

LA REPUTATION DE L'ENTREPRISE : PRESSION SOCIALE, REPONSE MANAGERIALE

The Company Reputation Social Pressure and Managerial Response

Michel Debruyne

Maître de Conférences en Sciences de Gestion, Université de Lille

Docteur ès Sciences de Gestion, IAE de Lille

Agrégé d'Economie et Gestion

Expert Comptable (DEC-DGC)

Lille, France

Résumé

Si l'homme est le seul être vivant sensible à la pensée de ses semblables, l'entreprise, émanation de la volonté humaine, a, elle aussi, besoin de se bâtir une identification sociale par le biais de sa réputation. Une fois définies ses frontières et explicité son encastrement dans le tissu économique et social, le modèle réputationnel élaboré par la firme sera soumis à une double contrainte. D'un côté, il devra intégrer les pressions sociétales subies quotidiennement à l'ère des réseaux sociaux, de l'autre, il devra permettre de se différencier durablement de la concurrence.

Mots clés : Réputation, Parties Prenantes, Réseaux Sociaux, Avantage Concurrentiel

Abstract

The man is very affected by the thought of the other men. The firm, as the man, also needs to build its social identification, its reputation. After the determination of its borders, after the explanation of its social embeddedness, the reputation model of the firm will be submitted to constraints. From one side, it will have to integrate the social pressure generated by social networks; on the other side, it will be used to be durably distinguished of the competing firms.

Keywords : Reputation, Stakeholders, Social Networks, Competitive Advantage

INTRODUCTION

La combinaison optimale des facteurs de production permet de satisfaire les besoins et la demande de l'ensemble des parties prenantes PP (clients, fournisseurs, personnel, actionnaires, société civile), la compatibilité entre intérêts de la firme et des PP étant de facto garantie.

La réputation de l'organisation est ainsi la conséquence directe d'une prestation régulièrement réalisée tendant vers le zéro défaut, les préoccupations autres que celles liées à la création de valeur économique (respect de critères éthiques dans la conduite des affaires, mise en place de politiques soucieuses de protéger l'environnement, recherche d'un dialogue accru avec les PP internes et/ou externes) passant au second plan dans la conception des politiques stratégiques.

Or, depuis une vingtaine d'années, avec la médiatisation de plus en plus présente de la vie sociale et économique, les acteurs de la société civile attendent des firmes de dépasser le stade des seules préoccupations financières pour se soucier davantage de leur responsabilité sociétale et de contribuer au bien commun, quitte à les obliger à revoir en profondeur leurs schémas de pensée et de fonctionnement. L'entreprise ne peut plus se contenter de fonder sa réputation sur son seul cœur de métier au sens strict – son aptitude à garantir la fiabilité de son offre – pour s'intéresser à d'autres domaines d'intervention.

Aussi, dans ces conditions, comment aborder cette notion de réputation si l'on considère que la firme doit aller au-delà du simple respect d'engagements commerciaux et financiers ? Pourquoi, également, ce concept est-il devenu si important dans l'esprit des Managers et du grand public ? Comment, enfin, appréhender sa gestion dans un contexte socio-économique marqué par les pressions extérieures ?

1. LA REPUTATION DE L'ENTREPRISE, OBJET D'UNE EXPOSITION SOCIETALE PERMANENTE

Le Dictionnaire LAROUSSE définit la réputation comme la manière dont quelqu'un ou quelque chose est connu et considéré, de nature à forger une opinion favorable ou défavorable du public concerné. Cette approche perceptuelle, traduction du sens commun, se doit d'être complétée pour tenir compte à la fois du contexte de sa formulation et du champ d'étude retenu pour l'apprécier.

Dans le cadre des transactions entre acteurs économiques, A. SMITH, père fondateur de l'économie politique moderne, estime que la réputation constitue un mécanisme d'appropriation des actions d'un individu ou d'une organisation par les autres individus ou organisations, qui peut favoriser (ou non) leur volonté de coopération. Et il ajoute que l'adoption d'un comportement honnête dans la conduite



Debruyne M., 2020, La réputation de l'entreprise pression sociale réponse managériale, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

de ses affaires est le meilleur garant en vue de se forger une réputation solide et durable (Théorie des Sentiments Moraux, 1759).

Même si, depuis le 18^e siècle, la pratique des formes de l'échange marchand a été profondément modifiée (complexité croissante du monde économique avec la planétarisation du commerce, sophistication des moyens de communication, dépersonnalisation des pratiques commerciales via Internet), la réputation reste un critère fondamental dans la conclusion des contrats.

Preuve en est au travers de l'étude mondiale effectuée par le Cabinet d'Audit International DELOITTE qui conclut que pas moins de 25% de la valeur d'une entreprise est dérivée de sa réputation (2014).

Cet impact considérable sur le monde économique conduit inéluctablement à se poser le problème de délimitation des contours de cette notion, d'appréciation des risques qui lui sont attachés, et de prise en compte du défi managérial auquel sont confrontées les entreprises face aux pressions exercées notamment par les réseaux sociaux.

1.1. LES FRONTIERES DE LA REPUTATION ENTREPRENEURIALE

Dans son acception première, le terme réputation vient du Latin *reputatio* qui signifie évaluation : il traduit le produit d'activités d'évaluations formulées par des individus à l'encontre d'autres individus, de produits, de services ou d'organisations (P.M. CHAUVIN, 2013).

La réputation trouve sa légitimité au travers des jugements portés par des tiers et constitue dès lors un puissant mécanisme de contrôle social au sein des relations entre groupes et personnes.

Objet d'une représentation sociale partagée par une communauté d'acteurs, elle se fonde sur des perceptions agrégées de ces acteurs (C.J. FOMBRUN, 1996).

Susceptibles de modifications constantes liées à l'évolution des jugements qui, par définition, ne sont pas des données figées, ces perceptions fluctuent avec le temps.

La réputation n'est pas un acquis définitif mais un capital fragile à préserver, voire à développer.

Sur ces bases, et pour y parvenir, l'entreprise disposera d'un arsenal de signaux, issus de ses pratiques managériales, qu'elle enverra à ses interlocuteurs.

Sachant que la réputation se forge avec le temps et l'ancienneté des rapports marchands, le consommateur a besoin d'indicateurs pour l'aider à accomplir la liaison entreprise-réputation.



Debruyne M., 2020, La réputation de l'entreprise pression sociale réponse managériale, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

La firme disposant a priori d'une information supérieure, compte tenu de la nature asymétrique de celle-ci (G. AKERLOF, 1970), elle cherchera à convaincre les consommateurs peu ou mal informés de façon à éviter les phénomènes de sélection adverse (A.M. SPENCE, 1973).

Il lui incombera de délivrer un signal apte à créer et ensuite à renforcer les bonnes relations de l'organisation avec ses parties prenantes.

En sus de repères matériels révélateurs d'une garantie de fiabilité du contrat (B. CORNELL, A.C. SHAPIRO, 1987) tels que la certification permettant d'acheter une caractéristique visible et vérifiable du produit-service proposé corrélée à l'information délivrée par l'offreur de la prestation, l'entreprise s'appuiera sur des dispositifs interactifs de communication.

La réputation organisationnelle est, en effet et avant tout, le résultat d'un processus par lequel la firme signale ses caractéristiques clés aux parties prenantes.

De nature multidimensionnelle, la réputation se fondera sur un « agir communicationnel » (J. HABERMAS, 1981) orienté sur une volonté de partage de valeurs et de principes d'action.

Ces démarches, dans le but de dégager des régularités dans les relations entretenues, consisteront à mettre en avant un triptyque de valeurs managériales.

En termes opérationnels, le premier volet de cette trilogie traduira la capacité de la firme à respecter ses engagements, à tenir ses promesses en matière de qualité, coûts et délais lors d'une relation d'échange. La répétition d'actes marchands conclus conformément aux attentes deviendra le socle, le levier d'une communication relationnelle favorable à l'entreprise dont elle sera à l'origine mais dont, pour autant, elle ne pourra assurer le contrôle.

C'est le bouche-à-oreille, la recommandation d'un bien ou d'un service, émanant d'un bénéficiaire satisfait, auprès de son entourage, susceptible à son tour de s'intéresser à l'offre proposée.

Selon l'Institut WOMMA (World of Mouth Marketing Association), qui rassemble nombre de groupes internationaux (Unilever, Danone, L'Oréal, Nintendo...), dans une enquête publiée fin 2019, près de 13% de leurs ventes sont générées par le bouche-à-oreille, soit un chiffre d'affaires de plus de 6 milliards de dollars par an.

La réputation d'une organisation est également tributaire de sa crédibilité que L. KARPIK définit comme sa capacité à inspirer la foi dans ses dirigeants et dans leurs compétences (1996).

Cette notion de crédibilité repose sur une perception pré achat de fiabilité de l'organisation (P. HERBIG, J. MILEWICZ, 1993).

La réputation résulte alors de relations psychologiques favorables voire quasi-affectives exprimées par les parties prenantes (G. DAVIES, 2002). Ces impressions conduisent les PP à penser que la longévité d'existence, l'ancienneté sur le marché, l'importance des ventes réalisées ne sont pas le fruit du hasard mais la conséquence d'une sécurité transactionnelle qui incite à l'achat et, par suite, à son renouvellement.

La confiance, enfin, constitue le troisième pilier du modèle réputationnel. Comme l'explique K.J. ARROW (1974), au-delà des traditionnels réducteurs d'incertitude que sont le contrat et l'institution, l'échange marchand ne peut aboutir sans l'aide de la confiance « lubrifiant qui fait fonctionner la machine ». D.KREPS (1990), par référence à la théorie des jeux, considère pour sa part la confiance comme le résultat d'un calcul rationnel entre deux parties. Si les contractants ont accès à des informations en vue de les renseigner sur la façon dont se comporte la firme, le jeu pourra se répéter et la confiance entre partenaires s'installer durablement.

La confiance ne peut, cependant, se limiter à une simple logique calculatrice (A. ORLEAN, 1996) car elle est prioritairement issue d'un processus relationnel. Lors de l'échange, le consommateur fait autant confiance dans la transaction qui lui est proposée avant, pendant et après l'achat, qu'en la structure organisationnelle qui la lui propose, même s'il ne dispose pas de toute l'information nécessaire pour appréhender le fonctionnement de cette organisation (adhésion à une convention de qualification).

En ce sens, la confiance est l'expression d'un lien social dont l'origine est marchande mais dont l'aboutissement est relationnel.

Ces trois composantes de la réputation maintenant définies (respect des engagements, crédibilité, confiance), il convient d'analyser des notions proches, mais à contenu sensiblement distinct, pour marquer les frontières du concept.

Pour nombre d'auteurs image de marque, notoriété, admiration contribuent autant que la réputation, telle qu'on vient d'en cerner les contours, au maintien d'une relation de fidélité des consommateurs (J.W. ANDREASSEN et B. LINDESTAD, 1998 ; A. DICK et K. BASU, 1994).

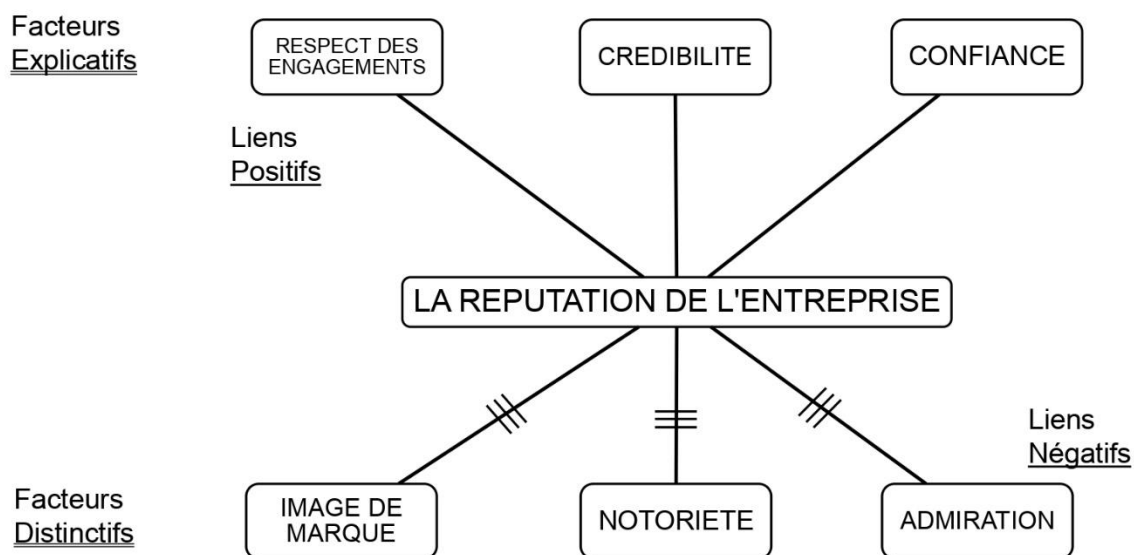
Ces critères se distinguent de la notion de réputation en se cantonnant, pour les deux premiers, aux seuls aspects Marketing de la relation consommateur, par la recherche d'une simple valorisation de la marque : la cible visée se limite aux consommateurs potentiels du produit-service proposé.

Ainsi T. ALBERTINI et Alii (2008) définissent-ils l'image de marque comme la représentation des qualités et défauts attribués par le consommateur à la marque (p.90) et la notoriété comme le degré de connaissance de la marque par le public (p.32). Gérées dans un processus de façonnage d'un message à sens unique, leur but sera de créer la meilleure impression possible auprès des consommateurs-cibles par une stratégie publicitaire adaptée.

Quant à l'admiration vouée à une entreprise, même si l'on a tendance à l'assimiler à sa réputation (C. NONAT, 2018), elle ressort également d'une approche quelque peu différente. L'admiration est, en effet, une forme de vénération portée à une personne ou à une chose qu'on idéalise sans y porter un regard véritablement objectif. Elle se différencie alors de la réputation qui, à l'opposé, repose sur une construction managériale dans laquelle l'entrepreneur joue un rôle actif de conceptualisation et ne se contente pas de se soumettre aux réactions émotionnelles, parfois incontrôlables d'un public, même averti.

A ce stade, une formalisation des frontières de la réputation peut être envisagée.

LES FRONTIERES DE LA REPUTATION ENTREPRENEURIALE



La réputation est une construction managériale (G.A. FINE, 1996) qui se veut ouverte à toutes les parties prenantes de l'entreprise et pas uniquement à ses seuls clients.

Elle se révèle, dans ces conditions, une source potentielle de conflits d'évaluation par suite d'intérêts possiblement divergents entre celles-ci (notamment entre shareholders et stakeholders).

Aboutissement d'une logique socio-construite non définitivement figée, elle expose l'organisation à un risque constant de remise en cause de son existence même.

1.2. REPUTATION DE L'ENTREPRISE ET EXPOSITION AU RISQUE

L'enquête DELOITTE DE 2014(cf. supra) concluait que le risque de réputation est le risque stratégique le plus important pour l'entreprise.

L'approbation sociale des actions de l'organisation par la réputation contient en effet un paradoxe inhérent à sa nature : l'entreprise doit absolument l'acquérir et l'entretenir alors que son capital réputationnel ne lui appartient pas. Ou plutôt, elle en est le dépositaire car la réputation se forme avec les jugements de ses tiers constamment modifiés, façonnés qu'ils sont par l'influence du monde extérieur.

« Vingt ans sont nécessaires pour construire une réputation et cinq minutes suffisent pour la détruire » (W. BUFFETT).

« Il faut une vie entière pour atteindre la respectabilité mais il suffit d'une seconde pour tuer une réputation » (C. POSADAS).

Des citations célèbres qui expriment la volatilité de la notion ... et cette acuité est encore plus marquée à l'ère des réseaux sociaux.

Les canaux de circulation de l'information ont, depuis une vingtaine d'années, acquis une nouvelle dimension : le traditionnel bouche-à-oreille se voit complété par son prolongement numérique sur le Web, nouvel espace d'échange et de dialogue.

Apparaissent alors de nouvelles zones d'incertitude difficilement maîtrisables qui, au pire, conduisent à la constatation d'une fracture entre organisations entrepreneuriales et société civile.

L'entreprise doit s'employer à gérer en ligne son E-Réputation (terme créé en 2001 par R. CHUN et G. DAVIES) et revoir en profondeur ses schémas de fonctionnement.

Transposée dans un univers numérique, la réputation de la firme se formera par interaction entre sa présence en ligne et des internautes regroupés en communautés d'intérêts, nouvelles parties prenantes spécifiques.



Debruyne M., 2020, La réputation de l'entreprise pression sociale réponse managériale, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

La force de ces réseaux provient de leur extraordinaire capacité à diffuser de l'information en temps réel : sur GOOGLE 200000 recherches et sur TWITTER 30000 tweets sont publiés en cinq secondes (CREG, 2020).

L'entreprise ne peut dès lors faire l'économie de ce passage quasi-obligé de communication tout en étant consciente que, plus elle fait connaître son offre sur Internet, plus elle expose ses méthodes de gestion et son univers organisationnel, plus elle prend le risque de se voir créditée à court terme d'une bonne ou d'une mauvaise réputation.

Elle se voit contrainte de sortir d'une zone de confort appréciable par le biais d'une information sur ses pratiques managériales relativement confidentielle, pour s'engouffrer dans une logique extravertie d'ouverture à grande échelle à l'opinion publique.

Cette stratégie contingente de « mise en danger » relève d'une obligation de se construire une légitimité sociale « numérique ».

L'exposition au risque réputationnel s'avère d'autant plus grande que certaines compagnies d'assurances vont jusqu'à proposer dans leurs contrats une garantie couvrant l'atteinte à l'E-Réputation de leurs souscripteurs.

La multiplication et la diversification des pressions exercées sur l'organisation témoignent d'une forme de totalitarisme sociétal qui conjugue les pensées de T. HOBBS (le Léviathan) et de J.J. ROUSSEAU (le Contrat Social) dans une adaptation aux relations socio-économiques du 21^è siècle.

Ce développement de sociabilités déshumanisées qui veut que même le bouche-à-oreille acquiert une dimension électronique (notion de Marketing Viral utilisée sur le Net) se réfère aux analyses des réseaux étudiés par M. GRANOVETTER (1973, 1985) et R.S. BURT (1995).

Avant la généralisation de l'informatique et la planétarisation des relations sociales induite, M. GRANOVETTER s'interrogeait déjà sur l'influence des réseaux (entendus au sens générique du terme) sur le comportement des individus.

Selon lui, les individus sont « encastrés » dans des réseaux relationnels qui conditionnent leurs décisions et leurs actions.

Il en déduit deux formes de sociabilité

-le lien faible : les individus ne se connaissent pas forcément et sont éloignés les uns des autres

-le lien fort : les individus entretiennent une relation sociale régulière qui renforce les normes qui s'imposent à chacun d'entre eux



Debruyne M., 2020, La réputation de l'entreprise pression sociale réponse managériale, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

Les actions individuelles se comprennent à partir de ces relations organisées en réseaux de telle sorte qu'il faut dépasser le stade des contacts directs (face-à-face, bouche-à-oreille) pour également appréhender le stade des contacts indirects qui se manifestent au travers de structures de dialogues ouvertes à des personnes qui ne se connaissent pas, qui ne se sont jamais vues (et qui ne se verront sans doute jamais) mais qui partagent des avis communs sur un certain nombre de sujets.

Vont alors apparaître des « ponts structuraux » entre individus (R.S. BURT, 1995) dérivés de liens communs avec une tierce partie : dans notre étude, il s'agira de l'entreprise.

L'exposition au risque réputationnel de la firme proviendra pour l'essentiel de « la force de ces liens faibles » associée à l'« encastrement » des individus et des groupements dans des réseaux (M. GRANOVETTER, 1985).

Elle devient un intermédiaire entre individus ou groupes d'individus qui portent un jugement sur cet intermédiaire et, a fortiori, sur sa réputation.

Cette agrégation d'opinions va favoriser (ou pas) l'émergence d'un capital immatériel de réputation, calqué sur la notion de « capital social » (P. BOURDIEU, 2000).

L'exposition sociétale de l'entreprise et son encastrement dans des structures politiques, économiques et sociales seront sources de valorisation de ce capital (N. LIN, 2001)

-récompense transactionnelle conférée par la richesse économique (création de valeur ajoutée monétaire) -récompense relationnelle adossée à la reconnaissance de la légitimité institutionnelle de l'organisation (création de valeur ajoutée réputationnelle)

L'identification sociale de l'entreprise, sa pérennité, le maintien de sa renommée et de son « aura » auprès des tiers supposeront la mise en place d'outils de gestion adaptés, conçus en symbiose avec les attentes de ses interlocuteurs tant internes qu'externes.

2 . LA LUTTE POUR LA REPUTATION : CONCEPTION MANAGERIALE

Le modèle tridimensionnel de valeurs réputationnelles, l'encastrement dans des réseaux contraignent les Managers à repenser la stratégie à développer et la structure à diriger.

De la volonté entrepreneuriale de considérer-ou non- la réputation comme source d'un avantage concurrentiel émergera une nouvelle approche de la citoyenneté et de la légitimité de l'organisation, garante par ailleurs de son efficacité économique fondée sur la différenciation.

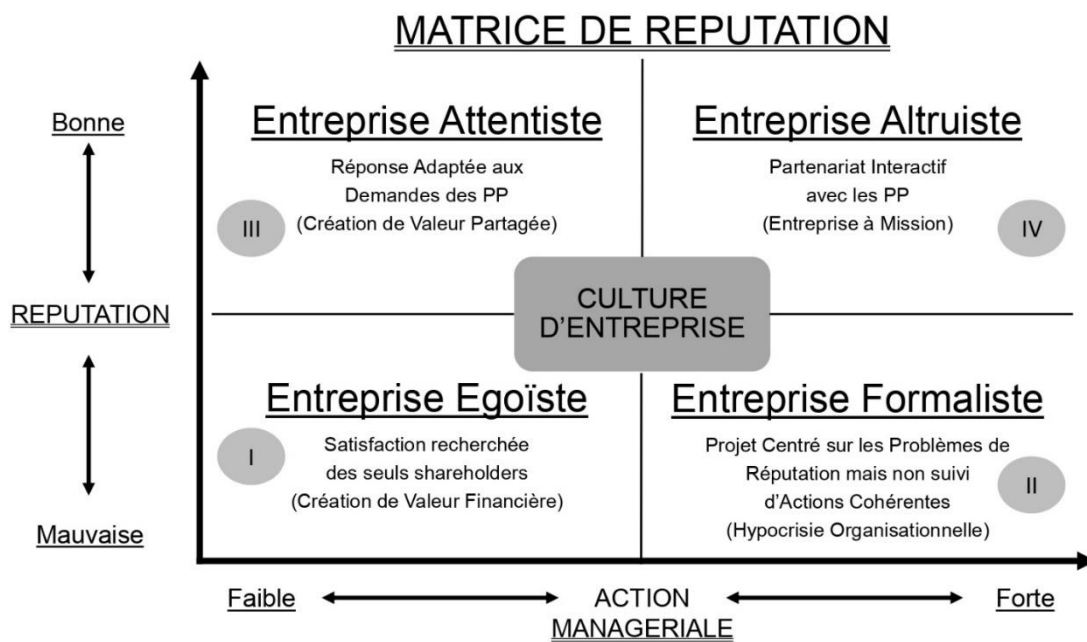
2.1. LA MATRICE DE REPUTATION

Le positionnement stratégique des firmes en termes réputationnels sera tributaire de leur réticence ou de leur avant-gardisme pour intégrer cette dimension dans leurs business models.

La réputation doit-elle se réduire à un simple modèle d'action et de communication visant à distancer la concurrence ou doit-elle, au contraire, se concentrer sur une volonté d'interaction permanente avec les parties prenantes et s'adapter continuellement aux changements de leurs attentes ?

La culture de l'entreprise sera au cœur de cette réflexion en mettant en avant les valeurs et la philosophie explicatives de ses choix en la matière.

Une matrice typologique de liaison entre action managériale et réputation illustre le degré de synergie constatée entre managers, shareholders et stakeholders de la firme.





Debruyne M., 2020, La réputation de l'entreprise pression sociale réponse managériale, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

Le **Quadrant I** exprime l'approche de M. FRIEDMAN (1970) et de ses disciples (A.L. FRIEDMAN et S. MILES, 2002) pour lesquels la performance financière focalise toutes les ressources, la réputation de l'organisation étant garantie par la qualité de la prestation et la solidité de la gestion.

L'égoïsme des dirigeants et des actionnaires profite, en fin de compte, à la communauté des PP malgré qu'ils fassent abstraction de leurs souhaits (exemples des banques et compagnies d'assurances pour lesquelles les contrats souscrits par leurs clients sont des contrats d'adhésion a priori non négociables).

Les entreprises du **Quadrant II** développent l'importance du thème de la réputation dans leurs discours (posture morale, comportement éthique, souci d'assurer la confiance) par un Marketing relationnel centré sur le savoir-faire et le savoir être.

Pour autant, les pratiques instaurées peuvent s'éloigner de ce message officiel créant une distanciation entre politique relationnelle et politique opérationnelle.

Cette « hypocrisie organisationnelle » (N. BRUNSSON, 2002) est révélatrice d'une philosophie fondée sur l'ambiguïté : le formalisme affiché dans le projet d'entreprise est de pure façade.

O. MEIER (2019) cite sur ce thème le dernier scandale en date : le cas des logiciels anti-pollution truqués équipant les voitures diesel de VOLKSWAGEN, entreprise pourtant considérée par le public comme au-dessus de tout soupçon grâce au discours de fiabilité et d'honnêteté tenu par la direction du groupe automobile.

Pour les firmes des 3^e et 4^e Quadrants, la création de valeur doit être partagée, voire devenir un bien commun. La notion de « shared value » (M.E. PORTER et M.R. KRAMER, 2011) retient l'idée que les Managers doivent accorder la même importance au rendement financier qu'à l'objectif de répondre durablement aux exigences de la société civile sur des sujets tels que la protection de l'environnement ou le respect de règles morales dans la conduite des affaires.

Une veille stratégique permanente doit devenir le fer de lance de cette démarche pour éviter de passer à côté de desiderata estimés comme légitimes exprimés par les stakeholders (**Quadrant III**).

L'entreprise à l'écoute de ses PP se montre particulièrement réactive aux pressions jugées « recevables » de ses groupes d'intérêts (cas des Eco entreprises notamment).

Elle peut aussi vouloir anticiper sur ces réactions en adoptant une attitude pro-active : sa réputation se bâtira sur sa capacité à faire participer les tiers à l'élaboration de sa propre politique. Il s'agira de créer de la valeur sociale pour obtenir ensuite une valeur économique.



Debruyne M., 2020, La réputation de l'entreprise pression sociale réponse managériale, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

C'est le sens de la Loi PACTE (2019) qui institue le statut de « Société à Mission » dans laquelle les dirigeants prennent publiquement des engagements vis-à-vis de la société civile et pas seulement vis-à-vis des seuls apporteurs de capitaux.

Ce texte illustre l'idée défendue notamment par I. GETZ et L. MARBACHER de voir l'altruisme économique devenir la pierre angulaire du modèle organisationnel (**Quadrant IV**) .

Cet essai de classification permet ainsi de dresser une analyse de la Corporate Reputation des organisations dont les facteurs explicatifs seront combinés différemment selon les conceptions managériales ci-dessus.

2.2. MOBILISATION DES RESSOURCES ET REPUTATION DE L'ENTREPRISE

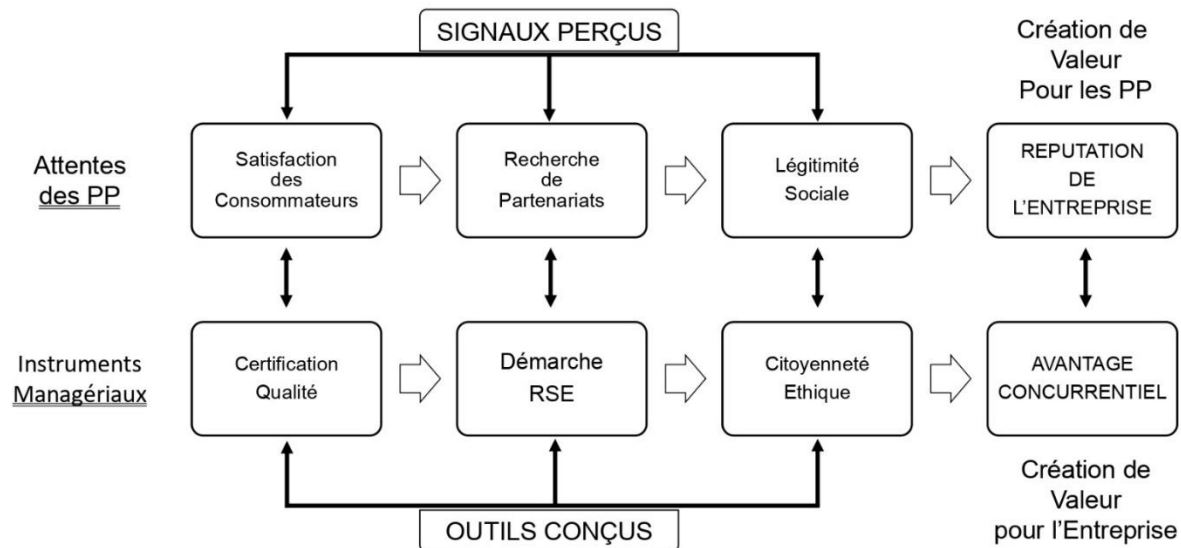
Depuis les années 60, la réputation semble être unanimement reconnue par les Economistes comme un actif immatériel. Et de préciser que, parmi cette catégorie d'actifs, il convient de distinguer d'une part, les actifs incorporels comptabilisables pour leur prix d'acquisition (fonds de commerce, droit au bail, brevets et licences d'exploitation...) et d'autre part, les actifs intangibles, comme la réputation ou l'image de marque, qui ne le sont pas car difficilement identifiables et transférables (CREG, 2014).

O.E. WILLIAMSON (1992) fait même de la réputation, dans son étude des coûts de transaction, un actif spécifique, traduction de la confiance accordée à l'organisation par les stakeholders, parade à l'opportunisme des agents dans un contexte généralisé de rationalité limitée, expression de la capacité de la firme à respecter ses engagements et à conforter sa crédibilité. On retrouve là le volet tridimensionnel de valeurs délimitatrices des frontières de la réputation.

Sa mise en œuvre opérationnelle, apte à fournir une assise durable au concept, exigera de mobiliser l'ensemble des ressources, des compétences et des savoir-faire de l'organisation conformément aux préceptes des théories des compétences clés (G. HAMEL et C.K. PRAHALAD, 1994) et des capacités dynamiques (D.J. TEECE, 1988). Tout en gardant à l'esprit que cette mobilisation doit tenir compte de l'encastrement de l'entreprise dans des réseaux relationnels, dans une recherche partagée du bien commun (E. GARRIGA et D. MELE, 2004 ; S. BOMMIER et C. RENOARD, 2018).

Une panoplie d'instruments managériaux sera alors déployée dans une perspective duale de gestion simultanée des interactions avec les parties prenantes et de différenciation stratégique.

REPUTATION ET CREATION DE VALEUR



Par le biais d'une gradation par étapes des actions menées et des résultats attendus

-de plus en plus sophistiqués concernant les dispositifs utilisés par la firme

1-conception de produits et / ou services labellisés (certification qualité)

2-intégration de préoccupations de développement durable (démarche RSE)

3-moralisation des comportements directoriaux (approche éthique)

-et des réponses espérées de plus en plus inspirées par la confiance des PP

1-expression d'un jugement positif porté sur l'offre (satisfaction)

2-traduction d'une écoute et d'une recherche de participation (partenariat)

3-consolidation d'un sentiment d'irréprochabilité des dirigeants (légitimité sociale)

la réputation contribuera à l'apparition d'un avantage concurrentiel, créateur de valeur partagée.

Les rôles respectifs du management stratégique, à l'origine de la conceptualisation de ce modèle, et du marketing relationnel, catalyseur de la liaison permanente entreprise-parties prenantes, seront déterminants dans l'obtention de la pérennité réputationnelle de l'entreprise.

2.3. CAPITAL DE REPUTATION ET RENTE ORGANISATIONNELLE

Selon J.B. BARNEY (1991) et M.A. PETERAF (1993) une ressource est un bien rare, dont la valeur est dérivée de son emploi dans le processus de production, non imitable, non transférable et non substituable à un autre actif. Cette ressource permet de se constituer un avantage durable sur la concurrence en formant une barrière à l'entrée du secteur (M.E. PORTER,1985).

Pur produit de l'organisation couplé à une aptitude à gérer l'information émise par les PP, la réputation repose sur cette approche. La mesure de l'avantage compétitif procuré peut résulter d'une évaluation interne à base de baromètres de satisfaction (clients, personnel, actionnaires, acteurs de la société civile) mais, plus sûrement, et pour accroître la perception par le public de l'impartialité de la reconnaissance, l'appel à des organismes extérieurs, comme les agences de notation, s'impose quitte à augmenter le coût de cette mesure.

Des analyses fondées sur des sondages d'opinions sont menées dans ce sens par des magazines économiques (FORTUNE notamment). Un Institut de la Réputation a même été créé par des chercheurs américains, C.J. FOMBRUN et VAN RIEL, à Boston en 1999.

Cet Institut, qui est connu internationalement pour ce type de problématique, après avoir conçu un indicateur ciblé sur les seules firmes des Etats Unis (le Reputation Quotient RQ) a depuis 2005 mis au point un modèle d'analyse comparative, le Rep Trak Model, fondé sur 7 items (les produits et services proposés, la performance financière, la vision et le leadership, le milieu de travail, la citoyenneté, la capacité d'innovation, le mode de gouvernance) adaptable à tous les contextes nationaux.

Il mène annuellement des enquêtes afin d'évaluer la réputation des grandes entreprises internationales. Ainsi, en 2019, une centaine d'entre elles de tous secteurs d'activité, situées dans une quinzaine de pays, a constitué sa base de travail étayée d'un questionnaire adressé à près de 230000 personnes en contact avec celles-ci.

Ces mesures, qui ne peuvent s'avérer significatives sans le concours des entreprises étudiées en mettant à disposition des données internes, traduisent leur acceptation, suite aux comparaisons et hiérarchisations réalisées, d'un benchmarking réputationnel, potentielle source de remise en cause des pratiques stratégiques utilisées.

Elles peuvent, par ailleurs, influencer sur l'évaluation boursière retenue par le marché des capitaux.

Oxford Metric a, sur ce thème, répertorié en 2011 la valeur des 500 plus importantes entreprises européennes afin d'apprécier l'apport de leur réputation au rendement financier de leurs titres.

L'étude conclut que celles dont la réputation est perçue comme solide surclassent leurs concurrents directs dans la proportion de 1 à 10, ce qui confirme les réflexions de R.K. SRIVASTAVA et Alii (1997).

Un capital de réputation ressort de cette approche statistique et va pouvoir, dans ces conditions, donner lieu à la formation d'une rente.

C. SHAPIRO (1983) montre ainsi qu'un flux de revenus, qu'il qualifie de rente, est corrélé à la réputation, ce qui incite à la construire et à la fortifier tout au long de la durée de vie de la firme.

De leur côté, P. MILGROM et J. ROBERTS (1992) estiment que la réputation explique la formation d'une rente informationnelle par la circulation pré contractuelle de données de nature à éviter l'opportunisme transactionnel.

J.H. DYER et H. SINGH (1998) évoquent à leur tour la notion de rente relationnelle par référence à la théorie des capacités dynamiques, qui assure le lien entre spécificité des actifs et constitution de rente. Rente monétaire, informationnelle, relationnelle : dans chacune de ces analyses on a affaire à une rente au sens générique du terme telle que définie par R.P. RUMELT (1987) selon lequel une rente est égale à la différence entre la valeur ex post d'un projet et le coût ex ante des ressources combinées nécessaires pour le réaliser.

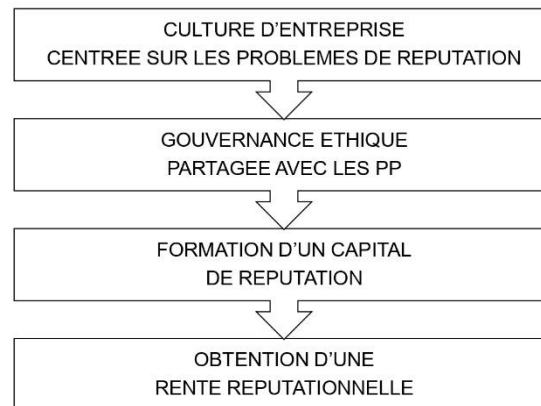
P. BOISTEL (2008) synthétise cette corrélation dans une vision quadridimensionnelle du problème.

Par le biais de la réputation, l'entrepreneur s'approprie simultanément

- une rente de monopole née de la formation de barrières à l'entrée
- une rente de producteur par la hausse de ses produits-services
- une quasi rente par la création d'un supplément de valeur
- une rente entrepreneuriale par la combinaison de ressources à l'origine de la création d'un actif spécifique

La rationalité décisionnelle de l'entrepreneur, sa volonté d'ouverture sur l'extérieur dans la conception de son modèle de réputation s'exprimeront en définitive au travers du cheminement suivant :

PILOTAGE MANAGERIAL DE LA REPUTATION



Soit un business model qui se bâtit par étapes successives, fondé sur le principe que l'entreprise et ses interlocuteurs PP agiront de concert dans une optique gagnant-gagnant , le capital de réputation favorisant

-pour les parties prenantes : la facilitation du choix, la diminution du risque lié à l'incertitude, le renforcement du sentiment de participation à la gouvernance interne

-pour l'entreprise : la constitution d'un facteur de différenciation, la création d'un actif valorisable, la rémunération d'une politique interactive

La réponse managériale à la pression sociétale permettra alors à l'organisation d'assurer sa légitimité auprès de l'ensemble de ses partenaires dans une perspective de cohésion sociale accrue à base d'égalitarisme transactionnel (J. RAWLS, 1988).

DISCUSSION ET CONCLUSION

La notion de réputation ne fait pas consensus ; plus de deux décennies après les premiers travaux la concernant, il n'y a pas de définition communément acceptée par les chercheurs (A.J. BAYOUDH et Alij, 2015).

Cette difficulté s'explique par le caractère protéiforme et multidimensionnel du concept (V.P. RINDOVA et Alij, 2005 ; D. LANGE et Alij, 2011).

Notre étude tente de contourner cet écueil en s'intéressant aux frontières de la réputation par la mise en évidence de ses composantes (respect des engagements, crédibilité, confiance) pour mieux la différencier de notions proches mais distinctes (image de marque, notoriété, admiration).



Debruyne M., 2020, La réputation de l'entreprise pression sociale réponse managériale, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

Elle évite ainsi de proposer une définition de plus à un panel déjà bien étoffé (C.J. FOMBRUN et M. SHANLEY, 1990 ; R. HALL, 1992 ; P.W. ROBERTS et G.R. DOWLING, 2002 etc...) et se veut, de la sorte, conçue dans une optique opérationnelle.

A un contexte externe en perpétuelle transformation et des exigences de plus en plus pressantes formulées par les parties prenantes à l'ère d'Internet et des réseaux sociaux, doit répondre une offre entrepreneuriale capable de s'adapter continuellement aux fluctuations des jugements.

Notre modèle amorce une tentative de formalisation de ces interactions qui constituent le principal vecteur de la démarche.

La réputation de la firme peut alors s'affirmer comme un puissant levier de performance et de compétitivité et, parallèlement, participer à l'aspiration de plus en plus partagée par le monde des affaires et la société civile : faire en sorte que l'entreprise devienne progressivement, au même titre que les biens naturels, une forme de bien commun, marqué du sceau du respect et de la confiance mutuelle.



Debruyne M., 2020, La réputation de l'entreprise pression sociale réponse managériale, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

BIBLIOGRAPHIE

AKERLOF G. (1970) « The Market for Lemons : Qualitative Uncertainty and the Market Mechanisms », *Quarterly Journal of Economics*, N°84, p.488-500

ALBERTINI T., HELFER J.P., ORSONI J. (2008) *Dictionnaire du Marketing*, Vuibert Dico, Paris

ANDREASSEN T.W., LINDESTAD B. (1998) « The Effect of Corporate Image in the Formation of Customer Loyalty », *Journal of Service Research*, Vol. 1, p.82-92

ARROW K.J. (1974) *Choix Collectif et Préférences Individuelles*, Calmann Levy, Paris

BARNEY J.B. (1991) « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, Vol.17, N°1, p.99-120

BAYOUDH A.J. et Alii (2015) « Réputation et Légitimité Organisationnelle : Similarités et Différences Conceptuelles », *AIMS*, 24^{ème} Conférence Internationale

BOISTEL P. (2008) « La Réputation d'Entreprise : un Impact Majeur sur les Ressources de l'Entreprise », *Management et Avenir*, N°17, p.9-25

BOMMIER S., RENOUEAU C. (2018) *L'Entreprise comme Commun. Au-delà de la RSE*, Ed. Charles Léopold Mayer

BOURDIEU P. (2000) *Pascalian Meditations*, Stanford University Press

BRUNSSON N. (2002) *The Organization of Hypocrisy : Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Copenhagen Business School Press

BURT R.S. (1995) *Structural Holes : The Social Structure of Competition*, Harvard University Press

CHAUVIN P.M. (2013) « La Sociologie des Réputations. Une Définition et Cinq Questions », *Communications Le Seuil*, p.131-145

CHUN R., DAVIES G. (2001) « E-Reputation : The Role of Mission and Vision Statements in Positioning Strategy », *Journal of Brand Management*, Vol.8, p. 315-333

CORNELL B., SHAPIRO A.C. (1987) « Corporate Stakeholders and Corporate Finance », *Financial Management*, N°16, p.5-14

CREG (2014) *La Réputation de la Grande Entreprise est-elle un Actif Spécifique ?*, Journée du CREG, 21 Mars 2014, Versailles

CREG (2020) *L'Utilisation des Réseaux Sociaux dans l'Entreprise*, Journée du CREG, 6 Janvier 2020, Versailles



- Debruyne M., 2020, La réputation de l'entreprise pression sociale réponse managériale, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.
- DAVIES G. (2002) *Corporate Reputation and Competitiveness*, Routledge Taylor and Francis Group, New York and London
- DELOITTE AUDIT (2014) *Le Risque de Réputation est le Risque Stratégique le plus Important pour l'Entreprise, Etude Mondiale Reputation-Risk*
- DICK A., BASU K. (1996) « Customer Loyalty : Towards an Integrated Conceptual Framework », *Journal of the Academy of Marketing Science*, N°22 , p.99-113
- DYER J.H., SINGH H. (1998) « The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, Vol.23, p.660-679
- FINE G.A. (1996) « Reputational Entrepreneurs and the Memory of Incompetence », *The American Journal of Sociology*, Vol.101, p.1159-1193
- FOMBRUN C.J. (1996) *Reputation : Realising Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press
- FOMBRUN C.J., SHANLEY M. (1990) « Reputation Building and Corporate Strategy », *Academy of Management Journal*, Vol.33, p.233-258
- FRIEDMAN A.L., MILES S. (2002) « Developing Stakeholders Theory », *Journal of Management Studies*, Vol.39, N°1, p.1-21
- FRIEDMAN M. (1970) « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *The New York Times Magazine*, Septembre
- GARRIGA E., MELE D. (2004) « Corporate Social Responsibility Theories : Mapping the Territory », *Journal of Business Ethics*, Vol.53, p.51-71
- GETZ I., MARBACHER L. (2019) *L'Entreprise Altruiste*, Albin Michel, Paris
- GRANOVETTER M. (1973) « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, Vol.78, N°6, p.1360-1380
- GRANOVETTER M. (1985) « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol.91, N°3, p.481-510
- HABERMAS J. (1981) *Théorie de l'Agir Communicationnel*, Trad. Française 1987, Fayard, Paris
- HALL R. (1992) « The Strategic Analysis of Intangible Resources », *Strategic Management Journal* N°5
- HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press
- HERBIG P., MILEWICZ J. (1993) « The Relationship Reputation and Credibility to Brand Success », *Journal of Consumer Marketing*, N°10, p.5-10



- Debruyne M., 2020, La réputation de l'entreprise pression sociale réponse managériale, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.
- KARPIK L. (1996) « Dispositifs de Confiance et Engagements Crédibles », *Sociologie du Travail*, Vol.38, p. 527-550
- KREPS D. (1990) « Corporate Culture and Economic Theory », in Alt and Shepsle Eds, *Perspective on Positive Political Economy*, Cambridge University Press
- LANGE D. et Alii (2011) « Organizational Reputation : A Review », *Journal of Management*, N°37, p.153-184
- LIN N. (2001) *Social Capital : A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press
- MEIER O. (2019) « Nils Brunsson ou l'Hypocrisie Organisationnelle », *RSE Magazine*, Octobre
- MILGROM P., ROBERTS J. (1992) *Economics, Organization and Management*, Prentice Hall, New Jersey
- NONAT C. (2018) « Quels sont les Impacts de l'Admiration sur la Performance et le Risque d'une Entreprise ? », Dossier ESCP Europe, *Applied Research Papers, Banque et Stratégie*, N°371
- ORLEAN A. (1996) « La Théorie Economique de la Confiance et ses Limites », Colloque ADSE, Mars
- PETERAF M.A. (1993) « The Corner Stones of Competitive Advantage : A Resource Based View », *Strategic Management Journal*, Vol.14, p.179-191
- PORTER M.E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York
- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2011) « Création de Valeur Partagée. Repenser le Capitalisme », *Harvard Business Review*, Janvier- Février
- RAWLS J. (1988) « La Théorie de la Justice comme Equité : Une Théorie Politique et Métaphysique », in Audard et Alii, *Individu et Justice Sociale*, Editions du Seuil, p.279-317, Paris
- RINDOVA V.P. et Alii (2005) « An Empirical Examination of the Dimensions, Antecedents and Consequences of Organizational Reputation », *Academy of Management Journal*, N°48, p.1033-1049
- ROBERTS P.W., DOWLING G.R. (2002) « Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance », *Strategic Management Journal*, N°23, p.1077-1093
- RUMELT R.P. (1987) « Theory, Strategy and Entrepreneurship », in Teece Eds, *The Competitive Challenge*, Ballinger Publishing , Cambridge, Massachussets
- SHAPIRO C. (1983) « Premiums for High Quality Products as Rent to Reputation », *Quarterly Journal of Economics*, Vol.98, p.659-680
- SPENCE A.M. (1973) « Job Market Signalling », *Quarterly Journal of Economics*, Vol.87, p.355-374
- SRIVASTAVA R.K. ET Alii(1997) « How Reputations Affect Corporate Performance . The Value of Corporate Reputation », *Corporate Reputation Review*, N°1, p.62-68



Debruyne M., 2020, La réputation de l'entreprise pression sociale réponse managériale, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

TEECE D.J. (1988) « Technical Change and the Nature of the Firm » in Dosi et Alii, *Technical Change and Economic Theory*, Pinter Publishers

WILLIAMSON O.E. (1992) « The Economic Analysis of Institutions and Organizations in General and with Respect to Country Studies », Working Paper, University of California, Berkeley