

Edito

Le risque de réputation : un risque de premier rang pour les entreprises

Les récentes mises en cause de Renault, de Quick ou plus récemment des Laboratoires Servier, ont ramené sur le devant de la scène le risque de réputation. Considéré dix ans plus tôt comme un risque de deuxième rang, ainsi que le rappelle Michael Power dans le premier article de ce numéro, il est devenu un risque de premier rang pour les entreprises. Plus encore, ce risque de premier rang est considéré comme un « méta-risque », ainsi que le démontrent David-Anthony Delavoët, Arnaud Dupuis-Castères et Lionel Benatia dans ce même dossier, puisqu'il interagit avec toutes les catégories de risques connues : humains, techniques, juridiques, financiers, etc.

La perte de confiance liée à un effondrement de l'image de l'entreprise peut entraîner sa disparition quelle que soit sa taille (Arthur Andersen) ou tout du moins une diminution substantielle de ses ventes (Shell après Brent Spar) ou de sa capitalisation (British Petroleum, Tepco, etc.).

Ce changement de catégorie est certainement lié à l'interdépendance de trois phénomènes : la mondialisation des flux, l'accélération du temps¹ et le passage de l'informatique au numérique. Tout le monde en tout lieu du globe peut instantanément altérer la réputation d'un individu ou d'une institution s'il maîtrise un tant soit peu l'art de la déstabilisation. Dans cette perspective, Thierry Belleguic, Jérôme Coutard et Milad Doueihy insistent dans leur article reproduit dans

ce numéro sur l'idée que « l'écosystème numérique est ainsi le terreau des rumeurs, de la désinformation et des règlements de compte qui prennent aisément assise sur l'instantanéité induite et produite par les plateformes sociales disponibles (...). Clients mécontents, employés insatisfaits, justiciers masqués ou concurrents déloyaux, les sources de préjudice sont multiples et porteuses de conséquences majeures ».

En dernier lieu, cette évolution provient de la volonté des services marketing et communication de créer des identités, des personnalités associées à des marques commerciales et des entreprises. Cette tentation anthropomorphique est à double tranchant. « A trop vouloir aimer l'entreprise comme on aime une personne on court le danger de lui faire porter des responsabilités qui, auparavant, incombaient essentiellement à ses dirigeants et notamment, la responsabilité éthique »².

Si ce phénomène touche les entreprises, il n'épargne pas non plus les individus. En pleine affaire DSK, il est difficile de ne pas s'interroger sur la concordance de l'atteinte à l'image des dirigeants et de celle de leur organisation. Rappelons en effet que si peu de médias en France se sont fait l'écho du discrédit de l'affaire DSK porté au Fond Monétaire International (FMI), en revanche, à l'étranger, de nombreux organes de presse y ont vu le moyen de réinterroger l'utilité de cette institution. The Guardian est même allé plus loin en rappelant que l'intervention de

l'institution a naguère été perçue par les Argentins comme un « viol de la nation » !

Ainsi que le titre du dossier l'indique, défendre l'image d'une entreprise ne suffit pas à assurer la bonne réputation de celle-ci. Cette logique défensive nécessite une armada de communicants et de community managers chargés de veiller à ce que l'entreprise ne soit pas dénigrée. Mais il faut surtout que l'entreprise mérite sa bonne réputation à travers son image d'entreprise responsable, pour beaucoup due à l'engagement éthique de la direction générale.

Tout d'abord, l'exemplarité du dirigeant est essentielle pour assurer la stabilité de l'entreprise, laquelle peut, à l'inverse, être discréditée par une erreur ou une malversation de celui-ci. La responsabilité éthique du dirigeant ne procède pas d'une opération de communication soigneusement orchestrée, mais d'un investissement personnel de sa part envers des problématiques sociétales (RSE, Développement durable, etc.), à travers la participation à la rédaction d'une charte éthique, le respect d'une conduite morale tant en termes de frais de représentation qu'en termes de rémunération, ou encore l'absence de passe-droit, etc.

La politique de ressources humaines est également un facteur important. Comme le soulignait Anne Sachet-Milliat dans le numéro spécial *Ethique de Sécurité & Stratégie*, l'éthique au sein de l'entreprise procède de la politique de rémunération et des modalités de recrutement préalable (test psychologique par exemple) des salariés tout autant que des dirigeants³.

Enfin, les modalités de fonctionnement de la gouvernance d'entreprise joueront pour beaucoup dans l'instauration d'une éthique d'entreprise à travers le contrôle du dirigeant. Selon Franck Dangeard, il est nécessaire que s'instaure progressivement un « deuxième âge » de la gouvernance d'entreprise où « dynamique de groupe et qualité de la décision collective sont au cœur des préoccupations »⁴ (p.216). Cela suppose à la fois que le conseil d'administration soutienne son directeur général en tant de crise et qu'il demande des comptes en période de calme.

Au final, quand bien même les dirigeants n'auraient pas encore pris la mesure du risque de réputation⁵, Jérémy Rifkin rappelle que les opinions publiques acceptent de moins en moins leurs écarts. « L'enlacement électronique mondial et extériorisé transforme la planète en village mondial »⁶. Dans un monde en crise, une nouvelle conscience des peuples émerge, tournée vers l'empathie et l'éthique. Cette pression de l'opinion est puissante, comme l'ont révélé le départ précipité de Didier Lombard de la présidence de France Telecom Orange, ou celui de Daniel Bouton de la Société Générale. L'entreprise de demain est condamnée à paraître, et surtout appelée à devenir, de plus en plus conforme à la vision dominante de l'éthique des affaires. ■

Olivier Hassid

► ¹ Sur cette question, on ne saura trop recommander la lecture du livre d'Hartmut Rosa, *Accélération, une critique sociale du temps*, La découverte, Paris, 2010.

² J. Igalens, M. Joras, *La sûreté éthique*, Editions Ems, 2010.

³ A. Sachet-Milliat, « La prévention de la fraude des salariés par des pratiques éthiques de management », *Sécurité & Stratégie*, numéro Hors Série, pp. 75-86, juillet-septembre 2010.

⁴ F. Dangeard, *La décision de crise dans l'entreprise, 12 histoires de gouvernance*, Odile Jacob, Paris, 2011.

⁵ Ce qui est encore malheureusement le cas pour de nombreuses entreprises comme le démontrent Xavier Moron et Sophie Gauthier-Gaillard dans le présent dossier.

⁶ J. Rifkin, *Une nouvelle conscience pour un monde en crise. Civilisation de l'empathie*, Les liens qui libèrent, 2011.