

L'Expansion

August 30, 2001

**SECTION:** Dossier; Vos entreprises preferees; Pg. 54; N. 651

**LENGTH:** 1115 words

**HEADLINE:** LEURS SECRETS POUR NOUS SEDUIRE

**BYLINE:** DIDIER POURQUERY

**BODY:**

Comment une entreprise est-elle perçue par l'opinion publique ? Par les analystes financiers ? Par ses collaborateurs ? Par les hauts fonctionnaires ? Par les associations écologistes ? Impossible désormais pour des dirigeants d'entreprise d'échapper à ces questions. Il y a belle lurette que l'on ne se limite plus à satisfaire uniquement ses clients et ses actionnaires. Il faut désormais briller auprès des stake-holders (les parties prenantes, tous les partenaires de la firme, par opposition aux shareholders, les seuls porteurs de titres). En langage courant, on appelle cela 'gerer son image', une image souvent incarnée par le patron. Mais ce n'est pas si simple. En France, les publicitaires parlent volontiers de 'l'image corporate' des entreprises.

Aux Etats-Unis, les experts en relations publiques mesurent et gèrent la 'reputation' des firmes. Alors, communication corporate ou gestion de la reputation ? Au-delà des débats d'écoles, les deux méthodes se complètent. Illustration avec les points de vue de deux experts. 'Ne cherchez pas à vous faire aimer, cela vient en plus.' Jean-Pierre Piotet, président de Hill & Knowlton/Thompson Corp., le deuxième réseau mondial de relations publiques, défend ardemment l'école de la reputation. Un concept plutôt américain : depuis plus de quinze ans, le magazine Fortune établit le top 10 des 'best reputation companies' en se fondant sur des critères très précis : capacité à attirer des talents, innovation, responsabilité sociale du management (lire aussi l'interview de Charles J. **Fombrun**, théoricien de la question, page 67). Présentant récemment une étude européenne sur le sujet, Jean-Pierre Piotet reconnaissait que 'le concept de reputation a du mal à se faire de la place à cause de la pub... de l'image. L'image n'est pas un capital, c'est le constat visible d'une situation ; bien des hommes politiques en font aujourd'hui la douloureuse expérience. La reputation est à l'image ce que l'hologramme est à la photographie. Fondée sur une approche culturelle, historique, géologique, patrimoniale, la reputation s'inscrit dans le temps.'

Jean-Pierre Piotet, qui a créé en 1994 l'Observatoire de la reputation (codirigé par Denis Kessler, le vice-président du Medef), va plus loin : 'Quand je lis dans la presse que l'image de Danone a chuté, je me dis que le problème, ce n'est pas Danone, c'est l'étude ; la question est mauvaise, et elle est posée de la mauvaise façon. 'Exit l'image, donc.' Le problème, pour l'entreprise, c'est d'abord d'inspirer confiance. D'une certaine façon, la reputation est annonciatrice de la performance financière future, c'est un capital difficile à construire, mais qui vous permet de repartir après une crise. ' Et de citer le cas du rebond d'Exxon après la catastrophe de l'Exxon Valdez, ou celui de

Total apres le naufrage de l'Erika, ' au bord du sans-faute ' parce que sa reputation aupres des consommateurs et des actionnaires est restee fondamentalement bonne.

L'Observatoire de la reputation (1) produit lui-meme des systemes de notation de la reputation sur une echelle de valeurs allant de R a RRRRR. Les societes cotees qui beneficent de la meilleure reputation obtiennent de meilleures performances en Bourse que l'indice general. Selon la derniere etude mondiale menee par Harris Interactive pour Hill & Knowlton aupres de 1 000 dirigeants americains et europeens, 40 % des entreprises francaises ont un systeme de mesure de la reputation (42 % aux Etats-unis et 33 % en Allemagne). Comparees a leurs homologues internationaux, les dirigeants francais sont moins attentifs a l'impact de la reputation du president sur celle de l'entreprise, ce sont eux qui prennent le moins en compte le risque du media Internet pour la reputation de leur entreprise, et qui attachent le plus d'importance au leadership pour promouvoir la reputation de leur entreprise.

La reputation avant tout ? Les experts en image de l'ecole francaise preferent mettre l'accent sur l'image corporate. Comme Bernard Emsellem, president de l'agence TBWA Corporate, premiere du secteur avec 180 consultants et 66 clients. Dans son livre manifeste, *Le Capital corporate*, il part d'un constat : ' Aujourd'hui, les entreprises ne peuvent plus se cacher derriere la marque ; les marques sont contestees, les mutations strategiques sont violentes (fusions, repositionnements, etc.), les tribunes offertes par Internet se revelent destabilisantes. '

Moralite, selon lui : ' La communication corporate doit sortir du tandem communication de crise-communication financiere, l'entreprise a besoin du soutien de l'opinion et de publics specifiques (candidats, collaborateurs, etc.), elle doit apparaitre a la fois legitime, attractive, estimable, sympathique et credible. ' Lui qui fut chercheur avant d'etre specialiste en strategie de communication ne sous-estime pas le travail a faire, il l'organise autour du concept de capital corporate ( ' un capital dynamique plus que patrimonial '). Et s'appuie sur trois notions en interaction : l'identite (ce que l'entreprise est, et ce qu'elle veut etre), la reputation (ce que j'apporte a mes clients et a la societe) et le relationnel (systemes relationnels, publics et canaux, posture ni arrogante ni trop modeste). Quant a la methode pour faire vivre idees et strategies autour du capital corporate, on ne s'etonnera pas de retrouver le concept de disruption, lance par Jean-Marie Dru (BDDP et TBWA sont dans le meme groupe). La disruption, qui ' brise les conventions et redessine le marche ', selon sa devise (2), apporte au capital corporate sa capacite a se remettre en question, a changer la donne et a trouver de nouvelles perspectives.

Si l'ecole de la reputation se fonde sur des acquis historiques ou culturels et sur les dynamiques fondamentales de l'entreprise, l'ecole de l'image corporate cherche, elle, a faire evoluer en permanence les rapports entre l'entreprise et l'opinion, en s'appuyant sur son triptyque identite-reputation-relation. Mener la conduite du changement dans un monde dangereux ou tout va tres vite est l'obsession de Bernard Emsellem, pour qui les crises doivent etre ' desamorces ' et non ' maitrisees '. A entendre Jean-Pierre Piotet, cependant, les crises ne sont pas toujours une mauvaise chose. ' La reputation sans tache est une illusion. Avant l'annonce de ses suppressions d'emplois, Danone etait d'une certaine facon une entreprise virtuelle. On s'est apercu alors que c'etait une entreprise tout court, et c'etait plutot une bonne nouvelle. '

NOTE:

(1) Site Web : [www.teaser.fr/reputation](http://www.teaser.fr/reputation)

(2) Disruption, Jean-Marie Dru, Editions Village mondial, 256 pages, 152 francs.

**LOAD-DATE:** October 30, 2001