



BANQUES PRIVÉES

L'intrigante transformation

Pourquoi le offshoring commence à progresser dans les mentalités.

VINCENT JEUNET, *Partner*,
BARBARA CHAUCHAIX, *Manager*,
JÉRÉMIE LOTTI, *Consultant Kurt Salmon*

Les banques suisses font aujourd'hui face à un changement de paradigme avec la multiplication des reportings réglementaires, la pression fiscale des gouvernements étrangers, la fin annoncée du secret bancaire en 2015, l'émergence de nouvelles places financières... Face à cela, il ne s'agit plus seulement de se concentrer sur l'augmentation du PNB, mais aussi de réduire les coûts. Pour cela, les banques suisses ont plusieurs solutions qu'elles utilisent de manière croissante: notamment, l'efficacité opérationnelle qui consiste à faire mieux avec moins, et le nearshoring ou externalisation en Suisse de fonctions support, souvent l'IT.

La nouveauté est le recours croissant à l'offshoring: l'externalisation se fait à l'étranger et ne touche plus seulement l'informatique mais des fonctions plus stratégiques. Par exemple, des opérations financières à faible valeur ajoutée (notes de frais), ou des procédures liées aux ressources humaines. Indéniablement, le transfert de ces opérations nécessite de nombreuses adaptations menées conjointement avec l'IT pour garantir le respect du droit bancaire suisse. Ce sont majoritairement des acteurs globaux comme UBS ou Crédit Suisse – qui ont d'ailleurs ouvert la voie – ou des filiales de grandes banques internationales qui se lancent dans ce type d'opération. Car l'offshoring présente des risques: par exemple risque d'exécution en interne (coûts supérieurs aux prévisions) ou risque de réputation en externe (dissuasion des clients de déposer des avoirs dans une banque qui externalise).

Pour des établissements de taille moyenne ou pour des Banques privées indépendantes, le nearshoring paraît beaucoup plus adapté: les coûts de transferts sont moindres, et la proximité vis-à-vis des clients et collaborateurs est garantie. C'est aussi un stade intermédiaire avant l'offshoring pour tester la désimbrication de certaines activités avant de décider – ou non – un transfert vers des horizons plus lointains. En réalité, les possibilités sont multiples et combinables, mais l'offshoring commence

à progresser dans les mentalités. Il sera durant les années à venir l'un des moyens pour les banques privées, en plus de leur expertise, de reconstituer leur marge à condition de gérer de façon efficiente ce type de transformation..

MANAGEMENT

La pyramide pertinente

Social Licence to Operate permet de protéger sa réputation et d'augmenter son capital social.

MYRIAM DELOUVRIER, *Consultante*,
FRÉDÉRIC JACQUEMOUD, *Directeur de Farnier Consulting en Suisse romande*
DIDIER HEIDERICH, *Directeur conseil, Président de l'Observatoire International des Crises*

Les entreprises éprouvent depuis plusieurs années déjà des difficultés à faire accepter aux populations, et spécialement aux riverains, des projets pouvant avoir un impact sur l'environnement local. Cela est dû à la complexification du contexte mondial et surtout à la place qu'occupent les organisations activistes, de plus en plus exigeantes, dans le débat socio-politique.

C'est le cas de nombre d'entreprises exerçant dans les secteurs de l'énergie, de la finance, de l'immobilier, de la recherche pharmaceutique ou de l'agro-alimentaire, dont l'activité fait souvent l'objet de polémiques. Les réactions d'opposition peuvent alors prendre plusieurs formes: publicité négative, plaintes, appels au boycott, grèves, manifestations voire même parfois, émeutes ou violences à l'encontre de l'entreprise et de ses collaborateurs.

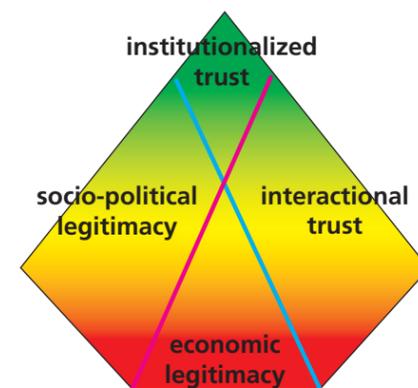
Le concept de Social Licence to Operate (SLO) prend sa source dans l'industrie minière. A l'origine, il fait référence à la

capacité des communautés et des gouvernements locaux à faire échouer un projet minier. Le terme a été lancé en 1997 par Jim Cooney, alors directeur chez Placer Dome, entreprise canadienne spécialisée dans l'extraction de l'or, lors d'une conférence avec la Banque Mondiale. Suite à cela, des chercheurs ont entrepris de nombreuses études et mis au point, en 2011, un modèle permettant de mesurer le niveau d'acceptation de la part de la communauté locale et des parties prenantes à un projet d'entreprise¹. Grâce à ce modèle, les managers peuvent établir un diagnostic précis de leurs relations avec les différentes parties prenantes et prendre les mesures nécessaires pour créer l'adhésion à un projet. Ce modèle dépasse aujourd'hui le simple cadre d'une implantation, pour s'intéresser à une activité contestée dans son ensemble ou simplement à risque.

Quatre conditions sont nécessaires pour qu'une entreprise remplisse le «contrat» qui l'autorise à agir. Nous les retrouvons dans une pyramide qui schématise la dynamique entre l'entreprise et les publics (*voir ci-dessous*). Du bas de la pyramide vers le haut, on peut lire quatre niveaux d'acceptation du projet par les parties prenantes: le rejet ou retrait (en rouge), l'acceptation (en orange), l'approbation (en vert clair) et l'identification psychologique (en vert foncé). Ces quatre niveaux sont délimités par trois paliers: la légitimité, la crédibilité et la confiance.

La première section est la légitimité économique. Elle résulte de la perception que le projet générera un bénéfice pour la population locale. Sans cette première condition, le projet sera immédiatement rejeté. Les conséquences peuvent se traduire par des shutdowns, des blocus, des boycotts, du sabotage, de la violence ou des challenges légaux. Au contraire, lorsque les communautés acceptent la mise en place d'un projet, elles écoutent l'entreprise, elles peuvent sans doute exprimer certaines frustrations, elles espèrent surtout que leurs demandes soient prises en compte et, si ce n'est pas le cas, elles laissent généralement à l'entreprise le bénéfice du doute. Ce niveau est précaire car il dépend de considérations à court terme.

Les deux sections suivantes sont représentées au même niveau de la pyramide, car elles sont toutes deux nécessaires pour gagner l'approbation des parties prenantes. Il s'agit de la légitimité socio-politique et de la confiance interpersonnelle. La légitimité socio-politique résulte de la perception que le projet est cohérent avec un projet global de la région, que l'entreprise traite



les populations locales de manière équitable et qu'elle partage la même vision pour l'avenir de la région. Le manque de reconnaissance socio-politique se traduira par des menaces latentes, des problèmes récurrents, la présence d'ONG et une surveillance vigilante. Par ailleurs, la confiance interpersonnelle est liée à la perception que le management de l'entreprise écoute la population, lui répond, tient ses promesses, engage un dialogue et l'implique dans ses décisions. Grâce à la confiance interpersonnelle, l'entreprise obtient le support de la population, ainsi qu'une certaine fierté à vivre aux côtés de l'entreprise. Au contraire, si l'une de ces deux conditions est manquante, l'approbation sera presque impossible à obtenir.

La quatrième section représente la confiance en l'entreprise. Ceci résulte d'un sentiment que les intérêts de la population sont pris en compte. La population envisage son futur conjointement avec celui de l'entreprise. Elles partagent les mêmes objectifs, intérêts et bénéfices. Si cette condition n'est pas remplie, l'identification psychologique est improbable et le niveau de SLO s'arrêtera à l'approbation. Ce niveau, rarement atteint par les entreprises, garantit une stabilité socio-politique à long terme. Qu'est-ce que cela implique pour les ma-

nagers? Concrètement, que faut-il faire pour augmenter le niveau de SLO d'un projet? Comment cela s'intègre-t-il dans la stratégie globale de l'entreprise? A la différence des relations publiques bilatérales, le concept de SLO consiste à prendre en compte non pas uniquement les parties prenantes mais aussi les interactions entre elles dans l'ensemble de l'environnement socio-politique de l'entreprise.

Quatre étapes ont été identifiées par les experts pour développer une stratégie de SLO². Tout d'abord l'entreprise doit identifier les parties prenantes, y compris celles qui sont habituellement considérées comme ayant moins d'influence. Il s'agit ensuite de comprendre les motivations de chaque partie prenante. Ceci peut être fait en observant la couverture médiatique, les discussions en ligne ou simplement les rapports académiques ou publics sur les sujets qui intéressent l'entreprise. Mais la méthode la plus efficace est de s'adresser directement aux parties prenantes et de leur poser les questions suivantes: quelles sont vos relations avec notre entreprise? En quoi est-ce important pour vous? Quels sont les autres problèmes en lien avec celle-ci?

Avec une liste des parties prenantes et de leurs motivations, l'étape suivante est de

les cartographier. Que ce soit à l'aide d'un logiciel ou sous la forme d'un workshop, le but de la cartographie des parties prenantes est de visualiser les interactions entre elles: qui est allié avec qui? Qui a le plus d'influence? Quel est le niveau de SLO de chacun? Finalement, cette représentation doit permettre à l'entreprise d'élaborer une stratégie visant à 1) adapter ses actions et pratiques aux exigences des parties prenantes, 2) instaurer une entente avec la communauté locale vers des objectifs communs et 3) mettre en place des actions visant à contribuer à la prospérité de l'environnement.

Si l'efficacité du modèle de SLO a été éprouvée dans plusieurs pays, il est probable que nous n'en soyons encore qu'aux prémices. L'intérêt dont témoignent certaines entreprises multinationales, en dehors du secteur minier, indique que ce concept est sans doute voué à se développer. Plus qu'une série de préconisations à mettre en action, la SLO s'inscrit dans une démarche complexe de communication sensible, qui correspond aux évolutions du rapport de proximité entre les entreprises et leur environnement social. ■■■

(1) Thomson & Boutilier, «Modelling and Measuring the SLO» (2011). (2) «Black, The Social Licence to Operate» (2013).

