

LA RÉPUTA



un actif
à préserver



TION

L'image de l'entreprise est devenue un domaine hautement sensible. **Une faute, un accident, un défaut, une fraude, un mensonge** sont autant de risques de mettre en péril l'activité... et autant de raisons de **se prémunir de la crise, de l'anticiper et d'apprendre à la gérer.**

Le scandale éclate le 18 septembre dernier. Ce jour-là, le monde entier apprend que Volkswagen a dissimulé la non-conformité de ses véhicules. La première sanction tombe quasi instantanément... à la Bourse : en 48 heures, le constructeur automobile perd 14 milliards d'euros de capitalisation boursière. L'image n'est pas ternie qu'après des actionnaires. Les clients, s'estimant lésés, montent eux aussi au créneau. *« Aux États-Unis, une quarantaine de class actions [actions de groupe, NDLR] ont été lancées dans les jours qui ont suivi les premières révélations »,* observe Stéphane Choisez, avocat spécialisé en droit des assurances (lire interview p. 16). Côté opinion publique, la marque allemande est « cabossée » de toute part. Sur les réseaux sociaux, les internautes multiplient les sarcasmes, dénigrement, détournements de publicités...

La réputation, un actif immatériel de l'entreprise

« A l'heure des nouvelles technologies, l'atteinte à la réputation peut avoir des conséquences immédiates et internationales », reconnaît Matthieu Caillat, directeur adjoint de la souscription d'AXA Corporate Solutions. Une crise réputationnelle, désormais dématérialisée et globalisée, impacte inévitablement l'organisation concernée. *« L'image de la marque fait sa valeur : la réputation est devenue un actif immatériel de l'entreprise. Si elle est atteinte, la santé financière de la société peut vaciller »,* souligne Dominique Bercovisi, directeur du département Lignes financières chez le

courtier d'assurances Diot. La preuve avec Servier qui, huit ans après le scandale du Mediator, peine toujours à redorer son blason. D'autant que le tribunal a reconnu la responsabilité civile des laboratoires pour avoir laissé sur le marché un médicament défectueux. *« La faute entraîne une atteinte à la réputation. Et, de plus en plus souvent, s'ensuit une action juridique. Pour éviter d'être traîné en justice, il convient d'éviter la faute, bien sûr. Mais il faut aussi protéger son image, c'est-à-dire se préparer de façon globale à la moindre atteinte »,* pointe Stéphane Choisez.

Voilà qui pose la question : comment protéger une réputation? *« Pour ce faire, ... »*

QUAND LA RÉPONSE ASSURANTIELLE NAÎT DE LA CRISE RÉPUTATIONNELLE

L'offre a été créée en écho à la crise de la viande de cheval qui a éclaté en Europe, en 2013.

Pour les grands groupes et les petites entreprises du secteur agroalimentaire, le courtier en assurances Gras Savoye a conçu « Impact Image », une réponse assurantielle au risque d'atteinte à la réputation. En complément des garanties traditionnellement offertes par les assureurs (RC, Contamination, Pollution, RC Dirigeants...), « Impact Image » indemnise les pertes financières (marge brute, frais supplémentaires...) et les divers frais (gestion de crise, réhabilitation de l'image...) consécutifs à la médiatisation d'un événement.

« Cependant, la fraude, si elle est avérée, demeure exclue », est-il précisé chez Gras Savoye.





«... il faut d'abord définir sa valeur. Mais comment choisit-on de la mesurer? En fonction du cours de Bourse, du chiffre d'affaires, du volume de ventes, du nombre de clients, de la quantité de brevets déposés,

La difficulté à définir la « réputation » complique sa modélisation

de l'attractivité de la marque employeur? », interroge Charles-Henri Madinier, directeur du pôle Conseil du courtier d'assurances Marsh France. « Pour les sociétés cotées, on mesure souvent la valeur de la marque, donc de sa réputation, en comparant la

capitalisation boursière avec une évaluation économique : par exemple l'appraisal value [un indicateur qui permet de mesurer la valeur d'une entreprise du point de vue de l'actionnaire, NDLR] pour une compagnie d'assurances, remarque Tristan Palerm, actuaire certifié IA, directeur métier Actuariat conseil chez Optimind Winter. Mais ce n'est pas toujours le cas. Pour valoriser une marque et sa réputation, l'approche peut aussi être financière, comptable, commerciale... Il n'existe pas de pratique standardisée. »

Des solutions assurantielles à différents niveaux

L'absence d'une seule et même définition de la « réputation » complique les questions de sa modélisation et de son assurabilité. « Contrairement à des risques que l'on sait quantifier (risque de marché, de souscription...), le risque de réputation n'est pas appréhendé du point de vue d'un modèle mathématique, il est traité via une analyse de scénarii », dit Dan Chelly, directeur métier en Risk management chez Optimind Winter. Néanmoins, il existe des produits assurantiels en lien avec la réputation, au premier niveau desquels se trouvent les contrats IARD regroupant des garanties de type responsabilité civile, prévention, consulting, frais de gestion... « La plupart de ces produits, proposés par tous les assureurs, permettent de financer les conséquences d'une crise, une fois qu'elle a éclaté : retrait de produits, indemnisation des victimes, frais de communication pour réhabiliter l'image de la marque... », indique Luc Vignancour, directeur adjoint Finpro & Risques spéciaux chez Marsh. Au niveau supérieur, apparaissent des produits moins classiques, tels les contrats d'assistance à la gestion de crise, ce que propose Allianz Global Corporate & Specialty. Ou encore des contrats qui couvrent les impacts financiers, comme les pertes de marge, liés à la réputation, telle l'offre « Impact Image » de Gras Savoye (voir encadré p. 13). « Mais, sur le marché, il y a moins de cent polices de ce type dans le monde », constate Dominique Bercovici. « Pour résumer, il y a trois types d'assureurs et de réassureurs, confie un actuaire qui préfère ne pas être nommé. Ceux qui comprennent votre métier et acceptent de

Actualise
Search & Selection

Votre partenaire de carrière

Assurance Conseil
Débouchés de l'Actuariat
Courtage Assurance Réassurance

Notre équipe de consultants expérimentés vous accompagne dans la gestion de votre carrière ou dans vos projets de recrutement.

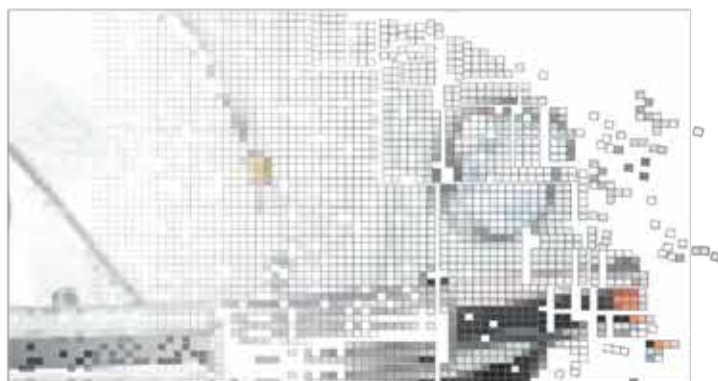
contact@actualise-search.com, 01.70.70.85.48
www.actualise-search.com

prendre des risques. Ceux qui prétendent pouvoir tout faire mais demandent des scénarisations extrêmement complexes. Et ceux qui proposent des montages via lesquels l'entreprise finance elle-même ses risques. » Chez AXA Corporate Solutions, ce type de montage existe. « Il s'agit de faire le lien entre le caractère aléatoire de l'atteinte à la réputation et son coût : on peut alors construire des solutions d'assurance alternatives, comme avec les captives », explique Marine Charbonnier, directeur Solutions financières d'AXA Corporate Solutions.

Le besoin d'anticiper la crise

Tous les experts s'accordent à dire que la prévention est la pierre angulaire d'une bonne gestion du risque de réputation. « Les plans de gestion de crise doivent être mis en place avant la crise », insiste Étienne Champion, directeur Souscription RC d'AXA Corporate Solutions. Dans cette démarche d'anticipation, de plus en plus d'entreprises ont recours aux tests de plan de continuité d'activité (PCA), que propose par exemple AXA MATRIX Risk Consultants, la filiale d'ingénierie prévention du groupe AXA. « Ce sont des simulations de crise, suivant des scénarii divers, pour voir comment les équipes réagissent, comment circule l'information, quelle est la qualité des process et de l'organisation... En général il s'agit de tester toute la chaîne, jusqu'à la déclaration, toute prête, du directeur général, pour désamorcer tout de suite une éventuelle campagne de dénigrement médiatique », précise Matthieu Caillat. La communication de crise apparaît effectivement comme l'un des piliers majeurs pour couper court à tout incendie. « L'exemple de Perrier est assez représentatif, lorsqu'il s'est agi d'enrayer la crise du benzène », illustre Stéphane Choisez. En février 1990, un taux anormalement élevé d'hydrocarbure est détecté dans quelques bouteilles de Perrier. Illico, la marque retire de la vente tous ses produits, partout dans le monde. Le directeur général, Frederick Zimmer, annonce alors : « Nous avons une image de pureté dans le monde entier et nous ne pouvons pas laisser traîner la moindre idée de manque de sincérité. » Un petit mois après, une nouvelle campagne de publicité recentre le message sur la

LES DONNÉES SENSIBLES EN LIGNE DE MIRE



Une enquête sur la résilience des entreprises, menée par le courtier Marsh*, montre que le risque perçu comme le plus élevé en termes d'impact et de probabilité est le risque de réputation suite à la perte de données sensibles (probabilité que ce risque adienne 79 %, impact 79 %). Ces résultats ne sont pas sans rappeler l'affaire Target : victime, fin 2013, d'une cyberattaque, le groupe américain de distribution a subi le vol de données le plus important de l'histoire des États-Unis. Au total, 110 millions de clients pourraient être concernés. Même si le risque cyber est désormais clairement identifié, il semblerait que les entreprises surestiment leurs systèmes de protection : 28 % des répondants à l'enquête Marsh déclarent disposer d'une couverture d'assurance dédiée pour pallier les cyberattaques et 21 % déclarent bénéficier d'une solution assurantielle pour se protéger contre le risque de réputation suite à la perte de données sensibles. La menace est donc cartographiée mais encore peu couverte.

* Méthodologie de l'enquête : publiée fin octobre 2015, l'enquête conduite par Marsh et Disaster Recovery Institute International (DRII) recueille les réponses de 200 cadres supérieurs, professionnels du risque et responsables de la continuité de l'action, dans des moyennes et grandes entreprises du monde entier.

source de Vergèze, dans le Gard, d'où jaillissent les célèbres bulles (et adieu le slogan « Perrier, c'est fou! »).

Plus récemment, début novembre 2015, la chaîne de restauration rapide Chipotle Mexican Grill (qui compte trois restaurants

« Nous ne pouvons pas laisser traîner la moindre idée de manque de sincérité »

en France, à Paris et La Défense) a dû faire face à une crise sanitaire aux États-Unis. Des intoxications alimentaires, liées à la bactérie *E. coli*, ont touché 45 personnes, dont 43 indiquaient avoir pris un repas chez Chipotle. « L'enseigne a immédiatement fermé des dizaines d'établissements, alors même que le lien avec ses restaurants n'avait pas encore été établi », rappelle Stéphane



Stéphane Choisez,
avocat spécialisé en droit
des assurances, associé du cabinet Ngo
Cohen Amir-Aslani et associés

« Les actions de groupe intensifient le risque d'atteinte à la réputation »

l'actuariel : L'atteinte à la réputation conduit-elle systématiquement à une action juridique ?

Stéphane Choisez : Pas systématiquement, mais de plus en plus souvent. Car l'atteinte à la réputation découle en général d'une faute. Lorsqu'il s'agit d'un manquement volontaire de la part de l'entreprise, les consommateurs ont tous les instruments juridiques à disposition pour intenter une action. Pour le Mediator, le groupe pharmaceutique Servier savait que ce médicament nuisait. Pour le prêt Helvet Immo, BNP Personal Finance n'ignorait pas que le cours euro/franc suisse était instable. Pour Volkswagen, les moteurs ont été truqués intentionnellement...

l'actuariel : Des dizaines d'actions de groupe contre Volkswagen ont été lancées aux États-Unis. La France peut-elle prendre le même chemin ?

S.C. : Tout à fait. Les actions de groupe sont autorisées en France depuis octobre 2014 par la loi Hamon sur la consommation. Quinze associations de consommateurs agréées peuvent entamer des actions de groupe. Cinq sont en cours à ce jour. Et d'autres pourraient être lancées contre Volkswagen. Quelques semaines après les premières révélations, l'Ordre des avocats de Paris a lancé un site dédié pour regrouper les plaintes des consommateurs français.

l'actuariel : Les actions de groupe augmentent-elles le risque de réputation ?

S.C. : Oui, les actions de groupe intensifient le risque d'atteinte à la réputation. L'action de groupe focalise l'attention sur des pratiques peu vertueuses donc la mauvaise réputation n'en est que plus visible. Surtout, les consommateurs réalisent

qu'ils sont, eux aussi, clients de la marque et qu'ils ont, eux aussi, été lésés. Ils peuvent donc se joindre à l'action. L'entreprise se retrouve face à des milliers, voire des dizaines de milliers de plaignants.

l'actuariel : Que se passe-t-il lorsqu'il n'y a pas de faute caractérisée de l'entreprise ?

S.C. : Même s'il n'y a pas de faute caractérisée, dès lors que la boîte de Pandore est ouverte, il est très difficile de restaurer l'image. Nous sommes dans une société de la transparence : les consommateurs ont besoin d'avoir confiance. Le moindre faux pas atteint la réputation, donc la valeur de l'entreprise. Ce n'est pas parce qu'il n'y a pas d'action en justice que la réputation n'est pas entachée. La nouvelle du décès d'un adolescent qui avait mangé chez Quick s'est répandue comme une traînée de poudre que la chaîne n'a pas su arrêter. La direction a trop tardé à communiquer.

l'actuariel : La peur de l'action en justice peut-elle entraîner des pratiques plus vertueuses ?

S.C. : Sans doute, car en plus de l'action en justice et de l'amende, les entreprises ont tout à craindre de l'humiliation. Ainsi, le « Name & Shame » peut se révéler être une arme dissuasive. Il s'agit de rendre public le nom d'une entreprise en infraction : le juge qui condamne une organisation pour travail illégal peut diffuser son nom sur une liste noire. Cette peine complémentaire émane, en France, du décret d'application d'octobre 2015 de la loi Savary du 10 juillet 2014. Figurer sur une liste noire diffusée à grande échelle sur Internet a de quoi inquiéter...

Propos recueillis par Julie Le Bolzer


... Chosez. Cette réponse, immédiate et radicale, visait notamment à préserver l'image éco-responsable que la marque souhaite construire, par exemple en bannissant de ses tacos les ingrédients à base d'OGM et la viande issue d'animaux élevés aux antibiotiques. « *Quand l'éthique fait partie de l'image de marque, le moindre faux pas atteint la réputation, voire l'existence même de l'organisation. Citons l'Association pour la recherche sur le cancer (IARC). Le scandale de détournement de millions de francs par le président Jacques Crozumarie a eu raison de l'association* », se souvient Dominique Bercovici.

L'étape après crise : restaurer l'image

Si la crise n'a pu être évitée, la réparation des dommages subis et la restauration de l'image sont des chantiers de taille. « *Des sociétés sont spécialisées dans le nettoyage du référencement sur Google, afin de faire descendre les informations au fin fond du classement du moteur de recherche* », relève Stéphane Choisez. En 2009, alors qu'on dénombre une trentaine de suicides au sein du groupe France Telecom-Orange, le PDG de l'époque, Didier Lombard, parle d'« *épidémie de suicides* ». Des propos qui passent mal... et que l'on retrouve difficilement, aujourd'hui, sur la toile. Plutôt que de camoufler, d'autres misent sur des actions concrètes pour prouver qu'elles ont appris de leurs erreurs. « *Dénoncées pour leurs pratiques de production, certaines grandes marques n'ont d'autre choix que de changer radicalement leurs méthodes* », convient Dominique Bercovici. C'est le cas du groupe Nike, auquel a été reproché le travail d'enfants en Indonésie, d'employés-esclaves au Vietnam... En 2005, le géant américain est la première marque de son secteur à communiquer la liste complète de ses sous-traitants chez qui ont été instaurées des normes de travail communes. Et l'équipementier met en place un système de dépôts de plainte garantissant une totale confidentialité pour protéger les victimes de harcèlement dans les usines où sont fabriquées ses baskets.

Ce qui apparaît c'est que la réputation constitue l'un des « biens » les plus précieux de l'entreprise. Son atteinte affaiblit la marque. Les concurrents le savent aussi...

Pour la petite histoire, un internaute a écopé d'une amende de 2500 euros pour avoir émis un faux avis sur une plate-forme en ligne. « *Très surfait* », « *tout en apparat* », « *l'assiette la mieux garnie est celle*

de l'addition », écrivait le critique sur le site des Pages Jaunes. Or, le restaurant visé n'était pas encore ouvert lors de la publication de ce post. Et si c'était un concurrent qui avait émis cet avis défavorable pour nuire à la réputation de l'établissement? L'atteinte à la réputation peut désormais constituer une nouvelle arme aux mains de la concurrence...  Julie Le Balzar

Une nouvelle arme aux mains de la concurrence



Leader européen de l'assurance et des services financiers, Allianz offre son expertise à plus de 83 millions de clients à travers le monde. En entrant chez Allianz, vous adoptez la culture d'un grand groupe international qui offre de belles opportunités de carrière.

Avec vous de A à Z

Allianz 