Voir les aspects de la communication menant au greenwashing en annexe n°15

³⁸ Les entreprises soumises à cette régulation sont : des entités d'intérêt public dépassant à la date de clôture de leur bilan les 500 salariés et inclus les compagnies listées, les banques, les compagnies d'assurance, et d'autres compagnies désignées par les autorités nationales (European Commission, 2014 ; Parlement européen, 2014)

aux droits de l'Homme, à la lutte contre la corruption mais également des informations concernant leur « due diligence » et leur chaîne d'approvisionnement. (Parlement européen, 2014) De plus, ce rapport devrait contenir :

- Une brève description du modèle commercial de l'entreprise
- Une description des politiques et procédures appliquées concernant les enjeux précédemment cités
- Les principaux risques liés à ces enjeux
- Les indicateurs clés de performances non-financières cohérents avec ceux utilisés dans les procédures de gestion interne
- Une description de la politique de diversité appliquée aux organes d'administration (Moniteur belge, 2017 ; Parlement européen, 2014)

Pour rédiger leur reporting extra-financier, la Commission Européenne³⁹ a publié des lignes directrices mais ces dernières ne sont pas obligatoires. Les compagnies peuvent choisir de se calquer sur les lignes directrices internationales ou nationales telles que les lignes directrices issues des organismes suivants :

- Global Reporting Initiative (GRI)
- UN Global Compact
- OECD
- ISO 26000

Le secteur financier, étant un secteur de service, n'a pas un grand impact sur la chaîne d'approvisionnement. C'est probablement la raison pour laquelle les institutions financières n'ont pas pour habitude d'effectuer un reporting sur les risques d'industries. Par ailleurs, si une firme n'a pas un impact important dans un domaine de la RSE, elle soulignera principalement l'impact positif réalisé dans d'autres domaines de la RSE plus facilement réalisable pour une firme de l'industrie donnée. Dans le cas du secteur financier, les firmes insisteront principalement sur le côté environnemental de la RSE (bureaux à faible consommation, gestion des déchets efficace, etc.) qui est plus facilement accessible pour une compagnie de services dans le but de masquer les faibles engagements sociaux. (Lock & Seele, 2013)

6. Conclusion

Au travers de ce chapitre, nous avons pu comprendre l'ampleur que prennent les parties prenantes et la pression qu'ils peuvent exercer sur l'entreprise pour que celle-ci intègre la Responsabilité Sociétale des Entreprises dans sa stratégie.

³⁹ Voir les lignes directrices publiées par la Commission Européenne à l'annexe n°16

Le secteur financier a une situation particulière par rapport aux autres industries car celui-ci est moins exposé à la pression des parties prenantes. Cette moindre pression a pour conséquence que ce secteur soit moins engagé dans la démarche RSE. Cependant, depuis la crise financière de 2008, les parties prenantes, et particulièrement les régulateurs, portent un œil beaucoup plus attentif sur la politique d'investissements des institutions financières. En effet, le risque social des banques et compagnies d'assurances repose principalement sur le fait qu'elles puissent avoir un réel impact sur des secteurs entiers en choisissant tantôt de boycotter ou de financer des secteurs en particulier. Par ailleurs, nous avons pu remarquer que certaines de ces institutions financières auraient tendance à souligner leurs engagements environnementaux plutôt que sociaux car les résultats d'engagements environnementaux pour une industrie de services sont plus facilement atteignables que pour une industrie de produits. En revanche, les parties prenantes attendent d'avantage d'engagements dans des activités communautaires de la part des institutions financières.

Mais cette intégration de dimensions sociales et environnementales dans les systèmes managériaux bouleverse les systèmes classiques axés sur les performances financières. Pourtant, si l'entreprise intègre la RSE dans ses décisions stratégiques, elle ouvre une porte sur une série d'opportunités améliorant les performances de la compagnie. A l'inverse, si elle ne prend pas d'engagements RSE ou seulement par le biais de relations publiques pour améliorer sa réputation, elle s'expose à un risque social qui pourrait avoir de sévères conséquences sur ces mêmes performances. Il importe ainsi à l'entreprise de gérer le risque social directement lié à ses activités ainsi que les impacts indirects que représentent le risque inter-entreprises. Pour gérer ces risques, il est crucial d'instaurer un espace d'échanges d'informations à double sens entre les parties prenantes et l'entreprise. En identifiant les parties prenantes et leurs attentes, l'entreprise sera en mesure de mitiger les risques à l'aide d'engagements RSE forts et d'actions RSE répondant à ces exigences. C'est alors que nous nous rendons compte que la matrice de matérialité utilisée pour cartographier les risques sociaux et opportunités RSE est très similaire de l'outil utilisé par le Risk Management pour répertorier les autres risques auxquels la compagnie fait face. D'une part, la matrice de matérialité met en parallèle probabilités et impacts sur les parties prenantes. D'autre part, le gestionnaire de risques croise probabilités et impacts potentiels. Il sera alors intéressant de comparer la gestion du risque social d'après la revue littéraire avec la façon dont est géré ce risque dans la pratique.

PARTIE 2 : Analyse pratique

1. Questions de recherche & Objectifs

La problématique sur laquelle nous avons choisi de baser notre mémoire est la suivante :

« Comment la Compliance et la Responsabilité Sociétale des Entreprises s'intègrent-elles dans la fonction de Risk Management des institutions financières ? »

L'objectif de cette étude est, donc, premièrement de comprendre dans quelle mesure la Compliance et la Responsabilité Sociétale des Entreprises ont un rôle à jouer dans le processus de gestion du risque des entreprises actives dans le secteur financier.

Deuxièmement, cette étude a pour objectif de déterminer le niveau d'intégration des départements de compliance et de RSE dans les activités du département de risk management.

Nous développerons nos réponses autour de 3 dimensions :

- Le processus de gestion des risques et opportunités liés à la compliance et à la RSE. En d'autres mots, comprendre comment se déroulent les différentes étapes nécessaires pour contrôler ces risques et pour saisir ces opportunités.
- La gouvernance du risque de compliance et du risque social, à savoir quelles sont les responsabilités des différentes personnes et département impliqués dans la gestion de ces risques.
- Le niveau de développement de la fonction de compliance et de la RSE. C'est-à-dire, déterminer l'importance stratégique accordée à ces deux fonctions ainsi qu'identifier quelles peuvent-être les motivations ou obstacles à leur développement.

2. Contexte de l'étude

2.1. Enjeux de l'étude

A) Enjeux sociétaux

D'un point de vue sociétal, ce sujet de mémoire nous tenait particulièrement à coeur. En effet, au vu des enjeux climatiques et sociaux qui entourent la société telle que nous la connaissons actuellement, il semble aujourd'hui impossible de lancer un business sans y intégrer des considérations sociales et environnementales. De plus, le monde de l'entreprise a connu de nombreux scandales en tout genre ; allant de la corruption à la manipulation de marché en passant par d'autres pratiques peu scrupuleuses.

Dès lors, cette étude nous permettra d'en apprendre plus sur l'état de développement de la démarche RSE au même titre que la gestion de la compliance dans les entreprises.

B) Enjeux managériaux

D'un point de vue managérial, l'enjeu de cette étude sera de comprendre comment l'entreprise perçoit les attentes et exigences de ses parties prenantes en termes d'engagements éthiques et responsables et de découvrir comment les institutions financières intègrent ces différentes attentes dans sa stratégie.

Par ailleurs, cette étude permettra, d'une part, d'en apprendre davantage sur la méthodologie des entreprises pour gérer la pression des régulateurs. D'autre part, de déterminer dans quelle mesure l'éthique et la RSE peuvent être utilisées comme un outil de gestion des risques de l'entreprise.

2.2. Choix du secteur

Les implications liées aux engagements éthiques et responsables d'une firme dont le domaine d'activité principale repose sur la fabrication et la vente de biens et produits sont relativement bien identifiées par le grand public. Ces entreprises doivent être vigilantes à leurs processus de fabrication ainsi que leur chaîne de valeurs pour s'assurer que leurs processus de fabrication ne soient pas porteurs de risques réputationnels ou de conformité par l'exploitation de la main d'œuvre (travail juvénile, etc.), l'utilisation de matériaux dangereux pour la santé ou pour l'environnement et par une mauvaise gestion des déchets pour ne citer que ces exemples. En revanche, les implications liées aux engagements éthiques et responsables des entreprises qui fournissent des services sont moins évidentes pour le citoyen lambda. Ainsi, nous trouvons intéressant de focaliser notre recherche sur une industrie de services afin de mieux comprendre les points d'attention d'un tel secteur, et les mécanismes intra-entreprise qui en découlent.

Par ailleurs, la crise financière de 2008 qui affecta une génération entière, nous a poussé à nous intéresser plus particulièrement au secteur financier afin de mieux comprendre le rôle que les institutions financières ont à jouer dans le développement d'une société plus responsable tant au niveau environnemental que social.

Dans le but d'avoir l'image la plus fidèle du secteur financier, nous avons décidé d'analyser quatre institutions financières dont deux compagnies d'assurances et deux banques. Nous avons opté pour ces grandes entreprises car de par leur taille, il y a plus de chances que celles-ci aient développé une démarche RSE intégrée que des plus petites entreprises avec moins de budget à un objectif extra-financier.

Euroclear bank

La banque Euroclear fondée en 2000 est en quelques sortes une banque de banques et est pratiquement exclusivement tournée vers le secteur B2B. Euroclear est le premier fournisseur de services de fonds pour les transactions internationales. Cela inclut les obligations domestiques et internationales, les capitaux propres et les fonds d'investissements. L'entreprise détient le plus gros volume de capital en Europe avec plus de 7 trillions d'€. Euroclear possède des 27 filiales dans le monde entier et opère dans plus de 40 pays.

Axa Bank

AXA Bank Belgium fait partie du groupe AXA qui regroupe une banque et une compagnie d'assurance. A l'échelle mondiale, la dimension assurance d'AXA est numéro 1 tandis que la dimension banque est un acteur fort sur le marché financier belge. Dans le cadre de ce mémoire, nous analyserons principalement la dimension banque d'AXA.

AG Insurance

AG Insurance est une compagnie d'assurances belge fondée en 1824 faisant partie du groupe AGEAS. Aujourd'hui, la compagnie est leader sur le marché de l'assurance en Belgique. L'entreprise comptabilise 3,5 millions de clients en Belgique avec plus de 23,4% des parts de marché.

P&V Assurances

P&V Assurances est un groupe belge fondé en 1907 et possède une filiale sous le nom de Vivium. P&V se distingue de ses concurrents en tant que société coopérative tournée vers une économie sociale.

Ci-dessous, une description des différentes entreprises interrogées en quelques chiffres clés.⁴⁰

	Euroclear bank	AXA Bank BE	P&V	AG insurance
Chiffre d'affaires (en millions d'€)	1.261	302	520	946
Bénéfice net (en millions d'€)	275	41	120	583
Nombre d'employés	3.919	850	1.530	4.412

3. Présentation des Hypothèses

Nous avons réparti nos hypothèses en deux grandes catégories. Premièrement, les hypothèses qui portent sur la compliance et l'intégration de la compliance dans la fonction de risk management (de H1 à H3). Deuxièmement, les hypothèses portant sur la RSE et l'intégration de la RSE dans la fonction de risk management (De H4 à H7).

H1 : Il existe une intégration de la compliance au risk management dans la gestion des risques opérationnels

La compliance met en place des procédures de mitigation de ces risques mais atténuera, par la même occasion, certains risques opérationnels. Dans les hypothèses suivantes, nous tenterons de comprendre à quel moment une possible intégration du processus de gestion de risques de compliance est possible au niveau du processus du risk management.

H1a : Le risk management collabore avec la compliance dans l'identification des risques de compliance au niveau des processus opérationnels

Nous avons constaté dans la revue littéraire que la compliance utilise la veille réglementaire pour identifier l'impact des nouvelles lois sur l'entreprise. L'un des points relevés par la littérature est la difficulté à identifier les risk owner's des différents types de risques de compliance. Dans cette hypothèse, nous chercherons à comprendre, dans un premier temps, si d'autres techniques d'identification des risques de compliance sont utilisées. Dans un second temps, nous chercherons à comprendre si le risk management intervient ou collabore dans l'identification des risques de compliance au niveau des processus opérationnels qui ouvriraient la porte à une meilleure identification des risk owners au niveau des processus.

⁴⁰ Chiffres issus des comptes consolidés et des sites internet des entreprises.

H1b : La fonction de compliance collabore avec le risk management dans l'évaluation des risques opérationnels

Pour que la compliance puisse adopter une approche basée sur le risque, il est important qu'elle analyse l'impact potentiel des lois sur l'entreprise au niveau des sanctions possibles mais également sur la réputation. Un niveau d'appétit aux risques doit être défini afin d'entreprendre une évaluation des risques de manière efficace. Il est recommandé par la suite d'établir une cartographie des risques reprenant l'ensemble des risques de compliance pour ensuite allouer de manière efficace ses ressources en fonction de l'importance de chaque risque. Dans cette hypothèse, nous chercherons à tester quelle est l'importance accordée pour les variables sanctions et réputation. Dans un second temps, nous chercherons à comprendre si l'évaluation des risques de compliance au niveau des activités opérationnelles sont évalués conjointement avec le risk management.

H1c : La compliance travaille en étroite collaboration avec la fonction de risk management dans l'implémentation de procédures de contrôle au niveau des risques opérationnels

Nous avons pu constater dans la revue littéraire que les risques de compliance touchent également des risques opérationnels qui sont gérés par le risk management. Afin d'éviter les doublons de procédure mais également une augmentation des coûts liés à cette fonction de support, une étroite collaboration est essentielle entre ces deux fonctions. La littérature recommande, dans la mesure du possible, d'intégrer les processus de contrôle aux procédures déjà en place par le risk management afin d'éviter une surcharge de procédures. Nous avons également pu remarquer que la littérature recommandait d'adopter une méthode GRC où l'ensemble des procédures de contrôles et des risques seraient repris dans une base de données facilitant cette collaboration. Dans cette hypothèse, nous allons donc, dans un premier temps, analyser les différents processus de contrôles mis en place dans les entreprises pour chaque type de risques de compliance et tester si ces processus s'intègrent dans les procédures du risk management. Dans un second temps, nous allons essayer de comprendre comment cette collaboration prend forme entre ces deux départements et si les entreprises utilisent une base de données commune pour recenser l'ensemble des procédures mises en place. Ceci permettra, en effet, de faciliter le travail de l'audit interne lui ouvrant la porte sur une vision plus globale de l'entièreté des procédures mises en place.

H1d : La compliance est en charge de l'évaluation des performances des activités de contrôles d'activités, mises en place au niveau du risk management

La revue littéraire et les différentes études de secteur montrent que l'évaluation des performances des activités de contrôles de compliance est à la charge des équipes de compliance. Il se fait généralement par l'intermédiaire d'antennes situées au niveau des business ou par l'intermédiaire des managers. Dans

cette hypothèse, nous allons donc chercher à tester si cette évaluation des performances est bien à la charge des équipes de compliance au niveau des contrôles implémenter au niveau du risk management.

H2 : Le risk management intègre des KPI's de compliance dans son reporting au comité de direction et au conseil d'administration

La compliance et le risk management suivent le même objectif, à savoir donner une assurance quant à l'atteinte des objectifs. Cependant, comme nous l'avons déjà mentionné, la compliance agira également sur les processus du risque opérationnel par l'intermédiaire de contrôles agissant sur les comportements des collaborateurs ainsi que sur les procédures. De ce fait, dans cette hypothèse, nous chercherons à comprendre si le risk management utilise certains Key performance indicators (KPI) de compliance dans ses propres rapports de risk management auprès du conseil d'administration et auprès du comité de direction.

H3 : Les pressions réglementaires ont une influence sur l'allocation des ressources de compliance sur les risques opérationnels

Nous avons pu constater que les pressions des régulateurs sont de plus en plus fortes, demandant aux entreprises d'avoir une vision plus globale et systémique des risques. De ce fait, la compliance est devenue une fonction de gestion du risque au même titre que le risk management lui accordant une vision sur l'entière des risques d'une entreprise. Par l'intermédiaire de cette hypothèse, nous chercherons à comprendre si les pressions réglementaires ont réellement poussé la fonction de compliance vers une fonction de gestion du risque. Dans un second temps, nous tenterons de comprendre si les différentes pressions réglementaires ont influencé l'allocation des ressources de compliance au niveau des risques opérationnels

H4 : Le développement de la RSE dépend de son importance stratégique et de la pression des parties prenantes de l'entreprise.

La revue de littérature nous a appris toute l'importance d'avoir un comité de direction sensible aux attentes des parties prenantes et impliqué dans le développement de la RSE. Avec cette hypothèse, nous voulons vérifier si le développement de la RSE, au sein de l'entreprise, dépend bien de l'importance stratégique que le comité de direction prête à la RSE et si les parties prenantes impactent réellement la stratégie de l'entreprise pour accorder de l'importance à la RSE.

H5 : Le département de risk management supervise le processus de gestion du risque réputationnel et social au même titre que les autres risques.

Dans la partie 1 de ce mémoire, nous avons découvert qu'il n'était pas rare que la gestion du risque réputationnel soit confiée au responsable de la communication. Cependant, nous aimerions déterminer

l'implication réelle du département de risk management dans la gestion du risque réputationnel et savoir si les risk managers supervisent le risque réputationnel comme tous les autres risques de la compagnie.

H6 : Le département de risk management supervise le processus de gestion des opportunités RSE au même titre que les autres opportunités.

Nous avons appris, qu'en théorie, la fonction de risk management d'une entreprise se charge de contrôler les risques d'une entreprise mais également d'identifier et saisir les opportunités. Nous voulons déterminer si le département de risk management est également en charge de capter les opportunités liées à la RSE.

H7 : Le responsable de la communication collabore avec les départements de Risk Management et RSE au cours du processus de gestion du risque social.

Nous avons appris dans la partie théorique de ce mémoire qu'il n'était pas rare que ce soit le responsable de la communication qui s'occupe de gérer le risque réputationnel et donc le risque social. Nous voulons déterminer si le responsable de la communication s'occupe de l'ensemble des étapes du cycle de gestion du risque social ou s'il collabore à certains moments avec des personnes issues d'autres départements. Dans un cas, comme dans l'autre, nous voulons également comparer le processus de la gestion du risque social, vu en théorie, avec la façon dont le risque social est géré en réalité dans les institutions financières.

H7a : Il existe une collaboration entre le département de compliance et le département RSE dans l'établissement d'une culture éthique et responsable.

Nous avons constaté que l'établissement de la culture de l'éthique passe par l'intermédiaire d'un recensement des attentes des parties prenantes ainsi que par des méthodes d'orientation des comportements. De ce fait, une collaboration entre le département RSE et le département de compliance pourrait s'avérer efficace. Dans cette hypothèse, nous essayerons de comprendre si cette collaboration existe, et dans quelle mesure elle serait bénéfique.

H7b : Le responsable de la communication collabore avec le département RSE pour identifier les enjeux sociaux et environnementaux et mesurer le risque social.

Cette hypothèse a pour but de déterminer si le responsable de la communication travaille en collaboration avec le département RSE pour identifier et évaluer les enjeux sociaux et environnementaux ainsi que pour mesurer le risque social. De plus, nous voulons comparer le processus d'identification et de mesure du risque, vu en théorie, avec la façon dont le risque social est réellement identifié et mesuré en pratique.

H7c : Le responsable de la communication prend les décisions d'atténuation du risque social conjointement avec les départements de RSE et de risk management

Nous avons vu en théorie que le responsable de la communication était souvent responsable de la gestion du risque réputationnel. Nous voulons déterminer si c'est à lui seul que revient la tâche d'atténuer le risque social et quels sont les processus derrière l'atténuation de ce risque.

H7d : Le responsable de la communication et le département RSE collaborent sur le pilotage de la RSE et la communication des performances extra-financières.

Avec cette dernière hypothèse, nous souhaitons déterminer qui intervient dans le pilotage et la communication des performances extra-financières. De plus, nous voudrions connaître la forme que prend le pilotage de ces performances au sein des institutions financières ainsi que découvrir comment elles sont communiquées à toutes les parties prenantes de l'entreprise.

4. Méthodologie

Dans cette section, nous aborderons la méthodologie de l'étude exploratoire qui a nous a permis de répondre à notre problématique : « Comment la Compliance et la Responsabilité Sociétale des Entreprises s'intègrent-elles dans la fonction de Risk Management des institutions financières ? »

4.1. Établissement du questionnaire et déroulement des entretiens

Afin de répondre à notre problématique, nous avons décidé d'interroger des professionnels travaillant dans le secteur financier. Pour ce faire, nous avons opté pour l'établissement de questionnaires semi-directifs⁴¹. En effet, le but de ces entretiens était de déterminer comment la compliance et la RSE s'intègrent dans la fonction de risk management, de découvrir les synergies et obstacles qui peuvent exister entre les départements et de comprendre le processus de gestion des risques de compliance et du risque social.

Dès lors, pour collecter les informations précises que nous pouvons difficilement trouver au moyen de la revue littéraire, réaliser des entretiens semi-directifs avec principalement des questions ouvertes, donne à la personne interrogée une certaine liberté dans ses réponses. Ceci nous permettra d'avoir une vision plus en profondeur des différents processus ainsi que des raisons qui se cachent derrière les décisions prises. En d'autres mots, les entretiens semi-directifs nous permettent de poser des questions relativement larges et de rebondir sur les réponses données par la personne interviewée afin de diriger

⁴¹ Voir questionnaires vierges à l'annexe n°16

ses réponses vers l'information que nous cherchons à avoir. De plus, ils nous permettent de soulever des questions auxquelles nous n'avions pas pensé lors de la rédaction du questionnaire. En procédant de la sorte, nous pouvons connaître l'opinion des différents intervenants, comprendre les procédés efficaces et ceux qui le sont moins, comprendre les motivations derrière les choix, les obstacles au développement, etc.

Nous avons tiré pleinement avantage d'être à deux pour effectuer ces interviews. En effet, pendant que l'un posait les questions et rebondissait sur les réponses de notre interlocuteur, l'autre gardait un œil sur le guide d'entretien pour être certain que nous ne perdions pas le fil et que nous posions toutes les questions qu'on avait préparées et redirigeait l'entretien si besoin.

Les questions posées étaient généralement regroupées en 3 catégories (Introduction, Compliance/RSE, Risk Management). Par ailleurs, les thèmes abordés lors de l'entretien étaient envoyés à l'avance à la personne interrogée pour qu'elle puisse préparer ses réponses si nécessaire. Cependant, nous nous gardions de dévoiler la forme finale du questionnaire pour tout de même générer des réponses spontanées. Ensuite, après chaque entretien, nous retranscrivions l'interview⁴² (parfois de l'anglais au français).

4.2. Description des intervenants

Nous avons systématiquement essayé d'interroger un risk manager, un compliance officer, un responsable RSE et responsable de la communication & relations publiques pour chaque entreprise analysée, pour essayer de comprendre au mieux les liens entre les différents départements, les barrières, les problèmes, les synergies, les possibles marges d'amélioration, etc. Chacune des interviews réalisées avait lieu au siège social de l'entreprise (soit à Bruxelles, soit à Anvers) et durait entre 45 minutes et 1h30. Par ailleurs, nous avons interrogé de manière informelle une série d'employés afin de connaître leur niveau de connaissance sur l'éthique de la compagnie pour laquelle ils travaillent.

L'ensemble des interviews ont été réalisées entre le 11 avril et le 27 avril. L'avantage d'avoir réalisé ces entretiens sur un court laps de temps est que nous pouvions facilement comparer les différentes gestions des risques et opportunités entre firmes et de confronter les opinions, ce qui nous permit de rapidement adapter nos questionnaires pour intégrer de nouvelles questions lors nos prochaines interviews et de mieux rebondir sur les réponses. Le tableau ci-dessous illustre le nombre de personnes interrogées, la position occupées par ces intervenants dans l'entreprise et la durée des interviews.

⁴² Voir retranscriptions des interviews à l'annexe n°17

Position dans l'entreprise	Nombre de participants	Durée totale d'interview
Risk Manager	4	4,5 heures
Compliance Officer	4	4,5 heures
Responsable RSE	2	2,5 heures
Responsable de la communication	3	2 heures
Employés divers	8	>2 heures
	Total : 21	Total : ≈ 15 heures

4.3. Méthode d'analyse

Au cours de notre analyse, nous allons tenter de confirmer ou d'affirmer les hypothèses que nous avons précédemment avancées. Lorsque nous aurons répondu à l'ensemble de ces hypothèses, nous serons en mesure de proposer une réponse à notre problématique. Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses nous comparerons les informations recueillies dans la revue littéraire avec les informations reçues lors de nos entretiens.

Notons que pour des raisons de confidentialité avec les intervenants interrogés et pour garder au maximum notre liberté intellectuelle nous avons décidé d'avancer les résultats de notre étude sans directement citer le nom des entreprises ou des intervenants. Cependant, pour quand même pouvoir comparer les résultats de notre étude, nous avons remplacé le nom des entreprises par Alpha Banque, Beta Assurances, Charlie Banque et Delta Assurances. Le remplacement du nom des entreprises par des noms d'entreprises fictives n'altère en rien le résultat de notre étude. D'ailleurs, il est possible de relier les propos avancés dans notre analyse avec les retranscriptions d'interviews qui se trouvent en annexes.

5. Analyse des résultats

H1 : Il existe une intégration de la compliance au risk management dans la gestion des risques opérationnels.

H1a : Le risk management collabore avec la compliance dans l'identification des risques de compliance au niveau des processus opérationnels.

Comme stipulé dans la partie théorique, les quatre entreprises interrogées mentionnent utiliser la méthode de la veille réglementaire pour identifier les nouveaux risques émanant des régulations. Cette technique est la plus efficace car elle permet de bien identifier le cadre de la loi mais également déterminer son application au niveau des opérations de l'entreprise. En fonction de l'importance de la loi, la compliance fonctionne de manière indépendante au niveau de la veille réglementaire. Cependant, certaines lois plus complexes et ayant moins d'aspects pratiques comme le GDPR, requiert une expertise plus poussée et c'est alors que, comme stipulé au niveau des parties théoriques, une aide du département juridique intervient. Cette expertise fournit les informations nécessaires comme le cadre à même titre que les niveaux d'application au niveaux des activités de l'entreprise. Cependant cette aide peut être plus fréquente. C'est notamment le cas pour Delta Assurance qui ne dispose que trois personnes au sein du département compliance et se fait aider de manière plus régulière par le département juridique. Cette aide peut également provenir d'un organisme externe, comme Assuralia, qui fournit une base réglementaire déjà analysée aux entreprises membres permettant de mieux cerner l'impact des nouvelles régulations sur l'entreprise. Lorsque la loi est décryptée et que le cadre est défini, les équipes de compliance vont, par l'intermédiaire des antennes de compliance présentes au sein du business, identifier les possibles manquements qu'il faudrait rectifier afin d'être en conformité avec la loi. De par la présence mondiale d'Alpha Banque, cette veille réglementaire est d'autant plus utilisée. En effet, l'entreprise est soumise aux réglementations de chaque pays où elle est présente. De ce fait la veille réglementaire est effectuée de manière journalière afin d'identifier toutes nouvelles régulations. Dans les autres cas, soit cette veille est effectuée entre 3 et 4 fois par an, soit les fonctions de compliance attendent d'être averties par un organisme externe comme Assuralia.

Au niveau de l'identification des nouveaux risques de compliance, nous avons remarqué qu'il existe très peu, voire pas du tout d'intégration au niveau de cette étape. En effet, même si ces deux fonctions ont pour but d'identifier les nouveaux risques au sein des activités, chaque département possède un champ d'action déterminé et il est important de ne pas mélanger les rôles. Comme nous l'a stipulé un intervenant : « La compliance demande une expertise spécifique que nous n'avons pas en risk management. Chacun son boulot et chacun sa force ». La compliance possède donc un niveau d'expertise plus grand au niveau des risques, emmenant des nouvelles régulations mais également sur

tout ce qui touche le blanchiment d'argent, la corruption et les conflits d'intérêts. Tandis que le risk management est plus apte à mesurer le risque et à identifier les défauts de procédures au niveau des business pouvant affecter l'atteinte des résultats. Même si ces deux fonctions traitent un même domaine comme par exemple la sécurité des systèmes informatiques, la compliance prendra en compte des aspects plus réglementaires tels que les normes de sécurité, les obligations légales. Tandis que le risk management veillera de son côté à, par exemple, implémenter des procédures de contrôles sur les activités des employés au niveau des systèmes informatiques pour éviter les erreurs humaines.

Ce schéma se reproduit également pour le risque de fraude, mais il existe des disparités entre les entreprises. Deux entreprises, Beta Assurance et Alpha Banque fonctionnent selon ce même schéma. La compliance sera en charge de l'identification des risques liés aux réglementations, tandis que le risk management portera sur l'identification des risques pouvant affecter le résultat au niveau des processus. Un autre procédé a été identifié auprès de Delta Assurance concernant ce risque de fraude. Il a été décidé de le centraliser auprès de la compliance car même s'il fait attrait à des aspects réglementaires et opérationnel, il impacte davantage la réputation que le financier. Comme stipulé en théorie, la compliance est garante de la réputation au niveau de l'éthique et de la conformité. Cette intégration des aspects réglementaires et opérationnels prend du sens car cela accorde une vision globale sur ce risque au niveau d'une seule personne.

Cette différence entre les entreprises au niveau du risque de fraude peut être expliquée par la position de la compliance dans l'organigramme de l'entreprise. Chez Delta Assurance, la compliance est considérée comme une fonction du risk management et reporte directement au CRO. Le risque de fraude faisant plus attrait à des aspects cognitifs pouvant être mitigé par la sensibilisation, rentre peut-être plus dans les compétences de la compliance que du risk management. Dans cette structure, la fonction en charge des risques importe peu car le but in fine est de donner une vision globale des risques auprès du CRO, tant que l'indépendance des fonctions soit respecté. La personne la plus qualifiée pour identifier un risque sera responsable de son identification. Tandis qu'au niveau des deux autres entreprises, la compliance est une fonction à part entière. Même si chez Beta Assurance, la fonction de compliance a été placée sous la tutelle du CRO afin de faciliter les échanges avec les fonctions de risk management, ce CRO n'est qu'un responsable administratif et il n'existe aucune ligne de reporting entre la fonction compliance et ce dernier. De ce fait, dans ce schéma, il y a une distinction claire entre les responsabilités de la fonction compliance et des fonctions de risk management car les lignes de reporting sont différentes.

Les risques de compliance au niveau opérationnel peuvent être identifiés à différents endroits. la fraude pourra par exemple se retrouver au niveau des manipulations et dans le département achat. Le

blanchiment d'argent a souvent été identifié au niveau des manipulations de liquidité car cela rend le traçage des opérations moins aisé. Le risque de corruption sera tantôt présent au niveau des achats, tantôt en fonction du niveau hiérarchique.

Conclusion

Nous avons constaté que la collaboration est pratiquement inexistante au niveau de l'identification des risques de compliance. Ceci peut être expliqué par le fait que les domaines d'expertises des deux fonctions soient différents et que les rôles soient bien définis entre ces deux fonctions au niveau de l'identification. Il existe une exception pour l'un des cas où le risque de fraude a été totalement pris en charge par la fonction de compliance. Les deux fonctions établiront une liste de risques touchant à leur domaine d'expertise sans empiéter sur le travail de l'autre. La compliance possède une méthode d'identification des risk owner's de compliance permettant une bonne attribution des risques au business à même titre que le risk management. Cette constatation démontre que, bien que la fonction de compliance soit placée sous la tutelle du Chief Risk Officer pour en faire une fonction de gestion du risque, la compliance garde une certaine indépendance dans sa méthodologie d'identification.

*Nous pouvons donc **infirmer** l'hypothèse H1a : Le risk management collabore avec la compliance dans l'identification des risques de compliance au niveau des processus opérationnels.*

H1b : La fonction de compliance collabore avec risk management dans l'évaluation des risques opérationnels

Afin de pouvoir effectuer une évaluation efficace des risques de compliance, il est important de la cartographier en prenant en considération l'impact et la probabilité d'occurrence.

L'impact se subdivise en deux variables pouvant affecter l'entreprise au niveau de la compliance, à savoir l'impact sur la réputation et l'impact des possibles sanctions. Au niveau des entreprises interrogées, toutes nous ont affirmé prendre en considération ces deux variables mais l'importance accordée diffère.

Les entreprises moins internationales, comme Beta Assurance, Delta Assurance et Charlie Banque considèrent l'impact sur la réputation comme le facteur primordial dans l'analyse de l'impact potentiel. En effet, toutes les sanctions n'ont pas un effet immédiat. Dans un premier temps, les agences publiques indépendantes (API) établiront un rapport de manquement à la conformité d'une loi et donneront un avertissement soit un avertissement ou une amende en fonction de la gravité de l'infraction. Cependant,

ce n'est qu'après plusieurs avertissements que la véritable sanction. Une entreprise ne perdra pas son droit d'exercer son but social dès le premier avertissement. Contrairement aux sanctions, la réputation a un effet immédiat, d'une façon moins quantitative mais plus qualitative, auprès des régulateurs. En effet, les régulateurs sont en charge d'infliger les amendes pour manquement à la loi. Si l'entreprise dégage une image conforme auprès des API, les régulateurs pourraient seulement donner un avertissement et ne pas infliger de sanctions. Dans le cas contraire, si l'entreprise reflète une image de compagnie non-conforme, le régulateur sera plus intransigeant. Lorsqu'un manquement est constaté, le régulateur pourrait effectuer une analyse de manière plus récurrente car les API considéraient que cette entreprise est moins conforme. Pour Alpha Banque, les sanctions sont considérées comme plus importantes. Étant donné la présence mondiale de l'entreprise, celle-ci est soumise à un plus vaste panel de réglementations que les entreprises plus nationales. Dans ce cas présent, le risque de poursuites en chaîne est bien présent comme nous l'avons stipulé en théorie. L'entreprise peut être sanctionnée, par exemple, auprès des autorités européennes mais également auprès des autorités américaines étant donné sa présence dans ces deux pays.

Pour les institutions financières interrogées, les tops risques sont, à quelques détails, très similaires. Les divergences sont basées sur le secteur d'activités à savoir B2B ou B2C. Les quatre entreprises nous ont mentionné le risque lié aux régulations comme étant le plus important pour l'organisation. En effet, chaque année, entre trois et quatre nouvelles lois doivent être implémentées au sein des entreprises, requérant une vue très transversale comme le GDPR. En deuxième position, pour le secteur B2B le risque de fraude est considéré comme très important au vu des montants transitant chaque jour. Pour le B2C, étant en contact permanent avec les consommateurs, les conflits d'intérêts sont considérés comme le second risque le plus important avec les nouvelles réglementations, comme MIFID, définissant des règles sur la protection du consommateur et de transparence. Celui-ci est considéré comme moyen pour le B2B car il existe très peu d'interaction avec les consommateurs. Le blanchiment d'argent a été cité par les quatre entreprises comme étant le troisième risque le plus important. En effet, comme mentionné en théorie, les institutions financières jouent un rôle crucial dans la lutte contre le terrorisme et le blanchiment d'argent et les régulateurs exercent une énorme pression sur cette thématique auprès des entreprises.

Afin de pouvoir juger de la couverture actuelle d'un risque et ainsi connaître son risque inhérent, il est essentiel d'avoir un appétit aux risques clairement défini en amont. Cette étape est cruciale car elle permettra d'identifier quels sont les seuils critiques à ne pas dépasser et à quel moment nous considérons qu'un risque est sous contrôle.

Nous avons pu constater que l'appétit aux risques pour la compliance n'est généralement pas clairement défini au sein des entreprises. En effet, nous avons remarqué lors de nos interviews qu'il n'existait pas de cadre spécifique au niveau de l'appétit aux risques. Tous les intervenants nous ont stipulé qu'il était très bas et que la prise de risques était par conséquent, très mince. Comme l'un de nos intervenants nous a stipulé : "La compliance c'est plus simple que le risk management. Chez nous c'est noir ou blanc. Nous sommes conformes ou nous ne le sommes pas". Nous pouvons en déduire qu'aucun seuil de tolérance n'a été clairement défini. Or, comme stipulé dans la revue littéraire, l'appétit aux risques est crucial pour permettre une bonne évaluation des risques et ainsi permettre une allocation des ressources efficaces entre les différents risques. Lorsque ce cadre sera clairement défini, la fonction de compliance pourra avoir une approche de la compliance basée sur le risque efficace.

Actuellement, nous remarquons que les fonctions de compliance éprouvent des difficultés à adopter cette approche. Pourtant elle est essentielle à une bonne allocation des ressources car être 100% en conformité avec une loi est impossible. Certaines clauses stipulées par les régulateurs sont difficilement réalisables ou à des coûts non rentables pour l'entreprise. Nous pouvons prendre l'exemple de la régulation sur le blanchiment d'argent obligeant les entreprises à effectuer une « Due diligence » sur le client au moment de la contraction. Il est stipulé dans les textes de loi que le contrat ne pourra pas prendre effet tant que cette due diligence n'a pas été effectuée. Cependant, cette clause est difficilement réalisable car cette enquête peut prendre un certain temps. Il est nécessaire de faire patienter le client pour vérifier qu'il n'est pas relié à des affaires de blanchiment d'argent, ce qui pourrait faire perdre le contrat. De ce fait, certaines entreprises ont décidé d'implémenter une clause dans le contrat stipulant qu'il peut devenir tacite au bout de 1 mois si l'entreprise découvre des éléments allant à l'encontre des principes de la régulation.

Cette décision a été prise sur base du risque réputationnel. La compliance a estimé qu'en implémentant cette clause, elle estime avoir une assurance raisonnable de la maîtrise du risque vis-à-vis des régulateurs. Il existe donc une certaine approche risques mais elle est relativement limitée.

Concernant les intervenants, nous avons pu identifier une différence notable entre les intervenants.

Pour Beta Assurance, Charlie Banque et Delta Assurance, où la compliance est intégrée à la fonction de risk management, une grande collaboration sur l'évaluation des risques est d'application. Nous avons pu remarquer une volonté d'implémenter une méthodologie commune entre la compliance et le risk management au niveau de ces entreprises. En effet, de nombreuses réunions sont effectuées de manière formelle et informelle entre les deux départements dans le but d'avoir un échange d'informations constant. Selon les risk managers interrogés, cette collaboration à cette étape provient de la volonté

d'avoir une vision globale de tous les risques auxquels une entreprise pourrait être confrontée au même titre qu'une méthodologie identique entre les fonctions de risques. Cette méthode de fonctionnement peut-être une bonne méthode en vue d'avoir une Enterprise risk management comme le recommande la littérature.

Pour Alpha Banque, où la compliance fonctionne de manière indépendante du risk management, nous remarquons moins d'interaction entre les deux fonctions. Dans cette structure, la compliance possède un rôle similaire à l'audit et ne nécessite pas nécessairement une collaboration aussi forte. La compliance sera en charge d'effectuer cette analyse du risque inhérent. Il n'y aura pas de collaboration au niveau de l'identification car nous ne retrouvons pas le même intérêt de vision globale de tous les risques comme pour les entreprises précédentes. En effet, le risk management considère que si la fonction de compliance a été créée et instaurée comme fonction de seconde ligne, une collaboration trop forte entre les deux départements ne serait pas une allocation de ressources efficace.

Cette différence trouve son explication dans la vision d'un risque de compliance. Dans le cas des entreprises où la compliance est intégrée à la fonction de risk management, elle sera considérée comme un risque opérationnel. Tandis que dans l'autre cas, la compliance possède, certes, énormément de liens avec le risque opérationnel mais il n'est pas cantonné à cet aspect.

En effet, comme nous l'avons vu en littérature, la compliance touche énormément d'aspects du risque opérationnel. Cependant, le rôle de la compliance est plus large. Elle aura pour rôle de rendre les opérations en conformité avec les régulations mais également un rôle de conseil et un acteur non négligeable dans l'implémentation de la culture de l'éthique qui pourrait être un levier de performance de l'entreprise.

Conclusion

Nous avons pu constater par l'intermédiaire de cette analyse, deux tendances. D'une part, lorsque la compliance est intégrée au risk management, une grande collaboration existe dans l'évaluation des risques de compliance entre la fonction de compliance et de risk management. Cette collaboration existe dans l'optique de créer une méthodologie commune de gestion des risques ainsi que par une volonté du risk management d'avoir une vision globale des risques de l'entreprise.

De l'autre côté, la compliance n'est pas considérée comme une fonction de gestion de risques mais de contrôle. Les rôles sont bien distincts entre ces deux fonctions afin d'avoir une allocation des ressources efficaces.

*Nous pouvons donc **confirmer partiellement** l'hypothèse H1b : « La fonction de compliance collabore avec le risk management dans l'évaluation des risques opérationnels ».*

H1c : La compliance travaille en étroite collaboration avec la fonction de risk management dans l'implémentation de procédures de contrôle au niveau des risques opérationnels

Nous avons pu remarquer, en théorie, qu'il existe une grande similitude entre les risques opérationnels et la compliance. Afin d'éviter les doublons de procédures pouvant entraîner une surcharge de processus mais également une augmentation des coûts, il est important d'avoir une grande collaboration entre la fonction de compliance et la fonction de risk management.

Nous avons constaté qu'il existe peu de collaboration dans l'établissement de procédures de contrôles communes entre le risk management et la compliance lorsque le risque de compliance possède un large champs d'action tel que le GDPR. Ces procédures sont très détaillées, expliquant quelle personne doit avoir accès à la donnée et le temps de conservation. Il faut également mettre en place des procédures pour l'ensemble de l'entreprise afin d'être capable de répondre à une demande d'informations de la part d'un client. Parfois, il se peut que le risk management demande d'intégrer certains contrôles supplémentaires sur les processus mis en place par la fonction de compliance mais cela reste limité. Selon les intervenants, il est très difficile de créer un contrôle commun sur ces risques qui permettent à la fois de mitiger efficacement des aspects compliance, et à la fois des aspects liés au risk management.

Cette constatation peut être expliquée par le fait que la compliance doit garder son indépendance par rapport aux autres fonctions de seconde ligne. Une autre raison a déjà été stipulée précédemment, à savoir, une différence au niveau du champs d'action mais également au niveau des expertises. Comme nous l'a stipulé un intervenant : « la compliance est spécialisée dans des domaines dont nous n'avons pas une expertise suffisante pour les aider à mitiger ce risque de manière efficace. Nous laissons la fonction de compliance mener à bien ces projets et nous prenons les inputs pour les intégrer à la base de données de l'ensemble des risques de l'entreprise ».

Chacune des fonctions établira ses procédures de contrôles en fonction des risques identifiés. Toutefois, il existe une collaboration pour éviter les doublons de procédures ainsi que les conflits d'intérêts, spécifiquement au niveau du risque opérationnel étant donné la nature similaire de ces types de risques.

La compliance a pour mission d'écrire des procédures liées à ces risques pour l'ensemble de l'entreprise mais également pour le risk management. Lors de ces réunions, les procédures respectives de chaque département sont relues par les deux fonctions afin d'éviter les problèmes mentionnés. Les entreprises étant proches physiquement, et généralement sous la tutelle du CRO, organisent fréquemment ce type de réunion avec le risk management opérationnel pour éviter les doublons de procédures, mis à part si ce doublon est voulu car le risque est jugé important dans les deux fonctions. Dans le cas de Charlie Banque par exemple, les réunions avec le Risk management opérationnel ont lieu au moins une fois par semaine de manière formelle pour faire un état d'avancement et ainsi s'assurer qu'il n'y a pas de doublons de procédures. Nous avons remarqué que ces réunions sont moins fréquentes dans le cas d'Alpha Banque, et engendre des doublons de procédures comme nous a stipulé notre intervenant.

Cette collaboration ne doit pas nécessairement être physique, mais peut être entreprise par l'intermédiaire d'une base de données commune. Cette approche est recommandée par la littérature car elle permet une centralisation de la documentation des processus de gestion des différentes fonctions de la seconde ligne. Nous avons pu constater que cette base de données existe au sein des quatre entreprises mais n'est pas utilisée à la même fréquence ni dans le même but. Pour Alpha Banque, cette base de données est essentielle car elle permet d'avoir un regard sur l'ensemble des procédures de contrôles mises en place permettant de palier à ce manque de proximité avec les autres fonctions de risques. Pour les autres entreprises, cette base de données servira énormément pour le reporting auprès des régulateurs externes ainsi qu'au comité de direction.

Un autre élément mis en avant par la littérature pour limiter la surcharge de procédures est d'implémenter des contrôles de compliance au sein des processus déjà implémentés au niveau des activités de business. En effet, la compliance sera en charge d'écrire des politiques pour l'ensemble de l'entreprise mais également pour le risk management pour les domaines qui lui sont propres tels que le blanchiment d'argent, la protection de données, les conflits d'intérêts ou encore la fraude.

Lorsque nous avons interrogé les entreprises, nous avons pu constater que les fonctions de compliance dépendant du CRO ont une vue plus globale des risques opérationnels. Grâce aux nombreuses réunions formelles et informelles avec la fonction de risk management, cette collaboration leur permet plus aisément d'implémenter des procédures de contrôles dans les processus existants.

Pour les procédures ayant un champ d'action limité, comme le conflit d'intérêt, les politiques sont implémentées dans les procédures de risk management. Par exemple, lorsqu'un agent envisage de contracter avec un client dans l'optique de lui vendre des produits d'investissements. La fonction de risk management a implémenté une procédure visant à identifier les besoins du client afin de lui offrir un

service approprié. A ce niveau, la compliance a instauré un contrôle supplémentaire visant à établir un profil de risque du client. En fonction de ce profil, une gamme de produits lui sera proposée et la commission sera identique entre tous les types de produits dans cette gamme. Si cette procédure n'est pas respectée, l'agent risque de perdre sa commission.

Un autre exemple concerne le blanchiment d'argent, les personnes en contact des transactions financières doivent reporter toutes transactions au-dessus d'un certain montant. Lorsque ce risque est jugé important, les antennes compliances se chargeront de contrôler l'ensemble des transactions bancaires de manière journalière. Un dernier exemple pourrait être pour le risque de fraude. Au niveau du département achat, lorsqu'un employé reçoit une facture d'un fournisseur, l'employé doit vérifier son numéro de compte et également appeler le fournisseur en question afin de savoir si l'expéditeur est bien le commanditaire de la facture.

Conclusion

Il existe donc une certaine collaboration dans l'implémentation des procédures de compliance mais elle est limitée. Étant donné la nature différente des procédures de contrôles, il est difficile d'établir des processus de mitigation communs entre la compliance et le risk management même si ces contrôles touchent des risques opérationnels. Cependant, une collaboration existe dans le but d'éviter des doublons de procédures ou un conflit d'intérêts au sein d'un même processus de contrôles qui est plus présente dans les entreprises où la compliance est placée sous la tutelle du CRO.

*De ce fait, nous pouvons **confirmer partiellement** l'hypothèse H1c : « Le département de compliance et les autres départements de risques collaborent dans les processus de mitigation des risques »*

H1d : La compliance est en charge de l'évaluation des performances des activités de contrôles d'activités mises en place au niveau du risk management

L'évaluation des performances des activités de contrôles est donc une étape essentielle permettant d'évaluer si les mesures implémentées atténuent de manière efficace les risques identifiés. En théorie, nous avons pu constater que la majorité de cette activité incombe à la compliance mais également au département d'audit. Cependant, dans la pratique, nous constatons différents cas.

Lorsque la compliance est considérée comme une fonction de gestion de risques, l'évaluation des performances des contrôles d'activités de compliance est à charge de la compliance et de ces antennes de relais. Pour ce faire, un travail en collaboration avec le risk management a été effectué afin d'avoir

des KPI's communs à la fois quantitatifs et qualitatifs. Généralement, nous nous sommes rendus compte que la compliance ne possède pas l'expertise nécessaire pour quantifier ces KPI's.

Cependant, il est important de ne pas tout quantifier car les variables ne sont pas toutes quantifiables. En effet, la compliance a plus de notions qualitatives que quantitatives, puisque l'objectif de cette fonction est de donner l'assurance au comité de direction que l'entreprise est conforme ou pas. Vouloir tout quantifier peut représenter un inconvénient car certaines variables font attrait à des notions purement qualitatives. Les quantifier pourraient avoir des effets "pervers". Prenons l'exemple de la sécurité dans les bâtiments avec les taux de suicides. Vouloir quantifier cette variable reviendrait à définir un indicateur sur le nombre de suicides. Mais à partir de quel moment estimons-nous que ce taux de suicides devient important et menaçant pour l'entreprise ? Un employé, Deux employés ? Un directeur ? Ce paramètre fait donc appel à des aspects purement qualitatifs et vouloir les quantifier peut représenter un danger moral.

Une bonne méthode d'évaluation des risques consiste à combiner des KPI's quantitatifs et qualitatifs. Par exemple, pour le risque de conflits d'intérêts entre un vendeur et un client. Le vendeur percevant une rémunération sur base de commission sera sûrement tenté d'influencer le client vers un produit plutôt que vers un autre en fonction de la commission. Pour ce faire, une procédure a été mise en place afin de détecter si un agent ne change pas le profil d'un client avant de lui proposer un investissement afin d'avoir une meilleure commission.

Afin de contrôler l'efficacité de ce processus, des KPI's qualitatifs et quantitatifs ont été mis en place. En termes quantitatifs, cela peut-être le nombre de chaque profil clients établi. Et pour les indicateurs qualitatifs, les différentes plaintes. Lors de l'évaluation des performances de ce contrôle, le résultat montrait aucun cas de fraude. Cependant, avec l'utilisation des KPI's qualitatifs et quantitatifs, la compliance s'est rendue compte qu'il y avait une corrélation négative entre le nombre de chaque profil établi et le nombre de plaintes de clients.

Cette méthodologie est plus présente dans les entreprises où la compliance est intégrée à la fonction de risk management. Étant donné que dans cette structure la compliance est considérée comme une gestion du risque opérationnel, la compliance est en charge d'évaluer la performance de l'ensemble des risques de compliance y compris ceux touchant le risque opérationnel. Toutefois, il est possible que le risk management fasse remonter une information au niveau de la compliance si un manquement est constaté au niveau des activités de compliance.

Lorsque la fonction de compliance est séparée du risk management, le monitoring est à charge de ce-dernier. Comme nous l'avons déjà stipulé, la compliance possède un rôle de contrôle dans cette structure. Elle a pour mission première d'implémenter des contrôles d'activités pour le risk management mais également pour l'ensemble de la société. Un plan d'action annuel est établi par la compliance, qui sera transmis au risk management pour qu'il effectue l'analyse complète des risques liés à sa fonction. Ensuite, il donnera un avis quant à la maîtrise des risques de compliance actuels.

Dans la première structure, nous constatons que la compliance alloue énormément de ressources aux contrôles des performances de compliance comme l'atteste l'enquête de PWC vu en théorie. Dans l'autre, l'évaluation des performances est entièrement à charge du risk management, lui offrant une vue risques de son programme.

La compliance n'est pas une fonction de gestion de risques par nature mais est forcée d'utiliser cette méthodologie lorsqu'elle est intégrée au risk management. Cette évaluation de la performance des contrôles d'activités demande du temps et des ressources qui pourraient être alloués à d'autres activités de contrôles.

Nous pouvons également constater un doublon de procédure au niveau de l'évaluation des performances. La compliance est en charge de l'évaluation des contrôles liés aux activités de compliance comme la fraude, le blanchiment ou encore la corruption pour l'entièreté des activités de l'entreprise. Etant donné que les contrôles de compliance s'intègrent également dans les processus du risk management, une double évaluation prend forme. De ce fait, un rapprochement de la compliance à la fonction d'audit pourrait être une solution efficace afin d'avoir une meilleure allocation des ressources.

*A la suite de cette analyse, nous pouvons donc **affirmer** l'hypothèse H1d : “La compliance est en charge de l'évaluation des performances des processus de contrôle de compliance.”* En effet, seulement une entreprise sur quatre a décidé de ne pas s'occuper de cette tâche afin de consacrer plus de ressources aux autres risques de compliance, à savoir l'éthique et la culture. Cette méthode est efficace car elle permet de se décharger de l'évaluation des performances des processus de contrôles au sein des procédures de risk management. Ceci permet d'éviter les doublons d'évaluation qui pourrait exister lorsque les deux fonctions et veiller à une meilleure allocation des ressources.

En répondant aux sous-hypothèses H1a, H1b, H1c et H1d, nous sommes en mesure de confirmer l'hypothèse H1 : “Il existe une intégration de la compliance au risk management dans la gestion des risques opérationnels”.

Nous avons pu constater qu'il existe une grande intégration de la compliance au risk management. Trois entreprises sur quatre ont intégré cette fonction aux autres fonctions de gestion des risques car ils considèrent la compliance comme un risque opérationnel. Elle aura donc un rôle dans la conformité des opérations. Les entreprises les plus intégrées sont Charlie Banque, Beta Assurance, et Delta Assurance. Lorsque cette fonction se trouve sous la tutelle du CRO, elle fonctionnera comme une autre fonction de risques. Une grande collaboration s'opère à tous les stades de la méthodologie « risque » afin d'assurer une bonne coordination entre les fonctions.

Nous avons également le cas d'Alpha Banque, l'intégration est moins grande. Ceci est dû à la nature différente de la fonction de compliance, à savoir une fonction de contrôle. Elle interagit avec les risques opérationnels mais n'assure pas l'évaluation des performances des contrôles d'activités de compliance liées aux opérations qui sera à la charge du risk management.

Chaque structure possède des avantages et des inconvénients en fonction de son intégration au risk management. Dans le tableau ci-dessous, nous reprendrons l'ensemble de ces avantages et inconvénients que nous avons pu détecter.

H2 : Le risk management intègre des KPI's de compliance dans son reporting au comité de direction et au conseil d'administration.

Le reporting au comité de direction et au conseil d'administration a pour objectif de présenter l'ensemble des risques d'une entreprise et également leurs impacts potentiels. Les différentes fonctions de seconde ligne présentent des rapports dans le but de fournir une explication quant à la situation actuelle de l'entreprise. La qualité de ces comptes-rendus est déterminante pour le conseil d'administration. N'étant pas présent au quotidien au sein de l'entreprise mais endossant la responsabilité, les membres du conseil d'administration en sont dépendants afin d'avoir une vision globale de l'entreprise.

Le rôle de la compliance dans le risk management est de s'assurer de la conformité des opérations. De ce fait, il devra répondre au comité de direction et au conseil d'administration à la question suivante : « Sommes-nous conformes ? ».

Pour ce faire, nous avons pu constater que les entreprises, dont la compliance est intégrée au risk management, fournissent un rapport de meilleure qualité. Dans ce compte-rendu, le risk management n'incorpore pas de KPI de la compliance car les procédures de chacun sont différentes. Cependant dans le rapport global des risques, la compliance possède un chapitre où elle pourra s'exprimer et émettre un avis quant à l'efficacité des contrôles mis en place au niveau des opérations. Le risk management n'incorpore pas de KPI de la compliance car les procédures de chacun sont différentes.

Bien que ce rapport contienne toutes les informations nécessaires, il ne permet pas d'effectuer des liens de causalité entre les risques de compliance et opérationnels. Pour ce faire, Beta Assurance et Delta Assurance ont créé un dashboard reprenant l'ensemble des activités ainsi que les risques qui y sont liés. De ce fait, si par exemple la distribution est considérée à risques, ils pourront directement savoir que c'est à cause d'un changement de régulation. Cet outil est plus efficace que le rapport de gestion des risques mais requiert une grande concertation entre les différentes activités de la seconde ligne. Dans cette structure, les collaborateurs des deux départements travaillent ensemble de façon journalière ouvrant la porte à un échange d'informations conséquent.

Lorsque la compliance est une fonction de contrôle étant détachée du risk management, celle-ci n'effectue pas d'évaluation de la performance de la conformité des opérations de risk management. La tâche incombant au risk management, il jugera de la qualité des processus mis en place dans le rapport global de l'exposition au risque mais n'utilisera pas de KPI's de la compliance. Lorsque nous avons mentionné la possibilité d'un dashboard, notre intervenant nous a stipulé que la collaboration n'est pas assez développée pour entreprendre la création d'un tel outil

Conclusion

Nous avons pu constater que le risk management n'intègre pas de KPI de la compliance car les activités des domaines sont différentes. En effet, la compliance fera plus attrait à des risques de corruption, blanchiment, protection du consommateur qui n'entrent pas dans les compétences du risque management. Pour pallier à cela, certaines entreprises ont entrepris la création d'un dashboard permettant de relier les risques de compliance et opérationnels au niveau de chaque activité.

*A la suite de cette analyse, nous pouvons **infirmer** l'hypothèse H2 : “ Le risk management intègre des KPI's de compliance dans son reporting au comité de direction et au conseil d'administration ”*

H3 : Les pressions réglementaires ont une influence sur l'allocation des ressources de compliance sur les risques opérationnels.

Nous avons remarqué, dans la revue littéraire, que les pressions réglementaires sont devenues de plus en plus importantes pour les institutions financières, les obligeant à avoir une vision plus systémique de l'ensemble des risques auxquels une entreprise pourrait être confrontée. En effet, en comparaison aux autres secteurs, le secteur bancaire possède des lois plus structurelles au niveau de la gestion des risques et notamment de compliance. Selon un intervenant : « La réglementation en terme de risk management et de compliance est fortement en avance par rapport au secteur industriel, nous avons des obligations de reporting et des contraintes plus importantes. » Il existe également une différence entre les régulations pour le secteur bancaire (Bâle II) et celles pour les assureurs (Solvability II). Solvability II est plus exigeante pour les assureurs en imposant des contraintes aux entreprises en termes de calcul, au niveau de l'estimation de la solvabilité de l'entreprise, mais également au niveau de la gouvernance, en termes de gestion des risques. Cette régulation exige aux assureurs de fournir un rapport détaillé (ORSA) reprenant l'ensemble des systèmes de gestion des risques qu'elle met en place pour identifier, analyser les lignes de reporting des risques.

Nous avons pu constater dans nos analyses une certaine corrélation entre le degré d'intégration de la fonction de compliance avec la fonction de risk management et la nature de l'institution financière, à savoir secteurs des assurances ou secteur bancaire. Par l'intermédiaire de l'analyse précédente, nous avons pu constater que cette intégration est plus présente au niveau des assurances que des banques. Le cas Charlie Banque est particulier. En effet, cette entreprise est une banque, mais nous constatons une forte intégration de la compliance au risk management. Ceci trouve son explication par le fait que la majorité des activités du groupe sont axées sur les assurances. La partie bancaire ne représente qu'une petite partie. Notre personne de contact compliance nous a mentionné que la méthodologie est identique à celle des assurances.

Cette constatation peut être reliée à la régulation Solvability II, qui impose aux assurances un reporting conséquent sur les méthodes de gestion des risques. Au niveau des assurances, nous remarquons que la fonction de compliance consacre énormément de ressources au niveau des risques opérationnels en rendant les activités conformes. Elle effectue également un monitoring constant, exigeant une lourde dépense de ressources dans son application. La compliance travaille étroitement avec le risk management pour maîtriser ces risques sur plusieurs aspects pour satisfaire les normes des régulateurs. Cette différence peut être expliquée par la présence d'une régulation plus forte auprès des assureurs. Le régulateur oblige le risk management d'être dans la capacité de fournir une assurance de bonne gestion de tous les risques, allant de l'analyse à l'évaluation des performances des procédures mises en place.

Cette exigence réglementaire, en termes de méthodologie et de gestion des risques, se fait au détriment des possibles avantages que la compliance pourrait offrir à l'entreprise dans l'implémentation d'une éthique. Comme nous l'avons démontré en théorie, cette culture de l'éthique peut-être un levier de performance, mais également permettre l'implémentation de contrôles informels qui n'alourdissent pas les procédures existantes. En effet, en étant rattachée au département risk management, la compliance est devenue une fonction de gestion des risques qui consomme énormément de ressources au niveau des risques opérationnels au détriment d'autres liés à la culture, l'éthique et les déviations des comportements.

Une tendance actuelle mentionnée par certains intervenants va vers une transition de la compliance intégrée au risk management vers une fonction de contrôle similaire à l'audit. Nous constatons que cette volonté d'indépendance de la fonction de compliance est plus présente au niveau des banques que nous ne retrouvons pas chez les assurances. En effet, la fonction de compliance chez Alpha Banque était auparavant rattachée au risk management. Elle a effectué la transition vers une fonction plus indépendante, similaire à l'audit, car elle estimait que trop de ressources étaient consacrées au niveau des risques bancaires et opérationnels lié à la compliance. Alpha bank a alors réalisé qu'elle n'était pas assez performante sur les autres risques de compliance tels que l'éthique, la culture, les codes de conduites à cause justement de cette dépense de ressources trop importantes au niveau des risques opérationnels. La compliance auprès de Charlie Banque est actuellement rattachée au CRO, mais désire également cette transition pour les mêmes raisons que Alpha Banque. La personne interrogée nous a mentionné porter attention au programme éthique, mais afin d'avoir une gestion efficace sur cette thématique, il est nécessaire d'effectuer cette transition, car sa principale activité actuelle est de gérer les risques opérationnels. Nous n'avons pas retrouvé cette volonté de transition auprès des personnes interrogées chez Beta Assurance et Delta Assurance qui allouent énormément de ressources aux risques opérationnels et moins aux risques liés à l'éthique, la culture, les comportements. Selon ces personnes, tous les aspects de la compliance font partie du risk management. Il existe en effet énormément de similitudes entre le risk management et la compliance. Cependant, tous les aspects de la compliance ne peuvent pas être considérés comme un risque opérationnel. Comme par exemple l'éthique et la culture.

Pour tester justement cette différence d'allocation de ressources entre les risques opérationnels et les risques liés à l'éthique et la culture, nous avons eu une discussion informelle auprès de 8 personnes travaillant dans les entreprises concernées. Nous leur avons demandé s'ils étaient au courant, par l'intermédiaire de formations ou de communiqués internes, des codes de conduites, des comportements à adopter face à un cadeau ou face à une fraude. Nous avons pu remarquer que les personnes provenant d'Alpha Banque et Charlie Banque, sont informées quant aux comportements à adopter face à un cadeau ou une fraude et sont également soumis à des tests annuels afin de comprendre leur sensibilité face à

l'éthique. Dans certains cas, les employés doivent signer ces codes de conduite pour marquer leur accord vis-à-vis de ces règles. Tandis que chez Delta Assurance et Beta Assurance, aucune des personnes interrogées affirment être au courant d'une telle politique. De plus, nous avons pu constater que les codes de conduites sont publiés pour Charlie Banque et Alpha Banque mais pas pour Beta Assurance ni Delta Assurance.

Ceci pourrait être expliqué par la pression de la réglementation SOLVA II qui pousse les assureurs vers une collaboration très étroite entre la fonction de risk management et la fonction de compliance. Cette collaboration étroite influence donc l'allocation des ressources vers les risques opérationnels et moins envers les risques qui pourraient être liés à l'éthique, les comportements et la culture.

Conclusion

Nous constatons que les pressions réglementaires sont plus importantes pour les assurances en termes de gestion de risques. Au niveau des assurances, la compliance et le risk management travaillent en étroite collaboration dans l'optique de fournir un rapport (ORSA), attestant que les risques de l'entreprise sont gérés de manière efficace suivant une méthodologie rigoureuse. Ce qui n'est pas le cas pour les banques car la réglementation y est plus légère sur ce point. De ce fait, la fonction de compliance travaille en étroite collaboration avec le risk management. Il est donc nécessaire que la compliance collabore étroitement avec le risk management dans l'optique de fournir ce rapport de gestion des risques. Cependant, cette collaboration étroite se fait au détriment de certains autres risques qui sont également à charge de la compliance comme l'éthique, la culture et les comportements.

*Nous pouvons donc **affirmer** l'hypothèse : « Les pressions réglementaires influencent la collaboration de la fonction de compliance avec la fonction de risk management ».*

H4 : Le développement de la RSE dépend de son importance stratégique et de la pression des parties prenantes de l'entreprise.

Le développement de la RSE dépend entièrement de la stratégie d'entreprise qui est établie par le comité de direction et approuvée par le conseil d'administration. C'est à eux que revient la responsabilité de définir quel genre d'entreprise ils veulent être. Il est donc fondamental que les hautes instances de l'institution financière soient convaincues que la RSE améliore la valeur de l'entreprise.

Ainsi, certaines entreprises comme Delta Assurance ont intégré des valeurs sociales très tôt dans leur culture d'entreprise. Ce qui aura pour conséquence que le comité de direction soit très sensibilisé aux enjeux sociaux auxquels l'entreprise est confrontée et prendre plus aisément des engagements RSE forts.

Bien que jusqu'à présent aucune régulation n'impose l'établissement de la RSE pour les institutions financières et que le développement de considérations sociales et environnementales reste à l'initiative de la firme, les parties prenantes des entreprises exercent de plus en plus de pression pour que les entreprises intègrent des valeurs éthiques dans leur culture et entreprennent des actions RSE.

C'est dans ce cadre que toute entreprise doit décider de prendre en considération les attentes et exigences des groupes de parties prenantes. Naturellement, la firme ne pourra pas répondre aux besoins de toutes les parties prenantes de la même façon. Il incombe alors à la compagnie de décider quels sont les groupes de parties prenantes qu'elle désire faire passer en priorité et jusqu'où va-t-elle aller dans l'intégration des attentes de ce groupe.

Nous l'avons vu, depuis la crise financière de 2008, le secteur financier a vu apparaître de plus en plus de régulations pour contrôler les activités des institutions financières. Ainsi, parmi toutes les parties prenantes des institutions financières, les régulateurs externes sont indéniablement ceux qui exercent la plus grosse pression. Par conséquent, la majorité des intervenants que nous avons interrogé reconnaissent que la RSE n'aie qu'une intégration limitée dans la stratégie de leur entreprise dûe au fait que le comité de direction accorde davantage d'importance à la conformité avec les régulations. Les directeurs des institutions financières ont aversion particulière aux risques financiers et opérationnels car ils ne veulent pas exposer l'économie à de nouveaux incidents et veulent éviter les crises de réputation ainsi que les sanctions et amendes des régulateurs.

Mais la pression des régulateurs n'est pas l'unique cause de l'importance limitée de la RSE dans la stratégie d'entreprise. Dans l'une des deux banques que nous avons analysées, il semblerait que l'établissement d'un objectif stratégique RSE ait déjà été proposé au conseil d'administration mais que cela n'ait pas été approuvé par le conseil. Les raisons derrière ce refus semblent être multiples. Premièrement, selon le Risk Manager interrogé, le secteur financier n'est pas considéré comme un secteur spécialement non-éthique par les parties prenantes (contrairement à l'industrie du pétrole, du tabac, de l'armement, etc.) Mais il semblerait que le véritable frein au développement de la RSE repose sur le fait qu'il soit difficile de démontrer quantitativement la contribution de la RSE à l'amélioration des performances de l'entreprise. Ainsi, le conseil d'administration a souvent tendance à considérer la RSE comme étant un investissement en relations publiques dont la somme aurait pu être investie dans des projets contribuant directement à l'amélioration de la valeur de l'entreprise. Finalement, les entreprises actives dans le secteur B2B sont moins motivées à développer leurs actions RSE car elles sont moins exposées à la pression du public que celles actives en B2C.

Néanmoins, une tendance indique que les clients des banques B2C pressent de plus en plus ces banques de prendre des engagements éthiques et durables forts en commençant par un mécanisme efficace de « due diligence ». Ce qui a pour effet de déclencher une réaction en chaîne des banques de banques (B2B) puisque leurs clients (les banques B2C) font à leur tour pression pour que les banques B2B aient un mécanisme de « due diligence » efficace. A titre d'exemple, Beta Assurance a un partenariat avec BNP Paris-Bas Fortis pour les produits d'investissements. Ces derniers exigent de Beta Assurance d'intégrer des valeurs éthiques à leurs pratiques et de développer une approche RSE, autrement BNP mettrait fin à leur partenariat.

Nous pouvons envisager que si ce phénomène prenait encore plus d'ampleur, les institutions financières pourraient jouer un rôle important d'intégration d'engagements éthiques inter-secteurs. Par ailleurs, les employés et managers ont aussi tendance à de plus en plus faire attention à la RSE et désirent travailler dans une entreprise responsable qui correspond à leurs valeurs. Dès lors, si l'entreprise veut continuer à attirer les jeunes talents et les garder, il est crucial de développer la RSE.

Le conflit d'intérêts entre actionnaires et parties prenantes et l'importance de certains groupes de parties prenantes diffèrent pour chaque entreprise. Ainsi, il est difficilement envisageable de généraliser le développement de la RSE pour le secteur financier. Cependant, notre étude des institutions financières nous a permis d'identifier plusieurs niveaux de développement de la RSE.

Le niveau de développement RSE dans le secteur financier

En fonction du degré de sensibilisation du comité de direction pour le développement durable, la RSE sera plus ou moins développée dans l'entreprise. L'idéal est d'avoir un responsable RSE siégeant au comité de direction mais c'est encore assez rare. Selon notre étude, la fonction de RSE sera tantôt à la charge d'une personne unique, tantôt assurée par un département RSE ou, comme bien souvent, prise en charge par le responsable de la communication et des relations publiques.

Nous avons pu identifier deux grandes tendances de développement de la RSE :

➤ **Le premier cas : Recensement & identification de la RSE**

Nous avons pu remarquer que pour deux des quatre entreprises analysées, le comité de direction est conscient de l'importance que portent leurs parties prenantes internes et externes à la RSE et se rendent compte de l'impact positif qu'a la RSE sur l'image de l'entreprise. Cependant, il n'existe pas encore de stratégie structurée autour de la RSE ce qui implique qu'il n'y ait pas de département RSE ou de personne exclusivement en charge de la RSE. Cette fonction est assurée par le responsable de la communication et des relations publiques.

Toutefois, ces entreprises ont déjà pris des engagements éthiques et implémenté certaines mesures de responsabilité sociétale sans pour autant avoir « *collé une étiquette RSE* » sur les actions entreprises. En d'autres mots, l'entreprise a déjà pris des engagements RSE de façon décentralisée à travers l'entreprise sans pour autant qu'ils soient formalisés et communiqués efficacement. Les premières étapes de ces deux firmes consistent donc à définir ce qu'est leur vision de la RSE, de recenser les mesures sociales et environnementales déjà implémentées à travers l'entreprise ainsi que de mesurer leurs performances pour les différentes composantes de la RSE (au niveau des ressources humaines, des produits, des investissements, etc.).

➤ Le second cas : **Centralisation et coordination de la RSE**

Les deux autres institutions financières sont plus avancées dans leur démarche RSE.

La première a créé un département RSE formel avec un chef de département qui assure un rôle de coordinateur entre les différentes composantes (environnement, communautaire, environnement de travail, marché, gouvernance) indépendantes qui forment ce département RSE. Le coordinateur assure la communication entre ces différentes composantes qui travaillent séparément et rapporte ensuite au responsable de la communication et des relations publiques. Le département RSE présente 3 à 4 fois par an leurs ambitions au comité de direction sur les différentes dimensions que compose la RSE pour avoir leur avis. Selon la chef de département RSE, ils sont relativement bien écoutés car le CEO est très engagé. Ainsi, l'entreprise a fait d'énormes progrès en l'espace de 5-6 ans. Mais cela ne veut pas dire que si le CEO devait quitter la compagnie, son remplaçant aurait le même niveau de sensibilisation à la RSE et le développement de la RSE ne serait pas à l'abri de connaître une période de stagnation voire de déclin.

La deuxième n'a pas créé de département RSE et organise la gestion de la RSE de manière informelle. Pourtant, le développement de la RSE est très avancé. En effet, d'une part, l'entreprise a créé une fondation indépendante chargée de développer les dimensions sociales et communautaires de la RSE. L'indépendance de la fondation permet vraiment de répondre au mieux aux attentes des parties prenantes. D'autre part, un groupe de travail est organisé pour gérer les aspects de bien-être des parties prenantes internes et d'environnement. Ce groupe de travail se réunit 3 à 4 fois par an de manière un peu informelle et se compose de :

- 1 Responsable de Ressources Humaines (responsable pour la mobilité, le bien être)
- 1 Facility Manager (responsable pour le bâtiment, la gestion des déchets, la gestion des achats)
- 1 Risk Manager (qui avait la fibre RSE et qui était bon avec les chiffres et apportait une vision risque)

- 1 directeur exécutif (sensible à la RSE)

Cette centralisation informelle des efforts RSE permet une coordination des actions RSE et a pour effet de déployer efficacement les ressources de l'entreprise, de mieux adresser les attentes des parties prenantes. Ceci permet, par conséquent, de maximiser l'impact sur la réputation d'entreprise en renforçant la confiance des parties prenantes en l'entreprise. Par ailleurs, la présence d'un directeur exécutif dans ce groupe de travail démontre toute l'importance qu'accorde le comité de direction à la RSE. Les décisions de ce groupe de travail seront présentées au CEO qui décidera d'en tenir compte dans un plan annuel ou pas. Ainsi, la stratégie globale de l'entreprise s'étendant sur un cycle de trois ans, les nouvelles initiatives RSE verront peut-être le jour au début d'un nouveau cycle.

Conclusion

Pour conclure, nous pouvons observer, que de manière générale, les mentalités évoluent, parfois plus vite que d'autres, vers un développement de la RSE suivant les valeurs de l'entreprise et l'intégration des attentes des parties prenantes. Nous pouvons légitimement penser que la RSE suivra un développement similaire à la compliance et au risk management dû à la pression des parties prenantes et à la mise en application de nouvelles régulations (plus considéré comme des initiatives RSE mais comme de la conformité). Cependant, le développement d'initiatives RSE dépendra toujours de sensibilisation et de la conviction du CEO et du conseil d'administration à l'égard de l'importance de la RSE.

*Nous pouvons donc **confirmer** l'hypothèse H4 : « Le développement de la RSE dépend de son importance stratégique et de la pression des parties prenantes de l'entreprise »*

H5 : Le département de risk management supervise la gestion du risque réputationnel et social à même titre que les autres risques.

La nature du risque réputationnel

Pour reprendre les mots d'un des responsables de communication que nous avons interrogé « *Le risque réputationnel à proprement parlé n'existe pas* ». En effet, le risque de réputation est la conséquence d'autres risques et peut venir de partout car n'importe quelle partie prenante externe peut essayer de nuire à la réputation de l'entreprise et n'importe quelle partie prenante interne peut commettre une erreur. Ainsi, la gestion du risque réputationnel est relativement floue à l'heure actuelle. Car contrairement aux autres risques, elle ne dépend pas d'un département en particulier. N'importe quel collaborateur en contact avec des parties prenantes ou n'importe quelle décision stratégique du comité de direction aura un impact sur la réputation de l'entreprise. Comme stipulé le risque réputationnel peut survenir

également lorsque le comité de direction ne se positionne pas en termes de RSE et ne prend pas d'initiatives sociales ou environnementales (risque social). N'importe quel client mécontent peut aller trouver la presse. Dès lors, la réputation de l'entreprise est très difficilement contrôlable.

La supervision du risque réputationnel

La revue de la littérature nous a appris que souvent c'était au responsable de la communication et de relations publiques de superviser la gestion du risque réputationnel. Notre enquête confirme cette idée puisque pour la totalité des entreprises interrogées, le responsable de la communication supervise partiellement ou entièrement le risque de réputation. L'un des responsables des relations publiques nous expliqua qu'il s'est rendu compte que personne, ni de la compliance, ni du département légal, ni du risque management ne savait vraiment comment s'y prendre pour tacler les problèmes réputationnels. En d'autres mots, il n'y a pas de réelle gouvernance du risque réputationnel.

D'ailleurs, au premier abord, il semblerait qu'il en aille de la responsabilité du Risk Management d'établir le plan d'action à suivre en cas de crise de réputation. Seulement, en réalité, c'est généralement le responsable de communication, bien que moins formé à la gestion du risque qu'un risk manager, qui prend les rênes pour gérer une crise de réputation. Toutefois, lorsque le plan d'action est établi, les responsables des relations publiques savent exactement quelles personnes convoquer (issues des départements légaux, compliance et risk management) pour la réunion de crise. Le but de cette crise est de savoir comment tacler un risque réputationnel et comment communiquer par rapport à un incident.

Pourtant, les risk managers sont conscients de la menace que représente le risque de réputation qui est d'autant plus important si l'entreprise souligne ses valeurs solidaires et sociales, mais que les parties prenantes venaient à se rendre compte que, par exemple, l'entreprise investit dans l'armement ou dans des produits dérivés hautement spéculatifs. Ce serait, en effet, très dommageable pour l'entreprise car en totale opposition avec les valeurs prônées par l'entreprise.

Dès lors, le département de risk management a bien identifié le risque réputationnel (avec le risque social comme composante) dans son référentiel de risques mais il n'existe pas encore de lignes directrices pour la gestion de ce risque et se focalise sur les risques considérés plus prioritaires comme les :

- **Risques opérationnels** (s'assurer que les opérations de l'entreprise se passent bien)
- **Risques de crédit** (s'assurer d'avoir des garanties)
- **Risque de liquidité** (s'assurer de ne pas tomber à court de liquidités pour payer les factures)
- **Risque de marché** (Risque que les garanties offertes par les clients perdent de la valeur en fonction des mouvements du marché)

Le département de risk management gère le risque réputationnel indirectement en s'assurant que les autres risques (opérationnels, financiers, etc.) soient bien gérés dans les départements. Ils discutent avec la première ligne des plans d'actions qui vont être mis en place pour gérer les risques associés aux activités de chaque département. Parmi ces plans d'actions, les risk managers gèreront indirectement le risque social en demandant au département d'investissements et produits d'assurance de répondre à des critères sociaux et environnementaux établis par la RSE. On se rend compte que les risk managers ont l'habitude de travailler en silos alors que le risque réputationnel, à l'instar de la compliance, doit être géré de façon transversale à travers les différents départements.

Conclusion

Pour l'instant, c'est le responsable de communication qui est chargé de superviser le risque réputationnel. Son rôle vient compléter la gestion des risques du département de risk management. On se rend compte que parce que la gestion du risque réputationnel a bien fonctionné jusqu'ici, les risk managers ne cherchent pas à être plus proactifs dans la gestion de ce risque. On part du principe que si les autres risques sont bien gérés et que le responsable de la communication assure une communication adéquate, il ne devrait pas y avoir de conséquences négatives sur la réputation de l'entreprise et donc, qu'il ne serait pas nécessaire d'allouer plus de temps à la gestion de la réputation.

*Nous pouvons donc **infirmer** l'hypothèse H5 : « Le département de risk management supervise la gestion du risque réputationnel et social à même titre que les autres risques »* car ce n'est pas le rôle du département de risk management de superviser la gestion du risque réputationnel.

H6 : Le département de risk management supervise le processus de gestion des opportunités RSE à même titre que les autres opportunités.

Contrairement à ce qu'on peut apprendre en théorie, le département de risk management ne s'occupe peu ou pas de la gestion des opportunités. La pression exercée par les régulateurs sur les banques et compagnies d'assurances est beaucoup plus poussée que pour les autres industries (par exemple, le chef du département de risk management chez Delta Assurance a une réunion avec la Banque Nationale Belge tous les 3 mois et reçoit la visite des régulateurs régulièrement pour inspection), ce qui a pour effet de contraindre les risk managers à vraiment se focaliser sur la limitation des risques. En effet, le fait que la compagnie saisisse des opportunités ne les intéressent guère. Ce qui leur importe, c'est que la firme délivre un service efficace à la société.

Par ailleurs, il est plus difficile pour un risk manager d'établir une liste d'opportunités que d'établir une liste de phénomènes qui pourrait avoir un impact négatif sur l'entreprise et des indicateurs pour les

contrôler. A titre d'exemple, maintenir la satisfaction des employés et adresser les problèmes éthiques peut être vu comme une opportunité car cela permet d'attirer et de garder les jeunes talents. Les risk managers auront tendance à réfléchir en termes de risques en analysant les Key Risk Indicators (KRI's) de satisfaction des employés en se disant que si rien n'est implémenté pour garder ce niveau de satisfaction au-dessus de la moyenne fixée, le taux de satisfaction des employés pourrait tomber en-dessous de cette moyenne et représenter un risque pour l'entreprise. Le même cheminement de pensée est valable pour les autres indicateurs clefs de risques (satisfaction des clients/intermédiaires/personnel, rotation du personnel, notoriété de la marque, etc.) Nous assistons, en quelques sortes, à une déformation professionnelle qui consiste à ce que les risk managers aient une tendance naturelle à visualiser les opportunités en termes de risques. Toutefois, le département de risk management peut, d'une certaine manière, indirectement contribuer à saisir les opportunités. En effet, si le département de risk management devait se rendre compte que l'entreprise dispose d'un excès de ressources trop important par rapport au niveau de prise de risques, les gestionnaires de risques attireraient l'attention sur le fait que la compagnie pourrait faire de nouveaux investissements afin de développer de nouvelles activités et de saisir de nouvelles opportunités.

Il est intéressant de noter que le risk manager de chez Alpha Banque a précisé que pour le moment, il n'existe pas d'objectifs stratégiques concernant la RSE, mais que s'il devait y en avoir dans le futur, alors le département de risk management devrait faire d'avantage attention aux risques sociaux et aux opportunités liées à la RSE.

Si la gestion des opportunités RSE n'est pas la responsabilité directe du département de risk management, à qui revient cette tâche ?

Après avoir découvert que la gestion des opportunités ne relevait pas de la fonction des risk managers, il allait de soi que les opportunités liées à la RSE soient directement gérées par le département RSE ou la personne en charge de la RSE. Néanmoins, le responsable RSE rapportera directement au responsable de communication et de relations publiques (quand il ne s'agit pas de la seule et même personne). Ainsi, le département/responsable RSE prend un rôle de conseiller de deuxième ligne en proposant des initiatives RSE et en collaborant avec le responsable de communication. La littérature nous a appris le lien indispensable qui doit exister entre engagements éthiques et communication afin de gérer le risque social. Cette information est confirmée dans la pratique lorsque l'on observe la collaboration étroite qui existe entre le département RSE et le responsable de communication.

Nous sommes allés plus loin en analysant dans quelle mesure une intégration de la gestion des opportunités par le département de risk management permettrait une gestion des opportunités RSE plus efficiente. Il en résulte que malgré le fait qu'il existe des doublons de procédures, notamment au moment

de l'identification des enjeux et de la mesure des risques et opportunités, cela a bien fonctionné jusqu'à présent. De plus, si la gestion des opportunités RSE devait passer dans le champs d'action du département de risk management, les risk managers risqueraient de ne pas être tout à fait neutres lors de l'analyser des opportunités. En effet, comme décrit plus haut, ils auraient tendance à analyser ces opportunités en gérant prioritairement les risques financiers et opérationnels. Dès lors, pour assurer la neutralité nécessaire pour analyser efficacement les risques et les opportunités et éviter toute déformation professionnelle, il est préférable de garder une certaine indépendance entre les deux fonctions. Toutefois, si l'indépendance entre ces deux départements a son importance, le dialogue et le contact entre eux est fondamental pour assurer une vision globale de l'organisation.

C'est dans cette optique-là que le coordinateur RSE d'Alpha Banque manifestait son intérêt à l'idée d'avoir une relation plus rapprochée entre les deux entités.

Dans le cas où la gestion de la RSE est décentralisée, un alignement plus régulier et davantage formalisé entre risques et opportunités ouvrirait la porte sur une gestion des ressources et du risque social plus efficace. Dans le cas où la gestion de la RSE est centralisée en département, il pourrait être intéressant de voir une personne issue du département de risk management intégrer le département RSE qui travaillerait sur la dimension sociale du risque réputationnel. Cela permettrait que quelqu'un avec une expertise dans la gestion des risques, assiste ou remplace le responsable de communication dans la gestion du risque réputationnel et plus précisément du risque social.

Conclusion

Cette hypothèse démontre les limites de la théorie. En effet, contrairement à ce que l'on a appris en théorie, le risk management est majoritairement focalisé sur les risques et intervient peu, voire pas du tout, dans le processus de gestion des opportunités (et donc encore moins dans celui de la gestion des opportunités RSE). Ceci s'explique à nouveau, notamment, par la pression des régulateurs qui fait de la gestion des risques une priorité absolue pour le département de risk management. Ensuite, selon les risk managers et les responsables RSE interrogés, l'intégration de la gestion des opportunités dans les responsabilités du département de risk management ne se traduirait pas nécessairement par une meilleure gestion des opportunités liées à la RSE. Finalement, nous apprenons que bien qu'une intégration ne soit que peu désirable, un rapprochement plus régulier et plus formel entre risques et opportunités est à envisager.

*Nous pouvons donc **infirmer** l'hypothèse H6 : Le département de risk management supervise le processus de gestion des opportunités RSE au même titre que les autres opportunités » car ce n'est pas le rôle du département de risk management de superviser la gestion des opportunités.*

H7 : Le responsable de la communication collabore avec les départements de Risk Management et de RSE au cours du processus de gestion du risque social.

H7a : Il existe une collaboration entre le département de compliance et le département RSE dans l'établissement d'une culture d'entreprise forte et engagée

La compliance et la RSE peuvent collaborer dans l'élaboration d'une culture éthique et responsable. Comme nous l'avons mentionné en théorie, l'éthique est subdivisée en deux grands aspects. La déontologie et les performances environnementales et sociales. La déontologie entrera dans le champ d'application de la compliance, car il concerne les comportements de l'ensemble des employés par rapport aux réglementations. Tandis que les performances environnementales et sociales entreront dans le domaine d'expertise de la RSE. Effectivement, il revient au département RSE la responsabilité d'identifier les attentes des parties prenantes de l'entreprise concernant les engagements sociaux et environnementaux de la firme.

La culture de l'éthique quant à elle possède deux rôles, à savoir un rôle contextuel et un rôle instrumental. Le rôle contextuel correspond aux activités de la RSE, car après avoir identifié et mesuré les attentes des parties prenantes, il importe à l'entreprise de faire correspondre la culture de l'entreprise avec les attentes de ses parties prenantes. D'une part, si la firme souhaite maximiser ou optimiser son impact sur le comportement de ses parties prenantes internes (employés, managers, etc.), il est primordial d'impliquer ces dernières dans l'établissement de la culture d'entreprise. D'autre part, si elle souhaite à la fois saisir de nouvelles opportunités et atténuer son risque social, il est crucial de faire correspondre les valeurs de l'entreprise avec les attentes éthiques des parties prenantes externes (communautés locales, fournisseurs, régulateurs). Le rôle instrumental correspond aux activités de la compliance car par l'intermédiaire de codes de conduite, il permet à l'entreprise de guider les comportements des collaborateurs selon les valeurs établies. Dès lors, cela pourrait ouvrir la porte à des "soft controls" qui permettraient d'éviter certaines déviations de comportements (la corruption, la fraude, conflits d'intérêts, etc.) et ainsi immanquablement participer à l'atténuation du risque social.

Lors de nos interviews, nous avons pu remarquer que cette collaboration entre le département RSE et la Compliance n'est pas présente à une exception, Alpha Banque. Par l'intermédiaire de sa transition vers une fonction de contrôle, elle possède davantage de ressources à allouer à l'éthique. En effet, les autres fonctions de compliance étant considérées comme des fonction de risques, allouent la quasi-totalité de leurs ressources dans la conformité des risques opérationnels. Par ailleurs, il n'est pas rare non plus de voir que la gestion de la RSE n'est pas assez formalisée que pour pouvoir établir une collaboration efficace. Effectivement, pour la majorité des entreprises analysées, la gestion de la RSE est encore la responsabilité du responsable de la communication.

Concernant Alpha Banque, cette collaboration existe depuis peu, mais est encore à un stade embryonnaire. Certaines personnes de compliance travaillent dans le département RSE dans l'élaboration de cette culture. Des questionnaires de sensibilité éthique ont été soumis auprès des collaborateurs dans le but de tester leurs réactions face à certaines situations présentant un comportement non-éthique. Cependant, l'utilisation de "soft controls" au niveau des risques opérationnels est encore prématurée.

Conclusion

Nous constatons que très peu d'entreprise entreprenne une collaboration entre le département RSE et la compliance pour établir une culture d'entreprise forte. Ceci pourrait être expliqué par deux raisons. D'une part, la majorité des fonctions de compliance allouent trop de ressources à la conformité des risques opérationnel. D'autre part, la gestion de la RSE n'est pas encore assez formalisée.

*Nous pouvons donc **infirmer** l'hypothèse H7a : "Il existe une collaboration entre le département de compliance et le département RSE dans l'établissement d'une culture d'entreprise forte et engagée"*

H7b : Le responsable de la communication collabore avec le département RSE pour identifier les enjeux sociaux et environnementaux et mesurer le risque social.

Identification des enjeux sociaux et environnementaux

Si une firme souhaite limiter son risque social et saisir des opportunités liées à la RSE, cela ne peut se faire sans la compréhension des enjeux sociaux et environnementaux liés à son environnement.

Nous avons appris à travers la revue de la littérature que le fondement de la démarche RSE consistait à intégrer les attentes et exigences de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (internes et externes). Nous avons pu constater que les institutions financières que nous avons interrogées au cours de notre enquête ont des niveaux d'intégration des attentes des parties prenantes relativement différents.

➤ **Identification des attentes des parties prenantes internes à l'entreprise**

Questionnaire & enquête interne

L'identification des attentes des parties prenantes internes à l'entreprise (directeurs, managers, employés) était globalement assez rigoureuse pour les 4 entreprises interrogées. Il est vrai que la consultation du personnel de l'entreprise est à la portée de toute entreprise car elle est relativement facile à mettre en place, peu coûteuse et riche en informations.

Pour l'ensemble des entreprises interrogées, le département des Ressources Humaines se charge d'effectuer une « *climate survey* » qui est une enquête annuelle intra-entreprise pour sonder la satisfaction des collaborateurs. Elle reprend des questions comme :

- Etes-vous content de votre rôle, position ?
- Que pensez-vous de la manière dont le management opère ?
- Que pensez-vous de la manière dont le management communique ?
- Que pensez-vous du niveau de formation offert ?
- Que pensez-vous de la sécurité sur le lieu de travail ?
- Que pensez-vous de la qualité de la nourriture à la cantine ?
- Vous sentez-vous stressé ?
- Etc.

Si le résultat de cette enquête est globalement mauvais, on peut s'attendre à une plus grande rotation du personnel ce qui représente un risque. Le résultat de cette enquête est ensuite communiqué au responsable RSE.

➤ **Identification des attentes des parties prenantes externes et des enjeux liés à l'environnement externe de l'entreprise**

Seulement, la compréhension des enjeux sociaux et environnementaux ne doit pas s'arrêter aux frontières de l'entreprise si cette dernière désire gérer le risque social efficacement. C'est bien sur ce point que les institutions financières reprises dans notre enquête se différencient. En effet, l'identification des attentes des parties prenantes externes ainsi que la compréhension de la responsabilité de l'entreprise face aux enjeux sociaux et environnementaux n'est possible que par un regroupement d'informations issues de plusieurs sources et procédés. Ainsi, les firmes les moins engagées dans la démarche RSE seront moins motivées à allouer des ressources pour la collecte et le traitement de ces informations.

A titre d'exemple, Beta Assurance a une intégration des attentes des parties prenantes externes relativement limitée puisque cette firme se focalise exclusivement sur ses clients et ses concurrents.

Au contraire de Delta Assurance et d'Alpha Banque qui ont pris la décision d'intégrer davantage les parties prenantes externes à l'entreprise comme les régulateurs, les médias, l'opinion publique, les fournisseurs et les communautés. Le responsable des relations publiques chez Alpha Banque nous expliquait alors, qu'auparavant, ils étaient principalement attentifs aux attentes des parties prenantes internes à l'entreprise et à celles des clients. Ils fonctionnaient selon une optique « *Vivons heureux, vivons cachés* ». Mais maintenant que les régulateurs externes exercent de plus en plus de pression sur l'entreprise et que les médias s'intéressent de plus en plus à eux, donc, ils ont décidé d'intégrer davantage les parties prenantes externes au processus décisionnel de l'entreprise.

Benchmark

La première chose à faire pour une firme est de réaliser un benchmark régulier de ses concurrents afin de comparer leurs engagements éthiques et responsables ainsi que leurs actions RSE avec les engagements et les initiatives pris par cette firme. Si l'exercice de benchmark est négligé, la compagnie s'expose alors à de sérieux risques réputationnels si elle se fait distancer par ses concurrents dans le développement de la démarche RSE. Un bon outil de benchmark est le rapport GRI des concurrents (s'il est publié) car il permet d'en savoir plus sur les performances extra-financières des concurrents. A côté de cela, il existe également des enquêtes réalisées sur l'ensemble du secteur permettant à toute entreprise de voir comment elle se situe par rapport au reste de l'industrie.

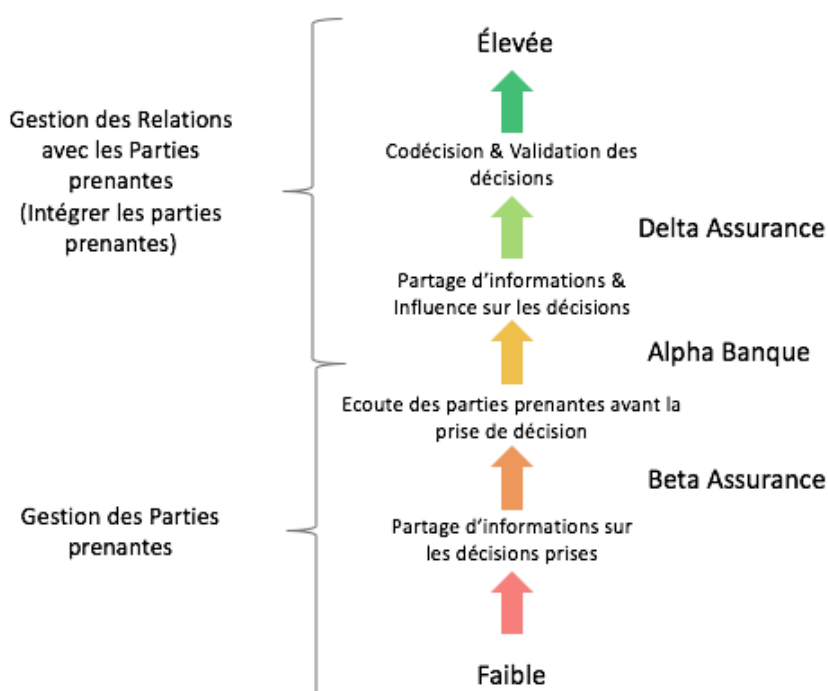
Par ailleurs, le chef du département RSE d'Alpha Banque fait partie d'un réseau d'entreprises qui se réunit quatre fois par an dans le but de partager leurs opinions sur les sujets sensibles, les enjeux à venir et leurs pratiques RSE pour répondre aux attentes de leurs parties prenantes. Ces meetings sont informels mais restent néanmoins confidentiels.

Questionnaire & ateliers

La littérature nous apprend que pour mesurer le risque social, une firme doit connaître les attentes de ses parties prenantes externes (clients, fournisseurs, régulateurs, communautés locales, etc.) ainsi que la perception que ces dernières ont des engagements éthiques et responsables de la firme.

Les informations récoltées lors de nos différents entretiens nous permettent de placer trois des quatre entreprises interrogées sur l'échelle du modèle d'intégration des parties prenantes présentées dans la revue littéraire.

Figure 21: Schéma d'intégration des attentes des parties prenantes pour Delta, Alpha & Beta



En bas de l'échelle, nous retrouvons Beta Assurance, qui se contente d'effectuer une enquête de satisfaction sur ses clients réalisées par une entreprise de consultance indépendante.

Ensuite, nous avons Alpha Banque, qui effectue une enquête sur ses parties prenantes externes également par l'intermédiaire de consultants externes afin de garantir une certaine neutralité et objectivité dans l'identification et le traitement des données. Cette enquête regroupe une quinzaine de questions sur des thèmes tels que l'éthique de travail, l'emprunte carbone, la protection de données, les investissements durables, etc. Les répondants devront évaluer chacun des sujets sur une échelle de Likert allant de 1 à 5.

Finalement, c'est Delta Assurance qui intègre le mieux ses parties prenantes dans le processus décisionnel car ils vont plus loin que la simple administration de questionnaires en organisant, par l'intermédiaire de leur fondation, des ateliers dans le but de trouver des solutions collectivement avec différents groupes de parties prenantes. De plus, ils invitent des experts scientifiques à ces réunions afin qu'ils rapportent des tendances quantifiées aidant à la prise de décision. Ces ateliers permettent premièrement à Delta Assurance d'identifier les enjeux considérés comme importants par les parties prenantes et deuxièmement, de définir des critères pertinents sur lesquels baser leurs décisions d'investissements futurs. Mais le réel avantage de ces ateliers réside dans le fait que les candidats puissent directement exposer leurs projets et solutions. Dès lors, dans le cas de Delta Assurance, nous

pouvons véritablement parler de co-crédation puisque ce n'est ni l'entreprise, ni la fondation qui choisissent unilatéralement les projets dans lesquels investir, mais cela relève bien d'une décision commune prise avec les parties prenantes externes.

« Due diligence » (clients/ fournisseurs)

Finalement, il est dans l'intérêt d'une firme voulant atténuer son risque réputationnel inter-entreprises d'effectuer des « due diligence » d'une part sur ses clients et sur ses fournisseurs.

L'exercice de « due diligence » effectué sur les clients est relativement commun pour les institutions financières. Le but de cette démarche est de s'assurer qu'en contractant avec un client, l'entreprise n'expose pas sa réputation. Alpha Banque, par exemple, a une liste de compagnies et de pays avec lesquels l'entreprise ne traite pas (à cause de sanctions économiques imposées par les Etats-Unis par exemple). Naturellement, la décision de contracter ou non avec un agent économique relève toujours de l'appétence aux risques de l'entreprise.

Par ailleurs, certains groupes de parties prenantes insistent de plus en plus sur la responsabilité de l'entreprise pour l'ensemble de sa chaîne de valeur. Ainsi, les entreprises ont tendance à également effectuer une due diligence sur leurs fournisseurs afin d'éviter tout « *spill over effect* » sur leur réputation si l'un de leurs fournisseurs connaît une crise de réputation.

C'est le département *procurement* (achat) de la firme qui posera des questions liées à l'éthique et à la Responsabilité Sociétale des Entreprises aux fournisseurs afin de déterminer si ces derniers ne sont pas liés à de mauvaises conditions de travail, de l'esclavage moderne ou ayant un passé frauduleux. Notons néanmoins que parmi toutes les questions posées aux fournisseurs, les questions liées à l'éthique sont généralement en bas de la liste des priorités (sauf si le fournisseur est issu d'un pays considéré comme à risques). Après, la firme doit décider jusqu'où elle décide de remonter la chaîne de valeurs.

Généralement, l'information relative à la « due diligence » sera rapportée au département de compliance et dans certains cas le département de risk management effectuera un double contrôle si ce dernier a des suspicions particulières sur le fournisseur. Par contre dans le cas de Charlie Banque, l'information relative à la « due diligence » des fournisseurs ne remonte pas jusqu'au responsable de la communication pour qu'il l'intègre dans sa gestion du risque social.

Mesure du risque social & des opportunités RSE

Lorsque les attentes des parties prenantes et les enjeux sociaux et environnementaux ont été identifiés, les responsables RSE et de communication mesurent le risque social et les opportunités RSE. Pour ce faire, ils vont mettre en comparaison attentes et perceptions des engagements de la firme par les parties

prenantes avec la communication sur leurs engagements RSE. De manière générale, notre étude révèle que le processus appliqué pour mesurer le risque social pour l'ensemble des responsables RSE et de communication interrogés n'était pas aussi scientifique que celui décrit dans la revue de la littérature. Toutefois, le processus utilisé revient quand même à comparer d'une part les attentes et perceptions des engagements RSE de la firme par les parties prenantes avec la communication de l'entreprise sur ses engagements éthiques et responsables.

Si les attentes des parties prenantes dépassent leurs perceptions des engagements de la firme et que la firme n'a, en effet, que peu ou pas d'engagements éthiques ou a entrepris des actions RSE peu pertinentes par rapport aux attentes sociales et environnementales des parties prenantes, la firme est alors exposée à un risque social conséquent.

Au contraire, si les attentes des parties prenantes dépassent leurs perceptions des engagements de la firme et que la firme a pourtant pris des initiatives RSE, cela signifie que la firme ne communique pas efficacement sur ses engagements éthiques et ses actions RSE. Une firme se trouvant dans ce cas de figure devra améliorer sa communication afin de saisir l'opportunité d'impacter positivement sa réputation. C'est ainsi que, par exemple, Beta Assurance s'est rendue compte du fossé qui séparait les efforts RSE de la firme de la perception qu'ont les parties prenantes des engagements éthiques.

Beta Assurance, comme Alpha Banque, ont ensuite recours à la matrice de matérialité pour avoir une vue d'ensemble des enjeux pouvant avoir un impact sur l'entreprise. Pour répertorier les enjeux sur la matrice, le responsable RSE classifera les enjeux selon leurs natures (sociale, environnementale, environnement de travail, activités communautaires, investissements durables, etc.) et selon leur impact sur l'entreprise et les parties prenantes. Pour ce faire, il les répertoriera en trois catégories :

- 1) **A surveiller** : Les enjeux ayant un impact limité sur l'entreprise et ses parties prenantes. L'entreprise doit garder ces enjeux à l'œil sans investir des ressources (ou très peu)
- 2) **A analyser** : Les enjeux qui pourraient potentiellement avoir un impact modéré sur la firme et/ou ses parties prenantes mais pour lesquels l'entreprise ne dispose pas d'encore assez d'informations que pour y investir de façon conséquente
- 3) **A intégrer** : Les enjeux qui pourraient potentiellement avoir un impact important sur la firme et ses parties prenantes. La firme doit investir dans des projets et actions pour intégrer ces enjeux.

Ils pourront ainsi prioriser les actions à prendre en fonction de l'impact que ces-dernières auront sur la perception des parties prenantes et sur l'entreprise. De ce fait, ils pourront maximiser l'impact positif sur la réputation ou limiter leur risque social efficacement.

Conclusion

Nous constatons que pour la globalité des entreprises interrogées, l'intégration des attentes des parties prenantes internes à l'entreprise dans le processus décisionnel est bien effectuée. Cependant, quand il s'agit d'intégrer les parties prenantes externes dans le processus décisionnel, nous pouvons observer une grande disparité au sein des institutions. Certaines se contentent du minimum en restant focalisées sur leurs clients et concurrents. Pourtant, une compréhension limitée des enjeux sociaux et environnementaux implique une base fragile de la démarche RSE, ce qui ne peut se traduire que par une gestion bancale du risque social et donc du risque réputationnel. Au contraire, d'autres cherchent à identifier les attentes d'un plus grand nombre de leurs parties prenantes externes avec un procédé d'intégration plus ou moins développé. Nous avons pu comprendre que le responsable de communication n'était pas seul dans l'exécution de cette démarche de compréhension des attentes des parties prenantes et d'intégration des enjeux sociaux et environnementaux. En effet, tout au long de ce procédé, le département/responsable RSE joue également un rôle de premier rang. Cependant, la collaboration ne s'arrête pas là puisque d'autres départements, notamment ceux des ressources humaines et d'achat, sont également impliqués dans le processus.

*Nous pouvons donc **confirmer** l'hypothèse H7b : « Le responsable de la communication collabore avec le département RSE pour identifier les enjeux sociaux et environnementaux et mesurer le risque social »*

H7c : Le responsable de la communication prend les décisions d'atténuation du risque social conjointement avec les départements de RSE et de risk management.

Lorsque le risque social a été mesuré, le responsable RSE est ensuite chargé de faire part des enjeux identifiés aux personnes concernées. Dès lors, si le responsable RSE détermine qu'il y a un manquement dans la stratégie de l'entreprise en termes d'engagements sociaux et environnementaux, il prendra l'initiative de le rapporter à la compliance et au comité de direction lors de la prochaine réunion. D'autre part, s'il estime que certains domaines d'activités ou si certains départements de l'entreprise sont exposés à des risques liés à l'éthique, il ira trouver spontanément un risk manager pour qu'ensemble, avec la première ligne, ils réfléchissent à des activités de contrôles, à des indicateurs et autres mesures à prendre afin de limiter ce risque. Finalement, s'il devait y avoir un problème concernant l'environnement de travail, le responsable de la communication ira trouver le département des ressources humaines.

Cependant, bien que le responsable de la communication soit chargé de superviser la gestion du risque réputationnel, il n'est pas systématiquement invité aux réunions entre la première ligne, la compliance et le risk management pour établir les activités de contrôles des différentes premières lignes. De plus,

certaines des responsables de la communication et de la RSE que nous avons interrogés nous ont fait part du fait qu'ils n'avaient ni les compétences, ni l'expertise d'un risk manager et que par conséquent, ils ne pouvaient pas gérer le risque réputationnel et social aussi efficacement que si un gestionnaire de risques s'en occupait. A titre d'exemple, le responsable de la communication chez Delta Assurance nous expliqua qu'il collabore avec le département RSE pour prendre des engagements éthiques et responsables mais qu'il était très difficile pour lui de calculer les risques inhérents et résiduels du risque social lorsque des actions RSE sont lancées. Le responsable de la communication apprécierait donc davantage d'implications du département de risk management pour optimiser la gestion du risque social. Malheureusement, à l'heure actuelle, le niveau de cohésion et de collaboration entre le département de risk management et les responsables de la communication et de la RSE reste très limité. Le responsable de la communication chez Alpha Banque nous expliqua, qu'en effet, c'est généralement la presse qui vient poser des questions au responsable des relations publiques pour connaître les mesures prises par l'entreprise pour adresser certains enjeux liés à leurs activités. Le responsable de la communication doit ensuite poser ces questions au département légal et de compliance pour connaître quelles sont les procédures en vigueur car elles ne lui sont pas nécessairement communiquées. Toutefois, il semblerait qu'ils se dirigent de plus en plus vers une gestion des risques et opportunités liés à la RSE et qu'ils multiplient les contacts avec le département de risk management pour bénéficier de leur expertise

Lors de la revue littéraire, nous avons appris que le risque social était atténué par une combinaison d'engagements éthiques et responsables avec une communication efficace. Lorsqu'il s'agit de démontrer ses engagements, une firme peut, dans un premier temps, intégrer des valeurs éthiques au sein même de ses activités. Dans un deuxième temps, elle peut lancer des actions RSE en lien avec les enjeux sociaux et environnementaux qui ont été préalablement identifiés.

Domaines d'activité & valeurs éthiques

Dans le but d'intégrer des valeurs éthiques au sein même des activités économiques de l'entreprise, le responsable RSE s'entretient chaque année avec le chef de chaque département pour déterminer si des initiatives responsables pourraient être implémentées au sein de leur département. Le responsable de la communication s'entretient ensuite avec la première lignée pour récolter leurs idées. Pour les institutions financières, les valeurs éthiques concernent principalement les politiques d'investissements et de prêts.

➤ Politique d'investissements durables & de prêts responsables

Nous l'avons vu dans la partie littéraire de ce mémoire ; les institutions financières ont un rôle particulier à jouer dans le développement durable puisque de par le domaine d'activités, elles peuvent encourager ou ralentir le développement de secteurs entiers. En fonction des valeurs de l'entreprise et des attentes exprimées par les parties prenantes, les institutions financières doivent décider des industries qu'elles souhaitent soutenir. Il faut aussi garder à l'esprit que ce qui est considéré aujourd'hui comme un

investissement « correct » par les parties prenantes ne le sera peut-être plus dans 10 ans. Il est donc impératif de revoir la politique de prêts et d'investissements de l'entreprise régulièrement.

Le problème, c'est qu'au niveau des instances européennes, le cadre n'a pas encore été établi pour définir clairement ce qu'était un investissement durable ou non. Car un investissement n'est jamais tout blanc ou tout noir. Dès lors, les labélisations d'investissements durables ne sont, pour le moment, pas très crédibles. Un cadre législatif plus clair permettra de faire avancer les choses. En attendant, un risk manager nous propose une définition de l'investissement durable : *« un investissement est considéré durable quand l'entreprise décide de continuer à investir dans des domaines ou de proposer des produits plus sociaux qui sont moins rentables que d'autres mais qui démontrent les valeurs de l'entreprise »*

Par exemple, des entreprises comme Charlie Banque et Beta Assurance ont pris la décision de développer des investissements socialement responsables (SRI - Socially Responsible Investments) organisés autour de critères ESG (Environnement, Social & Gouvernance). Ainsi, ils procèdent à un « negative screening », à savoir un filtrage négatif pour ne pas investir dans des industries comme le tabac, l'armement ou dans des entreprises liées à de l'exclusion sociale ou du travail juvénile. De plus, ils sont particulièrement attentifs à ne pas investir dans les organisations criminelles et terroristes. A côté de cela, ils proposent des prêts responsables. C'est-à-dire qu'ils font en sorte de ne pas endetter les citoyens plus qu'il ne le faut en proposant des prêts à taux abordables.

Bien entendu, les parties prenantes exercent une pression sur les institutions financières pour qu'elles aillent plus loin dans leurs démarches RSE et tirent avantages des ressources dont elles disposent pour répondre aux enjeux de société.

➤ Initiatives RSE

Les initiatives RSE découlent des valeurs de l'entreprise et des attentes des parties prenantes. Bien que le but premier de développer une démarche RSE ne soit pas d'améliorer son image, les actions RSE développées par la compagnie contribueront immanquablement à la création d'une bonne réputation et permettra à la firme, en cas de crise de réputation, de moins en ressentir les conséquences sur la valeur de l'entreprise.

Dans le cas d'Alpha Banque, les 4 composantes de la RSE sont gérées séparément au sein du département RSE. Toutefois, la décision finale concernant les actions RSE à développer revient au coordinateur. On observe donc une certaine centralisation de la décision permettant des allocations de ressources mieux ciblées. Au contraire, Beta Assurance n'a pas de département RSE et pas de budget alloué pour le développement d'initiatives RSE. C'est donc à chaque département de développer les

initiatives RSE qui leur semblent pertinentes et qui rentrent dans le budget alloué au département en début d'exercice. Ainsi, contrairement au cas d'Alpha Banque, Beta Assurance risque de ne pas allouer efficacement ses ressources et de ne pas optimiser l'impact des actions RSE sur la perception des parties prenantes.

Pour développer des actions RSE, il s'agit donc de mettre en corrélation les attentes des parties prenantes avec les valeurs de l'entreprise, ses ressources, son budget et les priorités du comité de direction. Ensuite, il faut trancher entre les « *quick-wins* » qui sont des actions faciles à mettre en place et peu coûteuses mais avec un impact sur la perception des parties prenantes limité, ou décider de se lancer dans des actions plus complexes et plus coûteuses à mettre en œuvre mais qui auront un impact important sur la perception des parties prenantes. Les actions RSE peuvent prendre une infinité de formes pour adresser les enjeux environnementaux et sociétaux. Ainsi, nous avons pu dresser une liste non-exhaustive des actions RSE développées par les institutions financières que nous avons interrogées et nous en avons tiré la conclusion qu'elles correspondent aux actions RSE proposées par la théorie.

Traiter les enjeux environnementaux :

- Ne plus utiliser de tasses en carton ou plastique
- Installer des douches pour favoriser l'utilisation du vélo pour se rendre au travail
- Optimiser la gestion des déchets et la consommation d'énergie, d'eau et de papier
- Etc...

Traiter les enjeux sociaux :

- Assurer une bonne diversité dans l'entreprise en termes de genres, nationalités, compétences, etc...
- Uniformiser le nombre de jours de congé accordé aux jeunes parents pour tous les pays dans lesquels l'entreprise est présente
- Etc...

Traiter les enjeux relatifs à l'environnement de travail :

- Installer une salle de fitness
- Ouvrir un mini-shop intra-entreprise pour que les employés puissent y faire leurs courses
- Etc...

Traiter les enjeux communautaires

- Sponsoriser des ASBL et autres organisations dans des domaines comme le sport, la santé ou l'exclusion sociale.

Conclusion

Nous avons pu nous rendre compte que le responsable de la communication ne dispose pas d'autant de compétences, ni d'autant d'expertise qu'un risk manager pour gérer le risque social. De plus, il ne joue qu'un rôle indirect dans la mise en place de contrôles d'activités pour la première ligne. En effet, il existe un partage d'informations entre le responsable RSE/communication et les autres départements concernant les risques éthiques. Cependant, ce partage d'informations se fait à l'initiative du responsable de la communication. Par ailleurs, ce dernier, bien qu'il soit responsable du risque réputationnel, n'est pas systématiquement inclus à la réunion de prise de décisions concernant les activités de contrôles qui est organisée avec le département de risk management, de compliance et la première ligne. Toutefois, en intégrant les attentes des parties prenantes et en proposant des initiatives sociales et environnementales pour y répondre, le département de RSE participe activement à l'atténuation du risque social.

*Nous pouvons donc partiellement **confirmer** l'hypothèse H7c : « Le responsable de la communication prend les décisions d'atténuation du risque social conjointement avec les départements de RSE et de risk management » car le responsable RSE et le responsable de la communication collaborent étroitement pour proposer des actions RSE. Toutefois, le responsable de la communication n'est pas systématiquement impliqué dans la mise en place des contrôles d'activités de la première ligne.*

H7d : Le responsable de la communication et le département RSE collaborent sur le pilotage de la RSE et la communication des performances extra-financières.

Dans la mesure où la RSE permet d'atténuer le risque social de l'entreprise, il importe de piloter les initiatives RSE afin d'analyser leur efficacité dans la réduction du risque social et dans la création d'opportunités. Ensuite, il est fondamental que l'entreprise boucle la boucle du partage d'informations entre l'entreprise et ses parties prenantes. En effet, si ces derniers fournissent des informations concernant leurs attentes éthiques de l'entreprise mais attendent également un retour sur les performances non-financières de la firme pour déterminer si celle-ci a fait des progrès et si leurs attentes sont bien prises en considération.

➤ **Le pilotage de la RSE**

Comme la RSE n'est pas considérée comme un outil de risk management à part entière et que la gestion de la RSE est encore dans une phase de développement pour trois des quatre entreprises que nous avons

analysées, il est compréhensible que le pilotage de la RSE ne soit, dès lors, pas très développé non plus. De plus, de par son caractère peu tangible et dynamique, les impacts de actions RSE sont difficilement quantifiables.

Chez Beta Assurance, par exemple, il n'y a pas une réelle conviction de l'intérêt d'établir des indicateurs-clefs de performances (KPI's) pour contrôler l'efficacité de la RSE dans la réduction du risque social et la création d'opportunités. Chez Delta Assurance, le pilotage est peu efficace puisqu'il est fait de manière informelle en se basant sur les chiffres fournis par les différentes organisations dans lesquelles ils ont investi. Cependant, ils pensent à rentrer en partenariat avec une organisation dans le but de trouver comment évaluer l'impact des actions RSE, à la fois sur l'entreprise et sur les parties prenantes. Ils essayent donc pour leurs futures actions RSE de réfléchir à des indicateurs pertinents pour mieux évaluer l'impact de leurs initiatives RSE.

Alpha Banque, par contre, est sûrement la firme la plus avancée en termes de pilotage de la RSE puisqu'elle dispose d'indicateurs pour les différentes composantes de son département RSE. En effet, chacune des composantes a ses propres objectifs et propres indicateurs pour mesurer leurs performances respectives. Pour l'environnement, il s'agit plutôt d'indicateurs quantitatifs (ex : % d'émissions, tonnes de déchets, etc.), pour l'aspect communautaire, les indicateurs sont qualitatifs (ex : feedback des communautés) et quantitatifs (nombre de fermiers impactés, d'enfants scolarisés, etc.) et pour l'environnement de travail, les indicateurs sont quantitatifs (ex : nombres d'incidents, nombre d'absences etc.).

Ensuite, pour mesurer l'impact sur la perception des parties prenantes des engagements éthiques de l'entreprise, il est important de régulièrement effectuer des enquêtes pour pouvoir observer l'évolution des perceptions et déterminer si les actions entreprises par la firme ont eu un impact sur cette perception et si la communication a été efficace.

➤ **La communication des performances extra-financières**

Comme nous l'avons déjà rappelé au cours de ce mémoire, une communication efficace des engagements éthiques, des initiatives RSE et des performances extra-financières est primordiale pour établir une relation de confiance avec les parties prenantes de l'entreprise. D'une part, le département RSE doit communiquer les résultats de la démarche RSE aux parties prenantes internes à l'entreprise et d'autre part, communiquer les engagements éthiques et les performances extra-financières aux parties prenantes externes.

Premièrement, le département RSE établit son rapport des performances extra-financières et le rapporte au responsable de la communication. C'est ce-dernier qui communiquera les progrès sociaux aux employés par l'intermédiaire du journal interne de l'entreprise ou autre canaux de communication interne. Par ailleurs, le responsable de la communication rapportera, le résultat de la *climate survey* ainsi que les impacts de la RSE sur les performances de l'entreprise au comité de direction. Plus ce rapport sera détaillé, plus il aura de chances de sensibiliser les directeurs à l'importance du développement de la RSE. Nous avons vu dans l'analyse de la littérature que quand il s'agit de reporting extra-financier, l'entreprise pouvait soit intégrer les performances non-financières avec les performances financières dans un reporting global, soit faire un rapport distinct pour les deux types de performances. Pour l'ensemble des institutions financières analysées, les performances non-financières sont rapportées de manière distincte des performances financières.

Deuxièmement, le responsable de la communication doit communiquer les engagements éthiques et les performances extra-financières aux parties prenantes dans le but de créer la plus grande transparence possible et montrer qu'ils intègrent leurs attentes dans leurs décisions. L'ensemble des institutions financières interrogées communiquent activement leurs engagements éthiques et leurs actions RSE sur leur site web et sont présentes sur les réseaux sociaux. Par contre, en ce qui concerne le reporting des performances extra-financières, on retrouve à nouveau des situations relativement différentes entre les entreprises que nous avons analysées. Premièrement, nous avons le cas de Beta Assurance qui ne rapporte pas ses performances non-financières. Ensuite, nous avons le cas d'Alpha Banque qui va pour la première fois prendre l'initiative de rapporter ses performances extra-financières en suivant les lignes directrices du GRI à la fin du mois de mai 2018. Finalement, nous avons le cas de Delta Assurance qui va également produire son premier rapport de performances extra-financières. A la différence d'Alpha Banque, le rapportage extra-financier de Delta Assurance n'est pas le fruit d'une initiative mais bien d'une obligation (due à la nouvelle directive européenne introduite dans la littérature).

Conclusion

Nous avons pu constater que le pilotage de la RSE n'était pas encore très développé pour les institutions financières interrogées. Ceci est notamment lié au fait que la RSE se trouve encore dans une phase de développement et au fait que beaucoup des indicateurs RSE soient qualitatifs et soient difficilement quantifiables. Il n'est donc pas aisé de piloter les performances de la RSE. Par ailleurs, s'il y a bien un pilotage de la RSE, nous avons compris que le responsable de la communication n'intervenait pas dans le processus et qu'il revenait au département RSE d'effectuer le pilotage de ses initiatives.

A l'instar du pilotage, nous avons clairement pu réaliser que le reporting des performances extra-financières commence seulement à se développer (notamment grâce à l'introduction d'une nouvelle

régulation). En revanche, il existe une collaboration très rapprochée entre le département RSE et le responsable de la communication lorsqu'il s'agit de communiquer les performances liées à la RSE.

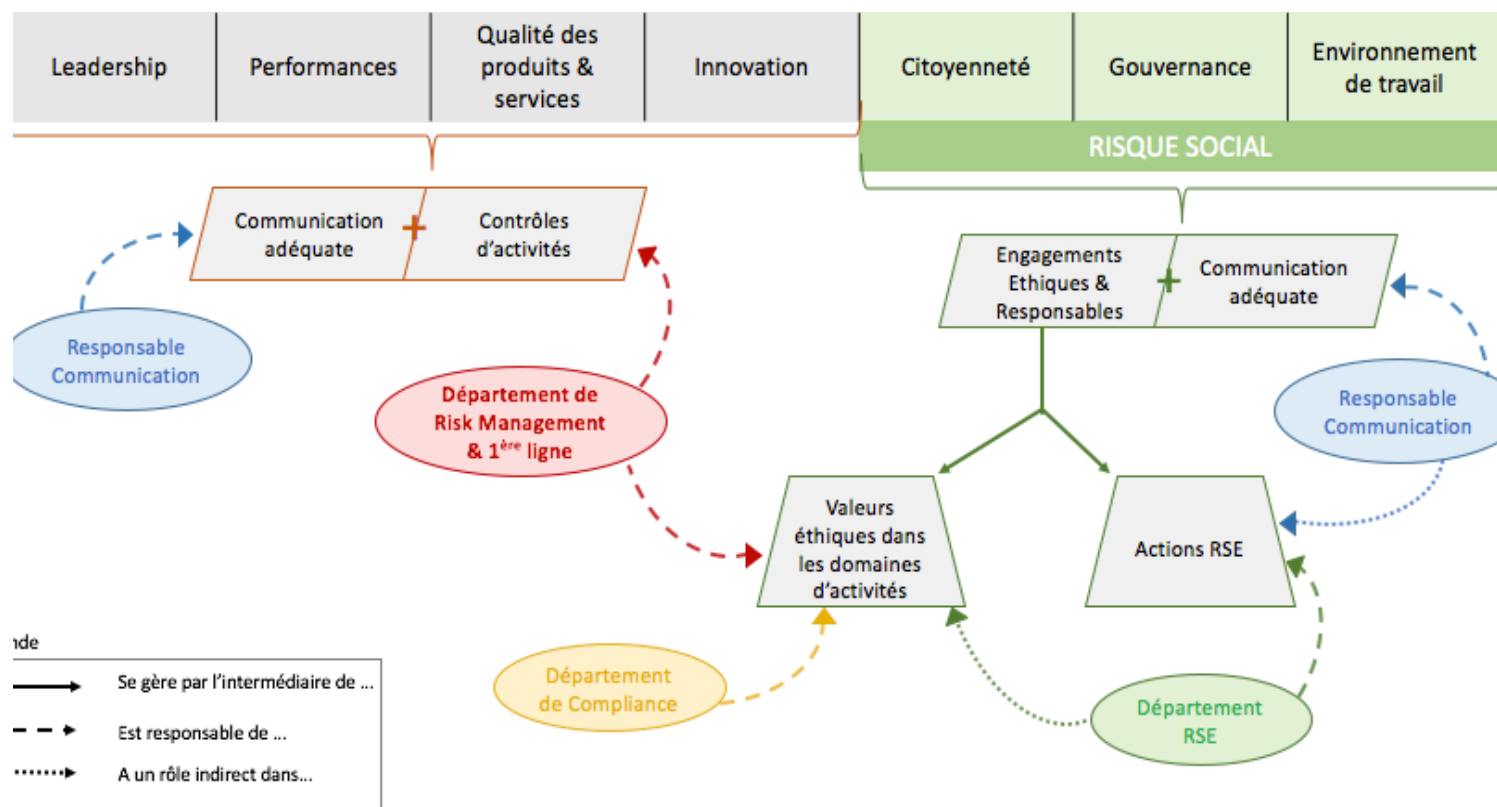
*Nous pouvons donc **partiellement confirmer** l'hypothèse H7d : « Le responsable de la communication et le département RSE collaborent sur le pilotage de la RSE et la communication des performances extra-financières »*

En répondant aux sous-hypothèses H7a, H7b, H7c et H7d, nous sommes en mesure de confirmer partiellement l'hypothèse H7.

En effet, nous avons pu constater que le responsable de la communication collaborait étroitement avec le responsable/département RSE à plusieurs étapes du cycle de gestion du risque (notamment pour l'identification et la mesure des enjeux sociaux et environnementaux ainsi que pour le rapportage des performances extra-financières). Dans certains cas, le responsable de la communication est d'ailleurs également en charge de la RSE quand la RSE n'est pas très développée au sein de l'entreprise. En revanche, la collaboration entre le responsable de la communication et le département de risk management est très sommaire. Effectivement, les risk managers n'interviennent pas dans l'identification et la mesure du risque réputationnel, ils ne consultent pas nécessairement le responsable de la communication quand il s'agit d'implémenter les activités de contrôles et n'intègrent pas les informations concernant les performances non-financières de l'entreprise. Par contre, le responsable de la communication collabore avec d'autres départements comme le département des ressources humaines ou le département achat respectivement dans l'identification des enjeux sociaux internes à l'entreprise et l'évaluation du risque réputationnel interentreprises. La figure 22 nous permet de mieux comprendre la gouvernance de l'atténuation du risque social. Pour atténuer le risque social, une entreprise doit prendre des engagements éthiques et responsables. Ceux-ci se traduisent par une combinaison de valeurs éthiques au sein des différents domaines d'activités de l'entreprise et d'initiatives RSE. Ces dernières sont proposées par le département RSE et souvent supervisées par le responsable de communication. Bien qu'il en aille de la responsabilité des départements de compliance et de risk management d'établir les contrôles d'activités conjointement avec la première ligne, le département RSE pourra également avoir une influence indirecte sur la première ligne. En effet, si le responsable RSE estime que certains domaines d'activités ou si certains départements de l'entreprise sont exposés à des risques liés à l'éthique, il ira trouver spontanément un risk manager pour qu'ensemble, avec la première ligne, ils réfléchissent à des activités de contrôles, à des indicateurs et autres mesures à prendre afin de limiter le risque social. Si prendre des engagements éthiques et responsables sont primordiaux pour atténuer le risque social, une communication adéquate de ces engagements est tout aussi importante, sans quoi les

parties prenantes peineraient à se rendre compte des efforts fournis par l'entreprise. Cette tâche revient au responsable de la communication.

Figure 22: Schéma d'intégration des attentes des parties prenantes pour Delta, Alpha & Beta



6. Conclusion

6.1. Conclusion de l'étude

Dans un premier temps, nous allons tenter de déterminer l'importance stratégique de la compliance et dans quelle mesure cette fonction a un rôle à jouer dans le processus de gestion du risque des institutions financières ainsi que son degré de collaboration et d'intégration avec la fonction de risk management. Dans un second temps, nous ferons de même avec la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Pour l'ensemble des institutions financières que nous avons analysées, la compliance est considérée comme importante au niveau stratégique. Effectivement, le responsable de compliance est très écouté tant au niveau du comité de direction, qu'au niveau des autres fonctions de l'entreprise.

Nous avons pu constater qu'il existe un dénominateur commun entre la compliance et le risk management, à savoir, le risque opérationnel. En effet, tous deux vont essayer de mitiger des risques liés aux coûts de délégation. De son côté, la compliance veillera à éviter les déviations de comportements, mais également assurera la conformité des opérations. Le risk management, quant à lui, veillera à éviter les erreurs humaines et garantira l'amélioration des processus pour préserver l'atteinte des objectifs.

Lors de nos interviews, nous avons pu constater que l'intégration de la fonction de compliance au risk management influencera son niveau d'allocation de ressources aux risques opérationnels. Elle sera, soit une fonction de gestion des risques placée sous la tutelle du CRO, soit une fonction de contrôle similaire à l'audit.

Lorsque la fonction de compliance est intégrée au risk management, et par conséquent une fonction de risques, elle sera considérée comme un risque opérationnel. De ce fait, elle adoptera une méthodologie « risque » identique à celle du risk management. N'étant pas une fonction de risques par nature, le risk management collabore énormément avec la compliance afin de lui apporter son expertise. Cette aide est précieuse au niveau de l'évaluation du risque car nous avons pu nous rendre compte que l'appétit aux risques de compliance n'est pas clairement défini au niveau des entreprises. Pourtant, il est essentiel à l'évaluation permettant une allocation efficace des ressources. Cette collaboration est influencée par la proximité géographique qui permet un échange d'informations constant entre les deux fonctions. L'adoption d'une méthodologie « risque » additionnée à la proximité au risk management accordent à la compliance une grande compréhension des risques opérationnels. De plus, de nombreuses réunions formelles et informelles concernant les activités de contrôles permettent d'éviter les doublons de procédures ainsi que les conflits d'intérêts entre ces deux fonctions. Dans cette structure, la compliance

allouera énormément de ressources à l'évaluation des performances des procédures de contrôles de compliance pour l'ensemble de l'entreprise, y compris celles intégrées dans les processus de risk management. Ceci engendre un doublon d'évaluation, qui en étant évité, permettrait une meilleure allocation des ressources.

Dans l'autre cas, la fonction de compliance a effectué une transition vers une fonction indépendante du risk management dans le but de devenir une fonction de contrôle similaire à l'audit. Cette transition a été effectuée dans l'optique d'allouer moins de ressources aux risques opérationnels afin de combler les lacunes dans les risques éthiques et de culture. Dans cette structure, la fonction de compliance aura le même procédé que lorsqu'elle est intégrée à la fonction de risk management, à une exception, l'évaluation des performances des contrôles de compliance dans les processus opérationnels. Cette solution prend du sens car elle est très demandeuse en ressources mais permet également d'éviter les doublons d'évaluation comme nous l'avons mentionné. Cependant, étant séparée géographiquement du risk management, il existe peu de collaboration avec celui-ci qui pourrait représenter un avantage pour éviter les doublons ou les conflits d'intérêts au niveau des procédures de contrôles.

Nous avons également pu établir un lien de corrélation entre l'intégration de la compliance au risk management et les pressions réglementaires. En effet, les assureurs subissent davantage de pressions au niveau de leur maîtrise des risques avec SOLVA II. Ils doivent être capables de démontrer la bonne gestion des risques importants. De ce fait, la compliance consacre énormément de ressources à la conformité des procédures opérationnelles.

Pour l'ensemble des entreprises analysées, nous avons pu constater qu'il existe très peu de collaboration entre la compliance et la RSE. Pourtant, cette collaboration pourrait s'avérer efficace dans l'optique de créer une culture de l'éthique ouvrant la porte à de nombreuses opportunités. Ceci pourrait être expliqué par deux raisons. D'une part, la majorité des fonctions de compliance allouent trop de ressources à la conformité des risques opérationnels. D'autre part, la gestion de la RSE n'est pas encore assez formalisée.

Pour l'ensemble des institutions financières que nous avons analysées, la plupart des intervenants interrogés sont convaincus de l'importance de développer une démarche RSE. Par ailleurs, la RSE fait partie intégrante de la stratégie de ces institutions financières bien que son développement varie d'une entreprise à l'autre. Toutefois, le secteur financier subit une pression constante des régulateurs, ce qui pousse le comité de direction des institutions financières à se focaliser sur la gestion des risques de compliance et à y consacrer énormément de temps et de ressources. Ceci a pour conséquence directe de ralentir le développement de la démarche RSE qui, bien qu'importante, aura toujours une importance

stratégique secondaire. C'est la raison pour laquelle, à l'heure actuelle, rares sont les entreprises qui établissent des objectifs stratégiques RSE. De plus, le fait que l'impact de la RSE sur les performances de l'entreprise soit difficilement quantifiable, rend la tâche de sensibilisation du comité de direction plus ardue.

Il est vrai, qu'actuellement, la RSE est vue comme un excellent moyen d'améliorer l'image de marque de la firme. Toutefois, lorsque la RSE est développée, elle peut être considérée comme un véritable outil de gestion du risque réputationnel. En effet, des engagements éthiques et responsables combinés avec une communication adéquate et efficace sont la clef d'une bonne gestion du risque social (qui représente près de 40% du risque de réputation). Ces engagements éthiques et responsables peuvent se retrouver sous la forme d'intégration de valeurs éthiques dans les différents domaines d'activités de l'entreprise ou sous la forme d'initiatives/actions RSE.

Pour assurer un contrôle efficace du risque social, la RSE suit les mêmes étapes que celles du risk management pour la gestion des autres risques (identification, mesure, réponse, activités de contrôle, pilotage, communication/reporting). Nous aurions tendance à penser à la similitude de ces étapes, cela signifierait que le département de risk management soit fortement impliqué dans la gestion du risque réputationnel mais il n'en est rien. En effet, la gestion du risque réputationnel relève, pour l'ensemble des institutions financières analysées, de la responsabilité du responsable de la communication et des relations publiques. Or, le responsable de la communication ne possède ni les compétences, ni l'expertise d'un risk manager dans la gestion du risque. De plus, le responsable de la communication est souvent mal informé des procédures et activités de contrôles organisées par les départements de risk management, de compliance et par la première ligne. Au fil des entretiens, nous nous sommes aperçus que la gestion du risque social était souvent peu formalisée et souvent très décentralisée. A titre d'exemple, pour la phase d'identification du risque social, le responsable de la communication doit se procurer des informations auprès du département achat, du département des ressources humaines et du département/responsable RSE. Cependant, le responsable de la communication entretient une collaboration très rapprochée avec le département/responsable RSE. Il n'est d'ailleurs pas rare que le responsable de la communication et le responsable RSE soient la même personne.

Bien que les responsables de la communication soient conscients que la gestion du risque social ne soit pas optimale, certains risk managers ne semblent pas s'en inquiéter davantage sous prétexte que le système actuel ait bien fonctionné jusqu'ici.

Dès lors, nous avons pensé à certaines recommandations qui pourraient à la fois améliorer la gestion du risque de compliance et du risque social.

6.2. Recommandations managériales

Les entretiens effectués avec des cadres ayant des responsabilités et opinions différentes et étant issus de départements différents nous ont permis d'identifier les obstacles à une gestion efficace des risques compliance et du risque social. Mais cela nous a également permis de développer une vision critique de la façon dont ces risques sont gérés actuellement. Dès lors, nous sommes en mesure de proposer certaines recommandations visant à améliorer l'allocation des ressources, à gérer ces risques plus efficacement et à saisir de nouvelles opportunités. Notons toutefois que les recommandations que nous proposons sont le fruit de l'analyse effectuée sur quatre entreprises et pourraient ne pas convenir à d'autres compagnies. Toutefois, nous avons la certitude que la gestion des risques non-financiers doit s'améliorer pour l'ensemble du secteur.

Premièrement, nous avons remarqué que l'intégration de la compliance au risk management donne lieu à une étroite collaboration entre les deux fonctions de par leur proximité géographique. Cette proximité permet de nombreuses discussions informelles permettant un échange d'informations important pour éviter les doublons et conflits d'intérêts au niveau des procédures. Cependant, elle est très demandeuse en ressources au niveau de l'évaluation des performances des contrôles d'activités de compliance au niveau des opérations. De l'autre côté, lorsque la compliance est une fonction de contrôles, la délégation de l'évaluation des performances des contrôles d'activités de compliance au niveau des opérations au risk management accorde plus de ressources pour des risques souvent mis de côté comme l'éthique et la culture. Cependant, si ces risques sont efficacement gérés, ils pourraient représenter une opportunité en termes de performance et de contrôles moins directifs. Par contre, un inconvénient pourrait être la distance géographique qui influence négativement les échanges d'informations informelles entre les fonctions.

Dès lors, nous recommandons une approche se basant sur une combinaison des deux structures. Une fonction de la compliance de contrôle étant proche physiquement du risk management. Cette solution permettrait une meilleure allocation des ressources entre les différents risques de compliance. Mais accorderait également de nombreux échanges d'informations entre la compliance et le risk management de par leur proximité géographique.

Deuxièmement, nous recommandons une étroite collaboration entre le département compliance et le département RSE. Cette collaboration ouvrirait la porte à l'instauration d'une culture éthique et responsable efficace. Effectivement, cette solution comporterait plusieurs avantages. Tout d'abord, l'utilisation de "soft controls" allégeant certaines procédures déjà existantes. Ensuite, un levier de performances pour l'ensemble des collaborateurs qui se sentiraient plus impliqués dans la société. Enfin, être un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents en ayant une image éthique et responsable.

Troisièmement, les institutions financières, comme toute entreprise présente dans un autre secteur, devrait développer davantage leurs démarches RSE. En effet, en développant la RSE, les firmes amélioreraient l'identification des attentes/exigences de leurs parties prenantes, ce qui résulterait en une meilleure anticipation des tendances émergentes. Ces dernières pourraient, en effet, s'institutionnaliser et se transformer plus tard en régulations ou normes, ainsi, le fait d'avoir identifié ces tendances à temps pourrait donner à la firme une longueur d'avance sur ses concurrents et ne pas devoir agir dans la précipitation lorsqu'une nouvelle régulation est annoncée. De plus, identifier et intégrer les attentes des parties prenantes avant ses concurrents permet de se positionner comme compagnie exemplaire et de saisir de nouvelles opportunités.

Finalement, nous avons pu remarquer, lors de cette étude, qu'il y avait un réel manque de centralisation, de gouvernance et de partage d'informations dans la gestion du risque social. D'ailleurs, le responsable de la communication n'était que très peu informé des procédures et activités de contrôles mises en place pour la première ligne. Il semble impensable d'arriver à gérer efficacement le risque social sans être inclus régulièrement aux réunions entre les départements de compliance et de risk management avec la première ligne pour établir les activités de contrôles. Seulement, nous ne sommes pas convaincus que le responsable de la communication soit la personne la plus qualifiée pour gérer le risque de réputation et plus précisément le risque social. En effet, nous pensons qu'une gestion efficace du risque social passe par une collaboration rapprochée entre le département de risk management, le département/responsable RSE et le responsable de communication pour que chacun puisse se concentrer sur ce qu'il fait le mieux. Nous proposerions la gouvernance du risque social suivante :

- 1) Le département RSE, en collaboration avec le département de ressources humaines (pour l'identification des attentes des parties prenantes internes) et le département achat (pour l'identification du risque réputationnel interentreprises) se chargeraient d'identifier, mesurer et prioriser les risques et opportunités liés aux enjeux sociaux et environnementaux.
- 2) D'une part, le département RSE continuerait de gérer les opportunités à saisir en fonction de son budget. D'autre part, il transférerait les informations relatives au risque social au département de risk management pour que celui-ci intègre le risque social dans sa matrice de risques, le prioriserait au même titre que les autres risques et allouerait un budget pour la gestion de ce risque.
- 3) Le département de risk management en collaboration avec le département RSE et le département de compliance décideraient ensemble des activités de contrôles à mettre en place pour superviser la gestion du risque social au niveau de la première ligne. De plus, il reviendrait à la première ligne et au département RSE d'établir des indicateurs de performances non-financières. Il reviendrait au comité de direction la décision d'opter pour un pilotage et un reporting global ou scindé entre les performances financières et extra-financières.

4) Finalement, les performances non-financières de l'entreprise devraient remonter jusqu'au responsable de la communication pour que celui-ci les communique sur le site web de l'entreprise et les réseaux sociaux mais surtout pour qu'il puisse établir son rapport des performances extra-financières (selon les standards GRI ou autres) afin de démontrer le progrès de l'entreprise aux parties prenantes externes de l'entreprise.

6.3. Limites et réflexion critique de l'enquête

Cette étude connaît naturellement certaines limites, notamment de par sa nature exploratoire. En effet, bien qu'il existe une multitude d'articles scientifiques à la fois sur la compliance, sur la RSE ainsi que sur le rôle respectif que ces deux fonctions ont à jouer dans la gestion du risque d'une entreprise, rares sont les études qui ont été réalisées sur une intégration de ces notions tout au long du cycle de risk management. Qui plus est, la Responsabilité Sociétale des Entreprises est encore souvent considérée comme objectif secondaire dans les entreprises car difficilement quantifiable. Cela signifie que lorsque nous nous trouvons dans le cas d'une entreprise avec un développement primaire de la démarche RSE, il était tout naturellement difficile de pouvoir déceler les liens qui puissent exister entre cette RSE peu développée et le rôle qu'elle joue dans la gestion du risque de l'entreprise. Par ailleurs, la largeur du sujet s'est révélée être à doubles tranchants puisque, d'une part, cela nous a permis de mieux comprendre le rôle qu'avaient la compliance et la RSE à jouer dans le processus global de la gestion des risques des institutions financières. D'autre part, cela nous a quelque peu limité dans la profondeur de nos recherches pour certaines étapes de la gestion du risque. Par ailleurs, notre étude se base sur les informations issues de quatre institutions financières et il est donc important de ne pas extrapoler les résultats de cette étude à l'ensemble du secteur sans en confirmer les résultats. Effectivement, chaque entreprise possède des caractéristiques et des valeurs qui lui sont propres et qui influenceront sa gouvernance, sa stratégie et donc le développement des fonctions de compliance, de RSE et de risk management. De plus, comme nous avons basé notre étude sur des entretiens durant entre 45 minutes et 1 heure et demie, nous n'avons pas eu l'occasion de tester l'efficacité des activités de contrôle mises en place par les entreprises. Finalement, il est important de noter que nous avons dû réaliser notre étude sur une période de 3 mois qui peut être considéré comme un laps de temps relativement court et peut avoir pour conséquence de réduire notre recul critique.

6.4. Perspective de recherches

Cette étude exploratoire nous a notamment permis de mettre en lumière les obstacles au développement stratégique de la RSE et au rôle d'outil de gestion du risque réputationnel qu'elle pourrait jouer. Ainsi, une étude visant à quantifier l'impact de la RSE sur les performances (extra-) financières de l'entreprise permettrait aux responsables RSE de démontrer de manière mesurable, à leur comité de direction, toute

l'importance de développer les engagements éthiques et responsables de l'entreprise et de les traduire en initiatives RSE.

Par ailleurs, il serait également intéressant de comparer le secteur financier avec d'autres secteurs où l'importance stratégique de la compliance est moindre dû à une moins forte pression des régulateurs afin de comparer le niveau de développement de la RSE en tant qu'outil de gestion du risque.

Finalement, nous avons pu constater qu'une collaboration plus étroite entre le département de compliance et celui de RSE serait intéressante pour aider la compliance à renforcer la notion d'éthique au sein de l'entreprise. Une étude portant sur l'intérêt d'un tel rapprochement nous renseignerait sur la faisabilité d'un tel rapprochement.

Bibliographie

Ouvrages de référence

Andersen, T., & Winther Schröder, P. (2010). *Strategic risk management practice: How to deal effectively with major corporate exposures* (1ère ed.). Cambridge: Cambridge Press.

Berland, N., & Essid, M., (2011). *Les impacts de la RSE sur les systèmes de contrôle, Comptabilité-contrôle-audit* (17, vol.2). Paris: Association Francophone de Comptabilité. doi:10.3917/cca.172.0059

Burke, E. (1999). *Corporate community relations: The principle of the neighbour of choice*. Westport: Quorum Books

Doorley, J., & Garcia, H.F. (2007). *Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication*. New York: Routledge

Laszlo, C., & Zhexembayeva, A. (2011). *Embedded sustainability: The next big competitive advantage*. Stanford, CA: Stanford Business Books

Liebig-Larsen, H.N. (2010). *The Challenge of Reputational Interdependence within the Basic Resources Sector*. Geneva: Aalberg University

Moquet, A.C. (2008). *Les systèmes de contrôle d'une stratégie de responsabilité sociétale: Les cas Lafarge et Danone*. Paris: Vuibert

Peeters, A. (2007). *RSE: Responsabilité social des entreprises*. Liège: Edi.pro.

Pritchard, C. (2015). *Risk Management Concepts and Guidance* (5ème ed.). Boca Raton: CRC Press.

Articles scientifiques

Andrada, I. (2015). Sustainable development and CSR in the financial sector. *Annals of Constantin Brâncuși University of Târgu Jiu, Economy Series*, 1(1), 217-221. En ligne
http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2015-01.Volumul%201/32_Moldovan%20Ioana.pdf

- Andreisová, L. (2016). Building and maintaining an effective compliance program. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(1), 24-39. En ligne <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1794650966?pq-origsite=summon>
- Berger, K. (2014). La régulation bancaire et financière face aux crises: Roosevelt et aujourd'hui. *Pouvoirs*, 150(3), 77-91. doi: 10.3917/pouv.150.0077
- Bertels, S., & Peloza, J. (2008). Running just to stand still? Managing CSR reputation in an era of ratcheting expectations. *Corporate Reputation Review*, 11(1), 56-72. doi: <http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be/10.1057/crr.2008.1>
- Borba, J., & Wuerges, A. (2014). Fraudes contables: una estimación de la probabilidad de detección. *Revista Brasileira De Gestão De Negócios*, 16(52), 466-483. En ligne <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1640741689?accountid=12156>
- Bouthinon-Dumas, H., & Marty, F. (2014). Evaluer et manager le risque de sanctions pécuniaires prononcées par les autorités de régulation. *Revue Management & Avenir*, (74), 175-189. En ligne <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1690248900?accountid=12156>
- Bozeman, B., & Kingsley, G. (1998). Risk culture in public and private organizations. *Public Administration Review*, 58(2), 109-118. doi: 10.2307/976358
- Calabrese, A., Costa, R., Menichini, T., Rosati, F., & Sanfelice, G. (2013). Turning corporate social responsibility-driven opportunities in Competitive Advantages: A Two-dimensional Model. *Wiley Online Library*, 20(1), 50-58. doi: 10.1002/kpm.1401
- Calenbuhr, V., & Knecht, F. (2007). Using capital transaction due diligence to demonstrate CSR assessment in practice. *Corporate Governance*, 7(4), 423-433. doi: <http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be/10.1108/14720700710820506>
- Chatterjee, A., & Milam, D. (2007). Gaining Competitive Advantage from Compliance and Risk Management. *From Strategy To Execution*, 167-183. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-540-71880-2_9
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2006). Unpacking the halo effect: Reputation and crisis management. *Journal of communication management*, 10(2), 123-137. En ligne <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/232932818?accountid=12156>
- Corina Gligor, D., & Partenie Munteanu, V. (2015). CSR benefits and costs in a strategic approach. *Annals of The University of Craiova: Economic Sciences Series*, 93-103. En ligne http://feaa.ucv.ro/annals/v1_2015/8%20-%20IConEC_2015_Munteanu_Gligor.pdf

- De Serres, A. (2007). La gestion du risque fiduciaire : le maillon manquant entre éthique et finance. *Gestion*, 32(1), 47-55. doi: 10.3917/riges.321.0047
- Dhaliwal, S., Radhakrishnan, A., Tsang Y., & Yang, G. (2012). Nonfinancial disclosure and analyst forecast accuracy: International evidence on corporate social responsibility disclosure. *The Accounting Review*, 87(3), 723-759. En ligne <http://www.jstor.org/stable/23245628>
- Diaz, M., Schwegler, R., & Weber, O. (2012). Corporate Social Responsibility of the Financial Sector – Strengths, Weaknesses and the Impact on Sustainable Development. *Wiley Online Library*, 321-335. doi: 10.1002/sd.1543
- Epstein, M.J., & Manzoni, J.F. (1997). The Balanced scorecard and tableau de bord : Translating strategy into action. *Management Accounting* 79(2), 28-37. En ligne https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp1997/97-82.pdf
- Ergys, M. (2016). The compliance function in banks and the need for increasing and strengthening its role - Lessons learned from practice”. *European Journal of Sustainable Development*, 5(2). doi: 10.14207/ejsd.2016.v5n2p171
- Esayas, S., & Mahler, T. (2015). Modelling compliance risk: a structured approach. *Artificial Intelligence and Law*, 23(3), 271-300. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10506-015-9174-x>
- Essid, M., & Berland, N. (2011). Les impacts de la RSE sur les systèmes de contrôle/Consequences of CSR on management control system. *Association Francophone De Comptabilité*, 17(2), 59-88. En ligne <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/890012954/abstract/6483244E164B42CDPQ/1?accountid=12156>
- Faseruk, A., Gorman, G.G., & Rosa, P.J. and (2005), Institutional lending to knowledge-based businesses. *Journal of Business Venturing*, 20(6), 793-819. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.04.002>
- Friedman, A., & Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1-11. En ligne <https://onlinelibrary-wiley-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/doi/epdf/10.1111/1467-6486.00280>
- Gabel, J., Mansfield, N., & Houghton, S. (2009). Letter vs. spirit: The evolution of compliance into ethics. *American Business Law Journal*, 46(3), 453-486. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-1714.2009.01083.x>

- Gazzola, P. (2012). Social performance enhances financial performance. Benefits from CSR. *Annals of The University Of Oradea: Economic Science*, 1(1), 112-121. En ligne
<http://anale.steconomiceuoradea.ro/volume/2012/n1/015.pdf>
- Goswami, S., & Ha-Brookshire, J. (2015). From compliance to a growth strategy. *Journal of Global Responsibility*, 6(2), 246-261. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/jgr-04-2015-0005>
- Gupta, S., & Sharma, N. (2009). CSR- A business opportunity. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(3), 396-401. En ligne
<http://web.b.ebscohost.com.proxy.bib.ucl.ac.be/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=c937c5ee-a95f-4070-b185-e81ff81fb333%40sessionmgr120>
- Harrison, J., & Wicks, A. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97-124. En ligne
<http://web.b.ebscohost.com.proxy.bib.ucl.ac.be/ehost/detail/detail?vid=0&sid=ea694ad8-5b13-41da-8af50e9b60e7e7e3%40sessionmgr102&bdata=Jmxhbm9ZnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=buh&AN=85893>
- Hillson, D. (2002). Extending the risk process to manage opportunities. *International Journal of Project Management*, 20(3), 235-240. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/s02637863\(01\)000746](http://dx.doi.org/10.1016/s02637863(01)000746)
- Interligi, L. (2010). Compliance culture: A conceptual framework. *Journal of Management & Organization*, 16(2), 235-249. doi: 10.5172/jmo.16.2.235
- Jane, S. (2016). A unified approach to compliance: businesses benefit from a proactive partnership between internal audit and the compliance function. *The Internal Auditor*, 73(5), 49-53. En ligne
<http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=124056282&S=R&D=buh&EbscoContent=dGJyMNLr40Sep7M4y9f3OLCmr1Cep7dSs6y4TbKWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGpr0m2p7RIuePfgeyx44Dt6fIA>
- Jarrow, R. (2008). Operational risk. *Journal of Banking & Finance*, 32(5), 870-879. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbankfin.2007.06.006>
- Jones, T., & Wicks, A. (1999). Convergent stakeholder theory. *The Academy of Management Review*, 24(2), 206-221. doi: 10.2307/259075
- Kaptein, M. (2011). Toward effective codes: Testing the relationship with unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 233-251. doi: 10.1007/s10551-010-0652-5

- Kytle, B., & Ruggie, J. (2005). Corporate Social Responsibility as Risk Management. *Corporate Social Responsibility Initiative*, (10), 1-15. En ligne https://sites.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/workingpaper_10_kytle_ruggie.pdf
- Lamarche T. 2009. Les nouvelles institutions de la « mesure » de la RSE entre communication et évaluation, *Revue de l'Organisation Responsable*, 4, 4-18. En ligne <https://halshs-archives-ouvertes-fr.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/halshs-00865063>
- Lassagne, M., & Mercier, S. (2018). La gestion du risque éthique en entreprise: Une gestion paradoxale?. *RePEc*, 1-9. En ligne https://www.researchgate.net/publication/4799675_La_gestion_du_risque_ethique_en_entreprise_une_gestion_paradoxale_The_paradoxical_management_of_ethical_risks
- Lemke, F., & Petersen, H. (2013). Teaching reputational risk management in the supply chain. *Supply Chain Management*, 18(4), 413-429. doi: <http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be/10.1108/SCM-06-2012-0222>
- Lenglet, M. (2018). The compliance function in banks. Une lecture du document consultatif publié par le Comité de Bâle. *Horizons Bancaires*, 17-34. En ligne https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/349044/filename/LENLETT_2004_The_compliance_function.pdf
- Lentner, C., Szegedi, K., & Tatay, T. (2015). Corporate social responsibility. *The Banking Sector. Public Finance Quarterly*, 95-102. En ligne https://www.asz.hu/storage/files/files/public-finance-quarterly-articles/2015/a_lentner_szegedi_tatay_2015_1.pdf
- Limmroth, S. (2012). Internal audit and compliance as a combined function: Lessons learned. *Journal of Health Care Compliance*, 14(5), 27-28. En ligne <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1080974624/abstract/5732A2489F2842CFPQ/1?accountid=12156>
- Lock, I., & Seele, P. (2013). Analyzing sector-specific CSR reporting: Social and environmental disclosure to investors in the chemicals and banking and insurance industry. *Wiley Online Library*, 113-128. doi: 10.1002/csr.1338
- Losiewicz-Dniestrzanska, E. (2015). Monitoring of compliance risk in the bank. *Procedia Economics and Finance*, 26, 800-805. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00846-1](http://dx.doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00846-1)
- McCormack, K., Paulo Valadares de Oliveira, M., & Trkman, P. (2016). Value-oriented supply chain risk management: you get what you expect. *Industrial management & data systems; Wembley*, 116(5), 1061-1083. En ligne <https://search-proquest->

com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1791226409/fulltext/9ACEEB69664544A7PQ/1?accountid=12156

- Memheld, P. (2012). Intelligence économique, déontologie, conformité et anticipation des risques. *Revue Internationale D'intelligence Économique*, 4, 125-137. En ligne <https://www-cairn-info.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/revue-internationale-d-intelligence-economique-2012-2-page-125.htm>
- Michelon, G. (2011). Sustainability disclosure and reputation: A comparative study. *Corporate Reputation Review*, 14(2), 79-96. doi: <http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be/10.1057/crr.2011.10>
- Mousli, M. (2014). Mesure et pilotage de la performance de la RSE par un système de contrôle différencié: Le cas du balanced scorecard. *ESKA*, 1(9), 57-70. doi: 10.3917/ror.091.0057
- Mousli, M. (2015). Intégrer la RSE au processus de contrôle : association ou dissociation stratégique, couplage ou découplage instrumental ? Étude de deux cas Français. *ESKA*, 1(10), 51-65. doi: 10.3917/ror.101.0051
- Musile Tanzi, P., Gabbi, G., Previati, D., & Schwizer, P. (2013). Managing compliance risk after MiFID. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 21(1), 51-68. doi: 10.1108/13581981311297821
- Nagumo, T. (2005). Aligning enterprise risk management with strategy through the BSC: The bank of Tokyo-Mitsubishi approach. *Harvard Business School Publishing Corporation*, 41-43. En ligne <https://web.actuaries.ie/sites/default/files/erm-resources/riskmanagementbankoftokyo.pdf>
- Naheem, M. (2016). Internal audit function and AML compliance: The globalisation of the internal audit function. *Journal of Money Laundering Control*, 19(4), 459-469. doi: 10.1108/jmlc-05-2015-0020
- Parajon, C. (2016). Executive liability for anti-money-laundering controls. *Columbia Law Review*, 116(1), 1-17. En ligne <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1823022437?accountid=12156>
- Parker, C., & Nielsen, V. (2008). Corporate compliance systems. *Administration & Society*, 41(1), 3-37. En ligne <http://journals.sagepub.com.proxy.bib.ucl.ac.be/doi/pdf/10.1177/0095399708328869>
- Peloza, J. (2008). Valuing business sustainability: A systematic review. *Réseau Entreprise et développement durable*, 1-29 En ligne http://nbs.net/fr/files/2011/08/NBS_Valori_SystRev1.pdf
- Potter, P., & Toburen, M. (2016). The 3 lines of defense for risk management. *Risk and Insurance Management Society, Inc.*, 63(5), 16-17. En ligne <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1795493500/fulltextPDF/A4753588D9FF479APQ/1?accountid=12156>

- Rawlins, B. (2008). Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71-99. doi: 10.1080/10627260802153421
- Rondinelli, D. A., & T. London (2003). How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations. *Academy of Management Executive*, 17(1), 61-76. En ligne <http://www.jstor.org/stable/4165929>
- Sullivan, K. (2015). Anti-Money Laundering in a Nutshell, 1-151. doi: 10.1007/978-1-4302-6161-2
- Susan, K. (2009). The ABCs of GRC. *Treasury & Risk*, 6. En ligne <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/831834117?pq-origsite=summon>
- Tankard, C. (2016). What the GDPR means for businesses. *Network Security*, 2016(6), 5-8. doi: 10.1016/s1353-4858(16)30056-3
- Tassoni, É. (2012). Élaboration d'un outil d'évaluation du risque de réputation associé aux enjeux du développement durable. *Centre Universitaire De Formation En Environnement*, 1-86. En ligne https://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais2012/Tassoni_E__24-06-2012_.pdf
- "The Compliance Function in Banks and the Need for Increasing and Strengthening its Role - Lessons Learned from Practice". (2016). *European Journal Of Sustainable Development*, 5(2). doi: 10.14207/ejsd.2016.v5n2p171
- Thel, S., & Manwah, G. (2015). The changing face of corporate compliance and corporate governance. *Fordham Journal of Corporate & Financial Law*, 21(1), 3-45. En ligne <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1770840001?accountid=12156>
- Toti, J., & Moulin, J. (2017). Sensibilité éthique: Conceptualisation et proposition d'un instrument de mesure. *Recherche Et Applications En Marketing*, 32(3), 8-30. doi: Ds:O//dIo: il.o0r.g1/107.171/077/60763730710161668899242
- Vanem, E. (2011). Ethics and fundamental principles of risk acceptance criteria. *Elsevier*, 958-967. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2011.12.030>
- Walter, I. (2016). Reputational risks and large international banks. *Financial Markets and Portfolio Management*, 30(1), 1-17. En ligne <https://link-springer-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/article/10.1007%2Fs11408-016-0264-x>

Young, P. (2004). Ethics and risk management: Building a framework. *Palgrave Macmillan Journals*, 6(3), 23-34. En ligne <http://www.jstor.org.proxy.bib.ucl.ac.be/stable/pdf/3867776.pdf>

Zadek, S. (2004). The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*, 82(12), 1-8. En ligne <https://hbr.org/2004/12/the-path-to-corporate-responsibility>

Zarsky, Z. (2017). The GDPR in the age of big data. *Law Journal Library*, 47(4), 995-1020. En ligne <https://heinonline-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/HOL/Index?collection=journals&index=journals/shlr>

Sources Internet

Andry, C. (2016). *Compliance et éthique comme nouvelles opportunités du juriste d'entreprise*. En ligne <https://www.village-justice.com/articles/Compliance-ethique-comme-nouvelles-opportunit-es-juriste-entreprise,23731.html>, consulté le 15/03/2018

Basel Committee on Banking Supervision. (2005). *Compliance and the compliance function in banks*. En ligne <https://www.bis.org/publ/bcbs113.pdf>, consulté le 13/03/2018

BBC News (2010). *Innospec chemicals firm fined \$12.7m in bribery case*. En ligne <http://news.bbc.co.uk/2/hi/8589398.stm>, consulté le 08/03/2018

BDDictionary (s.d.). *Public relations*. En ligne <http://www.businessdictionary.com/definition/public-relations.html>, consulté le 17/04/2018

Berlio, J., Dubar, C., Guibert, J., Lanaud, R., & Medina, Y. (2015). *Référentiel professionnel : éthique et conformité*. En ligne https://www.cercle-ethique.net/sites/default/files/fields/our_referential/cea_referentiel_ec_2015_11.pdf, consulté le 15/02/2018

Bernstein, S., & Falcione, A. (2015). *State of compliance survey 2015*. En ligne <https://www.pwc.se/sv/pdf-reports/state-of-compliance-survey-2015.pdf>, consulté le 08/04/2018

Bird & Bird. (2017). *Bird & Bird dévoile les résultats de son étude sur le niveau de préparation des entreprises au GDPR*. En ligne <https://www.twobirds.com/fr/news/press-releases/2017/france/resultats-etude-niveau-de-preparation-gdpr>, consulté le 06/03/2018

BNB. (2016). *Fonctions de contrôle indépendantes*. En ligne https://www.nbb.be/doc/cp/fr/2016/20160705_2016-31_annexe_05.pdf

- Boehme, D. & Wysong, W. (2010). *Monitoring for compliance: A Strategic Approach*. En ligne <http://www.corporatecomplianceinsights.com/compliance-monitoring-strategic-approach/>, consulté le 12/03/2018
- BrownFlynn (s.d.). *Large financial services company robust materiality assessment*. En ligne <https://brownflynn.com/portfolio/large-financial-services-company-robust-materiality-assessment/>, consulté le 20/04/2018
- Catillo, E. (2017) *Controller's Office: Internal Audit*. En ligne <https://performance.smcgov.org/reports/Internal-Audit>, consulté le 03/03/2018
- CFA Institute. (2013). *Global market sentiment survey*. CFA Institute. En ligne <http://www.cfainstitute.org>, consulté le 24/04/2018
- Commission Européenne. (2011). *Responsabilité sociale des entreprises: Une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*. En ligne <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:FR:PDF>, consulté le 15/03/2018
- Coso (2013). *Le management des risques de l'entreprise*. En ligne <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-French.pdf>, consulté le 07/02/2018
- Coubray, A., & Feuillet, J. (2017). *Impacts de la GDPR: Organisation, gouvernance de la donnée clients, obligations*. En ligne <http://www.custup.com/impacts-gdpr-entreprises/>, consulté le 15/02/2018
- Damgé, M., & Vaudano, M. (2015). *Depuis le début de la crise, les banques ont payé 190 milliards de dollars d'amende*. En ligne from http://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2015/06/23/depuis-le-debut-de-la-crise-les-banques-ont-paye-190-milliards-de-dollars-d-amende_4659984_4355770.html, consulté le 20/02/2018
- Di Florio, C. (2011). *Compliance and Ethics in Risk Management*. En ligne <https://corpgov.law.harvard.edu/2011/11/25/compliance-and-ethics-in-risk-management/>, consulté le 20/03/2018
- Dimson E., Karakas O., & Li X. (2012). *Active ownership, social science research network*. En ligne http://www.people.hbs.edu/kramanna/HBS_JAE_Conference/Dimson_Karakas_Li.pdf, consulté le 03/05/2018

- Economie. (2018). *Lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme*. En ligne <https://economie.fgov.be/fr/themes/services-financiers/lutte-contre-le-blanchiment-de>, consulté le 13/02/2018
- Economie at Wallonie. (2013). *Responsabilité sociale des entreprises*. En ligne <http://economie.wallonie.be/content/responsabilite-sociale-des-entreprises>, consulté le 09/03/2018
- ECPAR (2012). *Engagements d'entreprise*. En ligne <http://www.ecpar.org/cadres/engagements-dentreprise>, consulté le 25/04/2018
- European Commission (2014). *Non-financial reporting*. En ligne https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en, consulté le 04/05/2018
- Everson, M., Martens, F., Nottingham, L., & Steinberg, R. (2004). *Enterprise risk management — Integrated framework* En ligne https://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf, consulté le 18/02/2018
- EY (s.d). *Risk appetite: The strategic balancing act*. En ligne <http://www.ey.com/gl/en/services/advisory/risk-appetite--the-strategic-balancing-act>, consulté le 14/03/2018
- EY & Boston College Center for Corporate Citizenship. (2013). *Value of sustainability reporting* En ligne [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Value_of_sustainability_reporting/\\$FILE/EY-Value-of-Sustainability-Reporting.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Value_of_sustainability_reporting/$FILE/EY-Value-of-Sustainability-Reporting.pdf), consulté le 28/04/2018
- Falcione, A. (2016). *Pwc state of compliance study 2016*. En ligne <https://www.pwc.com/us/en/risk-assurance/state-of-compliance-study/assets/state-of-compliance-study-2016.pdf>, consulté le 21/02/2018
- Financial Times (s.d.). *Definition of materiality matrix*. En ligne <http://lexicon.ft.com/Term?term=materiality-matrix>, consulté le 26/04/2018
- Fraud Risk - Houston IIA (2015) *Government auditing conference*. En ligne [https://chapters.theiia.org/houston/Documents/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fhouston%2FDocuments%2FGovernment%20Auditors%20Conference%20Documents&FolderCTID=0x012000FD318BE55390FE4EB56F950922FC9162&View={21C3B9CF-F644-429B-95F6-AF478AA430FC}](https://chapters.theiia.org/houston/Documents/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fhouston%2FDocuments%2FGovernment%20Auditors%20Conference%20Documents&FolderCTID=0x012000FD318BE55390FE4EB56F950922FC9162&View={21C3B9CF-F644-429B-95F6-AF478AA430FC},), consulté le 15/04/2018

- Futerra (s.d.). *Selling Sustainability: Primer for Marketers*. En ligne https://www.wearefuterra.com/wp-content/uploads/2015/10/FuterraBSR_SellingSustainability2015.pdf, consulté le 01/05/2018
- FSMA. (2013). *Fonction de compliance*. En ligne https://www.fsma.be/fr/file/26341/download?token=D8_HeYoj
- FSMA (s.d.). Qu'est-ce que la directive MiFID? En quoi êtes-vous concerné?. En ligne <https://www.fsma.be/fr/quest-ce-que-la-directive-mifid-en-quoi-etes-vous-concerne>, consulté le 04/04/2018
- GAO. (2016). *Fines, penalties, and forfeitures for violations of financial crimes and sanctions requirements*. En ligne <https://www.gao.gov/assets/680/675987.pdf>, consulté le 16/02/2018
- Gassmann, P. (2018). *Le rôle de la fonction de Compliance dans la gestion des risques bancaires*. En ligne <https://disclose.pwc.ch/21/fr/article-focus--05/>, consulté le 12/04/2018
- Grassi, C. (2017). *Faire de la gestion des risques un levier de performance: C'est possible*. En ligne <https://blog.soprasteria.com/fr/grc-levier-de-performance/>, consulté le 08/03/2018
- Guardians of Governance. (2014). *Clarifying the confusion between COSO and ISO* En ligne <http://g31000.org/wp-content/uploads/2014/08/G31000-PwC-presentation-on-COSO-ISO-at-the-IIA-SA-conference-11-Aug-2014.pdf>
- Harris, E. (2014). *After Bribery Scandal, High-Level Departures at Walmart*. En ligne from <https://www.nytimes.com/2014/06/05/business/after-walmart-bribery-scandals-a-pattern-of-quiet-departures.html>, consulté le 10/03/2018
- Hautin, S., Auvray, J., Le naourès, P., Villessange, J., & Dominguez, S. (2016). *La conformité réglementaire en France 2016*. En ligne <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/fr/pdf/2016/11/fr-etude-conformite-reglementaire-France-2016.pdf>, consulté le 02/03/2018
- Hexter, H. (2009). *Gestion du risque de réputation : des efforts qui rapportent*. En ligne <http://www.camagazine.com/risquesreputation/default.aspx>, consulté le 23/04/2018
- Hireche, L. (2004). *L'influence de l'éthique des managers sur les comportements au travail et la performance organisationnelle*. En ligne <https://basepub.dauphine.fr/handle/123456789/2883>
- HL. (s.d.). *Volkswagen ag ordinary npv (cdi) share price*. En ligne <http://www.hl.co.uk/shares/shares-search-results/v/volkswagen-ag-ordinary-npv>, consulté le 21/02/2018

- Hotten, R. (2015). *Volkswagen: The scandal explained*. En ligne <http://www.bbc.com/news/business-34324772>, consulté le 12/03/2018
- IIA. (2013). *Les trois lignes de maitrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces*. En ligne <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control%20French.pdf>, consulté le 02/02/2018
- ISO. (2010). *ISO 26000: Guidance on social responsibility*. En ligne <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>, consulté le 14/04/2018
- ISO. (2018). *ISO 31000 management du risque*. En ligne from <https://www.iso.org/fr/iso-31000-risk-management.html>, consulté le 12/02/2018
- Kaminski, P., & Robu, K. (2016). *A best-practice model for bank compliance*. En ligne https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/a-best-practice-model-for-bank-compliance-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en, consulté le 19/02/2018
- KBC. (s.d.) *Notre modèle “trois lignes de défense*. En ligne <https://www.kbc.com/fr/notre-modele-trois-lignes-de-defense>, consulté le 11/02/2018
- Kenyon, W. (2013). *Diagnosing bribery risks*. En ligne <http://www.transparency.org.uk/publications/diagnosing-bribery-risk/>, consulté le 01/03/2018
- KPMG. (2013). *COSO internal control – integrated framework* En ligne <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/2750-New-COSO-2013-Framework-WHITEPAPER-V4.pdf>, consulté le 13/02/2018
- KPMG. (2014). *Benchmark sur les risques de fraude*. En ligne <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/FR-ACI-Benchmark-sur-les-risques-de-Fraude.pdf>, consulté le 13/02/2018
- La Presse. (2012). *Wal-Mart: l'affaire de corruption au Mexique pourrait se corser*. En ligne <http://www.lapresse.ca/affaires/economie/commerce-de-detail/201205/19/01-4526958-wal-mart-laffaire-de-corruption-au-mexique-pourrait-se-corsier.php>, consulté le 13/03/2018
- Lanne, M. (2015). *Comment le secteur des assurances peut servir l'avancée de la RSE*. En ligne <https://e-rse.net/secteur-assurances-avancee-rse-12466/#gs.trdPJC8>, consulté le 22/04/2018

- Le Monde. (2015). *La BNP Paribas formellement condamnée à une amende record aux Etats-Unis*. En ligne http://www.lemonde.fr/economie/article/2015/05/01/la-bnp-paribas-formellement-condamnee-a-une-amende-record-aux-etats-unis_4626207_3234.html, consulté le 20/02/2018
- Lefèvre, F., & Dessy, E. (2015). *Les poursuites et sanctions administratives et pénales dans le secteur financier*. En ligne http://files.febelfin.be/ForumCompliance_Sanctions_20150119.pdf, consulté le 16/02/2018
- Maldoff, G. (s.d.). *The Risk-Based Approach in the GDPR: Interpretation and Implications*. En ligne https://iapp.org/media/pdf/resource_center/GDPR_Study_Maldoff.pdf, consulté le 20/02/2018
- MEC (2012a). *Développement durable - Rapport aux membres 2010* En ligne <http://www.mec.ca/AST/ContentPrimary/Sustainability/AccountabilityReport/Approach.jsp>, consulté le 29/04/2018
- Moniteur belge. (2017). *Loi relative à la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes sociétés et certains groupes*. En ligne http://www.etaamb.be/fr/loi-du-03-septembre-2017_n2017020487.html, consulté le 24/04/2018
- Minsky, S. (2015). *ISO 19600: A risk-based approach to compliance management*. En ligne <https://www.logicmanager.com/erm-software/2015/05/14/iso-19600-a-risk-based-approach-to-compliance-management/>, consulté le 24/02/2018
- Mitchell, S. (s.d.). *OCEG GRC Fundamentals*. En ligne https://chapters.theiia.org/houston/Documents/July_Meeting_-_OCEG.GRC.Fundamentals.BigPicture.PrincipledPerformance%5B1%5D.pdf, consulté le 04/04/2018
- Musweu, Ian. (s.d.). *FCCA, FZICA, CRA*. En ligne <http://www.isaca.org/chapters10/Lusaka/NewsandAnnouncements/Documents/2015-conference/Risk-Management-Frameworks-What-really-matters.pdf>
- Opgenorth, K. (2017) *What is the COSO enterprise risk management framework?*. En ligne <https://info.knowledgeleader.com/bid/163293/what-is-the-coso-enterprise-risk-management-framework>, consulté le 03/02/2018
- ORSE. (2003). *Analyse comparative d'indicateurs de développement durable*. En ligne <http://www.2dattitude.org/ressources/k2d/pdf/6/6A.pdf>, consulté le 26/04/2018

- Palazzolo, J. (2011). *Innospec to pay \$45 million to end lawsuit over bribery*. En ligne <https://blogs.wsj.com/corruption-currents/2011/09/27/innospec-to-pay-45-million-to-end-lawsuit-over-bribery/>, consulté le 07/02/2018
- Parlement européen. (2014). *Directive 2014/95/UE du parlement européen et du conseil*. En ligne <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0095&from=FR>, consulté le 26/04/2018
- Protiviti Inc. (2006). *Guide to enterprise risk management*. En ligne https://www.ucop.edu/enterprise-risk-management/_files/protiviti_faiguide.pdf, consulté le 26/02/2018
- Pwc (2016). *PwC State of Compliance Study 2016*. En ligne <https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2017/01/state-of-compliance-study-2016.pdf>, consulté le 15/02/2018
- Pwc. (s.d.). *Gouvernance, risque et compliance (GRC)*. En ligne http://www.pwcacademy.lu/Pages/courses/gouvernance_risques_compliance.aspx, consulté le 28/03/2018
- Redon, D. (s.d.). *Concurrence: Compliance: un remède en vogue, des effets secondaires à circonscrire*. En ligne <https://cms.law/en/FRA/Publication/Concurrence-Compliance-un-remede-en-vogue-des-effets-secondaires-a-circonscrire>, consulté le 03/02/2018
- Reputation Institute. (s.d.). *Why RI?*. En ligne <https://www.reputationinstitute.com/why-ri>, consulté le 15/04/2018
- Reputation Institute. (2017). *CSR alignment and your reputation*. En ligne <https://blog.reputationinstitute.com/2017/05/02/csr-alignment-and-your-reputation/>, consulté le 21/04/2018
- Richer, M. (2016). *RSE et risk management: La grande convergence*. En ligne <http://management-rse.com/2016/05/04/rse-et-risk-management-la-grande-convergence/>, consulté le 30/04/2018
- Rousse, M. (2013). *What is operational risk?*. En ligne <http://searchcompliance.techtarget.com/definition/operational-risk>, consulté le 02/04/2018
- RSEpro. (2012). *Les avantages de la RSE*. En ligne <https://rse-pro.com/rse-avantages-138>, consulté le 07/04/2018
- Schreiber, E. S. (2008a). *Reputation. In Institute for Public Relations*. En ligne <http://www.instituteforpr.org/topics/reputation>, consulté le 22/03/2018

- Schreiber, E. S. (2008b). *Brand & reputation: a leadership perspective*. En ligne http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Schreiber_Henley_Presentation.pdf, consulté le 23/03/2018
- Shah, H., & Veeraraghavan, R. (2009). *Ethics and compliance: The advantage of a values-based approach*. En ligne <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/risk/Board%20of%20Directors/in-gc-ethics-and-compliance-a-value-based-approach-noexp.pdf>, consulté le 11/03/2018
- Stanford (s.d). *Definition of Risk Owner*. En ligne, from <https://acrp.stanford.edu/erm/risk-owner>, consulté le 06/02/2018
- The United States Department of Justice. (2018). *Federal and state partners secure record \$13 billion global settlement with JPMorgan for misleading investors about securities containing toxic mortgages*. En ligne <https://www.justice.gov/opa/pr/justice-department-federal-and-state-partners-secure-record-13-billion-global-settlement>, consulté le 06/02/2018
- Unipol. (s.d.). *Reputational risk mapping, assessment and mitigation process*. En ligne <http://www.unipol.it/en/reputational-risk-mapping-assessment-and-mitigation-process>, consulté le 29/03/2018
- Veenpere, E. (2017). *Transparent communication improves business relationships*. En ligne <https://parim.co/blog/transparent-communication-building-business-relationships>, consulté le 23/02/2018
- Volkov, M. (2015). *Compliance 2.0: Corporate culture and technology*. En ligne <https://www.trulioo.com/blog/compliance-2-0-and-trends-culture-and-technology/>, consulté le 08/03/2018
- Wogue, M. (2016). *Gestion de la conformité réglementaire*. En ligne http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/61704/lm20_com_2B_1_034_Wogue.pdf?sequence=1, consulté le 12/03/2018

Mémoires, thèses, travaux de recherches et autres

- D'Amboise, P. (2012). *Comment vendre avec succès votre démarche de développement durable à la haute direction afin d'obtenir son soutien et son engagement*. Communication orale. Premier Sommet. Gestionnaires en développement durable, 21 février 2012, Montréal.

- Dupont, B. (2013). *Comment une entreprise peut-elle communiquer de manière crédible ses engagements sociétaux?* (Mémoire de Master). Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Gozman, D. (2014) *A post financial crisis study of compliance practices and systems in global financial organizations: An institutional perspective.* (Thèse de Doctorat). London School of Economics and Political Science, Londres.
- Michiels, M., & Venet, A. (2013). *L'utilisation de l'humour dans les communications RSE.* (Mémoire de Master). Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Quijoux, J. (2012). *Le rôle de la compliance anti-corruption.* (Mémoire de Master). Université Versailles Saint Quentin, Saint Quentin.
- World Business Council on Sustainable Development (1996), Environmental Performance and Shareholder Value, World Business Council on Sustainable Development, Geneva.

Liste des figures

Figure 1 : Périmètre de la compliance (Hautin, Auvray, Le naourès, Villessange & Dominguez, 2016)

Figure 2 : Structures de la compliance (Kaminski & Robu, 2016)

Figure 3 : Evolution des amendes infligées aux 20 banques les plus importantes (Kaminski & Robu, 2016)

Figure 4 : Evolution du nombre et des montants des amendes (Damgé & Vaudano, 2015)

Figure 5 : Evolution du cours de l'action Volkswagen (HL., s.d.)

Figure 6 : Évolution des amendes infligées par la SEC pour des faits de corruption (GAO, 2016)

Figure 7 : Gestion des risques de compliance selon la norme ISO 19600 (Minsky, 2015)

Figure 8 : Évolution de rôle de la compliance ((Kaminski & Robu, 2016)

Figure 9 : Schéma de l'appétit aux risques (EY., s.d)

Figure 10 : Trois dimensions d'une organisation (Economie at Wallonie., 2013)

Figure 11 : Outil RepTrak® (Reputation Institute., 2017)

Figure 12 : Schéma de pression des parties prenantes (Kytile & Ruggie, 2005)

Figure 13 : Schéma du risque inter-entreprises (Lemke & Petersen, 2013)

Figure 14 : Cycle de gestion du risque social

Figure 15 : Schéma d'intégration des attentes des parties prenantes (Kytile & Ruggie, 2005)

Figure 16 : Schéma de la mesure du risque social (Calabrese, Costa & Rosati, 2015)

Figure 17 : Matrice de comparaison (Calabrese, Costa & Rosati, 2015)

Figure 18 : Identification de la satisfaction des groupes de parties prenantes (Calabrese, Costa & Rosati, 2015)

Figure 19 : Matrice de la matérialité (BrownFlynn., s.d.)

Figure 20 : Modes d'intégration de la RSE au processus de contrôle (Mousli, 2015)

Figure 21 : Schéma d'intégration des attentes des parties prenantes pour Delta, Alpha & Beta

Figure 22 : Schéma de la gestion du risque réputationnel & social

Glossaire

Ce glossaire reprend l'ensemble des mots anglais utilisés avec leur traduction ou signification en français classés dans l'ordre alphabétique.

Dashboard: Tableau de bord

Due diligence: devoir de diligence

Greenwashing: eco-blanchiment

KPI'S: Indicateur clef de performance

Monitoring: Pilotage

Reporting: Rapportage

Risk owner: Propriétaire du risque (la personne responsable)

Soft laws : règles de droit non obligatoires

Tone at the tope : Direction donnée par le management

