CAPCO

QUELLES MESURES & DISPOSITIFS POUR ENCADRER LE RISQUE DE REPUTATION AU SEIN DES INSTITUTIONS FINANCIERES ?

a **wipro** company

I. INTRODUCTION

Selon la définition établie par le Comité de Bâle, le risque de réputation est « **le risque de pertes résultant d'une perception négative de l'image de l'institution par les clients, les contreparties, les actionnaires, les investisseurs ou les autorités de supervision** ». Ce risque, bien qu'intangible, peut engendrer des conséquences tangibles, tant sur le plan financier qu'organisationnel.

Dans un environnement en constante évolution, marqué par une digitalisation accrue et des attentes sociétales de plus en plus élevées, le risque de réputation prend une dimension multidimensionnelle. Il peut découler d'incidents de conformité, d'erreurs de gouvernance ou d'événements externes amplifiés par les réseaux sociaux.

Ces éléments renforcent la nécessité d'une gestion proactive, axée sur l'identification des risques potentiels, la prévention et une communication efficace en cas de crise.

Par ailleurs, les institutions financières doivent répondre à des exigences croissantes en matière de transparence et de durabilité, particulièrement dans le contexte des standards ESG.

Les manquements dans ces domaines peuvent non seulement affecter leur image, mais également exposer les institutions à des sanctions réglementaires ou juridiques, compromettant ainsi leur résilience à long terme.

Cet article explore les éléments déclencheurs du risque de réputation ainsi que ses enjeux et impacts majeurs. Il offre également un panorama des réglementations clés encadrant ce risque, tout en proposant des approches concrètes pour sa prévention, sa gestion et son suivi.

II. ORIGINE / ELEMENTS DECLENCHEURS

Le risque de réputation, influencé par l'opinion publique et les parties prenantes, est souvent imprévisible et intangible, le distinguant des risques financiers ou opérationnels, plus facilement anticipés grâce aux études de marché et à l'analyse des données.

Contrairement à d'autres types de risques limités à des domaines spécifiques, le risque de réputation a une **portée étendue, capable d'impacter de nombreux aspects de l'institution**[1].

Nous vous présentons ici un tableau synthétique des principales sources du risque de réputation, qui, bien qu'elles soient variées, ne prétendent pas être exhaustives:

PRINCIPALES SOURCES DU RISQUE DE RÉPUTATION (AVEC EXEMPLES)

INTERNE	EXTERNE	TIERCE
OPÉRATIONNELLE • **FAILLES DANS LES PROCESSUS OPÉRATIONNELS** : Défauts de produits, défaillances de services, perturbations de la chaîne d'approvisionnement et fuite de données. • **FRAUDE INTERNE** : Détournement de fonds et falsification des données.	**OPÉRATIONNELLE** • **FRAUDE EXTERNE** : Usurpation d'identité (phishing, faux comptes). • **FRAUDE À LA FACTURATION** • **CYBERATTAQUES** : Exploitation des failles de sécurité et ransomwares.	**CLIENTS** **AVIS NÉGATIFS EN LIGNE** et propagation de mauvaises expériences via les réseaux sociaux.
RÉGLEMENTAIRE **NON-RESPECT DES EXIGENCES LÉGALES ET DE CONFORMITÉ** pouvant entraîner des poursuites judiciaires ou des amendes.	**ESG/RSE** **MAUVAISE PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES :** Pollution, gaspillage de ressources et non-respect des engagements de durabilité.	**FOURNISSEURS & PARTENAIRES** • **SCANDALES ÉTHIQUES :** travail des enfants, conditions de travail dégradées. • **PRATIQUES ILLÉGALES**
ÉTHIQUE Mauvaise conduite de la part des employés ou de l'entreprise : **CORRUPTION (POTS-DE-VIN), DISCRIMINATION, CONFLITS D'INTÉRÊT, HARCÈLEMENT ET GREENWASHING.**	**MÉDIATIQUE** • **PRÉSENCE EN LIGNE** : Critiques sur les réseaux sociaux, crises mal gérées. • **COUVERTURE MÉDIATIQUE** : Reportages biaisés. • **RUMEURS** : Propagation d'informations non vérifiées.	**CONCURRENTS** **DIFFUSION DE RUMEURS/CRITIQUES, CAMPAGNES DE DÉNIGREMENT**, exploitation de crises internes, stratégies agressives (prix bas, promotions excessives) créant une perception que les produits de l'entreprise sont trop coûteux.

1. Se réfère à toute organisation financière ou assurantielle

III. ENJEUX, PRINCIPAUX IMPACTS ET CONSEQUENCES

L'encadrement du risque de réputation est crucial dans la mesure où une atteinte réputationnelle peut amplifier d'autres risques (pertes de clients, sanctions, crises médiatiques…) et avoir un impact durable sur les activités d'une institution.

Nous avons listé 4 enjeux majeurs sur les thématiques ci-dessous :

4 ENJEUX MAJEURS DU RISQUE DE RÉPUTATION

FINANCIER & STRATÉGIQUE	**Maintenir la solidité et la pérennité de l'institution financière**
CONFORMITÉ & ÉTHIQUE	**Construire une relation de confiance durable avec les parties prenantes**
TECHNOLOGIQUES & DATA	**Protéger et communiquer efficacement avec l'ensemble des acteurs**
SOCIÉTAUX & ENVIRONNEMENTAUX	**Répondre aux attentes des parties prenantes**

Les enjeux, impacts et conséquences sont décrits de manière plus détaillée ci-dessous :

1. FINANCIERS ET STRATEGIQUES

La perception publique de la fiabilité d'un établissement financier influence directement la stabilité de leurs activités. Une crise réputationnelle peut entraîner des retraits massifs de fonds (Bank-run), menaçant **la liquidité**, ainsi qu'un **désengagement des investisseurs, réduisant la valorisation boursière et les capacités de financement**. La dégradation des notes de crédit par les agences alourdit les **coûts de financement**, limitant les investissements et affectant la **stratégie à long terme**. Ces crises peuvent également nuire aux **opportunités stratégiques**, comme les partenariats ou les fusions-acquisitions, et compromettre durablement la viabilité de l'établissement.

2. CONFORMITE ET ÉTHIQUE

Les infractions aux règles de conformité, telles que la LCB-FT ou la directive MIFID II, exposent les établissements à des **sanctions financières importantes** et compromettent leur rentabilité. Des comportements contraires à l'éthique, comme les ventes abusives ou un traitement inéquitable, fragilisent la **relation de confiance,** peuvent **dissuader les clients** et réduire les revenus. De tels manquements peuvent également entraîner un **isolement sur les marchés internationaux**, notamment par l'exclusion de systèmes clés comme SWIFT, limitant la capacité opérationnelle. En interne, ces scandales affectent les **employés**, réduisent **l'attractivité pour les talents** et créent un **climat d'instabilité**.

3. TECHNOLOGIQUES ET DATA

La digitalisation des services bancaires expose les institutions à des **cyberattaques**, des **fuites de données clients** et une **propagation rapide de rumeurs** amplifiées par les réseaux sociaux, fragilisant leur réputation. Ces incidents peuvent entraîner une **perte de confiance des clients**, des **sanctions réglementaires**, comme celles prévues par le RGPD, et des **coûts élevés de remédiation**. Une réponse inadéquate ou tardive face à ces crises met également en lumière des **failles de gouvernance**, affectant la **confiance des actionnaires et l'image de l'institution**.

Par ailleurs, l'incapacité à moderniser les technologies ou à protéger efficacement les données peut **freiner l'innovation** et compromettre la compétitivité.

4. SOCIETAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

Toute incohérence entre les engagements ESG et les pratiques réelles expose les institutions à des **accusations de greenwashing** ou de soutien à des industries controversées. Ces critiques peuvent entraîner des **campagnes publiques, des boycotts et une perte de clients.**

Les investisseurs responsables, en cas de désalignement perçu, peuvent **réduire leurs participations ou exiger des changements, limitant les capacités de financement et affectant la stratégie à long terme**. De plus, le non-respect des cadres réglementaires ESG, comme la Taxinomie Européenne ou le SFDR, accroît le **risque de sanctions, de litiges et de poursuites judiciaires**. Enfin, ces manquements affectent durablement la **légitimité sociale des institutions**, marginalisant leur rôle dans la transition économique et sociale, et **compromettant leur compétitivité et leur réputation à long terme**.

IV. PANORAMA REGLEMENTAIRE 2025

Le risque de réputation se manifeste fréquemment à travers **le non-respect de certaines réglementations**, dont la vocation principale est **de protéger les droits fondamentaux, les intérêts économiques et les biens des parties prenantes, tout en garantissant la transparence et l'intégrité des activités de l'institution**. Une infraction à ces obligations peut, en fonction de la gravité des faits, impacter la réputation de l'institution.

Nous vous proposons ci-dessous un panorama des réglementations que nous jugeons les plus impactantes pour l'année 2025 en matière de risque de réputation ainsi que leurs implications concrètes pour les institutions :

PANORAMA RÈGLEMENTAIRE 2025

			IMPACTS										
			FINANCIERS		PERTE DE CONFIANCE			PERTE DE CRÉDIBILITÉ			SUR L'IMAGE		
NATURE DE LA RÉGLEMENTATION	RÉGLEMENTATION	EXIGENCES PRINCIPALES	Sanctions	Actions en justice	Clients	Utilisateurs	Investisseurs	Régulateurs & partenaires	Marché	Autorités	Réputation	Engagement ESG	Notoriété
INTERNATIONALE	Recommandations du GAFI	• Lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. • Mise en place de dispositifs de vigilance et de contrôle.	●					●		●			
EUROPÉENNE	RGPD	• Protection des données personnelles. • Obligation de notification des violations de données.	●		●								
	DSP2	• Sécurisation des paiements électroniques. • Transparence des opérations.				●							
	MAR/MAD	• Prévention des abus de marché : délit d'initié, manipulation de marché. • Obligation de transparence.	●						●				
	MIFID 2	• Protection des investisseurs. • Exigences de transparence dans la gestion des instruments financiers.	●					●	●	●			
	CSRD	• Obligation de Reporting sur les critères ESG pour les grandes entreprises.										●	
	Pilier 3 de Bâle II	• Obligations de communication financière concernant l'exposition des institutions aux risques, leur gouvernance et la composition de leurs fonds propres.					●				●		
NATIONALE	Sapin II	• Lutte contre la corruption et promotion de la transparence. • Obligation de dispositifs anti-corruption.	●					●	●	●			
	Loi relative au Devoir de Vigilance	• Prévention des risques sociaux, environnementaux et éthiques dans les chaînes d'approvisionnement.		●							●		

V. PREVENTION, GESTION ET MONITORING DU RISQUE DE REPUTATION

Dans un monde où l'image est une des principales sources de développement commercial, l'encadrement du risque de réputation est un élément devenu essentiel dans le dispositif de maitrise des risques pour les institutions financières.

Cette maitrise repose donc principalement sur 7 piliers :

1. IDENTIFICATION ET CARTOGRAPHIE DES SITUATIONS POTENTIELLES

L'identification des sources potentielles (facteurs internes &/ ou externes expliqués plus haut) est cruciale pour prévenir tout incident réputationnel.

Les facteurs **internes**, relatifs à la **gouvernance** et la **gestion** (qu'elle soit opérationnelle ou interne) sont des sources évidentes de risque de réputation et doivent être identifiés.

En revanche, Les facteurs externes, **hors périmètre de contrôle des institutions** et relatifs au contexte règlementaire, économique, &/ou à des attentes sociétales évoluant rapidement doivent, quant à eux, être anticipés le **plus efficacement possible**.

Opérationnellement l'ensemble de ces travaux d'identification permettent la réalisation d'une **cartographe des situations potentielles** pouvant donner lieu à un risque d'image.

Cette cartographie doit intégrer, a minima, une **estimation** de la **probabilité de survenance** des différentes situations ainsi qu'une **analyse d'impact réputationnel potentiel**.

Elle pourra ensuite être **déployée & adaptée** à tout niveau d'une institution (ex : en 1ère ligne de défense[2] afin d'accompagner les conformités locales mais aussi en 2nde et dans les différentes directions centrales).

Mise à jour annuellement, celle-ci pourrait permettre aux équipes de mieux appréhender des situations nouvelles qu'elles n'ont pas **encore expérimentées**.

2. UNE GOUVERNANCE & DES INDICATEURS CLES PERTINENTS

Toute institution financière doit définir et adopter une gouvernance propre à la gestion du risque de réputation.

Elle doit se manifester par des **rôles** et **responsabilités clairs** et une **comitologie dédiée** à la **gestion du risque d'image**.

Cela peut se traduire notamment par :

- La nomination d'un **responsable de risque** accompagné **d'un** ou **plusieurs référents** jouant un rôle de conseil auprès des métiers, en les accompagnant dans la mise en œuvre des obligations relatives au risque de réputation[3];
- La **mise en place** et le **déploiement** de **procédures, processus & outils** permettant d'encadrer le risque de réputation (en intégrant, par exemple, les modalités de remontée des incidents réputationnels identifiés par un collaborateur) ;
- La définition et le suivi de production des indicateurs clés (KPI) et spécifiques au risque de réputation

3. DES INDICATEURS CLES & PERTINENTS

Ces indicateurs **sont** principalement définis en fonction des activités de l'institution mais aussi des facteurs influençant **directement** ou **indirectement** la réputation sur la base de la cartographie.

Les KPI peuvent être créés et mis en place **uniquement** dans le but de mesurer ce risque d'image ou, **être déjà intégrés** à un autre dispositif de contrôle et d'évaluation[4].

Ces données doivent être **exploitées** et **analysées** afin d'évaluer les **impacts financiers potentiels** pesant sur l'institution et mettre en place d'éventuelles **actions correctrices**.

2. Les 1ère et 2ème ligne de défense correspondent aux différents mécanismes mis en place dans les institutions financières permettant à la fois d'encadrer les risques mais aussi d'assurer le respect des règlementations en vigueur. La 1ère ligne de défense se situe aux niveaux des équipes opérationnelles généralement directement impliquées dans des activités génératrices de revenus. La 2ème ligne de défense est située au niveau des fonctions de contrôle interne et s'assure que la 1ère ligne de défense respecte les standards en vigueur.
3. Certaines institutions peuvent intégrer ses fonctions au sein du dispositif de maitrise des risques éthique, conduite et/ou de lutte contre la corruption.
4. Par exemple, le taux de réclamation client est une obligation règlementaire et est de facto intégré au dispositif de protection des clientèles PIC. Il peut également être monitoré dans le cadre de la gestion du risque de réputation

INDICATEURS CLÉS DU RISQUE DE RÉPUTATION

RELATIFS AUX FACTEURS INTERNES

- **NB DE CONTROVERSES** en lien **AVEC L'INSTITUTION FINANCIÈRE OU SES CLIENTS.**
- **NB DE RÉCLAMATION CLIENTS RÉCEPTIONNÉES** sur une période (année, trimestre…).
- **NB DE CYBER-ATTAQUES SUBIES** par l'institution financière.

RELATIFS AUX FACTEURS EXTERNES

- **NB DE SANCTIONS ÉMISES PAR LES RÉGULATEURS** à l'encontre de l'institution financière.
- **RATING EXTRA-FINANCIER** des agences.

4. UN DISPOSITIF D'EVALUATION SOLIDE

L'encadrement du risque de réputation doit être complété par des modalités d'évaluation adaptées à la structure du service impacté avec, a minima :

- L'analyse de la probabilité que chaque source (identifiée dans la cartographie des risques) impactant la réputation d'une entreprise ;
- L'estimation des impacts et des conséquences potentielles (perte de clients, amendes règlementaires…)

5. UNE SURVEILLANCE PROACTIVE DES SIGNAUX FAIBLES

Un **signal faible** est annonciateur d'une tendance et sa surveillance permet de détecter les potentiels incidents réputationnels avant leur survenance.

Les **signaux faibles** peuvent être la résultante de facteurs internes et/ou externes, et parfois une combinaison des deux.

Identifier et détecter ces signaux de façon continue (par exemple via une **veille stratégique** avec outils adaptés et/ou par **analyse prédictive** avec l'IA) sont des composantes clés du succès d'un dispositif de surveillance robuste.

Lorsqu'un signal faible est détecté il convient notamment de :

- Analyser la **pertinence** du **signal** et sa **gravité** ;
- Mettre en place un **plan d'action** et des **mesures correctives** cohérentes et en adéquation avec l'analyse réalisée en amont ;
- Communiquer **efficacement** aux parties prenantes impactées ;
- Modifier le **cadre normatif** afin de limiter les impacts des prochains incidents.

NATURE DES SIGNAUX FAIBLES (AVEC EXEMPLES)

Typologie des signaux faibles	Exemples
Règlementaire	• Accroissement du nombre de demandes des régulateurs. • Retard dans le déploiement procédural et/ou la mise en conformité relative à l'apparition d'une nouvelle règlementation.
Ressources Humaines	• Augmentation des rotations d'effectifs (turnover). • Mécontentement à la suite de différentes réorganisations.
Relation clients Réseaux sociaux / médias	• Baisse du NPS[5]. • Remontée sur les réseaux sociaux de pratiques abusives.
Technologique	• Critiques baisse de la qualité des services (ex : application bancaire mise à jour et régression de fonctionnalités.
Marchés	• Fluctuation des actions de l'institution.

6. UN DISPOSITIF DE CONTROLE ADAPTE

Les **cadres de contrôles existants** (frameworks) doivent prendre en compte les problématiques inhérentes au risque d'image.

Celui-ci doit être intégré **transversalement** aux contrôles existants et à tout dispositif d'évaluation des risques.

Par exemple, une évaluation de la connaissance client (KYC) peut intégrer une dominante réputationnelle dans son processus d'analyse.

Celle-ci doit être **quantifiable** et **mesurable** afin d'être intégrée aux contrôles à réaliser.

Nous vous proposons ci-dessous un exemple de contrôle pouvant être réalisé sur une évaluation KYC sur un client personne morale :

DISPOSITIF DE CONTRÔLE

1 — THÉMATIQUE DU CONTRÔLE

Controverses Environnementales et Sociales

2 — MODE OPÉRATOIRE DU CONTRÔLE

Vérifier réponse à la question :

« Le client a t'il-fait l'objet de controverses environnementales et/ou sociales dans les 5 dernières années ? »

3 — FRÉQUENCE

A chaque revue / remédiation

4 — RÉSULTAT DU CONTRÔLE

Le client précise être en procès avec une ONG pour non-respect des taux maximums autorisés d'évacuation d'eaux contaminées dans l'océan

5 — PLAN D'ACTION LOD1

- Contacter client et demander informations supplémentaires
- Si les controverses sont critiques et publiques, escalader au service conformité
- Poursuivre ou rompre le processus d'entrée en relation
- Emettre plan d'action visant à respecter les taux maximums

6 — ÉLÉMENTS ADDITIONNELS

- Intégrer le client aux entreprises devant respecter les politiques sectorielles ESG
- Etablir un plan de suivi des recommandations émises

5. Le NPS est l'indice de référence pour mesurer la satisfaction client

7. UNE GESTION DE CRISE EFFICACE

L'encadrement du risque réputationnel s'effectue aussi par l'adoption de modalités de gestion des crises, lorsque celle-ci survient ou avant même qu'elle ne survienne.

Nous avons expliqué plus haut que des mécanismes de surveillance devaient être mis en place afin de prévenir tout type de crise.

Malgré l'ensemble des contrôles et des dispositifs mis en place pour prévenir une crise en amont, celle-ci peut tout de même survenir, et l'institution doit y être préparée :

Elle doit mettre en place un plan de gestion de crise, et ce, avec une granularité la plus fine possible afin d'affiner les modalités de traitement.

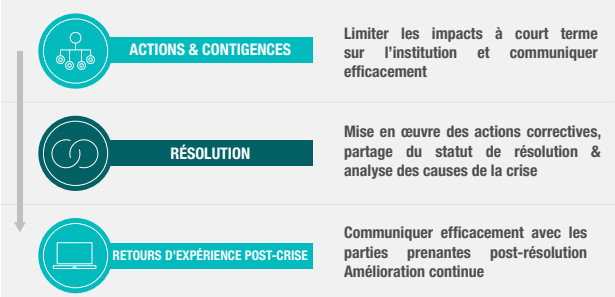
Les cellules de crise doivent être créés et les personnes les composant identifiées et informées :

- Chaque **service**[6] pouvant être impacté, ou pouvant accompagner le traitement de la crise, doit être **une partie prenante** à part entière des cellules et donc faire partie du plan de gestion de crise ;
- Les **rôles clés** doivent y être **mentionnés** (ex : évaluation des plans d'action et autres actions à mettre en œuvre pour gérer la crise, gestion de la communication externe/interne, coordination des actions, remontées au top management, impacts financiers à court/moyen terme).

En complément, il est nécessaire de préciser les modalités **d'activation** des cellules de crise en définissant **les priorités immédiates à mettre en œuvre par typologie de crise rencontrée** (ex : service en charge d'activer la cellule de crise, sous quel format/structure/échéance/ quelle comitologie…).

Les prérequis de coordination interne doivent également être définis (filiales, entités, services, collaborateurs spécifiques…).

Plus globalement, la gestion d'une crise lors de la survenance se résume à 3 étapes, en complément de l'ensemble des processus de gestion de crises à priori :



Un dispositif d'encadrement du risque de réputation robuste s'appuie sur des modalités **d'identification** solides des situations pouvant survenir au sein d'une institution.

Celle-ci doit être en mesure de fournir une **cartographie détaillée** de ces situations corrélée à une évaluation des impacts éventuelles sur toute la structure.

Une gouvernance **claire** et **dédiée** au risque de réputation (ou intégrée à celle d'un autre risque règlementaire) doit être définie et mise en place à tout niveau de l'institution (LoD 1 et LoD2 et dans une moindre mesure en LoD3).

Il convient également d'adopter une **comitologie en adéquation** avec la structure **organisationnelle** de l'institution et d'évaluer efficacement les **indicateurs et/ou signaux faibles** pouvant indiquer une crise à venir.

Il est également conseillé d'évaluer la gestion de la crise à l'issue de sa résolution et de prendre en compte les retours d'expérience des parties prenantes qui y ont contribué afin d'améliorer de façon continue les dispositifs de gestion de crise & d'encadrement du risque de réputation.

6. Les services IT, légaux, conformité, risque/contrôle, communication & financiers sont la plupart du temps intégrés par défaut aux cellules de crise.

VI. USE CASES - BANQUE DE DETAIL

Afin d'illustrer les différents éléments qui ont été présentés et de faire le lien avec la réglementation, nous vous proposons d'étudier un cas concret traduisant les problématiques qui peuvent rencontrées par les établissements financiers pour gérer un incident réputationnel.

Nous analyserons également les solutions qui pourraient être mises en place pour s'assurer que la crise est gérée et quels dispositifs sont à mettre en œuvre ou à renforcer pour anticiper les crises à venir.

En complément nous verrons les sanctions auxquelles l'établissement peut être exposé et les références réglementaires appuyant cette analyse.

Eléments	Détail
Scénario	Une banque de détail française décide d'augmenter ses frais de tenue de compte pour les clients particuliers sans communication préalable claire. Cette modification tarifaire, discrètement mise à jour sur le site web, est découverte par les clients en consultant leurs relevés bancaires, entraînant une vague de mécontentement relayée sur les réseaux sociaux et les forums en ligne. Les critiques accusent la banque de manque de transparence et de pratiques abusives.
Problématique en matière de risques de réputation	Les problématiques sont multiples : • **Manque de transparence** : L'absence de communication proactive est perçue comme une volonté de dissimuler l'information, érodant la confiance des clients. • **Amplification médiatique** : Les plaintes des clients attirent l'attention des médias, et circulent sur les réseaux sociaux entraînant une couverture négative qui peut dissuader de potentiels nouveaux clients. • **Perte de clientèle** : Les clients mécontents peuvent envisager de changer de banque, notamment dans un contexte de mobilité bancaire facilitée. • **Intervention des autorités de régulation** : Les plaintes répétées peuvent inciter les superviseurs et régulateurs, tels que l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR), à enquêter sur les pratiques de la banque, pouvant aboutir à des sanctions.
Proposition de solutions pour résoudre le problème	Proposition de solution afin de résoudre cette situation : • **Communication transparente et réactive** : Publier un communiqué expliquant les raisons de l'augmentation des frais, tout en s'engageant à une transparence accrue à l'avenir. • **Mise en place d'un service client dédié** : Créer une cellule spéciale pour répondre aux interrogations et aux plaintes des clients, avec des explications personnalisées et des gestes commerciaux pour apaiser les tensions. • **Révision des processus internes** : Établir des procédures garantissant que toute modification tarifaire future soit communiquée de manière proactive et claire.

Sanctions encourues	Le manque de transparence peut entraîner des sanctions financières lourdes, imposées par l'ACPR, avec des amendes pouvant atteindre plusieurs millions d'euros. Outre les sanctions financières, la publication de la décision de sanction par le régulateur accentue la gravité de la faute perçue par le public et les investisseurs. Cela peut entraîner des conséquences directes sur la réputation de la banque, amplifiant les problématiques liées à la confiance des clients et à la perception de l'éthique de l'établissement. Une telle publication sert souvent de signal d'alarme à d'autres régulateurs et acteurs du marché, augmentant le risque d'un effet négatif pour la banque.
Solution pour anticiper les crises futures	**Nécessité d'anticiper pour les établissements financiers** : Anticiper et résoudre efficacement les problèmes de tarifs bancaires est essentiel pour préserver la confiance des clients et éviter une escalade vers une crise de réputation majeure. Une mauvaise gestion de ces situations peut non seulement entraîner des pertes financières immédiates, mais aussi une dégradation durable de l'image de marque, impactant la fidélité des clients et la capacité d'attraction de nouveaux segments de marché. Proactivité et transparence sont des éléments clés pour démontrer l'engagement de la banque envers ses valeurs d'éthique et de conformité, assurant ainsi sa pérennité et sa résilience face aux crises futures. **Solutions à mettre en œuvre pour anticiper les crises futures** : • **Transparence proactive** : Instaurer une politique de transparence totale concernant les tarifs, incluant des notifications préalables détaillées pour toute modification. • **Engagement des clients** : Mettre en place des mécanismes de consultation des clients avant de procéder à des changements significatifs. • **Surveillance de la réputation en ligne** : Utiliser des outils de veille pour surveiller les mentions de la banque sur les réseaux sociaux et les forums.
Références règlementaires	• **Code monétaire et financier** : L'article L312-1-1 impose une obligation de transparence sur les conditions tarifaires. • **Directive européenne 2014/92/UE** : Renforce les obligations de transparence des banques envers les consommateurs.

DU CAS PRATIQUE A L'ACTION

GERER EFFICACEMENT LE RISQUE DE REPUTATION

Ce cas pratique illustre les défis complexes auxquels font face les institutions financières.

En raison de sa nature intangible et de sa portée étendue, touchant plusieurs dimensions de l'institution, le risque de réputation représente un défi complexe à appréhender.

Pour l'atténuer, il est essentiel de mettre en place des stratégies de gestion proactive, notamment en **surveillant les facteurs susceptibles de l'affecter et en développant des plans de réponse efficaces**.

La transparence, l'éthique et la responsabilité sociale sont des éléments clés pour maintenir et renforcer la réputation d'une entreprise.

Mettre en œuvre des dispositifs de prévention, de gestion et de monitoring efficaces nécessitera des ajustements significatifs des cadres existants, en tenant compte des coûts, des processus opérationnels et des attentes croissantes des parties prenantes.

En anticipant ces évolutions, les institutions peuvent transformer le risque de réputation en une opportunité de renforcement de leur crédibilité et de leur engagement envers plus de transparence.

Pour réussir cette transformation, CAPCO met à votre disposition son expertise à travers une approche en 4 axes :

- **Diagnostic et stratégie** : Évaluation de votre exposition aux risques réputationnels et définition d'une stratégie sur mesure
- **Mise en œuvre opérationnelle** : Déploiement de méthodologies et d'outils de surveillance adaptés à votre contexte
- **Gestion de crise** : Élaboration de scénarios et développement de plans de communication efficaces (avant, pendant et post-crise)
- **Pilotage et amélioration continue** : Mise en place d'indicateurs pertinents et accompagnement dans l'optimisation continue de votre dispositif

Dans un environnement où la réputation constitue un actif stratégique majeur, sa gestion ne peut plus se limiter à une approche réactive. Le risque réputationnel, par sa nature multidimensionnelle, exige une stratégie intégrée combinant anticipation, agilité et expertise.

Les institutions qui excelleront demain seront celles qui auront su transformer ce défi en opportunité de renforcement de leur positionnement. Cette transformation nécessite une approche structurée, des outils adaptés et un accompagnement expert.

Contactez nos experts pour échanger sur vos enjeux spécifiques et découvrir comment notre approche peut s'adapter à votre contexte.

RÉFÉRENCES

1. https://www.fatf-gafi.org/fr/publications/Recommandationsgafi/Recommandations-gafi.html
2. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32015L2366
3. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679
4. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0596
5. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003L0066
6. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0065
7. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464
8. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019R0876
9. https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000033558528
10. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0065
11. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018L0843
12. https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/recommendations/Recommandations%20du%20GAFI%202012.pdf.coredownload.pdf
13. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679
14. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32015L2366

AUTEURS

Basma Chardi, Managing Principal
Kévin Bertrand, Manager Consultant
Jason Mouton, Manager Consultant
Asmae El Moutawakil, Senior Consultant
Michel Francis, Senior Consultant
Alioune Ndiaye, Consultant

À PROPOS DE CAPCO

Capco, entreprise du groupe Wipro, est un cabinet de conseil en management et technologie international spécialisé dans la transformation des institutions financières et les banques. Capco opère à la rencontre des métiers et de la technologie. Notre force est de combiner une expertise du secteur financier avec une approche innovante, pour accélérer les initiatives digitales, accompagner les transformations réglementaires et RSE, et faire évoluer les organisations et méthodes de travail. Fier de ses valeurs, Capco se démarque par sa culture primée Be Yourself At Work, par la diversité de ses talents et son engagement pour le développement durable certifié Argent par EcoVadis.

Pour en savoir plus, visitez www.capco.com ou suivez Capco sur LinkedIn, Instagram, Facebook et YouTube.

IMPLANTATION MONDIALE

ASIE PACIFIQUE
Bengaluru – Electronic City
Bengaluru – Route de Sarjapur
Bangkok
Chennai
Gurugram
Hong Kong
Hyderabad
Kuala Lumpur
Mumbai
Pune
Singapour

MOYEN-ORIENT
Dubaï

EUROPE
Berlin
Bratislava
Bruxelles
Düsseldorf
Edimbourg
Francfort
Genève
Glasgow
Londres
Milan
Paris
Varsovie
Vienne
Zurich

AMÉRIQUE DU NORD
Charlotte
Chicago
Dallas
Houston
New York
Orlando
Toronto

AMÉRIQUE DU SUD
São Paulo

WWW.CAPCO.COM

CAPCO
a wipro company

© 2025 Capco – SAS The Capital Markets Company | 16 rue Washington, 75008 Paris | Tous droits réservés.

JN_6652