

## Résumé

La réputation a toujours tenu une place importante pour l'individu désireux s'intégrer au sein de sa communauté sociale. Comme pour l'individu, la réputation d'une entreprise résulte de perceptions et de croyances propres à chaque personne. Elle ne représente par conséquent pas la réalité malgré le fait qu'elle est une réalité pour l'individu qui l'évalue.

La globalisation et le développement d'Internet ainsi que le goût croissant de la population, attisé par les médias, pour le spectacle médiatique provoquent une sensibilisation de l'opinion publique au respect par les banques des principes éthiques. Cette pression de l'opinion publique est relayée par les différents groupes d'intérêts des banques: actionnaires, déposants, autorités de régulation, analystes financiers, médias, employés et public. Ainsi, afin de préserver leurs intérêts financiers, les banques sont contraintes de maîtriser correctement l'ensemble des risques pouvant entacher leur réputation.

A la pression de l'opinion publique et des marchés financiers viennent s'ajouter les obligations légales et réglementaires auxquelles doivent se conformer les institutions financières. Inspirée des principes du Comité de Bâle, du GAFI et de Wolfsberg, la nouvelle OBA-CFB, entrée en vigueur le 1er juillet 2003, précise en son article 7 que l'intermédiaire financier doit fixer des critères permettant de détecter la présence de risques juridiques et de réputation accrus au sein de ses relations d'affaires. L'OBA estime qu'au-delà des considérations réglementaires et de leurs conséquences, les risques de pertes financières qui résulteraient d'une réputation entachée sont tels qu'il n'est plus possible de ne pas gérer ces risques avec la même rigueur que les risques de crédit ou de marché. En effet, la survenance d'un risque de réputation peut aller jusqu'à remettre en cause la survie d'un établissement financier voire déstabiliser l'ensemble du système financier helvétique.

Le risque de réputation doit être considéré comme un méta-risque en ce sens qu'il est sous-jacent à la survenance de tous les autres risques que court une banque: risques stratégiques, opérationnels, financiers, compliance, juridiques, etc. Il peut être défini comme l'éventualité qu'une publicité défavorable concernant les pratiques et les relations d'une banque n'entraîne une perte de confiance dans l'intégrité de l'établissement, pouvant aller jusqu'à la remise en cause de l'existence de l'établissement. De manière plus directe, ce risque se définit par la probabilité qu'un événement se produise, associée à l'évaluation de son impact. Le risque de réputation doit donc être considéré comme un élément affectant la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs. Il est l'un des seuls risques à ne pas pouvoir être transféré à l'extérieur de l'entreprise. Il constitue une lourde menace pour les banques, étant donné que la nature de leurs activités est centrée sur la confiance des déposants et du marché en général.

La nature du risque de réputation pose de nombreux problèmes en terme de gestion. En effet, la réputation est une notion hautement psychosociologique et donc subjective. Il est dès lors difficile de la quantifier et de l'insérer dans les modèles de gestion des risques traditionnels.

Malgré sa nature spécifique, le risque de réputation doit être géré selon les mêmes principes de gestion que les autres types de risques soit la détection, la classification, l'analyse, la planification, la réduction puis finalement le suivi du risque.

Ce travail vise à déterminer les critères permettant de détecter au mieux le risque de blanchiment d'argent et d'autres actes contraires à la "best practice" que certains clients peuvent faire courir à la réputation des grandes banques. A l'instar de ce qui se fait pour le risque de crédit, ces critères doivent permettre l'élaboration d'un indicateur du risque de réputation sous la forme d'un client risk rating. Le défi est de mettre sur pied un indicateur simple mais efficace. Cet indicateur doit finalement servir à la classification de la clientèle dans différentes catégo-

ries de risques ainsi qu'à la définition d'une politique de gestion des risques pour chacune de ces catégories.

Étant donné que la théorie en matière de risque de réputation n'en est qu'à ses prémises, nous proposons une approche pragmatique visant à l'élaboration d'un indicateur simple, efficace et robuste, via une démarche méthodique éprouvée et des critères dont le fondement empirique et/ou théorique peut être étayé de manière satisfaisante. Les critères le plus pertinents retenus pour détecter le risque de réputation sont au nombre de cinq: le pays d'origine ou de domicile du client, ses activités, le niveau des avoirs déposés, le type de produits utilisés et l'absence de rencontre du client. Ces cinq critères permettent l'élaboration d'une matrice de calcul du client risk rating. La difficulté est d'établir la pondération optimale de chaque critère dans le calcul du client risk rating ainsi qu'une définition pertinente des éléments constitutifs des différentes gradations de risques de chacun des critères.

Un test réalisé sur un échantillon de la clientèle d'UBS permet de démontrer la pertinence de la matrice de calcul du client risk rating proposé. Néanmoins, ce résultat prometteur nécessite un test sur un échantillon plus important et plus représentatif afin de pouvoir valider définitivement la matrice. De même, la matrice nécessite encore quelques adaptations par rapport à des problèmes pratiques qui n'entrent pas dans le contexte du présent travail.

L'objectif de ce travail, la détection du risque de réputation lié au blanchiment d'argent et à d'autres actes analogues, permet ainsi de poser la première pierre nécessaire à l'institutionnalisation de la gestion du risque de réputation au sein des banques.

Même si cette étape est primordiale, il est légitime de s'interroger si les véritables enjeux du risque de réputation ne se situent pas ailleurs, au niveau du contrôle de la formation de l'opinion publique et de la définition du contenu des standards réglementaires internationaux.