

## >> La réputation : un trésor à préserver

**Anne-Cécile HANRIOT, Manager Senior**  
**Jean-Yves BLANC, Associé**

La sulfureuse romancière anglaise Jeannette Winterson élève la réputation au rang des tâches héroïques : « *Tous les héros doivent faire des miracles pour conserver leur réputation ! Est-ce que Wonder Woman serait prise au sérieux si, après la catastrophe, elle envoyait un fax en disant toute sa sympathie ?* »<sup>(1)</sup>.

Au niveau de l'entreprise, la réputation demeure extrêmement importante à préserver car elle constitue un actif immatériel crucial qui conditionne la confiance des acteurs en relation avec l'entreprise. Une bonne réputation attirera les talents, les clients et les investisseurs. Elle doit par conséquent faire l'objet d'une attention particulière et d'une gestion appropriée.

### >> La réputation : une valeur reconnue par le régulateur...

Le risque de réputation ne fait pas à ce jour l'objet d'une exigence de fonds propres réglementaires. Il est parfois associé au risque de non-conformité « *qui naît du non-respect de dispositions propres aux activités bancaires et financières, qu'elles soient de nature législative ou réglementaire, ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif [...]* »<sup>(2)</sup>.

Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire précise qu'au titre du processus de surveillance prudentielle des fonds propres, une évaluation exhaustive de tous les risques s'impose et que « *les « autres » risques, comme le risque stratégique ou le risque d'atteinte à la réputation, sont difficilement mesurables* ». Mais le Comité attend du secteur bancaire qu'« *il continue à développer des techniques de gestion pour tous les aspects de ces risques* »<sup>(3)</sup>.

Il faut attendre une consultation en janvier 2009 pour découvrir la définition du risque de réputation proposée par le Comité : « *Le risque de réputation peut être défini comme le risque résultant d'une perception négative de la part des clients, des contreparties, des actionnaires, des investisseurs ou des régulateurs qui peut affecter défavorablement la capacité d'une banque à maintenir ou engager des relations d'affaires et la continuité de l'accès aux sources de financement (par exemple via les marchés interbancaires ou de titrisation). Le risque de réputation est multidimensionnel et reflète la perception d'autres acteurs du marché. En outre, il est présent dans toute l'organisation. L'exposition à ce risque dépend de l'adéquation des processus internes de gestion des risques de la banque, mais aussi de la manière et de l'efficacité avec laquelle la direction réagit à des influences externes sur ses opérations bancaires* »<sup>(4)</sup> (traduction libre).

Le Comité demande explicitement que ce risque soit pris en compte dans le processus interne d'évaluation de l'adéquation des fonds propres.

La réputation est intrinsèquement liée à la santé de l'entreprise et peut influencer très largement sur de nombreux aspects endogènes et exogènes d'une société, comme par exemple :

- > La volonté d'un investisseur de prendre une participation dans la société ;
- > L'attractivité pour la clientèle ;
- > La concurrence ;
- > Les relations avec les régulateurs ;
- > La capacité à recruter/fidéliser le personnel.

Crise financière oblige, le Comité s'intéresse à l'interaction entre la réputation d'un établissement et son risque de liquidité : la dégradation de la liquidité d'une banque nuit à sa réputation. Elle aura de ce fait plus de difficultés à se refinancer, boucle infernale où la cause de l'effet devient l'effet de la cause.

Pour autant, l'analyse du risque de réputation ne peut se limiter à l'étude de sa corrélation avec le risque de liquidité : il convient de tenir compte de tous les facteurs aggravants qui auront un impact financier négatif. Le risque de réputation, bien souvent peu visible, résulte de la prise de connaissance par des parties prenantes de l'augmentation des autres risques de la banque : risques de marché, de crédit et de contrepartie ou opérationnels voire tous les autres risques du pilier II.

Dans un environnement de normalisation des produits et services, le risque de réputation est considéré comme l'un des risques les plus critiques. A ce titre, il doit être traité et évalué de la même façon que les risques opérationnels et financiers : de manière transversale et centralisée.

Primordiale en temps de crise, la bonne réputation est un avantage compétitif indéniable. C'est un actif immatériel certes difficilement quantifiable, mais faisant pleinement partie des éléments constitutifs de la valeur de l'entreprise. Il importe donc de le gérer à l'instar des actifs matériels.

(1) Extrait du journal The Independent - Janvier 1990 - (2) Règlement n° 97-02 du 21 février 1997 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement, Banque de France - Commission Bancaire - (3) Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres - Dispositif révisé (Version compilée : juin 2006), Comité de Bâle sur le contrôle bancaire - (4) Proposed enhancements to the Basel II framework, (Consultative document : janvier 2009), Comité de Bâle sur le contrôle bancaire.

## >> ... qui doit faire l'objet d'une gestion appropriée

Bien gérer son risque de réputation, c'est avant tout être capable de l'identifier et de le mesurer.

### Identifier

L'identification de tout risque de réputation consistera à dresser l'inventaire des risques, c'est-à-dire l'ensemble des événements générateurs de risque de « mauvaise » réputation. Parmi la liste des événements générateurs, on peut citer des causes internes variées :

- > **Gouvernance de l'entreprise** (pratiques frauduleuses, non éthiques, irresponsables, sulfureuses...);
- > **Qualité** (défaillances de la chaîne de production, produits défectueux, mauvais accueil...);
- > **Gestion des ressources humaines** (comportement négatif d'un dirigeant/salarié, incompétences notoires, pratiques salariales et rémunération des dirigeants discutables);
- > **Performance financière** (mauvais résultats, mauvaise résilience aux risques...);
- > **Conformité et légalité** (non respect de la réglementation, fraude fiscale...);
- > **Gestion de l'image** (communication inadaptée ou inexistante, problèmes de gestion des marques...).

Des causes externes tout aussi variées peuvent également atteindre la réputation d'une entreprise : la publicité comparative négative, la diffamation, des litiges, le rappel à l'ordre du régulateur, la concurrence déloyale, ou encore la contrefaçon.

Le travail d'inventaire nécessite une expertise certaine en raison de l'absence de typologie standard partagée. Il s'appuiera notamment sur l'analyse de documents mettant en cause l'entreprise dans les médias, de l'étude des bulletins d'analyse financière, de la prise en compte d'une éventuelle jurisprudence ainsi que sur une enquête auprès des acteurs concernés (dirigeants clés de l'entreprise, voire acteurs externes identifiés par la direction de l'entreprise)<sup>(5)</sup>. Par ailleurs, une veille permanente est nécessaire pour surveiller ce que l'extérieur perçoit et propage<sup>(6)</sup>.

### Mesurer

L'approche qualitative classique utilise un abaque qui croise la probabilité d'occurrence avec la sévérité pour définir le degré de risque. L'approche quantitative d'estimation d'une perte potentielle résultant de la survenance d'un événement générateur de la dégradation de la réputation – similaire aux méthodes avancées de calcul statistique des risques opérationnels – relève encore du domaine de la recherche du fait de la rareté des bases de référence.

### Gérer

Deux axes principaux guident la gestion du risque de réputation : la **gestion préventive** et la **gestion curative**. Suivant Thomas Paine : « *Il est plus facile de garder intacte sa réputation que de la blanchir quand elle est ternie* », la gestion

préventive du risque de réputation est particulièrement importante. Il s'agira de se donner les moyens d'offrir des produits de qualité, d'appliquer de saines pratiques de gestion, respectueuses de l'éthique et de renforcer la conformité aux réglementations favorisant ainsi la solvabilité et la liquidité. L'engagement de programmes jugés positifs par l'opinion comme les actions en faveur du développement durable ou les œuvres de bienfaisance peuvent être bénéfiques pour autant qu'il s'agisse de véritables actions doublées d'une réelle motivation. Une communication externe (et interne) expliquant la stratégie de l'entreprise, ses nouveaux projets et ses résultats est également indispensable pour renforcer son image.

Par ailleurs, face à la rapidité de la diffusion de l'information, que ce soit par voie de presse traditionnelle (journaux et médias audiovisuels) ou sur le web, les entreprises se doivent d'anticiper les événements qui pourraient nuire à leur image et en conséquence dégrader leur performance jusqu'à, le cas échéant, générer des pertes financières.

Pour autant, la prévention ne suffit pas. L'entreprise doit être à même de réagir à des situations de crise.

Pour ce faire, certes la communication est un élément clef mais ce n'est pas le seul. L'entreprise doit disposer d'un plan d'action (ou d'un plan de gestion de crise) permettant, en cas de survenance de l'élément générateur du risque de réputation, d'avoir une idée précise des actions à mener.

Ce plan d'action doit a minima comporter :

- > Une gouvernance spécifique adaptée à cette problématique protéiforme et devant, de ce fait, faire intervenir des décideurs représentant les différentes fonctions concernées tout en assurant une forte réactivité,
- > Un plan de communication (interne et externe),
- > Une liste des actions à mettre en œuvre y incluant le cas échéant les actions judiciaires.

En complément, un exercice de simulation à un rythme à définir permettra d'être prêt à contre-attaquer dans les plus brefs délais.

Remise à l'ordre du jour par les autorités politiques et les régulateurs, la responsabilité sociale des entreprises, notamment financière, ne peut qu'encourager ces dernières à accorder plus d'intérêt à préserver ou rétablir leur bonne réputation. Au-delà de l'aspect plus ou moins coercitif des réglementations qui, à l'avenir, obligeront à couvrir par des fonds propres le risque de réputation, la mise en place, par les directions générales, d'une politique volontariste de gestion du risque de réputation, sera bénéfique et confortera la valeur de l'entreprise.

Le poète latin Publilius Syrus ne disait-il pas dès le premier siècle avant JC que « *Une bonne réputation est plus valable que l'argent ?* » Il n'y a pas de doute : la réputation est un trésor qu'il faut préserver... ●

(5) La notation non financière est aujourd'hui un outil de mesure et de pilotage de la régulation autant qu'une source de risque à surveiller. Nous y reviendrons prochainement - (6) Une organisation doit être dédiée dans les équipes de communication externe (ou à la communication financière côté Direction Financière). Il convient également de la relier aux équipes risque.