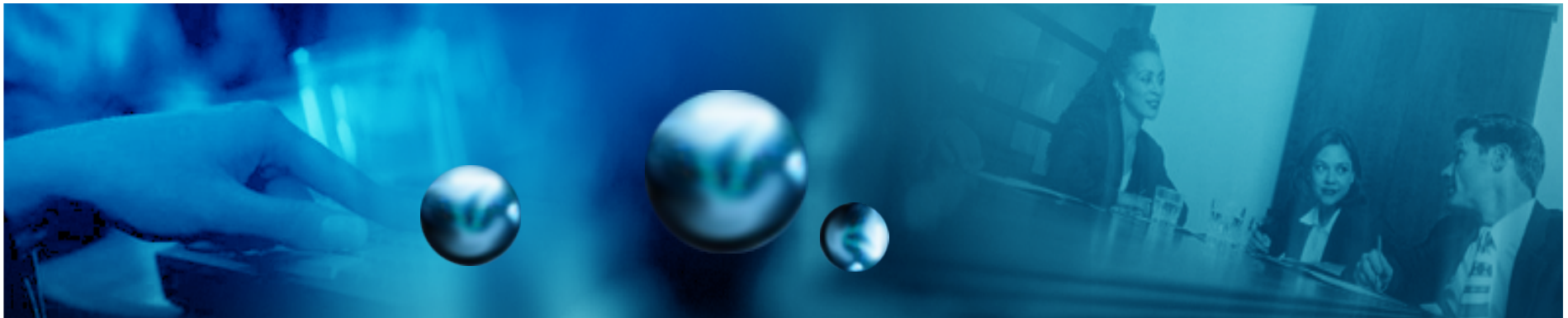


FIXAGE

Le risque de réputation



- 4 octobre 2013

Emmanuel TASSIN

FIXAGE

11, avenue Myron Herrick - 75008 Paris - France

Téléphone : 33 (1) 53 83 83 93 - Télécopie : 33 (1) 53 83 83 99 Mél : fixage@fixage.com - Site : www.fixage.com

Société anonyme au capital de 500.000 € - R.C.S. Paris B 342 269 388 - Code APE 7022Z



Sommaire

1. Définition

2. La réputation : un actif précieux

3. Les exemples

4. La prise en compte du risque de réputation

5. Une bonne gestion du risque



1. Définition

- Le risque de réputation se définit comme étant « *toute action, événement ou circonstance qui pourrait avoir un impact positif ou négatif sur la réputation d'une organisation* ».

Le risque de réputation regroupe à la fois :

- un risque d'image se définissant par l'écart entre l'image que se donne l'entreprise en interne et l'image perçue par l'extérieur, et
 - un risque d'organisation, conséquence d'un risque interne à l'entreprise (risque opérationnel, risque financier,...).
-
- Le risque de réputation ne concerne donc pas uniquement la direction de la communication mais bien la cohérence de l'ensemble des organes de l'entreprise.



2. La réputation : un actif précieux

- Le risque de réputation ne traduit pas nécessairement les risques quantitatifs mais plutôt la manière dont la solvabilité d'une entreprise est ressentie par les agents extérieures.
- Ce risque est qualitatif et les agents externes ne sont pas objectifs.
- La réputation peut être mise à mal sans fondement, par une information erronée circulante, voire à cause d'une concurrence hostile.
- La réputation d'une entreprise se construit également sur du long-terme, par des efforts passés et présents, tant envers les agents extérieures (consommateurs) qu'envers sa propre structure (employés, actionnaires).
- La réputation en tant qu'actif de l'entreprise est précieuse puisque, liée à l'histoire de l'entreprise, elle est unique et inimitable.



2. La réputation : un actif précieux

- Selon l'étude « Reputation at Risk » de l'assureur ACE, publiée en Septembre 2013 :
 - 92% des entreprises considèrent le risque de réputation comme le plus difficile à gérer,
 - 81% des entreprises considèrent que leur réputation représente l'actif de plus précieux,
 - 68% des entreprises estiment qu'il est difficile de se procurer des informations et d'obtenir des conseils sur la façon de gérer ce type de risque.



3. Les exemples

➤ Exemple :

Crédit Lyonnais connu sous le nom de LCL depuis 2005 afin de tourner la page des scandales.

➤ Contre-exemple :

En 2009, suite à la crise des subprimes de 2008 et au renflouement de AIG par la Fed et l'Etat américain, une partie des activités d'AIG, notamment en Europe, a pris le nom de Chartis.

En 2012, Chartis a été réintégré à AIG.



4. La prise en compte du risque de réputation

- La valeur de la réputation peut être estimée selon la formule suivante :

$$\text{Réputation} = \text{Valeur de l'organisation} \\ - \text{Actifs physiques de l'organisation}$$

- Solvabilité 2 ne permet la prise en compte d'un goodwill que lorsqu'il ressort de la protection des assurés.
- Dans l'industrie, la réputation est une protection des actionnaires plus que des consommateurs.
- Du fait du cycle inversé de la production assurantielle, la réputation concerne directement les assurés les assurés.
- La directive Solvabilité 2 inclut la couverture du risque de réputation dans le système de gouvernance des entreprises et dans l'ORSA.



4. La prise en compte du risque de réputation

- Les agences de notation s'intéressent également à cette notion de réputation en étudiant des facteurs de vulnérabilité structurants des entreprises notées tels que :
 - la qualité du management,
 - la fidélité des consommateurs,
 - l'alignement de la stratégie avec des valeurs clairement définies.



5. Une bonne gestion du risque

- La gestion du risque de réputation se décompose en deux éléments :
 - la prévention du risque, et
 - la réaction en cas d'atteinte à la réputation.

- La gestion du risque de réputation en tant qu'image reçue par l'extérieur est souvent l'une des incitations principales à l'engagement des entreprises dans des démarches de responsabilité sociale des entreprises (RSE).

- La gestion du risque de réputation en tant que risque émanent d'un dysfonctionnement de l'organisation doit être intégré dans la gouvernance des entreprises au même titre que les risques opérationnels, les risques juridiques, les risques stratégiques et les risques financiers.



5. Une bonne gestion du risque

- La réputation devient un actif et un obstacle pour l'entreprise dans son développement et sa créativité.
- L'innovation peut alors devenir source d'atteinte à la réputation.
- Au contraire, le manque d'innovation est un frein à la pérennité de l'entreprise.
- L'innovation doit alors être maîtrisée en terme de communication afin de minimiser les critiques auxquels l'entreprise s'expose.



5. Une bonne gestion du risque

- Alors QUE FAIRE ?
- Innover et être créatif en maîtrisant sa communication
- Une bonne gestion du risque de réputation réside dans l'efficacité de sa communication (auprès de ses assurés, de son réseau réseau, auprès des analystes, auprès de l'autorité de contrôle, ...)
- Mais dans tous les cas, on s'expose, en innovant, à la critique



5. Une bonne gestion du risque

**Non les braves gens n'aiment pas que
L'on suive une autre route qu'eux**



5. Une bonne gestion du risque

« Sauf les aveugles bien entendu »

C'est peut être la piste : pour innover, il faut peut être être aveugle (ie : ne pas être esclave du consensus et savoir défendre une autre vision de son activité)