

Vendredi 3 février 2017

TRANSPARENCE, MORALITÉ, PROBITÉ : LES MAÎTRES-MOTS QUI RÉGISSENT DÉSORMAIS LE MANAGEMENT DE LA RÉPUTATION

Conséquence directe de la crise qui a fortement ébranlé la confiance de l'opinion publique envers les entreprises, les organisations, les dirigeants et les hommes politiques, ceux-ci doivent intégrer qu'ils sont redevables de leurs actions, que désormais l'opinion publique ne laissera plus rien passer et qu'elle a les moyens de les sanctionner. Et souvent sévèrement, grâce à l'action des médias et surtout à l'impact des réseaux sociaux.

Que révèlent le #penelopegate, les #offshoreleaks, #luxleaks, #panamapapers, les scandales créés par les rémunérations ou retraites chapeaux de certains patrons du CAC 40 ou encore la décision récente rendue par la Cour de Justice de la République envers Christine Lagarde dans l'affaire de l'arbitrage favorable à Bernard Tapie ?

Chacune de ces crises de réputation - et bien d'autres auraient pu être citées - rappelle aux dirigeants d'entreprises, aux hommes politiques, à tous ceux qui ont un rôle de représentation dans la sphère publique, qu'ils sont redevables de leurs actions auprès de l'opinion publique, que les comportements qui un temps ont pu être acceptés ou tolérés, sont désormais révolus.

En termes de management de la réputation, un véritable changement de paradigme est en train de se produire. Finies les années d'impunité, de manque de transparence.

Finis le décalage entre le discours et les actes. Avec la crise, le prisme avec lequel l'opinion publique, les médias, les réseaux sociaux observent les entreprises, les dirigeants - tous ceux qui ont une responsabilité publique - a évolué. L'exigence de transparence est devenue primordiale. Mais aussi de moralité.

L'opinion publique, dont le lien de confiance avec les dirigeants et les organisations a été sérieusement écorné pendant la crise, estime qu'on lui a beaucoup demandé. Elle ne veut plus d'un système à deux vitesses, du "deux poids, deux mesures". Elle n'accepte plus les comportements publics qui ne sont pas guidés par un sens de la morale et de la probité. Grâce aux réseaux sociaux, elle a les moyens de le faire savoir aux principaux intéressés et surtout, de faire pression sur eux pour, le cas échéant, sanctionner leurs comportements. Et les médias y contribuent aussi.

L'action d'une entreprise ou d'une organisation, d'un dirigeant, d'un homme politique se lit donc désormais à travers le prisme moral/ pas moral : une action légale mais qui n'est pas morale sera immédiatement condamnée, voire sanctionnée par l'opinion. Avec un impact fort sur la réputation de l'entreprise, d'un dirigeant ou d'un homme politique. Dans le cas des #luxleaks, #panamapapers ou autres affaires révélées en France par le Monde et un consortium de journalistes, les informations leur ont été fournies par des salariés ou ex-salariés qui ne supportaient plus certains agissements de leur entreprise, qu'ils considéraient comme n'étant pas moraux.

Idem dans les affaires de rémunérations ou retraites chapeaux de certains dirigeants du CAC 40, tout comme la décision rendue par la Cour de Justice envers Christine Lagarde ou encore le #penelopegate. Les 21 millions d'€ provisionnés pour la retraite chapeau de Philippe Varin chez PSA en 2013, même s'ils n'ont rien d'illégal, ont été jugés indécents et insupportables par l'opinion qui a le sentiment qu'on lui demande des sacrifices permanents, alors que d'autres en sont exonérés. Face à la pression, Philippe Varin avait alors annoncé renoncer "aux dispositions actuelles de {ses} droits à la retraite".

Sur les sujets sensibles des paradis fiscaux ou sur le financement des centrales à charbon, l'opinion, les ONG, les journalistes poussent les entreprises à plus de transparence et à réajuster leur stratégie de développement ou de financement. En témoignent les banques françaises, qui ont engagé leur retrait des paradis fiscaux et annoncent les unes après les autres la fin du financement des centrales à charbon.

En ce qui concerne Christine Lagarde, l'opinion publique a difficilement supporté que la directrice du FMI soit condamnée tout en étant dispensée de peine. Là encore, elle considère que ce n'est pas moral, que le traitement n'est pas le même selon que l'on est un "citoyen lambda" ou un personnage public.

Dans le feuilleton du #penelopegate qui secoue très violemment ces jours-ci le candidat à la présidentielle François Fillon, l'opinion ne reproche pas à ce dernier le principe de faire travailler sa femme, mais elle réagit fortement aux montants extrêmement élevés que sa femme aurait perçus... pour une mission qu'elle n'aurait en plus peut-être pas effectué (la Justice se prononcera sur ce volet) ! L'affaire est en cours, la présomption d'innocence s'applique à François et à Pénélope Fillon, mais le mal est fait, l'opinion publique désavoue violemment des comportements qui là encore ne lui semblent pas moraux, venant d'un homme qui a toujours mis sa moralité en avant. Que les faits soient avérés ou non, il sera très compliqué ensuite pour François Fillon et ses équipes de réparer les graves dommages portés à sa réputation, surtout lorsque l'on se présente comme l'incarnation de la morale et de la probité. Les révélations des médias qui s'échelonnent dans le temps, tel un feuilleton, sont désastreuses pour la réputation du candidat à la présidentielle.

Ces exemples confirment, si besoin était, combien une réputation est fragile, qu'il s'agisse d'un homme ou d'une organisation. Cela démontre aussi l'impact puissant des réseaux sociaux qui ont une capacité de mobilisation très rapide et peuvent détruire en quelques minutes une réputation patiemment construite pendant des années. Ce qui arrive aujourd'hui à François Fillon peut s'appliquer aux entreprises comme aux

dirigeants et responsables publics. Nul n'est à l'abri d'une crise de réputation. Grâce aux réseaux sociaux, l'opinion a les moyens d'agir, de se faire entendre et de demander des comptes. Il est simple désormais pour un citoyen, une ONG, un actionnaire individuel, d'interpeller un dirigeant ou une entreprise. En témoigne le succès de la plateforme Change.org qui permet de lancer très simplement des pétitions pour interpeller les dirigeants ou les entreprises et organisations sur un comportement ou une action. Ces pétitions sont relayées sur les réseaux sociaux, Twitter et Facebook notamment. A titre d'exemple, une pétition lancée pour réclamer à Pénélope Fillon l'argent qu'elle aurait illégalement perçu (selon les auteurs) a atteint en quelques jours plus de 200 000 signataires. Les auteurs de la pétition concluent leur texte adressé à Pénélope Fillon de la manière suivante : "C'est une question de morale et d'éthique - si vous n'avez pas effectué réellement ce travail d'assistante parlementaire, nous vous demandons de rembourser ces 500.000 euros à l'Assemblée Nationale et donc à nous, le peuple français." Quant à la pétition qui réclame "un vrai procès pour Christine Lagarde", lancée à la mi-décembre 2016, elle a recueilli à ce jour plus de 250 000 signatures.

A l'heure du *fact checking*, des lanceurs d'alerte, des pétitions, des consortiums de journalistes ou de médias qui enquêtent au niveau mondial, les entreprises et leurs dirigeants doivent comprendre les mutations de l'opinion et de la société et s'adapter pour continuer à exercer leurs activités et à se développer. Les entreprises, les organisations, les dirigeants, les responsables publics ne peuvent plus prendre pour acquise la confiance que leur témoignent l'opinion, les salariés, les clients, les actionnaires, etc. Ils doivent désormais s'assurer de la cohérence des valeurs qu'ils défendent, qui sont aussi souvent les valeurs de leurs entreprises ou organisation, avec leurs actes. Ils doivent intégrer le fait que désormais, leur propos, leurs actions seront analysés, vérifiés, mis en perspective avec les valeurs et l'éthique de l'entreprise ou de l'organisation qu'ils dirigent. Au risque, s'ils ne le font pas, de trouver très rapidement en travers de leur chemin, des mobilisations citoyennes, relayées par

les médias, qui viendront très sérieusement secouer leur réputation, avec un impact sur leur cours de Bourse si l'entreprise est cotée, mais aussi sur les chiffres de ventes, ou encore sur l'attractivité de leur marque employeur.

L'enjeu est de taille. Question de réputation....

Anne-Sophie Gentil

Fondatrice de Kairos Consulting, Conseil en Management de la réputation