
Le risque de réputation en situation de communication de crise

The risk on reputation in a situation of communicational crisis

Frédéric Compin



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/5460>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.5460

ISBN : 979-10-300-0127-3

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2016

Pagination : 279-294

ISBN : 979-10-300-0069-6

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Frédéric Compin, « Le risque de réputation en situation de communication de crise », *Communication et organisation* [En ligne], 50 | 2016, mis en ligne le 01 décembre 2019, consulté le 16 février 2021.

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/5460> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5460>

Le risque de réputation en situation de communication de crise

Frédéric Compin¹

S'appuyant sur une étude menée par le Forum économique mondial, le cabinet d'audit Deloitte relève qu'en moyenne 25 % de la valeur d'une entreprise est liée à sa réputation. Ce risque spécifique étudié à partir des années 1990 apparaissant comme composite et disparate offre des interprétations plurielles. Si l'on considère que la réputation d'une entreprise porte sur un ensemble d'opinions passées et présentes dont l'impact se mesure sur le futur développement de l'entreprise, alors les équipes dirigeantes se doivent de revenir à l'essence de la réputation en permettant aux parties prenantes d'avoir confiance dans les décisions managériales et politiques de communication. Il importe en effet d'anticiper et de savoir répondre aux menaces externes qui fleurissent dans un espace mondialisé où l'information véhiculée de par nature plurielle peut facilement se transformer en un vecteur à risque.

Considérant le risque de réputation comme un méta-risque, chaque situation impactant l'image de marque de l'entreprise peut potentiellement porter atteinte à sa capacité à répondre aux attentes de ses partenaires. La réputation d'une entreprise peut ainsi se bâtir sur l'historique des réponses qu'elle transmet à ses actionnaires, la continuité des prestations qu'elle offre à des clients, la confiance qu'elle dégage auprès de ses salariés, la couverture de risques dont elle fait bénéficier ses épargnants. Or dès qu'une menace laisse planer un doute sur la maîtrise de risques financiers, salariaux, opérationnels et institutionnels, la réputation de la structure visée demeure impactée. Ainsi pour Deloitte (2014)², le risque de réputation demeure inestimable. Pour

1 Frédéric Compin est professeur en classe préparatoire au diplôme de comptabilité et gestion (DCG) au Lycée Robert Doisneau de Corbeil-Essonnes. Membre associé au département de sociologie, Centre Pierre Naville, Université d'Evry Val d'Essonne, 91000. Docteur en droit-EHESS, en sciences de gestion –CNAM et en sociologie à l'Université d'Evry val d'Essonne. Habilité à diriger des recherches. www.alertelangagecomptable.fr ; compin.frederic@wanadoo.fr

2 Deloitte, Étude mondiale 2014 sur le risque de réputation, novembre 2014. Cette étude est le résultat d'une collaboration entre Deloitte Touche Tohmatsu Limited et Fobes insights. L'enquête a été réalisée auprès de 300 participants originaires des Amériques (34 %), de la zone EMEA (33 %) ou de l'Asie-Pacifique (33 %). Quasiment tous occupent des postes de dirigeants (126), sont membres de conseil d'administration (13)

87 % des dirigeants interrogés par Deloitte, le risque de réputation reste une problématique stratégique, 88 % le considèrent comme un défi clé. Les problèmes de réputation impactent, selon cette enquête, les aspects financiers. 41 % des entreprises interrogées confrontées à un problème de réputation ont constaté une baisse de leurs recettes et une diminution de la valeur de leur marque, 37 % ont été confrontés à une augmentation des enquêtes réglementaires.

L'exploration de ces risques nécessite d'adopter une démarche à la fois positiviste en faisant référence aux données et à l'expérience accumulée et interprétative en s'appuyant notamment sur l'impact des actes de langage dans le processus d'élaboration du discours managérial confronté à des situations de crise.

Les facteurs déclencheurs d'un risque de réputation peuvent être inhérents à une erreur de communication dans une situation de catastrophe naturelle comme l'atteste le cas de BP confronté un mouvement de défiance actionnarial (1). Un bruit de communication lié à une mauvaise interprétation comme le déclenchement d'une grève à la SNCF, à la suite de l'annonce d'un résultat net comptable positif, peut générer un risque salarial (2). Une rumeur par nature malveillante peut produire pour la société Adecco un risque opérationnel (3). Une fraude aux procédures et règlements internes induire un préjudice industriel à l'instar de l'affaire Kerviel entraînant un risque institutionnel pour la Société Générale (4).

Le cas BP: ou risque actionnarial

Le cas BP révèle la rapidité de la propagation d'une sanction à l'encontre de dirigeants soupçonnés de ne pas communiquer en temps réel les conséquences d'une catastrophe environnementale en minimisant l'impact.

Le 20 avril 2010 les agences de presse annoncent 11 ou 12 disparus après une explosion sur une plateforme pétrolière au large de la Louisiane (États-Unis).

La plateforme Deepwater Horizon, exploitée par BP, sur laquelle s'est produit l'accident appartient à la compagnie Transocean. Même si L'ampleur de la marée noire est inconnue.

BP adopte très vite une attitude responsable relayée par son directeur général Tony Hayward. Celui-ci déclare le 22 avril « nous sommes déterminés à faire tout ce qui est en notre pouvoir pour contenir cette fuite et résoudre la situation aussi rapidement que possible » et assure le 30 avril « assumer toute la responsabilité de la marée noire » (Hichri 2010).

Le 20 avril, la valorisation boursière de l'entreprise était fixée à 182 milliards de dollars. Le 2 juillet, cette même valorisation est tombée à 89 milliards de dollars. Qua-

ou responsables de fonctions liées aux risques (169). http://www.isaca.org/Groups/Professional-English/governance-of-enterprise-it/GroupDocuments/deloitte_Reputation@Risk-survey_etude_dec_2014.pdf (Consulté le 21 avril 2015)

siment 50 % de capitalisation envolée sans parler des dégradations de note boursière dont la plus violente fut celle de Fitch Ratings. L'agence fit reculer BP le 16 juin de six crans en passant de AA à BBB (Cimelière 2010).

Perdant le contrôle de sa communication face aux autorités américaines, l'équipe de direction minimise l'ampleur du préjudice. « Les errements ou dissimulations sur le volume réel de la fuite (BP annonçait une fuite équivalente à 1 000 barils par jour fin avril alors qu'elle atteignait au moins 10 000 barils) n'ont fait qu'accentuer ce sentiment de perte de contrôle face à la crise» (Hichri 2010). Rejeter la faute sur d'autres ne pardonne jamais. Même quand elles savent que ce n'est pas leur faute, les entreprises ont plutôt intérêt à endosser la responsabilité et à régler leurs comptes après. La réputation de BP est proportionnellement aussi endommagée que sa valorisation boursière. La communication de crise bâtie en urgence par le groupe BP démontre l'inanité de manœuvres dilatoires pour endiguer un questionnement collectif dont la vacuité des réponses génère un mouvement de défiance. La responsabilité du groupe portant atteinte à sa réputation se traduit en mouvement de défiance actionnarial amplifié par une réaction mimétique.

Le mécanisme de pensée s'apparente à une réponse immédiate et conditionnée à partir des stimuli liés à des concepts fondateurs comme « confiance » et responsabilité. L'actionnaire qui perd une partie de son dividende escompté part de la société. La vente de l'action est symbolique de la perte de confiance, elle exprime un doute sur l'avenir et un mécontentement sur le présent. Le passé est oublié car déjà rentabilisé. Par analogie à un système expert nouvellement expérimenté, l'esprit humain évalue, anticipe mais ne rétroagit pas en fonction d'un parcours commun avec les dirigeants. À ce stade, l'actionnaire met en œuvre une réaction agressive de rejet, explicable, selon A. Adler (1927), par l'inhibition subconsciente d'un instinct, son refoulement. En effet, pendant le laps de temps où l'actionnaire détient des titres négociables, son instinct agressif est maintenu en sommeil au profit d'une attente résolument choisie et autogérée par lui-même (Tchakhotine 1952 : 203). Attente acceptable que si elle se traduit par un effet de richesse.

À partir du moment où l'attente est déçue, alors, selon les recherches effectuées par A. Adler (1927), l'instinct peut se convertir en son contraire, il dérive vers un autre but, il se dirige sur la personne même du sujet. Les actionnaires dirigent instinctivement leur mécontentement contre le président du groupe devenant en l'occurrence le catalyseur de cette crise de confiance. La vente de l'action est le fruit d'une frustration accumulée et de l'exercice d'un pouvoir de domination exercé par le groupe actionnarial sur le groupe dirigeant, considéré comme n'ayant pas été suffisamment à l'écoute des volontés individuelles des locuteurs exprimées paradoxalement de façon collective.

Deux images mentales liées à la temporalité s'opposent, celle des actionnaires guidés par le court terme et celle des dirigeants voulant obtenir la confiance

de leurs partenaires sur le moyen et long terme. Leur appréciation du temps n'est pas identique. Les actionnaires agissent comme des consommateurs face à un produit d'appel. L'action de l'entreprise est le produit financier au sens marketing du terme et le résultat net comptable l'indicateur de la mise à disposition du produit. Par analogie, la politique de communication sur les risques s'apparente au packaging. L'acte de communication se doit d'être conforme aux aspirations de ces consommateurs actuels et potentiels de la société que sont les actionnaires. Il s'ensuit une opposition de perception de l'annonce informationnelle : les actionnaires veulent une annonce conforme à leur attente alors que l'équipe dirigeante peut privilégier une communication adaptée à la situation économique réelle à laquelle est confrontée la société. À ce stade, l'opposition entre rhéteurs et dialecticiens prend une nouvelle dimension. En effet, l'écart entre l'attente actionnariale et la volonté de communication managériale repose sur une perception de l'authenticité. Plus l'équipe dirigeante considère la transparence informationnelle comme nécessaire, plus elle prend de risques à se détourner de l'attente de l'exo-groupe³, ici le groupe actionnaire ou groupe dominant. En fait, l'équipe dirigeante est face à un dilemme, dire la vérité ou communiquer en fonction de l'attente des actionnaires. L'objectif d'efficience des marchés est alors secondaire lorsqu'il s'agit d'endiguer les effets mimétiques d'un mécontentement basé sur une appréciation empreinte d'émotivité.

Le cas BP illustre plus une maladresse de communication qu'un appauvrissement de la société au moment où les chiffres sur la marée noire sont communiqués. La « destruction de valeur boursière » fut la résultante du choc communicationnel.

Le locuteur est face à cette alternative :

- Être plus opérationnel, plus réactif dans la délivrance du message et plus dialectique, c'est-à-dire sincère dans la présentation préalable des prévisions et ne plus susciter de faux espoirs ou des promesses vaines ;
- Au contraire, adopter une attitude plus sophiste, c'est-à-dire orienter les informations prévisionnelles afin d'éviter de ne pas être en mesure de tenir les engagements pris, pour réduire les risques éventuels de mécontentement actionnarial.

La recherche de la transparence de l'information financière peut devenir un enjeu éthique dans la mesure où l'exo-groupe, le groupe actionnaire, est en attente d'une information qui le satisfasse. Répondre à cette attente peut être antinomique avec la diffusion d'une information sincère et dénuée de biais. En l'espèce, le groupe actionnarial s'est senti piégé et, à son tour, a piégé le groupe dirigeant. A. Tversky souligne que « pour chaque erreur simple qui piège les profanes, il y a toujours une version un peu plus sophistiquée du même problème dont les experts sont victimes » (Gardner 1993 : 409).

³ Le groupe d'appartenance (le groupe managérial) ou endo-groupe s'oppose aux groupes tiers ou exo-groupe (groupe actionnarial).

L'auditeur n'a pas trouvé l'information dont il avait besoin en temps utile. De plus, il a intégré une logique d'appauvrissement pécuniaire. La compréhension de l'événement se traduit par une manifestation radicale. L'actionnaire mécontent défie la structure dirigeante représentée par son conseil d'administration.

Le processus mental de l'actionnaire se résume par un effet d'appauvrissement et d'ignorance sur l'avenir de la société, un mécontentement et une manifestation du mécontentement par la vente de ses actions. L'auditeur ou actionnaire perçant négativement les informations reçues demeure confronté à un biais cognitif. Ce biais dans l'acte d'échange communicationnel se traduit par une absence de performance du langage. C'est-à-dire que le locuteur, en l'espèce la société, qui communique des informations financières est sanctionnée par une rupture du lien de coopération. Le départ de l'actionnaire de la société doit être interprété comme la fin d'une négociation.

En résumé, la baisse des cours doit être mémorisée comme un problème essentiellement de communication où la dimension morale évolue dans le temps et dans l'espace. Ce qui apparaît à un instant « t » acceptable, louable peut se retourner contre l'émetteur de l'information en temps « t+ 1 ». La maîtrise du risque de réputation devient éminemment complexe à détecter et anticiper lorsque la valeur d'une entreprise est corrélée aux fluctuations erratiques des marchés financiers. Le risque porte alors sur la perception de la responsabilité civile de l'auteur des dommages et son incapacité à respecter les lois et réglementations en vigueur. L'équipe dirigeante renouvelée supportera le poids de l'héritage de ses prédecesseurs au moment où elle devra faire face aux poursuites civiles et pénales relayées par les médias et réseaux sociaux. L'image de l'entreprise est une convention de pouvoir fragile entre une équipe dirigeante et l'ensemble de ses parties prenantes. Cette convention souffre d'une insécurité permanente dans un espace où les informations véhiculées sont à la fois pléthoriques et pérennes reprenant la loi de Gresham « la mauvaise information chasse la bonne ». Faire face au risque de réputation suppose, comme le mentionne B. Floris (2001), de savoir identifier la communication de l'entreprise comme « le développement des relations publiques généralisées, c'est-à-dire à l'extension à l'ensemble de l'espace public des stratégies symboliques développées d'abord dans l'objectif d'influencer la presse et les médias. »

Le cas SNCF: ou le risque de grèves lié à l'incompréhension de l'annonce de bénéfice

Le résultat net comptable est un indicateur classique compris par une large communauté d'interlocuteurs. Il est également un indicateur synthétique reflétant l'activité d'un exercice passé. Même s'il demeure sujet à controverses techniques, le résultat net comptable est une donnée accessible au plus grand nombre qui se traduit mentalement par bénéfice ou perte de l'exercice. Par

conséquent, son annonce peut faire l'objet de la mise en œuvre de rapports de négociation ou de rapports de force au sein de l'organisation (Compin 2004).

Paradoxalement un événement positif pour l'entreprise « annoncer un résultat net comptable bénéficiaire supérieur aux prévisions » peut s'avérer devenir un enjeu de pouvoir et une source de conflit. L'élément positif, « le bénéfice », se traduit négativement en conflit lorsque les partenaires sociaux et les dirigeants n'en fixent pas les modalités de répartition, (ce fut le cas au sein de la SNCF en 2000) (Bostnavaron 2001 : 16). Il s'ensuit un apparent paradoxe : transformer un événement positif en un fait générateur de conflit. En fait, les réponses des auditeurs sont inhérentes à la perception qu'ils se font du message et à la mémorisation antérieure qui fut collectivement la leur dans ce type de situation. Le risque de réputation repose sur une incompréhension lexicale relayée en temps réel par les médias et amplifié par une rupture du débat social. Cette situation de crise induit une question essentielle « dans un environnement aussi complexe et à l'évolution fulgurante, que peut faire une entreprise pour protéger sa réputation et améliorer son image de marque ? » (Deloitte 2014).

Il est possible de répondre à cette question en expliquant la nature d'un tel conflit par

1. les dysfonctionnements au sein des relations intergroupes,
2. l'impact des stéréotypes dans la compréhension des annonces nouvelles.

La première explication de la genèse d'un conflit social après l'annonce d'un bénéfice porte sur le poids des préjugés. En effet, le préjugé « est une attitude négative envers les membres d'un exogroupe (groupe composé de tous les individus qu'une personne a catégorisé comme membres d'un groupe d'appartenance autre que le sien et avec qui elle n'a pas tendance à s'identifier) » (Bloch *et al.*, 1991: 790). Par analogie le groupe dirigeant est perçu par le groupe syndical comme un exogroupe (par opposition à l'endogroupe). L'exogroupe est un groupe hostile qui ne peut que délivrer un message favorable à son groupe d'appartenance. Par conséquent, la réaction classique vise à se rattacher à l'endogroupe (son groupe d'appartenance) et à dévaloriser l'exogroupe en le considérant inférieur ou au contraire inaccessible donc supérieur ou méprisant. Dès lors la diffusion d'un message d'un groupe à l'autre est un enjeu de pouvoir.

La deuxième explication, liée à la précédente, repose sur la théorie des conflits réels de Sherif postulant qu'il existe une concurrence entre les groupes, chaque groupe étant caractérisé par des ressources limitées entraînant des comportements discriminatoires. Par exemple le groupe locuteur qui annonce un bénéfice connaît à l'avance sa répartition et son affectation alors que le groupe salarié auditeur qui décode l'information ne dispose pas des ressources informationnelles sur l'utilisation prospective du bénéfice. Le groupe auditeur peut *de facto* régir par une rupture du processus communicationnel (Bloch *et al.*, 1991, 790).

À ce stade, un troisième niveau d'explication apparaît, celui de la théorie de l'identité sociale (Tajfel), chaque exogroupe cherche à donner une image positive et favorable de son groupe. Pour le groupe des représentants salariés, il convient de démontrer que la défense des droits et des intérêts de l'ensemble des salariés sont réellement pris en compte. Pour le groupe entrepreneurial, l'annonce doit être orientée vers une consolidation de la confiance actionnariale. Il s'en suit *de facto* une rupture d'équilibre entre les motivations positives de chaque groupe. C'est donc le désir de différenciation vis-à-vis de l'exogroupe qui demeure source de conflit. Bourhis explique que la plupart des relations intergroupes se vivent entre groupes sociaux dont le pouvoir, le statut et le poids numérique sont inégaux (Bloch *et al.*, 1991: 790). Par conséquent, la différence entre groupes se matérialise par le pouvoir informationnel et le groupe dominant n'est pas celui qui est numériquement le plus fort. L'enjeu de pouvoir est inhérent au contrôle des ressources informationnelles ; le contre-pouvoir se constitue au travers d'une contestation de l'information. L'acte de grève en est une illustration lorsqu'il est déclenché à la suite d'une annonce financière.

La théorie de l'équité permet de saisir que la perception d'une injustice sociale provoque un malaise psychologique qui porte le groupe dominé à vouloir rétablir l'équité. Il s'ensuit que la justice sociale peut se rétablir de façon matérielle ou psychologique. L'ajustement matériel peut conduire à l'affrontement si la culture de la lutte sociale est suffisamment forte. C'est le cas de la SNCF, par exemple. L'ajustement psychologique est préféré pour des raisons pécuniaires par le groupe favorisé qui peut alors chercher à démontrer la validité de son autorité. Le groupe d'auditeurs (groupe dominé) reconnaît alors la compétence du groupe de locuteurs (groupe dominant). Par contre, le refus d'un ajustement psychologique ou relationnel conduit à un ajustement plus rigide et souvent nuisible en termes d'équilibres internes (Bloch *et al.*, 1991: 791). Les réflexes oratoires des auditeurs sont souvent caractérisés par l'expression d'une remise en cause de l'information financière. On peut entendre : « ils ont manipulé les chiffres – ils n'ont pas dit la vérité – on nous cache la réalité – c'est le fruit de notre effort – on s'enrichit à nos dépens – on est peut-être moins diplômé mais on comprend les chiffres. » L'acte de grève traduit un lent processus de dévalorisation du groupe de locuteurs pour lequel l'annonce d'un résultat net comptable bénéficiaire constitue l'envoi d'un signal de validité du travail accompli. L'indicateur comptable ayant une valeur à la fois financière et managériale, demeure cependant dépourvu de reconnaissance envers les acteurs sociaux qui ont été à l'origine de sa réalisation.

Sémiotiquement, l'annonce d'un résultat net comptable peut être décodée comme l'apanage du groupe locuteur doté de l'autorité intellectuelle, l'image mentale inhérente au bénéfice accorde au locuteur un sentiment de propriété à son égard, d'où peuvent naître de nombreuses confusions sur la répartition

éventuelle du résultat net comptable bénéficiaire. Le groupe d'auditeurs peut alors chercher à combattre non seulement un sentiment de discrimination mais également la contradiction existante entre le discours managérial qui prône un effort commun et l'absence d'intégration au partage. La théorie de l'appropriation relative explique que le groupe défavorisé perçoit une contradiction entre son sort réel et celui auquel collectivement il peut prétendre (Bloch *et al.*, 1991 : 792).

Les stéréotypes apparaissent à la fois comme des biais cognitifs et des justifications idéologiques d'asymétries entre groupes de pouvoir dans la mesure où les stéréotypes réduisent la capacité de créativité et d'action des groupes concernés au prétexte que la diffusion de l'information et du savoir-faire seraient de nature à réduire le pouvoir des endogroupes. Pour Brewer et Miller (1984), les stéréotypes sont essentiellement dus à un manque de contact entre les membres des différents groupes sociaux. Pour Devos, Comby et Deschamps (1985), un stéréotype correspond au départ à une représentation abstraite qui nous est socialement transmise (Bloch *et al.*, 1991 : 895). Ce qui tend à signifier que les jugements et les réactions sont modulés par un biais de favoritisme à l'égard du groupe auquel on s'identifie indépendamment de l'information possédée par le groupe. Le groupe d'auditeurs qui décide de déclencher une grève à la suite de l'annonce d'un bénéfice comptable agit selon un schéma mental pour lequel l'ajustement matériel, la grève, est la réponse normale, adaptée à la situation. Le blocage de l'acte communicationnel est le préalable au dialogue futur, la grève est alors perçue comme un acte routinier, classique dans la vie de l'organisation. Au sein de la SNCF, la grève est un acte ancré dans la culture de luttes syndicales.

Se pose alors la question du phénomène déclencheur. Le bénéfice est-il réellement à l'origine de la grève ou tout simplement un prétexte supplémentaire ?

La réaction stéréotypée du groupe d'auditeurs peut être perçue comme la conséquence directe d'un conflit normatif. Pour le groupe de référence (locuteurs) annonçant le bénéfice comptable, il s'agit d'éviter l'existence de biais dans le traitement de l'information sociale. Pour le groupe d'auditeurs, la norme est le résultat d'un rapport de force opposant au « je énonciateur » un « je actant » (Westen 2000 : 920).

Selon Wittenbrick, Judd Et Park (1997), les stéréotypes suivent des lois générales :

1. ils fonctionnent en bloc, c'est-à-dire la mobilisation d'une partie entraîne la mobilisation de l'ensemble,
2. ils se diffusent sur des paramètres qui leur sont extérieurs,
3. ils sont présents chez tous les membres d'une même communauté culturelle (Petard 1999 : 329).

La présence de stéréotypes est de nature à induire des biais cognitifs, se concrétisant par des attitudes de repli sur soi ou des réactions conflictuelles.

La différence d'appréciation d'une information est souvent la conséquence directe d'une divergence de prise en compte du caractère normatif du message véhiculé.

Sur le plan linguistique, les auditeurs perçoivent l'annonce du résultat comptable bénéficiaire comme le thème de leur engagement et la grève comme le commentaire de leur engagement. Le résultat net comptable est le topique, sujet du discours défini comme « ce dont on dit quelque chose » (Dubois 1999 : 485). La grève ou commentaire du groupe constitue le trait d'union entre l'objectivité et l'intersubjectivité, générant *de facto* le passage du consensus social à partir d'un cadre langagier normatif à des divergences cognitives exprimées sous forme de conflit social.

En conclusion c'est l'échec du processus d'appropriation de l'information par le groupe d'auditeurs qui est un facteur déclencheur de rupture de dialogue. Ce cas demeure très révélateur d'un risque de réputation induit par un dysfonctionnement de communication interne explicable par une dissociation temporelle. Selon un sondage IFOP/Le Monde datant du 7 juin 2010, 51 % des salariés des grandes entreprises ne comprennent ni n'adhèrent à la stratégie de leur entreprise. L'Observatoire international des crises rapporte que plus de 40 % des salariés ne savaient pas vers où se dirigeait l'entreprise au cours des prochaines années (Hichri 2010). Cette déconnection entre équipe dirigeante et salariale s'explique par une dissociation court-terme – long-terme. La communication institutionnelle produite par l'entreprise s'organise pour répondre aux défis de la concurrence internationale en oubliant de développer un projet fédérateur matérialisable en temps infra court par des projets de gestion fédérateurs. Maîtriser un risque de réputation généré par un conflit salarial impose aux équipes dirigeantes de redéfinir la notion d'investissement humain en se consacrant au développement de liens sociaux. Deloitte rapporte que 50 % des entreprises interrogées prévoient de se concentrer davantage sur « l'investissement dans l'humain » pour réduire les risques de réputation (Deloitte 2014).

La société Adecco, confrontée à des rumeurs, face au risque de perte de confiance

À titre d'exemple, la société Adecco, numéro un mondial du travail temporaire et de l'intérim, victime d'une rumeur sur l'état de ses comptes, dut, en février 2004, repousser la publication de ses comptes annuels. Six mois plus tard, elle prouva que ses comptes étaient vraiment exacts. Le coût d'une nouvelle certification s'éleva à 160 millions d'euros d'honoraires de la part des cabinets d'audits et d'avocats et à une perte évaluée à 100 millions d'euros de valeur. Ce surcoût engendré par la rumeur a été nécessaire pour démontrer qu'Adecco ne serait pas un nouvel Enron! À la lumière de cet exemple, la probité du commissaire aux comptes demeure *de facto* remise en

cause puisque, pour faire taire les lanceurs de rumeur, il a fallu reformuler le travail de certification des comptes réalisé.

Il s'avère en l'espèce que si la possibilité d'identifier le calomniateur existe, la rumeur et les lanceurs de rumeur excellent dans la pratique de l'anonymat. En conséquence, se prémunir à l'encontre des rumeurs nécessite d'adopter une attitude vigilante. L'AMF (2000) a indiqué qu'« une saine politique de communication financière ainsi que le souci de respecter les actionnaires devraient conduire à rectifier les informations de nature financière erronées dont l'entreprise viendrait à avoir connaissance dans une publication la concernant. » La société victime d'une rumeur dispose également des actions de droit commun comme le droit de réponse et l'action en diffamation.

Plus spécifiquement, l'article L. 465-1 al. 4 du code monétaire et financier dispose que toute personne répandant dans le public par des voies et des moyens quelconques des informations fausses ou trompeuses sur les perspectives ou la situation d'un émetteur dont les titres sont négociés sur un marché réglementé ou sur les perspectives d'évolution d'un instrument admis sur un marché réglementé, de nature à agir sur les cours, est punie des peines prévues au premier alinéa ; c'est-à-dire deux ans d'emprisonnement et une amende de 1 500 000 euros dont le montant peut être porté au-delà de ce chiffre, jusqu'au décuple du montant du profit éventuellement réalisé, sans que l'amende puisse être inférieure à ce même profit. Le développement d'une culture de la vigilance dans le domaine « économico-financier » se trouve au cœur d'une réflexion sur l'éthique professionnelle et l'analyse comportementale. Comment éviter, par des règles prudentielles, la propagation de rumeurs ?

L'exercice de la vigilance se matérialise concrètement lorsque, d'une part, toute information nouvelle est de nature à remettre en cause les équilibres obtenus et, d'autre part, lorsque l'intérêt général est menacé. Le difficile équilibre entre le silence coupable et l'acte oratoire contagieux révèle les carences d'un système n'arrivant pas à privilégier l'intérêt général. Les rumeurs naissent d'une déconstruction de l'intérêt général dont les marchés financiers se font l'écho. La rumeur porte directement atteinte à l'image de marque de la société conférant aux marchés financiers un pouvoir arbitraire lorsque s'opère une déconnexion entre le résultat comptable reflétant la sphère réelle et la valeur boursière d'un titre inféodé à la sphère financière. Le risque de réputation ne devient-il pas alors l'incarnation de la prédominance des marchés financiers sur l'activité économique matérielle.

Pour **C. Le Moënné** (2008) :

Ceci nous amène à prendre au sérieux la catégorie d'image de marque des firmes dans un contexte où la confiance, les effets de mode et parfois l'irrationnel déterminent assez largement non seulement les mouvements boursiers mais également les décisions industrielles. Dans ce contexte évidemment, l'image, c'est-à-dire le capital symbolique, est devenu un élément important du capital financier qui semble

justifier l'affirmation de Jean-Luc Godard : toute image est une image de marque, c'est-à-dire une entité totalement politique.

Les rumeurs portant directement atteinte au capital symbolique de la société peuvent en endommager durablement sa réputation. Plus de la moitié des entreprises interrogées par Deloitte ont conscience de la nécessité de faire face au risque de réputation en investissant dans des technologies d'analyse ou des outils de gestion des marques. La gestion de crise associée à la modélisation de scénarios sont des domaines mis en évidence comme potentiellement améliorables (Deloitte 2014).

La société générale face au risque institutionnel dans le cadre de l'affaire Kerviel

J. Kerviel a été jugé responsable, à hauteur de 4,82 milliards d'euros, des pertes de la Société générale en janvier 2008, celles-ci résultant de ses prises de positions sur des contrats à terme sur indices d'actions s'élargissant à cette époque à environ 50 milliards d'euros.

H. Le Bret, l'un des adjoints de D. Bouton PDG de la société générale au moment de l'affaire Kerviel, a analysé la méthode utilisée par l'ancien trader pour comprendre et expliquer les raisons de la défaillance d'un système de contrôle. Il s'interroge : « Pourquoi les *back offices*⁴ n'ont-ils rien vu ? Depuis combien de temps ce garçon jouait-il à ce jeu de fou ? Et les *front offices*⁵ ? Et les contrôles opérationnels, financiers, de contrepartie ? » Les réponses à ces questions conduisent J.-P. Mustier (Bruzek O., Delattre M. 2008)⁶ à rappeler que :

Toutes les limites sont contrôlées tous les jours par les chaînes de risques indépendantes. Elles le sont aussi par les *back offices* avant chaque fin de mois. Le problème est que ce trader masquait ses prises de position avec des positions fictives inverses, qu'il annulait ici et replaçait là, dans un autre *back office*, juste avant les échéances ; il aurait dû être détecté, mais cela n'était possible que par les hommes (Le Bret 2010 : 73).

⁴ *Back office*: gestion administrative des titres – opérations de confirmation des ordres/ livraison, règlement d'un client vers un autre. Le *back office* assure le suivi des opérations effectuées sur les marchés et contrôle leur régularité. Coispeau O., Dictionnaire de la bourse et des termes financiers, Séfi éditions, 5^e édition, octobre 2006, p. 69.

⁵ *Front office*: Salle de marché et activités connexes (notamment recherche) dont la mission est de susciter et d'exécuter les ordres de la clientèle. Coispeau O., *op. cit.*, p. 242.

⁶ « Jean-Pierre Mustier. À 47 ans, l'emblématique patron de la Banque d'investissement et de financement de la Société Générale est le grand patron des activités de marché de la banque noir et rouge. Il incarne sa toute-puissance. C'est lui, en effet, qui générait jusqu'alors le gros des bénéfices de la banque française. C'est lui qui est au plus haut de l'échelle sur laquelle gravitait Jérôme Kerviel. C'est lui, enfin, qui est chargé d'éteindre l'incendie allumé par le jeune trader aujourd'hui entre les mains de la Brigade financière ». Bruzek O., Delattre M., Société Générale : portrait de l'énigmatique Jean-Pierre Mustier, Le Point.fr, 28 janvier 2008. <http://www.lepoint.fr/actualites-economie/2008-01-28/societe-generale-portrait-de-l-enigmatique-jean-pierre-mustier/916/0/220883> (Consulté le 30 décembre 2010).

Le jugement du tribunal correctionnel de Paris du 5 octobre 2010 confirme l'exposé de la situation de l'un des adjoints de D. Bouton.

Attendu qu'il ressort néanmoins des débats et des pièces de la procédure que la Société Générale a été victime du fait volontaire de J. Kerviel, constitutif des infractions d'abus de confiance, de faux et d'usage de faux et d'introduction frauduleuse de données dans un système de traitement automatisé de données, dont il s'est rendu coupable ; que les négligences imputables à la partie civile ne sauraient être prises en compte dans la détermination de l'étendue de ses droits à indemnisation résultant de la commission d'infractions volontaires ; qu'en effet, J. Kerviel a été l'unique concepteur, initiateur et réalisateur du système de fraude ayant provoqué les dommages causés à la partie civile ; qu'il s'ensuit que la Société Générale est en droit d'obtenir la réparation de l'intégralité du préjudice financier qui en découle.

L'ancien trader de la Société générale Jérôme Kerviel, poursuivi pour une perte record de près de cinq milliards d'euros début 2008, a été condamné à cinq ans de prison, dont trois fermes, et à payer 4,9 milliards d'euros de dommages et intérêts à son ancienne banque. Le tribunal correctionnel de Paris l'a déclaré coupable d'*«abus de confiance»*, *«faux et usage de faux»* et *«introduction frauduleuse de données dans un système informatique»*, les trois délits pour lesquels il était poursuivi. L'arrêt de la cour d'appel de Paris du 24 octobre 2012 a confirmé les chefs d'abus de confiance, d'introduction frauduleuse de données dans un système de traitement automatisé, de faux et usage de faux en le condamnant à 5 ans de prison dont trois fermes et à 4,9 milliards d'euros de dommages-intérêts à la Société Générale. Face à cette affaire, la Société Générale organise une communication institutionnelle susceptible de garantir sa réputation.

D. Bouton, président-directeur général en exercice au moment de l'affaire Kerviel déclare :

Dans la journée de samedi, nous avons découvert l'existence d'une position dissimulée, complètement cachée, extérieure à nos livres à nous, mais logée dans notre champ d'activité de marché. Cette position dissimulée était d'une taille énorme et faisait courir des risques considérables à la banque et, si j'ose dire, à beaucoup d'opérateurs. J'ai, bien entendu, informé immédiatement le gouverneur de la Banque de France, le secrétaire général de l'AMF (...) Le groupe est tellement solide, nos métiers sont tellement bons que, malgré cette fraude extraordinaire, nous allons dégager à la fin de l'année 2007 un résultat positif de plusieurs centaines de millions d'euros (...). Nous n'avons pas de problème de solvabilité même après cette fraude (...) (Le Bret, 2010: 116-117).

Pour sauver la réputation de la Société Générale (Soc Gen), l'équipe dirigeante opte pour une communication à la fois factuelle et institutionnelle. L'affaire est immédiatement présentée comme celle du trader Kerviel contrairement à l'affaire de la banque Barings mis en faillite à la suite de

découverts supérieurs aux fonds propres imputables au trader Nick Leeson. Alors que la marée noire du 20 avril 2010 retentit comme un risque industriel imputable à BP, le risque bancaire auquel la Soc Gen doit faire face se traduit par une communication judiciaire élaborée comme la réponse d'une victime déposant une plainte pour protéger ses clients et les investisseurs institutionnels. Le risque de réputation est présenté comme la conséquence directe d'un acte délictuel commis intentionnellement par un employé. Cet axe de communication constitue le fil directeur d'une défense construite autour de l'idée que la Soc Gen est une victime reconnue pénalement. Ainsi, la banque communique sur son site web intégralement la démarche processuelle en intégrant l'ordonnance de renvoi du 31 août 2009, le jugement du Tribunal de Grande Instance du 5 octobre 2010, l'arrêt de la cour d'appel du 24 octobre 2012 et l'arrêt de la Cour de cassation du 19 mars 2014. Elle s'adresse aux parties prenantes par un communiqué synthétique rédigé en langage non pas des affaires mais juridique.

La Cour d'appel de Versailles, dans son audience du 14 janvier 2015, a rejeté la demande d'expertise formulée par Jérôme Kerviel sur les pertes enregistrées par la banque en 2008. La prochaine audience technique a été fixée au 15 avril 2015 pour déterminer le calendrier à venir. Pour rappel, Jérôme Kerviel a été définitivement condamné sur le plan pénal par la Cour de cassation, le débat est dorénavant limité à la réparation des intérêts civils.

Cette communication institutionnelle se construit sur une logique normative censée sacrifier l'autorité morale légale de la Soc Gen. La norme langagiére élaborée à partir de documents processuels vise à démontrer à l'opinion publique qu'à travers des normes techniques, la victime s'est inscrite dans une démarche de transparence totale digne du plus haut degré de confiance. C. Le Moënné (2013) souligne que :

Ces normes techniques constituent un chapitre nouveau, important depuis un siècle et demi, du développement des normes de droit, du cadre juridique qui détermine les logiques d'actions collectives, que ces actions se situent dans des modes de coordination spontanées sociales ou culturelles, ou dans des projets volontairement organisés, selon ce qu'Herbert Simon appelait des organisations artefact.

La banque développe alors une communication engagée dans une action collective nécessitée par la défense de sa réputation, la conservation du soutien de ses investisseurs institutionnels et de la confiance de ses clients. La question centrale posée par C. Le Moënné (2013) porte sur «des mémoires, cristallisées dans des formes organisationnelles, dans des objets, et dans des traces diverses.» La mémoire collective doit alors faire abstraction de l'amende de 4 millions d'euros infligée par la Commission bancaire à la Société Générale pour carences graves du système de contrôle. Seule une communication normative propre à un contexte de crise permet d'évacuer

les errements internes en introduisant des modes de coordination étalonnée par une supra autorité, en l'espèce les différents degrés de l'autorité judiciaire rappelant la sanction pénale à l'auteur de l'infraction et la qualité de victime au demandeur. Par le rapport à la norme judiciaire, la Soc Gen tente de maîtriser les risques qu'elle peut contrôler directement. Deloitte (2014) relève qu'en général:

Les entreprises sont moins confiantes lorsqu'il s'agit de l'éthique des tierces parties, des attaques concurrentielles, des dangers naturels et autres catastrophes. Par contre, les entreprises se montrent particulièrement confiantes en ce qui concerne les risques de réputation sur lesquels elles ont un contrôle direct, tels que le respect des réglementations ou les fautes de leurs employés ou dirigeants.

En l'espèce, le plan « juridico-communicationnel » de la Soc Gen fonctionne tant que le risque de crédit ou de marché ne submerge pas le risque de réputation. D. Bouton dans son premier communiqué de presse n'hésite pas à avancer un second argument inhérent à solidité financière de la banque. Deloitte interviewant R. Kholer (2014), responsable de la stratégie chez Barclays, rappelle que «généralement, une banque se doit de superviser le risque de crédit ou le risque de marché. Mais de nos jours, la conduite des risques est un élément clé et [sa gestion] relève du PDG. Même si elle est gérée par le département conformité, le PDG y participe et se concentre particulièrement sur cet aspect.» Même si sur le plan institutionnel, la Soc Gen résiste bien, sa réputation est endommagée sur les marchés financiers, son action a perdu 61 % sur l'année 2008 et sa note dégradée. En conséquence, la banque dissocie le 17 avril 2008 le poste de président-directeur général en président du conseil d'administration et directeur général. Mais la réputation d'une entreprise se mesure également à sa capacité à endiguer une situation de crise. Comme l'attestent les résultats obtenus par le cabinet Deloitte dans le cadre de son enquête, lorsque l'on parle de crise de réputation, il est nécessaire de se projeter dans le temps et de «regarder les conséquences, après une année, par exemple. Le prix de l'action est-il remonté ? Oui ? Alors, c'est que l'évènement en question n'était pas si grave.» En l'espèce le cours de l'action Soc Gen commencera à se redresser au premier semestre 2009 pour atteindre une valeur de près de 45 euros en avril 2015 contre 85 euros avant l'affaire Kerviel.

Si le risque de réputation peut à bien des égards apparaître virtuel, C. Le Moënné (2013) rappelle que «l'effondrement financier de 2008 a brutalement actualisé cette "économie virtuelle" et rappelé que comme le soulignait Gilles Deleuze, le virtuel fait partie du réel.» Cette caractéristique essentielle explique les raisons pour lesquelles les entreprises interrogées par Deloitte se sentent prêtes à affronter les risques qu'elles contrôlent et nettement moins confiantes face aux risques hors de leur contrôle direct. 69% maîtrisent le risque de réputation inhérent au respect des réglementations, 68% celui

imputable à une faute des employés, 66 % si la faute émane des dirigeants. Seulement 47 % seront susceptibles de faire face à un problème d'un tiers ou d'une filiale, 44% à des attaques concurrentielles et 44 % à un danger naturel ou toute autre catastrophe.



BIBLIOGRAPHIE

- ADLER A. (1927), *Social Interest : a challenge to Mankind*, Faber and Faber, London.
- BLOCH H. et al. (1991), *Grand dictionnaire de la psychologie*, Larousse, Paris.
- BOSTNAVARON F. En 2000, le trafic et les résultats de la S.N.C.F. ont atteint un niveau historique, *Le Monde*, mercredi 10 janvier 2001, p. 16
- BULL. COB n° 345, avril 2000, p. 22.
- BRUZEK O., DELATTRE M., Société Générale: portrait de lénigmatique Jean-Pierre Mustier, *Le Point.fr*, 28 janvier 2008. <http://www.lepoint.fr/actualites-economie/2008-01-28/societe-generale-portrait-de-l-enigmatique-jean-pierre-mustier/916/0/220883> (Consulté le 30 décembre 2010).
- CHAUVET A., Marée noire : BP coulé par une mauvaise communication ? *20 minutes*, 2 juin 2010. <http://www.20minutes.fr/planete/574907-20100602-maree-noire-bp-coule-mauvaise-communication> (Consulté le 20 avril 2015)
- CIMELIERE O., Marée noire BP : ce que les communicants devraient retenir, *Blog du communicant*, 19 juillet 2010. <http://www.leblogducommunicant2-0.com/2010/07/19/maree-noire-bp-ce-que-les-communicants-devraient-retenir/> (Consulté le 20 avril 2015)
- COISPEAU O. (2006), *Dictionnaire de la bourse et des termes financiers*, Séfi éditions, Paris.
- COMPIN F. (2004), *Théorie du langage comptable ou comprendre l'art de la manipulation des comptes*, préface de Burlaud A., Editions L'Harmattan, Collection Dynamiques d'Entreprises, Paris.
- DUBOIS J. et al. (1999), *Dictionnaire de linguistique et des sciences du langage*, Larousse, Paris.
- DELOITTE, Étude mondiale 2014 sur le risque de réputation, novembre 2014. http://www.isaca.org/Groups/Professional-English/governance-of-enterprise-it/GroupDocuments/deloitte_Reputation@Risk-survey_etude_dec_2014.pdf (Consulté le 21 avril 2015)
- FLORIS B. (2001), *Communication et gestion symbolique dans le marketing*, Grenoble, Revue en ligne du GRESEC.
- HICHRI H., Le paradoxe BP, Les risques du « court-termisme » dans les stratégies de communication, *Observatoire International des Crises, Magazine de la communication de crise et sensible*, septembre 2010. www.communication-sensible.com
- LE BRET H., (2010), *La semaine où Jérôme Kerviel a failli faire sauter le système financier mondial, Journal intime d'un banquier*, Les Arènes, Paris.

LE MOËNNE C., « L'organisation imaginaire ? », *Communication et organisation* [En ligne], 34 | 2008, mis en ligne le 01 février 2011, consulté le 25 avril 2015. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/637>
http://fr.wikipedia.org/wiki/J%C3%A9r%C3%A9me_Kerviel (Consulté le 28 décembre 2010).

LE MOËNNE C., « Entre formes et normes. Un champ de recherches fécond pour les SIC », *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne], 2 | 2013, mis en ligne le 01 janvier 2013, consulté le 22 avril 2015. URL : <http://rfsic.revues.org/365>
<http://www.societegenerale.com/fr/mesurer-notre-performance/donnees-publications/performance-de-laction> (Consulté le 24 avril 2015)

LEMONDE.FR avec AFP et Reuters | 05.10.10 | 10h35 • Mis à jour le 06.10.10 | 13h48. http://www.lemonde.fr/economie/article/2010/10/05/jean-bertrand-kerviel-coupable-d-abus-de-confiance_1420369_3234.html (Consulté le 28 décembre 2010).

PETARD J.P. et al. (1999), *Psychologie sociale*, Bréal, Paris.
<http://prdchroniques.blog.lemonde.fr/files/2010/10/kerviel-delibere-pressewpd.1286270254.pdf>
(Consulté le 28 décembre 2010) voir jugement du tribunal correctionnel de Paris, p.72.
<http://www.societegenerale.com/fr/content/affaire-kerviel> (Consulté le 21 avril 2015)

TCHAKHOTINE S. (1952), *Le Viol des foules par la propagande politique*, Gallimard, Paris, 1998, p. 27.

Tribunal correctionnel : Jugement prononcé à l'audience du 5 octobre 2010 de la 11^e chambre 3^e section, par M. D. Pauthe, président, en présence de Mme C. Louis-Loyant, vice-président, de Mme M. Igelman, juge, et de M. P. Bourion, vice procureur, et assisté de M^{me} S. Lavaud, greffier., p.68.

WESTEN D. (2000), *Psychologie, Pensée, Cerveau et Culture*, De Boeck Université, Paris, octobre 2000.

Résumé : Considérée comme la somme des opinions passées et présentes impactant l'avenir, la réputation d'une entreprise conditionne tout autant son image de marque que sa valeur boursière. Limiter le risque de réputation implique d'adapter sa politique de communication en situation de crise en anticipant les fluctuations erratiques d'une opinion publique guidée par des logiques mimétiques. Au travers de quatre cas spécifiques, BP, la SNCF, Adecco et la Société Générale, le risque de réputation est analysé au travers du prisme de son impact sur la gouvernance des entreprises étudiées.

Mots-clés : Risque de réputation, crise, rumeur, réactions mimétiques, opinion publique, valeur boursière

Abstract: *The reputation of a company, representing the sum of past and present opinions impacting its future, influences its image as much as its market value. To limit the reputational risk of a company implies adapting its crisis communication policy by anticipating erratic fluctuations of a public opinion driven by mimetic logic. Based on four specific cases –BP, SNCF, Societe Generale and Adecco– reputational risk is analyzed through the prism of its impact on corporate governance.*

Keywords: *reputation risk, crisis, rumor, mimetic reactions, public opinion, market value.*