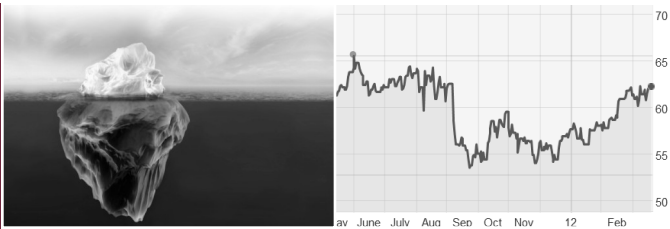


RAPPORT BOURGOGNE



2012RB-02 > Avril 2012

**La réputation de votre entreprise : est-ce que
votre actif le plus stratégique est en danger?**

Nathalie de Marcellis-Warin

(CIRANO et École Polytechnique)

Serban Teodoresco

(Preventa Inc.)

Les Rapports bourgogne sont des documents de synthèse portant sur des questions d'intérêt général produits par des chercheurs du CIRANO. Ils contribuent à alimenter la réflexion et le débat public sur des questions d'actualité.

Le CIRANO est un centre de recherche multidisciplinaire qui a pour mission l'accélération du transfert des savoirs entre le monde de la recherche et celui de la pratique.

Les partenaires du CIRANO

Partenaire majeur

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation

Partenaires corporatifs

Autorité des marchés financiers
Banque de développement du Canada
Banque du Canada
Banque Laurentienne du Canada
Banque Nationale du Canada
Banque Royale du Canada
Banque Scotia
Bell Canada
BMO Groupe financier
Caisse de dépôt et placement du Québec
CSST
Fédération des caisses Desjardins du Québec
Financière Sun Life, Québec
Gaz Métro
Hydro-Québec
Industrie Canada
Investissements PSP
Ministère des Finances du Québec
Power Corporation du Canada
Rio Tinto Alcan
State Street Global Advisors
Transat A.T.
Ville de Montréal

Partenaires universitaires

École Polytechnique de Montréal
HEC Montréal
McGill University
Université Concordia
Université de Montréal
Université de Sherbrooke
Université du Québec
Université du Québec à Montréal
Université Laval

Associé à:

Institut de Finance mathématique de Montréal (IFM2)
Réseau de calcul et de modélisation mathématique [RCM2]
Réseau de centres d'excellence MITACS (Les mathématiques des technologies de l'information et des systèmes complexes)

Les idées et les opinions émises dans cette publication sont sous l'unique responsabilité des auteurs et ne représentent pas nécessairement les positions du CIRANO ou de ses partenaires.

© 2012 Nathalie de Marcellis-Warin, Serban Teodoresco. Tous droits réservés.

Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©

ISSN 1701-9990

Partenaire financier





Nathalie de Marcellis-Warin
Professeure agrégée à l'École
Polytechnique de Montréal et
vice-présidente au CIRANO

Nathalie de Marcellis-Warin, Ph. D., est diplômée de l'École Normale Supérieure (Cachan, France) en sciences de la gestion, professeure agrégée à l'École Polytechnique de Montréal et vice-présidente au CIRANO, où elle est responsable des groupes Risques et Développement durable.

Ses intérêts de recherche portent sur la gestion des risques et la théorie de la décision dans un contexte de risque et d'incertitude. Madame de Marcellis-Warin a publié de nombreux articles scientifiques et plus de 20 rapports de recherche pour des organismes gouvernementaux et d'autres organisations. Elle travaille dans le domaine des politiques publiques, plus précisément dans la gestion des risques, auprès des gouvernements canadien, québécois et français. Elle a collaboré avec le ministère de la Sécurité publique et le ministère de la Santé et des Services sociaux dans le cadre de deux projets de loi. Elle participe actuellement à des projets de recherche sur la perception des risques et l'acceptabilité sociale en matière de sécurité des aliments, de nanotechnologies et de sécurité des patients.

Depuis 2008, madame de Marcellis-Warin est présidente de RISQ+H, un réseau international de sensibilisation et de partage d'expériences sur la gestion des risques, la sécurité des patients et la qualité des soins. Elle est aussi cotitulaire de la Chaire Marianne-Mareschal pour la promotion des femmes dans les sciences et le génie.

nathalie.demarcellis-warin@polymtl.ca



Serban Teodoresco
Président de Preventa Inc.

Le développement des entreprises innovatrices et entrepreneuriales et la gestion des risques stratégiques sont les domaines d'expertise de Serban Teodoresco. Diplômé de l'École Polytechnique de Montréal en génie mécanique, il est aussi titulaire d'un MBA de l'Université de Chicago. En 1998, alors qu'il était vice-président des opérations de DiverseyLever, du groupe Unilever, il a été mandaté pour former un nouveau groupe de gestion des risques, SafeKey. À titre de directeur général mondial de SafeKey, il a créé une entreprise qui est devenue un leader mondial dans le domaine de la sécurité des aliments. Le groupe SafeKey a travaillé avec des milliers de clients dans 62 pays sur tous les continents et contribué à apporter des changements fondamentaux en matière de sécurité des aliments.

Intrapreneur passionné, monsieur Teodoresco a fondé avec succès des groupes au sein de nombreuses multinationales, mettant en place de nouveaux concepts et modèles d'entreprises. Son approche unique a été bien documentée dans deux livres. Le livre *Oser intraprendre*, paru en 2010 par Louis-Jacques Fillion, professeur à HEC Montréal, détaille son expérience d'intrapreneur. En 2003 aux Pays-Bas, Boyd Hendriks a publié le livre *De ontwikkeling van passie in organisaties*, qui souligne l'approche adoptée par Serban Teodoresco en vue d'éveiller une passion pour l'excellence et l'innovation en matière de gestion au sein des grandes organisations.

Il a participé avec le CIRANO à la rédaction du livre *Integrated Risk Management for Mega-Events*.

serban@preventa.ca

Table des matières

<i>La valeur et les principaux déterminants de la réputation</i> -----	9
<i>Étude exploratoire au Québec</i> -----	22
<i>Comment créer une entreprise avisée en matière de réputation</i> -----	29
<i>Bibliographie</i> -----	46
<i>Annexe : Comparaison des systèmes de classement en fonction de la réputation</i> -----	48

Principales conclusions tirées d'une analyse documentaire des recherches menées au cours des 12 dernières années et des résultats d'une étude exploratoire de 80 grandes entreprises au Québec :

- La réputation constitue à elle seule le plus important moteur de création ou de destruction de valeur.
- La réputation confère un avantage concurrentiel unique qui permet à une entreprise de surclasser la concurrence et obtenir un écart de performance par rapport au marché pouvant atteindre + 100 pour cent.
- Les deux tiers des consommateurs canadiens considèrent que la réputation d'une entreprise constitue leur plus important critère d'achat.
- La réputation stabilise les résultats financiers d'une entreprise et prévient la perte de valeur lors des fléchissements du marché et des turbulences économiques.
- Une baisse de un point de la réputation est associée à une perte moyenne sur le marché d'environ 5 milliards de dollars si la méthodologie est appliquée aux 50 premières entreprises cotées en bourse aux États-Unis.
- Les études démontrent une possibilité de 80 pour cent qu'une entreprise perde plus de 20 pour cent de sa valeur au moins une fois sur une période de cinq ans.
- Au Québec, seulement 50 pour cent des entreprises évaluées dans notre échantillon ont déjà mentionné la réputation dans leurs rapports d'entreprise ou autres outils de communication.
- Au Québec, aucune des entreprises ayant affirmé que la réputation est un actif important ne possédait un système de gestion pour mesurer et gérer celle-ci. La réputation était perçue comme le résultat d'autres activités, dont les relations publiques, la stratégie commerciale ou le contrôle de la qualité.

« Sans réputation, nous ne sommes rien. »

— Warren Buffett

RÉSUMÉ

Rapport bourgogne

La réputation de l'entreprise est de plus en plus reconnue comme l'actif stratégique le plus important sur le plan de la création de valeur. L'intérêt des scientifiques à l'égard du concept de réputation de l'entreprise a contribué à faire quintupler le nombre d'articles scientifiques et d'études publiés au cours de la dernière décennie (Barnett *et al.*, 2006). Pourtant, aucune définition de ce concept n'est généralement acceptée.

Nous proposons une définition de la réputation de l'entreprise fondée sur des recherches universitaires et des travaux d'experts. La réputation de l'entreprise est un actif incorporel bâti avec le temps et représente la valeur et la confiance accordées à l'entreprise par les parties prenantes. C'est un élément-clé qui favorise l'atteinte d'objectifs stratégiques, dont la création de valeur, la croissance profitable et un avantage concurrentiel durable.

La réputation de l'entreprise est plus vulnérable que jamais avec la mondialisation, la complexité croissante des entreprises, les turbulences économiques et financières, la croissance exponentielle des médias sociaux et la vitesse de la couverture médiatique. Ces facteurs peuvent provoquer des crises difficiles à prévoir et susceptibles de détruire une réputation acquise avec le plus grand soin. Récemment, des administrateurs de sociétés et des professionnels de la gestion des risques ont établi que le risque lié à la réputation était le principal danger auquel les entreprises auraient à faire face (Eisner Amper, 2011; Economist Intelligence Unit, 2005).

Certaines crises très médiatisées ont causé un grave préjudice à la réputation d'entreprises bien établies, entraînant ainsi une perte spectaculaire de valeur sur le marché boursier. Research In Motion, la plus importante et la plus prestigieuse société canadienne de haute technologie, en est un exemple.

Au début de 2011, RIM se positionnait parmi les cinq entreprises les plus admirées au Canada, selon les classements du magazine *Canadian Business* et du Reputation Institute (*Canadian Business*, 19 mai 2011). Puis l'échec du lancement de produit et l'interruption désastreuse des services aux millions d'utilisateurs de BlackBerry ont contribué à faire dégringoler la valeur de la société. Les dirigeants de l'entreprise ont attendu trois jours avant d'expliquer publiquement l'interruption des services et de présenter des excuses, et la perte de confiance envers RIM s'est alors intensifiée. La valeur des actions de RIM a chuté de 75 pour cent entre mars et décembre 2011 (*Canadian Business*, 19 janvier 2012). Plus récemment, en février 2012, la très respectée firme d'ingénierie SNC-Lavalin a vu la valeur de ses actions chuter de plus de 20 pour cent en raison de dépenses discutables.

Le présent rapport combine l'étude exploratoire de grandes entreprises au Québec menée par les auteurs et la revue des principales études et des articles publiés au cours des 12 dernières années sur le thème de la réputation de l'entreprise.

Notre étude exploratoire menée au Québec montre que seulement la moitié des entreprises interrogées reconnaissent l'importance de la réputation. Aucune ne semble gérer la réputation de façon proactive.

Le CIRANO et Preventa présenteront une démarche et une méthodologie en vue d'améliorer la façon dont les organisations gèrent leur plus précieux actif. Le présent rapport propose un plan d'action à l'intention des sociétés désireuses d'effectuer la transition de la gestion réactive à la gestion proactive de la réputation.

La réputation de l'entreprise a acquis une visibilité plus grande que jamais auparavant. L'intérêt à l'égard du concept de réputation de l'entreprise a contribué à faire quintupler le nombre d'articles scientifiques et d'études publiés au cours de la dernière décennie (Barnett *et al.*, 2006). Pourtant, aucune définition de ce concept n'est généralement acceptée.

Nous proposons une définition de la réputation de l'entreprise fondée sur des sources universitaires et des travaux de spécialistes. Cette définition met en relief l'importance de gérer la réputation en tant qu'actif stratégique de l'entreprise.

La réputation de l'entreprise est un actif incorporel bâti avec le temps qui représente la valeur et la confiance accordées à l'organisation par les parties prenantes. C'est un élément-clé qui favorise l'atteinte d'objectifs stratégiques, dont la création de valeur, la croissance profitable et l'avantage concurrentiel durable. Chaque entreprise a une réputation unique qui ne peut être copiée. Celle-ci peut protéger l'organisation dans les périodes économiques difficiles et dans l'éventualité d'une crise.

Lorsque les chercheurs mettent l'accent sur la réputation en tant qu'**actif d'une entreprise** en la distinguant de l'« image » ou de l'« identité », ils tendent à adopter l'« **approche des parties prenantes** » dans le but de clarifier le concept. Dans cette optique, la réputation de l'entreprise constitue l'ensemble des évaluations faites par de nombreux intervenants (Barnett *et al.*, 2006).

Chaque partie prenante a sa propre perception de la réputation de l'entreprise qui est fondée sur son expérience directe avec l'organisation et qui est influencée par les opinions de tierces parties (perceptions de la population, médias et contacts personnels). La perception de chaque intervenant est évaluée selon ses intérêts, ses priorités et ses besoins.

La même entreprise peut obtenir une évaluation différente de sa réputation selon qu'elle est perçue par un client qui achète ses produits, par un investisseur qui détient ses actions ou par un employé pour qui le lieu de travail constitue le facteur prédominant. La crédibilité et la réputation d'une entreprise sont donc perçues différemment selon le point de vue de la partie prenante. Une organisation non gouvernementale qui évalue la performance d'une entreprise sous l'angle de la protection de l'environnement voit l'organisation différemment d'un actionnaire qui observe cette dernière dans le but de connaître le rendement futur des investissements. De plus, ces perceptions changent au fil du temps et selon les circonstances.

En d'autres mots, la réputation de l'entreprise n'est pas statique. Au contraire, elle change constamment, comporte des dimensions multiples et résulte d'une démarche dynamique. En tout temps, elle correspond à la somme ou à l'ensemble des évaluations des parties prenantes. La réputation de l'entreprise change selon l'importance accordée par les différents intervenants et est influencée par les conditions et les tendances économiques particulières du marché.

Certains intervenants influencent la réputation de l'entreprise d'une manière plus importante. Selon le secteur d'activité et le type d'entreprise, les investisseurs, les organismes gouvernementaux de réglementation, les employés ou les fournisseurs peuvent être les acteurs déterminants de la réputation.

Le présent Rapport bourgogne démontre qu'une entreprise doit gérer sa réputation comme son plus important actif stratégique, contrairement à la tendance actuelle selon laquelle la réputation est perçue seulement comme le résultat d'autres activités (comme la stratégie commerciale, la stratégie de marketing ou les relations publiques). Il est fondamental que les dirigeants changent leur perception de la réputation et voient celle-ci comme un actif au lieu d'un résultat si l'entreprise veut bâtir une réputation solide et durable.

Le présent rapport est structuré comme suit :

Partie 1. La valeur et les principaux déterminants de la réputation

Partie 2. Étude exploratoire au Québec

Partie 3. Comment créer une entreprise avisée en matière de réputation

Conclusion

La valeur et les principaux déterminants de la réputation

Les actifs incorporels, dont la propriété intellectuelle ou la marque de commerce, représentent une part très importante de la valeur de l'entreprise. R. Hall souligne que la réputation de l'entreprise peut être considérée comme un actif incorporel qui procure un avantage concurrentiel durable aux organisations dont celle-ci est solide (Hall, 1992). Les plus récents sondages menés dans le milieu des affaires ont révélé que la réputation est considérée comme un actif précieux. Toutefois, il est très important de noter le fossé qui existe entre la reconnaissance de cette valeur et les mécanismes mis en place pour gérer la réputation. Dans une étude menée en 2003 aux États-Unis, K. Harrison rapporte que seulement 19 pour cent des entreprises ont mis en place un système de gestion permettant de mesurer la valeur de leur réputation (Harrison, 2003). La gestion de la réputation au sein de ces entreprises était faite par divers services : Marketing, Ventes, Ressources humaines, Communications, Relations publiques ou Relations gouvernementales. Lorsque de nombreux services s'occupent simultanément de la réputation, il est important d'avoir un cadre unificateur permettant d'établir les priorités et d'intégrer les résultats des programmes.

COMMENT MESURER EFFICACEMENT LA RÉPUTATION

La différence entre la capitalisation boursière et la valeur comptable pourrait constituer une mesure de l'actif incorporel. Au cours des 20 dernières années, l'écart entre la valeur comptable d'une entreprise et la valeur accordée à cette dernière par les investisseurs s'est accentué considérablement (Larkin, 2003). Oxford Metrica démontre que la valeur d'une entreprise est la somme de trois facteurs : la valeur corporelle (valeur comptable, actifs réels), la valeur des marques de commerce (mesurée par Interbrand¹) et la valeur de la réputation (valeur

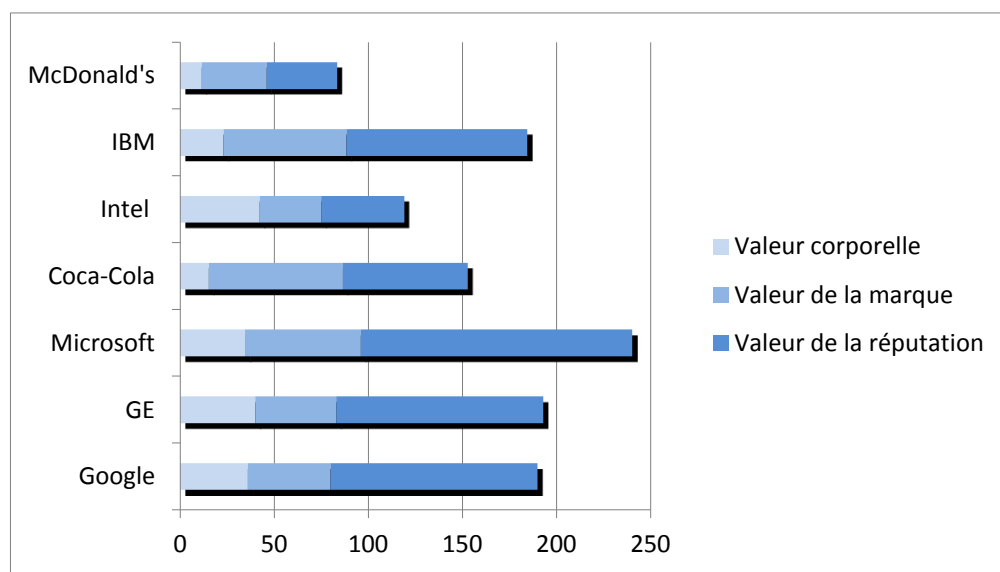
¹<http://www.interbrand.com/fr/best-global-brands/best-global-brands-methodology/Overview.aspx>

La réputation
d'une entreprise
peut valoir
beaucoup plus
que la valeur
corporelle et
celle de la
marque réunies.

supérieure à la valeur comptable à laquelle les titres de l'entreprise sont négociés sur le marché ouvert et qui n'est pas représentée dans sa marque).

On peut conclure que le capital-réputation correspond à la valeur de la prime (Oxford Metrica, 2011). En 2010, par exemple, la valeur corporelle de Google s'établissait à environ 36 milliards de dollars américains, la valeur de la marque était d'environ 44 milliards de dollars et la valeur de la prime se situait à près de 110 milliards de dollars. Dans le cas de GE, la valeur corporelle s'établissait à environ 40 milliards de dollars américains, la valeur de la marque était d'environ 43 milliards de dollars et la valeur de la prime se situait à près de 110 milliards de dollars (Oxford Metrica, 2011). Par conséquent, la réputation peut valoir beaucoup plus que la valeur corporelle et celle de la marque réunies (voir la Figure 1).

Figure 1
Éléments de la valeur de l'entreprise (en milliards de dollars américains)



Source : Adaptation d'Oxford Metrica, 2011

CLASSEMENT DES ENTREPRISES LES PLUS ADMIRÉES

Aux États-Unis, plus de 80 pour cent des entreprises ayant mentionné que la réputation constituait un actif important se fiaient uniquement aux sondages externes pour avoir une idée de leur classement comparativement à leurs principaux concurrents dans leur secteur d'activité (Harrison, 2003). De tels sondages sont une source d'information importante pour l'entreprise, mais ils sont de nature générale et ne sont pas structurés pour donner une évaluation ou indiquer les priorités et les facteurs de réputation pouvant présenter un risque.

On considère généralement que les sondages sur la réputation donnent une bonne idée des entreprises qui sont les plus admirées par les faiseurs d'opinion et les autres gestionnaires de compagnies (Larkin, 2003). Le magazine *Fortune*, le Reputation Institute, le magazine *Canadian Business* et le journal *Les Affaires* publient des sondages sur la réputation et ceux-ci indiquent le classement annuel des « entreprises qui ont bonne réputation » ou des « entreprises les plus admirées ». Chaque organisme qui fait un classement des entreprises utilise ses propres critères, interroge des groupes distincts et accorde un poids différent à divers éléments de réputation (voir l'Annexe).

Classement des entreprises les plus admirées au monde

Le magazine *Fortune* interroge les cadres supérieurs, les administrateurs de sociétés et les analystes financiers afin de désigner les entreprises qui jouissent d'une solide réputation au sein de leur propre secteur et des autres secteurs d'activité. Pour établir le classement des entreprises les plus admirées au monde, l'opinion de plus de 4 000 personnes est sollicitée dans le but d'établir une classification fondée sur les neuf attributs suivants liés à la réputation :

1. l'innovation,
2. la santé financière,
3. la gestion des ressources humaines,
4. l'utilisation des actifs de l'entreprise,
5. la collectivité et l'environnement,
6. la qualité des gestionnaires,
7. les investissements à long terme,
8. la qualité des produits et services,
9. la compétitivité à l'échelle mondiale.

On demande aux évaluateurs d'apprécier les entreprises en fonction de chacune de ces caractéristiques en attribuant une note entre 0 (mauvaise) et 10 (excellent). La note globale relative à la réputation de l'entreprise représente la moyenne des notes obtenues pour les différents attributs. En 2011, *Fortune* a classé les entreprises suivantes parmi les plus admirées au monde : Apple, Google, Berkshire Hathaway, Southwest Airlines, Procter & Gamble, Coca-Cola, Amazon.com, FedEx, Microsoft et McDonald's. Par exemple, la note globale du numéro 1, en l'occurrence Apple, était de 7,07 sur 10.

On considère généralement que les sondages sur la réputation donnent une bonne idée des entreprises admirées par les faiseurs d'opinion.

Les dix
entreprises
canadiennes les
plus admirées en
2011 étaient :
le Groupe
Jean Coutu,
Tim Hortons,
Shoppers Drug
Mart, WestJet,
Research In
Motion,
Bombardier,
le Groupe
Pages jaunes,
Alimentation
Couche-Tard,
Canadian Tire et
Saputo.

Classement des entreprises les plus réputées

Fombrun *et al.* (2000) attirent l'attention sur les classements des entreprises qui sont établis en fonction d'attributs liés à la réputation. Les limites de ces sondages sur le plan de la méthodologie sont notamment la restriction aux sociétés cotées en bourse, la surreprésentation des cadres supérieurs, des administrateurs de sociétés et des analystes financiers dans les répondants et l'absence d'expérience directe en regard de certains attributs (Bromley, 2002). En recourant aux travaux de recherche de Fombrun, le Reputation Institute a créé un indice des entreprises mondiales. Ces dernières jouissent d'une bonne réputation au sein de leur marché intérieur et sont efficaces dans la gestion de leur réputation à l'échelle mondiale. Le Reputation Institute a interrogé 47 000 consommateurs au sein de 15 marchés. La note sur 100 représente une mesure de la réputation de l'entreprise calculée en faisant la moyenne des perceptions relatives à la confiance, l'estime, l'admiration et la bonne impression obtenues à partir d'un échantillon représentatif composé d'au moins 100 répondants locaux connaissant l'entreprise. Sept dimensions-clés sont évaluées :

1. les produits et services,
2. la vision et le leadership,
3. l'innovation,
4. le milieu de travail,
5. le caractère citoyen ou la responsabilité sociale et environnementale,
6. la gouvernance,
7. le rendement financier.

Le classement indique si une entreprise jouit d'une réputation qualifiée d'excellente (note supérieure à 80), solide (70-79), moyenne (60-69), faible (40-59) ou mauvaise (note inférieure à 40) auprès de l'ensemble des consommateurs de 15 marchés internationaux. Selon le Reputation Institute, les dix entreprises possédant la meilleure réputation à l'échelle mondiale en 2011 étaient : Google, Apple, The Walt Disney Company, BMW, LEGO, Sony, Daimler, Canon, Intel et Volkswagen.

Classement des entreprises canadiennes les plus admirées

En 2010, le magazine *Canadian Business* et le Reputation Institute se sont associés afin d'évaluer la réputation de 50 des plus grandes entreprises au Canada, en mettant l'accent sur celles qui ont des contacts directs avec les consommateurs ou qui avaient une grande notoriété publique. Les dix entreprises canadiennes les plus admirées en 2011 étaient : le Groupe Jean Coutu, Tim Hortons, Shoppers Drug Mart, WestJet, Research In Motion, Bombardier, le Groupe Pages Jaunes,

Alimentation Couche-Tard, Canadian Tire et Saputo. Quatre entreprises québécoises se sont classées parmi les dix premières. Le sondage a été publié en mai 2011, avant que RIM connaisse la première d'une série de crises de confiance. À ce moment, un consultant du Reputation Institute, Rob Jekielek, avait fait remarquer que « RIM s'est classée au premier rang dans certaines catégories comme les produits, l'innovation et le leadership, mais elle a affiché une moins bonne performance en ce qui a trait à la confiance, l'estime et l'admiration » (*Canadian Business*, 19 mai 2011)².

Au Québec, le journal *Les Affaires* publie un classement annuel des 150 entreprises québécoises les plus admirées. Chaque année, Léger Marketing effectue un sondage auprès de 10 000 Québécois dans le but d'évaluer la popularité et le niveau de connaissance de 260 entreprises faisant des affaires au Québec. La question est simple : « Indiquez si vous avez une bonne opinion de l'entreprise, une mauvaise opinion de l'entreprise ou si vous ne la connaissez pas ». La note est calculée sur 100 (par exemple, 98 bonnes opinions et 2 mauvaises opinions donnent une note de 96). Les dix entreprises les plus admirées au Québec en 2011 étaient : le Cirque du Soleil, Google, Le Groupe Jean Coutu, RONA, Sony, CAA-Québec, Johnson & Johnson, Familiprix, Bombardier et Uniprix (voir le Tableau 1).

Tableau 1
Entreprises les plus admirées au Québec (dix premières en 2011)

	Note 2011	Bonne opinion	Mauvaise opinion
Cirque du Soleil	96	98	2
Google	95	97	2
Le Groupe Jean Coutu	93	96	3
RONA	93	96	3
Sony	92	95	3
CAA-Québec	92	94	2
Johnson & Johnson	92	94	2
Familiprix	92	93	1
Bombardier	91	94	3
Uniprix	91	94	3

Source : <http://www.lesaffaires.com/classements/liste/150-admirees-2011>.

² www.canadianbusiness.com/article/26490--companies-we-love

Les entreprises mentionnent les résultats du classement sur leur site Web ou dans leur rapport annuel. Par exemple, on peut voir sur le site Web de CAA-Québec (parmi les 10 premières en 2011) :

« Nous sommes très heureux d’occuper cette place privilégiée dans le cœur de la population » affirme José Garceau, vice-présidente principale chez CAA-Québec. *« Cela montre qu’aux yeux des gens, CAA-Québec est beaucoup plus qu’un simple service de dépannage. Notre pertinence se justifie à la fois sur le plan des économies, de l’assistance et des privilèges offerts à nos membres, mais aussi des conseils dont bénéficie l’ensemble de la population. Pour nous, c’est un signe que notre travail est apprécié. Nous y voyons un encouragement pour l’ensemble de nos employés qui travaillent très fort tous les jours pour mériter cette confiance³. »*

D’autres mesures de la réputation sont proposées par des groupes d’activistes ou des organisations non gouvernementales (ONG). Les experts-conseils en ressources humaines possèdent quant à eux des mesures visant à évaluer la satisfaction et l’engagement des employés. Habituellement, ces experts-conseils ne demandent pas directement aux employés d’exprimer leur opinion envers la réputation de leur entreprise. Néanmoins, les employés sont plus motivés lorsqu’ils savent qu’ils travaillent pour une entreprise qui jouit d’une bonne réputation.

PRINCIPAUX DÉTERMINANTS DE LA RÉPUTATION

Comme mentionné précédemment, la façon correcte d’évaluer et de gérer la réputation consiste à considérer celle-ci en tant qu’actif stratégique de l’entreprise. Chaque entreprise a un nombre précis de parties prenantes importantes, par exemple, les clients, les organismes de réglementation, les pouvoirs publics, les organisations non gouvernementales (ONG), les fournisseurs, les médias ou les syndicats. Chaque partie prenante mesure la réputation de son partenaire commercial selon son propre ensemble de facteurs. La qualité des produits ou services, le milieu de travail et les avantages, le rythme d’innovation, le style de leadership et le rendement financier compteront parmi les éléments généralement utilisés. Aux fins de la présente étude, nous avons décidé de mettre l’accent sur les deux principaux déterminants de la réputation : la responsabilité sociale et la crédibilité de l’entreprise. Les activités et programmes reliés à la responsabilité sociale peuvent compter pour près de 40 pour cent de la valeur totale de la réputation d’une entreprise. La crédibilité est le facteur qui soutient et renforce la plupart des autres éléments liés à la réputation. Sans crédibilité, une entreprise ne

³www.caaquebec.com

verra pas les bénéfices de la plupart des investissements effectués dans le but de bâtir sa réputation.

Responsabilité sociale de l'entreprise

Certains chefs de la direction et cadres supérieurs mettent l'accent sur les investissements dans la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme moyen de bâtir et de protéger la réputation de leur organisation (Pharoah, 2002). La RSE a été reconnue comme le principal déterminant de la réputation, compte tenu de l'engagement de l'entreprise à intégrer les considérations économiques et sociales dans l'avantage par rapport à la concurrence. La RSE est fondée sur la conviction que les entreprises devraient être responsables de leur utilisation des ressources, que ces dernières soient naturelles, humaines, communautaires or autres (Larkin, 2003). Des sondages indiquent que 87 pour cent de la population s'attend à ce que les entreprises en qui elle a confiance agissent de façon responsable au sein de la collectivité (Edelman, 2010).

Certains critères utilisés pour attribuer la note en matière de réputation sont reliés à la responsabilité sociale de l'entreprise. Dans le système de classement de *Fortune*, le rôle de la RSE pèse très peu, car les attributs liés à la collectivité et à l'environnement représentent moins de 10 pour cent de l'évaluation. Cependant, le Reputation Institute insiste beaucoup sur la RSE. Dans ce cas, les attributs liés au milieu de travail, au caractère citoyen et à la gouvernance représentent un poids de plus de 40 pour cent dans la note globale liée à la réputation (voir l'Annexe).

Phillippe et Durand (2009) démontrent que l'information environnementale pourrait envoyer un signal positif ou négatif susceptible d'influer sur la réputation. Dans le cas des grandes entreprises, la RSE pourrait être perçue comme une assurance contre le risque lié à la réputation (Cardebat et Cassagnard, 2010).

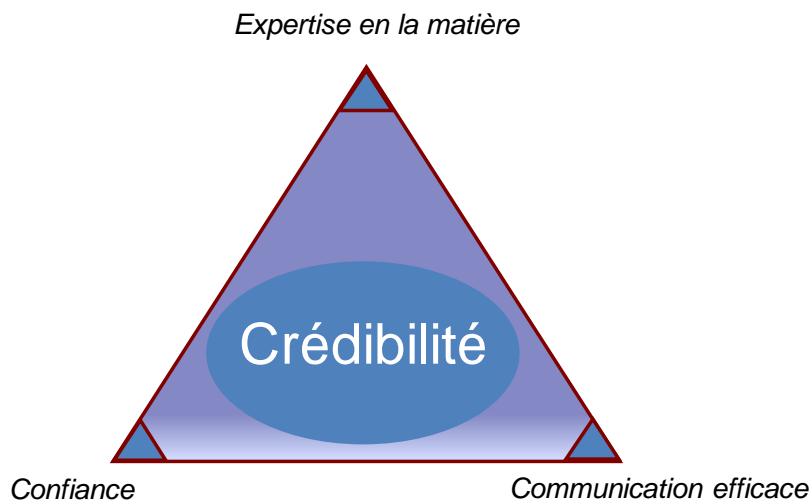
Crédibilité et réputation

Dans leur modèle sur l'établissement ou la destruction d'une réputation, Herbig, Milewicz et Golden démontrent clairement la relation entre la crédibilité et la réputation d'une entreprise (Herbig, Milewicz et Golden, 1994). La crédibilité est beaucoup plus que la confiance. La crédibilité est la capacité d'inspirer la foi dans l'entreprise et ses compétences. En d'autres mots, c'est la perception de fiabilité que l'entreprise peut inspirer. Compte tenu de notre expérience dans la gestion de situations de crises majeures et dans la création et la mise en place de programmes de récupération, nous avons défini la crédibilité comme étant la somme de trois facteurs (voir la Figure 2) :

Une entreprise dont la note au classement des entreprises les plus admirées passe de 5 à 8 connaîtrait une réduction du coût annuel de ses capitaux de 1 pour cent et, par conséquent, une augmentation de sa valeur de 7 pour cent.

1. Expertise en la matière – l'expert ou l'entreprise doit être reconnu(e) en tant que spécialiste dans les domaines concernés.
2. Confiance – l'expert ou l'entreprise doit avoir une longue feuille de route incontestable sur les plans de l'intégrité et du respect de ses promesses.
3. Communication efficace – l'expert ou l'entreprise doit comprendre les principaux filtres émotionnels des parties prenantes.

Figure 2
Crédibilité



Trop souvent, les entreprises s'en remettent exclusivement à leur propre expert technique pour communiquer les opinions au chef de la direction lorsqu'une crise se produit. Elles agissent ainsi sans se rendre compte que l'expert interne à l'entreprise ne peut, à ce moment précis, avoir une grande crédibilité auprès des différentes parties prenantes.

Un des éléments majeurs d'un système de gestion de crise et d'un système de récupération après une crise consiste à dresser une liste claire des ressources crédibles répondant aux caractéristiques et aux besoins de chaque partie prenante.

CHANGEMENTS LIÉS À LA RÉPUTATION : INCIDENCE SUR LA VALEUR DE L'ENTREPRISE

Les changements liés à la réputation pourraient avoir une incidence correspondante sur la valeur de l'entreprise. Srivastava *et al.*, 1997, ont démontré que la réputation d'une entreprise peut influencer sur l'évaluation de celle-ci par les marchés de capitaux

(Srivastava *et al.*, 1997). Ils se sont appuyés sur le sondage du magazine *Fortune* concernant les entreprises les plus admirées et sur la note liée à la réputation pour démontrer qu'une entreprise dont la note passe de 5 à 8 connaîtrait une réduction du coût annuel de ses capitaux de 1 pour cent et, par conséquent, une augmentation de sa valeur de 7 pour cent. Dans le cas d'une entreprise évaluée à 3 milliards de dollars, ce changement correspond à une augmentation de la valeur de 210 millions de dollars. Le gain associé à l'augmentation de réputation peut donc être substantiel.

Oxford Metrica a analysé la valeur des 500 plus importantes entreprises européennes dans le but de mesurer l'apport du capital-réputation au rendement de la valeur pour les actionnaires. La firme a conclu que les entreprises dont la réputation est solide peuvent surclasser la concurrence par des rendements supérieurs de plus de 100 pour cent (Oxford Metrica, 2011).

Le Reputation Institute a analysé 35 entreprises et comparé leur note dans les classements des entreprises les plus admirées et le cours de leurs actions. Une augmentation positive d'un point de la note relative à la réputation était associée à une hausse de la capitalisation boursière moyenne de 147 millions de dollars, et une diminution d'un point de la note liée à la réputation était associée à une baisse de la capitalisation boursière d'environ 5 milliards de dollars (Fombrun et Foss, 2005). L'incidence financière d'une perte de réputation peut être catastrophique et se présenter sous la forme d'une baisse des revenus, d'une réduction de la valeur boursière, d'une augmentation du coût des capitaux ou même d'une faillite.

Le *Consumerology Report*, un sondage pancanadien commandé par Bensimon Byrne et réalisé par The Gandalf Group, a été conçu pour mieux connaître l'importance des effets que peuvent avoir les macro-tendances sur le comportement des gens. Le rapport révèle que les deux tiers des Canadiens ont affirmé que la réputation de l'entreprise influençait considérablement leurs choix d'achat de la marque associée (Byrne, 2010). Le Reputation Institute a établi que 58 pour cent des personnes recommandent une entreprise en fonction de leur perception de celle-ci, tandis que seulement 42 pour cent la recommandent en fonction de leur perception de ses produits et services (Reputation Institute, 2011).

NOUVEAUX ENJEUX LIÉS AUX MÉDIAS SOCIAUX : UNE ÉTUDE DE CAS

Une croissance exponentielle de l'utilisation des médias sociaux fait planer de nouvelles menaces sur la réputation des entreprises. Par exemple, maintenant les employés peuvent divulguer des renseignements confidentiels ou poser des gestes qui projettent une image négative de l'entreprise. L'Information Security Forum

Une
augmentation
exponentielle du
recours aux
médias sociaux
fait planer de
nouvelles
menaces pour la
réputation des
entreprises.

(ISF), un organisme mondial sans but lucratif qui maintient des normes visant à assurer la sécurité commerciale d'Internet, prédit que les menaces à la sécurité des entreprises et, possiblement, à leur réputation connaîtront une croissance importante. Le risque d'utilisation malveillante des réseaux sociaux augmente, ne serait-ce que pour nuire délibérément à la réputation d'une entreprise, diffuser des renseignements confidentiels ou attaquer intentionnellement une entreprise concurrente. Les réseaux sociaux sont aussi en train de changer la façon dont les entreprises communiquent avec leurs clients. Les consommateurs individuels exploitent le pouvoir des réseaux sociaux pour obtenir le soutien en faveur de mouvements sociaux ou consuméristes qui, souvent, forcent les entreprises à renverser une politique impopulaire. À la fin de 2011, Bank of America a été forcée de renoncer à facturer des frais mensuels additionnels de 5,00 \$ aux utilisateurs de cartes de débit après qu'une femme eut déclenché une campagne sur le réseau social *Change.org* et rassemblé plus de 300 000 signatures dénonçant le projet⁴.

Les organisations non gouvernementales ont aussi appris à utiliser les médias sociaux pour publiciser des enjeux pouvant nuire à la réputation des entreprises, comme ce fut le cas de Nestlé. Une bande vidéo mise en ligne sur Facebook montrait un jeune homme grignotant à son poste de travail ce qui semblait être une barre chocolatée KitKat de Nestlé. En réalité, le jeune homme mordait dans les pattes d'un orang-outan et du sang coulait de ses dents, rappelant Dracula⁵. Le logo KitKat avait été modifié et on pouvait y lire le mot « *killer* » (tueur) (voir l'illustration 1). Cette initiative a marqué le début d'une campagne menée par Greenpeace International dans les médias sociaux dans le but d'attirer l'attention sur le fait que le géant suisse de l'alimentation achetait de l'huile de palme d'une entreprise indonésienne qui, selon Greenpeace, avait détruit la forêt tropicale et l'habitat faunique des orangs-outans pour produire l'huile en question.

⁴ « In Retreat, Bank of America Cancels Debit Card Fee ». *New York Times*, 1^{er} novembre 2011.

⁵ <http://www.youtube.com/watch?v=1BCA8dQfGi0>

Illustration 1

Site Web de Greenpeace



Source : <http://www.greenpeace.org/international/en/campaigns/climate-change/kitkat/>

La mise en ligne de la vidéo a pris une ampleur virale et, entre le 17 et le 22 mars 2010, on a enregistré 215 000 *tweets* mentionnant Nestlé. Cette dernière s'est défendue en déclarant que le fournisseur en question n'était responsable que de 1,25 pour cent de l'huile de palme utilisée par Nestlé et qu'elle envisageait d'acheter seulement de fournisseurs respectueux de l'environnement. Nestlé, une des plus importantes entreprises au monde dans le secteur de l'alimentation, a été prise au dépourvu. Le cours de ses actions a chuté. En l'espace de quelques jours, la multinationale a toutefois réussi à récupérer ses pertes en annonçant son partenariat avec The Forest Trust (TFT). Nestlé a fait connaître ses lignes directrices en matière d'approvisionnement responsable et elle est devenue membre actif de la Table ronde pour une huile de palme durable. Greenpeace a finalement salué les mesures prises par Nestlé, utilisant l'orang-outan dans ses messages en ligne pour remercier l'entreprise de protéger la forêt tropicale (voir l'illustration 2). Cette intervention pour saluer les actions de Nestlé n'a toutefois pas connu l'ampleur virale de l'action de contestation initiale.

Illustration 2

Campagnes de Greenpeace (lors de la campagne initiale et pour remercier Nestlé des mesures prises)



Source : <http://www.greenpeace.org/international/en/campaigns/climate-change/kitkat/>

Dans une entrevue avec le *Wall Street Journal*, un attaché de presse de Greenpeace a signalé en parlant des réseaux sociaux que : « C'est là où les grandes entreprises sont vulnérables⁶ ».

L'exemple de Nestlé a clairement démontré l'influence des médias sociaux sur la réputation et la valeur de l'entreprise. Initialement, Nestlé avait adopté l'approche classique selon laquelle le contrôle de la qualité agit comme gardien de la réputation. Le fournisseur en Indonésie n'avait aucun impact sur la sécurité ou la qualité du produit. Cependant, il a nettement porté atteinte au principal facteur de réputation auprès certaines parties prenantes importantes de Nestlé, ce qui a entraîné des répercussions directes sur la valeur boursière de l'entreprise.

La gestion de la réputation en tant qu'actif stratégique, combinée à « l'approche axée sur les parties prenantes » telle que nous l'avons définie, constitue la seule façon efficace et durable de protéger et d'augmenter la valeur de l'entreprise.

⁶ « Nestlé Takes a Beating on Social-Media Sites ». *Wall Street Journal*, 29 mars 2010.

LA RÉPUTATION EST AUSSI PERÇUE COMME UN RÉSERVOIR D'ESTIME DANS LES MOMENTS DE CRISE

Une bonne réputation peut protéger une organisation dans les moments de crise. En termes de relations publiques, elle sert de « réservoir d'estime » (Jones *et al.*, 2000; Fombrun et van Riel, 2003). On considère qu'une organisation ayant une réputation favorable possède un compte bancaire contenant du capital de réputation (Coombs et Holladay, 2006). On considère aussi que l'entreprise qui jouit d'une bonne réputation a le bénéfice du doute auprès des parties prenantes lors d'événements négatifs ou de mauvaises nouvelles la concernant. Larkin affirme que l'investissement consacré à bâtir une réputation équivaut à une police d'assurance pouvant offrir aux entreprises respectées une protection dans les moments de pression intense (Larkin, 2003).

Qui plus est, Coombs et Holladay démontrent que la réputation produit un effet de halo ou agit comme bouclier faisant dévier les dommages potentiels à la réputation durant une crise (Coombs et Holladay, 2006). Encore plus intéressantes sont les données indiquant qu'en l'absence de crise, une bonne réputation peut générer des bénéfices qui serviront de tampon et préviendront ainsi les pertes dans les moments de turbulence et d'incertitude économique. Lorsque le marché des valeurs mobilières aux États-Unis a accusé une baisse soudaine et inattendue, les actions des entreprises jouissant d'une excellente réputation ont fléchi de façon beaucoup moins marquée que celles des entreprises n'ayant pas une bonne réputation (Jones *et al.*, 2000).

Étude exploratoire au Québec

Compte tenu de la préoccupation grandissante des entreprises à l'égard du risque lié à la réputation, le CIRANO et Preventa ont choisi d'entreprendre une étude exploratoire auprès des plus grandes entreprises du Québec dans le but de connaître l'importance qu'elles attachent à la réputation et la façon dont le concept de réputation est inclus dans leur rapport annuel et sur leur site Web. On a évalué le rôle que joue la responsabilité sociale de l'entreprise, la manière dont elles gèrent la réputation de l'organisation dans les moments de crise et la note qu'elles ont obtenue dans le classement des entreprises les plus admirées (si elles y figurent).

MÉTHODOLOGIE

Nous avons choisi 80 des 500 plus importantes entreprises au Québec selon le journal *Les Affaires*. Nous avons axé notre recherche sur les plus grandes entreprises. On peut présumer que les plus grandes entreprises, surtout celles qui exercent leurs activités à l'échelle multinationale, sont plus sensibilisées aux enjeux touchant la réputation. En raison de leur plus grande visibilité auprès de la population, elles sont plus susceptibles d'être ciblées dans les médias. On peut également présumer que les grandes entreprises ont un budget plus important à consacrer à leur responsabilité sociale et possiblement à la gestion du risque lié à la réputation. Les entreprises que nous avons choisies étaient représentatives de 16 secteurs d'activité au Québec comprenant l'ingénierie, les médias, la distribution alimentaire, les télécommunications, les restaurants, l'aéronautique, le transport et les services bancaires.

Pour chacune des 80 entreprises, nous avons analysé leur site Web et les documents publics disponibles, dont les rapports annuels et les rapports sur la RSE. Les renseignements obtenus sur les entreprises ont été réunis, y compris la taille de l'entreprise, ses données financières, ses activités internationales et le rapport sur la RSE. Nous avons analysé l'espace consacré à la réputation et à la RSE dans les documents des entreprises (soit la qualité de l'information) et nous avons vérifié si

les entreprises évoquent le « risque lié à la réputation » et le « risque lié à la RSE ». Nous avons aussi collecté des renseignements concernant la couverture médiatique⁷ et les crises ayant touché les entreprises ou leur secteur d'activité dans le passé. Nous avons inclus dans notre analyse le classement des entreprises les plus admirées en 2011. Sur les 80 entreprises retenues, 37 faisaient partie du classement de 2011⁸.

En plus de la collecte de données, nous avons effectué des entrevues dirigées, par téléphone ou en personne, avec les représentants aux relations publiques et les chefs de la direction d'un échantillon de ces entreprises. Les questions posées étaient précises :

Les cadres supérieurs et le conseil d'administration de votre entreprise considèrent-ils que la réputation est une priorité ?

Qui, au sein de votre entreprise, a la charge de la gestion de la réputation ?

Disposez-vous d'un cadre de référence précis pour mesurer la réputation de votre entreprise ?

Pensez-vous que votre entreprise connaît l'incidence de la réputation sur son évaluation financière, la loyauté des clients, la satisfaction des clients, le roulement du personnel ou la volatilité des actions et des prix ?

Votre entreprise consacre-t-elle des ressources pour la RSE ?

Pensez-vous que la RSE pourrait constituer une assurance contre le risque lié à la réputation ?

RÉSULTATS DES ENTREVUES

Notre démarche consiste en une étude exploratoire qui ouvre des perspectives intéressantes de recherches futures. Il est toutefois possible de tirer des conclusions et de formuler des recommandations :

⁷ Influence Communication offre la surveillance et l'analyse exhaustive des médias au Canada et dans plus de 160 pays à travers le monde (www.influencecommunication.com).

⁸ Romain Lenclos et Mohamed Fayçal Mahfouf de l'École Polytechnique de Montréal ont contribué à la collecte des données. Voir aussi Lenclos (2011).

- **Le risque lié à la réputation constitue un actif hautement vulnérable pour les entreprises au Québec.** Tous les répondants sont d'avis que le risque lié à la réputation est l'un des plus importants problèmes auxquels font face les entreprises à l'heure actuelle. Presque tous sont d'avis que le risque lié à la réputation a augmenté ou a pris plus d'importance aujourd'hui. La citation suivante illustre ce sentiment : « *La réputation a toujours été importante, mais son incidence est plus critique de nos jours.* » Nous avons cependant constaté qu'aucune entreprise ne faisait de la gestion de sa réputation une priorité. Il existe donc un fossé entre la vulnérabilité et les mécanismes mis en place en réponse à cette vulnérabilité.
- **Les services des communications et du marketing sont perçus comme les gardiens de la réputation de l'entreprise.** La réputation est perçue comme le résultat des activités de ces services. Il est cependant essentiel que les entreprises gèrent aussi leur réputation en tant qu'actif stratégique le plus important. Ce changement de perspective entre le résultat et l'actif est fondamental si l'entreprise veut bâtir une réputation solide et durable.
- **Les entreprises concentrent encore leurs efforts sur la qualité des produits et des services.** Les entreprises ont tendance à mettre l'accent sur la qualité de leurs produits ou de leurs services et à présumer que les menaces à leur réputation correspondront aux menaces traditionnelles connues dans le passé et reliées à la qualité des services ou des produits. En réalité, les études montrent une réduction spectaculaire des crises ayant trait à la qualité des produits, en raison des améliorations apportées aux processus d'assurance de la qualité, de l'introduction des technologies de pointe et de la réglementation gouvernementale plus rigoureuse.
- **La réputation est évaluée et mesurée par des organisations externes.** La majorité des répondants n'affectent pas de ressources internes à la surveillance des risques potentiels liés à la réputation. Les entreprises se contentent de permettre que leur réputation soit mesurée et classée par des organisations externes, comme le magazine *Fortune*, ou le journal *Les Affaires* au Québec. Elles suivent les classements. « *Si mon entreprise se classe parmi les 150 entreprises québécoises les plus admirées, je suis satisfait pour l'année. C'est un bon signal pour toutes les parties prenantes.* » Toutefois, étant donné que la réputation constitue l'actif le plus précieux de l'entreprise, il ne semble pas prudent, ni dans l'intérêt stratégique de celle-ci, de laisser exclusivement aux organisations externes le soin de déterminer un classement et de donner une note d'évaluation de leur réputation. De telles organisations ont des

facteurs d'évaluation très différents de ceux qui sont importants pour l'entreprise et pour ses principales parties prenantes. Les classements externes devraient être utilisés seulement à titre comparatif entre l'évaluation interne et l'opinion d'une tierce partie.

- **Pour la plupart des répondants, le passé constitue un bon indicateur des risques futurs.** Les cadres supérieurs sont généralement d'avis que la réputation de l'entreprise n'est pas à risque et que les dirigeants maîtrisent la situation étant donné que, dans le passé, aucune crise n'a touché la réputation de l'organisation. Toutefois, cette approche ne prend pas en compte les changements récents, par exemple, l'importance des réseaux sociaux, la montée du consumérisme, la mondialisation et la croissance de la complexité du contexte d'affaires. Une telle opinion contribue ainsi à augmenter les risques liés à la réputation de l'entreprise puisque le processus de gestion ne tient pas compte de ces nouveaux éléments.
- **Dépendance envers la publicité.** Les entreprises présument qu'elles peuvent continuer à améliorer leur réputation et communiquer leur message par la voie de communiqués de presse et de publicité. Ce modèle de communication traditionnel n'est plus valable, compte tenu du haut niveau de cynisme et de méfiance de la population à l'égard des entreprises. Un sondage de l'institut Nielsen, connu sous le nom de « Social Media Driving Change in Consumer Perception » et présenté en 2011 lors d'un congrès tenu à Londres, a clairement démontré que, dans l'esprit de la population, le mot « faux » est celui qui est le plus souvent associé à la publicité. On doit donc voir à combler un énorme fossé sur le plan de la crédibilité.
- **Dépendance envers la gestion de crise.** Les entreprises interrogées par le CIRANO et Preventa considèrent que la gestion de crise constitue l'élément déterminant dans leurs efforts visant à protéger et à maintenir la réputation de l'entreprise dans les moments de crise. Les entreprises québécoises sont sensibilisées au risque de contagion d'une crise touchant la réputation à un secteur d'activité et à la possibilité que toutes les entreprises soient confondues. Elles sont aussi au courant du risque de pertes financières résultant d'une crise liée à la réputation d'un partenaire dans la chaîne d'approvisionnement. Par exemple, la mauvaise réputation de l'industrie de la construction influe sur la réputation de toutes les entreprises exerçant des activités dans ce secteur.

- **La responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas perçue comme un élément important de la gestion du risque lié à la réputation.** La majorité des personnes interrogées ont mentionné que la RSE est devenue de plus en plus importante pour les organisations, mais ils ne font pas de corrélation directe entre la responsabilité sociale de l'entreprise et la réputation. Certains répondants ont mentionné que, dans les moments de crise, « la RSE peut aider, mais elle n'est pas essentielle » et d'autres ont affirmé : « elle pourrait même aggraver la situation ». On ne croit pas que les programmes visant la responsabilité sociale de l'entreprise pourraient aider une entreprise en temps de crise. Deux points importants doivent être pris en considération. Premièrement, la RSE peut représenter près de 40 pour cent de la valeur de la réputation chez certaines parties prenantes. Deuxièmement, et ce point concerne les entreprises internationales, l'incidence de la RSE varie considérablement selon les régions géographiques, comme l'ont démontré les études du Boston College Center for Corporate Citizenship et du Reputation Institute (2008).

STATISTIQUES ISSUES DE NOTRE ÉCHANTILLON⁹

- **46,2 pour cent des entreprises retenues dans notre échantillon mentionnent la réputation dans leur rapport annuel.** Par exemple, l'entreprise de fabrication et de distribution de bière Molson Coors écrit : « *Le succès de notre entreprise dépend beaucoup de l'image de la marque, de la réputation et de la qualité des produits¹⁰.* ». Certaines entreprises considèrent leur « bonne réputation » comme un actif.
- **47,5 pour cent des entreprises retenues dans notre échantillon définissent le risque lié à la réputation dans leur rapport annuel.** Par exemple :

« Le risque lié à la réputation représente le risque qu'une action accomplie par une organisation ou par un de ses représentants ternisse son image aux yeux de la collectivité ou la confiance que lui accorde le public, ce qui pourrait entraîner une diminution des affaires, des actions en justice ou l'assujettir à une surveillance réglementaire accrue. Un certain nombre d'événements peuvent avoir des impacts sur la réputation, et le risque est principalement d'ordre réglementaire, juridique ou opérationnel. Les défaillances d'exploitation ainsi que la non-conformité aux lois et

⁹ Voir aussi Lenclos (2011).

¹⁰ Rapport annuel de 2010 de Molson Coors, p. 20.

aux règlements peuvent avoir une incidence importante sur la réputation de l'organisation¹¹. »

« La certification PASA (Programme d'amélioration de la salubrité des aliments) garantit la conformité aux normes du système Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) et donne aux consommateurs l'assurance de la sécurité et de l'innocuité des aliments. Par ailleurs, si un tel risque se matérialisait, il pourrait entraîner un rappel coûteux de produits et entacher gravement la réputation de la Société¹². »

- **90 pour cent des entreprises qui évoquent l'importance de la réputation dans leur rapport annuel mentionnent aussi le risque lié à la réputation.** Les entreprises les plus susceptibles de mentionner le risque lié à la réputation sont celles qui exercent leurs activités dans les secteurs suivants : banques, distribution, agriculture, transport et services.
- **55 pour cent des entreprises retenues dans notre échantillon accordent une attention considérable à la RSE dans leur documentation.** Plus de la moitié des entreprises communiquent des renseignements sur la RSE et, selon nos critères, la qualité de cette information varie de bonne à très bonne. Cependant, près de 25 pour cent des entreprises choisies ne publient pas de renseignements au sujet de la RSE sur leur site Web ou l'information est de mauvaise qualité.
- **50 pour cent des entreprises retenues dans notre échantillon ont établi l'existence d'un risque possible lié à la RSE,** et celui-ci est interprété comme désignant la perte possible de ressources financières ou de réputation attribuable à des facteurs environnementaux ou sociaux. En particulier, ce risque est accru pour les entreprises exerçant leurs activités dans les domaines suivants : énergie, transport, pétrole et gaz.
- **46,25 pour cent des entreprises retenues dans notre échantillon font partie du classement 2011 des entreprises canadiennes les plus admirées.** Nous avons eu recours à une analyse statistique de type *probit* pour évaluer la relation entre la mention de la réputation dans le rapport annuel et le classement des entreprises canadiennes les plus admirées. **La mention de la réputation dans le rapport annuel des entreprises augmente la probabilité de faire partie du classement des entreprises canadiennes les plus admirées.**

¹¹ Rapport annuel de 2010 de RBC.

¹² Industrie Lassonde inc., Analyse par la direction de la situation financière et des résultats d'exploitation – Exercice terminé le 31 décembre 2010.

Notre échantillon nous a aussi permis de constater que le fait d'avoir des activités internationales augmente la probabilité que les entreprises soient plus sensibilisées au risque lié à la réputation.

L'étude a permis de dégager certaines tendances. Au Québec, **seulement 50 pour cent** des entreprises évoquent la réputation dans leurs rapports annuels ou autres outils de communication. **Aucune** des organisations qui mentionnent la réputation en tant qu'actif important n'a mis en place un système de gestion visant à mesurer et à gérer la réputation. La réputation est toujours perçue comme le résultat d'autres activités, dont les relations publiques, la stratégie commerciale ou le contrôle de la qualité. Des différences existent entre les secteurs d'activité, et les entreprises exerçant leurs activités dans les secteurs des banques, de la distribution, de l'agriculture, du transport et des services sont plus sensibilisées aux risques liés à la réputation. La même conscience des risques est présente dans les entreprises qui exercent leurs activités sur la scène internationale.

Comment créer une entreprise avisée en matière de réputation

*« Il faut 20 ans pour bâtir une réputation et 5 minutes pour la détruire.
Si vous y pensez bien, vous ferez les choses différemment. »*

— Warren Buffett

Il est urgent de gérer la réputation d'une manière bien différente de celle qui a cours actuellement. Le niveau élevé d'incertitude, la mondialisation des entreprises et le fait que l'ensemble de la planète est hyper connecté grâce aux médias sociaux forcent les entreprises à aller au-delà de la sensibilisation et de la conformité en matière de risques pour devenir des entreprises avisées dans la gestion des risques. Notre étude indique que le fossé entre les risques liés à la réputation des entreprises et les mesures mises en place en vue de bâtir et de protéger cette même réputation se creuse rapidement. Comme nous l'avons constaté dans les récents sondages, dont ceux réalisés par Eisner Amper (2011) et l'Economist Intelligence Unit (2005), la vaste majorité des dirigeants et des administrateurs d'entreprises saisissent la valeur de la réputation et celle-ci figure d'ailleurs en tête de liste des priorités relatives aux risques. Toutefois, lorsque nous examinons la façon dont les entreprises évaluent, gèrent, améliorent et protègent leur réputation, il ressort qu'une majorité écrasante d'entreprises ne gèrent pas leur réputation de manière spécifique. Le fossé entre les besoins et les actions est profond et la situation doit être corrigée.

CINQ PRINCIPAUX DÉTERMINANTS POUR AGIR DIFFÉREMMENT EN VUE DE PROTÉGER VOTRE RÉPUTATION

Les cinq points suivants représentent les déterminants du marché et influencent considérablement la perception et l'évaluation des entreprises par leurs parties prenantes. Un consensus se dégage des études que nous avons consultées et de nos entretiens avec les dirigeants d'entreprise : les déterminants du marché façonneront la manière dont votre réputation sera évaluée dans un avenir prévisible.

- 1. L'émergence des médias sociaux** en tant que principale plateforme de communication. À l'heure actuelle, le contexte commercial peut être qualifié de « bocal à poissons ». Il n'y a aucun endroit où se cacher et il est impossible de contrôler l'information sur l'entreprise, ses produits ou ses services. Les médias sociaux ont modifié le contexte et les stratégies de communication. La réputation de l'entreprise peut être influencée dans le monde entier par une seule personne ou par des groupes connaissant le fonctionnement des médias sociaux. Ces derniers contribuent à amplifier considérablement la perception des risques au sein de la population en général (de Marcellis-Warin et Peignier, 2012).
- 2. La complexité sans cesse croissante** des activités commerciales. La mise en place des nouvelles technologies et la mondialisation des marchés, des clients et de la chaîne d'approvisionnement forcent les organisations à adopter une nouvelle façon de gérer les risques occasionnés par une plus grande complexité.
- 3. Les attentes accrues** concernant la manière dont les entreprises devraient mener leurs affaires. Depuis les années 90, on s'attend à ce que les entreprises contribuent à la collectivité au sein de laquelle elles exercent leurs activités, bien plus que de se contenter de réaliser des profits pour leurs actionnaires. Les organisations doivent améliorer ou influencer positivement les endroits où elles font des affaires. Des programmes de RSE et de durabilité ont été élaborés dans le but de répondre à ces attentes accrues.
- 4. L'augmentation des crises suite à des événements intentionnels.** La plupart des entreprises possèdent des programmes de gestion de crise visant à gérer les événements non intentionnels. La mondialisation de la chaîne de distribution et d'approvisionnement a contribué à augmenter la vulnérabilité des entreprises aux actes criminels intentionnels. L'ampleur du scandale provoqué en Chine par le lait contaminé à la mélamine n'est qu'un exemple de l'impact que peut avoir un acte criminel posé par un fournisseur local sur la réputation d'un ou des secteurs d'activité et des entreprises ailleurs dans le monde. Une étude réalisée par Reid *et al.* (2006) a montré que, sur un total de 3 740 incidents survenus au Royaume-Uni entre 1998 et 2003, 86,4 pour cent étaient accidentels. Les autres, soit 13,6 pour cent, étaient intentionnels ou d'origine inconnue. Étant donné la montée des activités terroristes partout dans le monde et du crime organisé à l'échelle mondiale, il est tout simplement logique de s'attendre à une augmentation du risque à la réputation créé par des événements intentionnels.
- 5. Le cynisme de la population et la perte de confiance à l'égard des entreprises** et des autres institutions se sont accrues, surtout depuis la crise financière de 2008 (Edelman, 2011).

L'approche courante de gestion des risques est axée sur la conformité réglementaire. Les entreprises évaluent et analysent des centaines de risques et ceux-ci sont ensuite organisés selon une **matrice classique des risques et des impacts**. Une telle approche est très bureaucratique et n'offre pas les outils permettant de gérer concrètement les principaux actifs stratégiques de l'entreprise. Au cours des dernières années, surtout depuis la crise financière, de nombreuses études et publications ont démontré les **échecs de l'approche classique de gestion des risques**. Dans les secteurs de la finance et des investissements, Nassim Taleb a publié deux ouvrages à succès, *Foiled by Randomness* et *The Black Swan*, dans lesquels il démontre clairement les problèmes sérieux rencontrés avec l'approche réactive axée sur la conformité aux normes comptables (Taleb, 2001, 2011). Dans son livre intitulé *Failure of Risk Management*, Douglas W. Hubbard écrit : « *La recherche est extraordinairement concluante : une grande partie de ce qui a été fait en matière de gestion des risques, si on adopte un point de vue objectif, n'a ajouté aucune valeur à la problématique de gestion des risques. En fait, elle peut avoir aggravé la situation* » (Hubbard, 2009). L'expérience que nous avons acquise depuis plus de 20 ans concorde entièrement avec ces propos. En effet, on doit modifier considérablement la gestion des risques afin d'augmenter sa valeur. La démarche doit passer d'une approche statique et bureaucratique à une approche dynamique et avisée de gestion des risques.

Nous définissons ainsi une entreprise avisée en matière de réputation : une entreprise qui considère sa réputation comme son plus précieux actif stratégique. Elle comprend très bien la valeur et l'incidence de la réputation sur l'organisation. Elle adopte une approche adaptée et utile à tous les échelons, des administrateurs de l'entreprise et des cadres supérieurs aux employés. Elle met en place les mécanismes et les outils qui lui permettront de gérer, d'améliorer et de protéger activement sa réputation. La culture de l'entreprise est en harmonie avec sa réputation.

Dans le présent rapport, nous analysons trois éléments qui permettent à une entreprise de « faire les choses différemment¹³ » : la structure des risques, le modèle d'anticipation des risques et la matrice de maturité de la réputation. Les éléments que nous avons retenus sont importants car ils offrent à l'entreprise qui les utilise trois outils importants : un cadre de référence permettant d'évaluer, de comprendre et de gérer tant les risques auxquels elle est exposée que ses vulnérabilités; un modèle éprouvé permettant d'anticiper activement une crise potentielle; et le plan d'action à suivre pour gérer sa réputation de façon avisée.

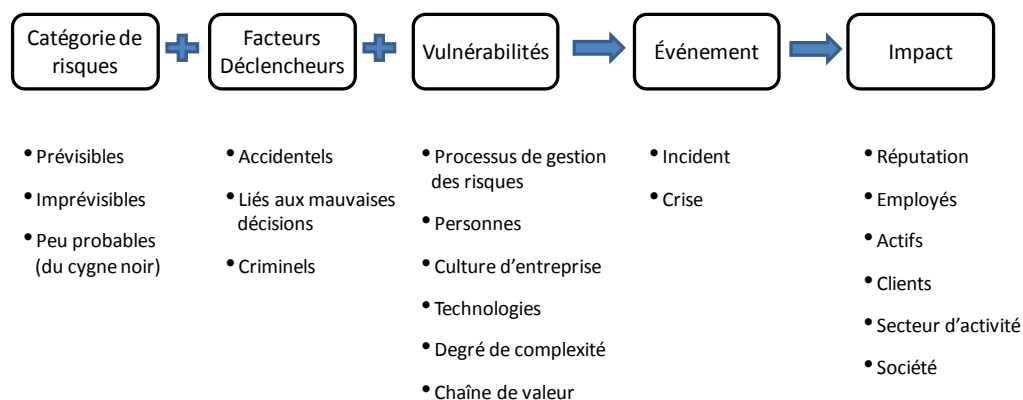
¹³ D'autres éléments, dont le processus de gestion de la reprise, l'établissement des déterminants de la réputation par les parties prenantes, l'évaluation de la culture en matière de réputation, seront présentés dans une étude ultérieure.

La matrice de maturité de la réputation est une méthode permettant d'établir le plan d'action à suivre pour qu'une entreprise cesse d'être simplement réactive (d'agir lorsqu'une crise survient) et devienne une entreprise qui gère sa réputation de façon avisée, considérant que celle-ci fait partie des valeurs fondamentales, de l'ADN de l'organisation.

LA STRUCTURE DES RISQUES

La mise en œuvre d'une structure des risques constitue la première et l'une des plus importantes étapes à franchir en vue de redéfinir un nouveau mode de gestion et de protection de la réputation. Ce schéma présente les activités de liaison des éléments et des étapes qui existent entre un risque potentiel et un incident ou une crise.

Figure 3
Structure des risques



Source : Preventa

Nous donnons plus bas une brève description de chaque élément du schéma des risques.

Catégories de risques

Les entreprises sont exposées à trois catégories de risques : prévisibles, imprévisibles et peu probables ou « du cygne noir ». **Les risques prévisibles** sont associés aux activités commerciales quotidiennes. Ces risques sont bien compris, bien connus et bien documentés. Ils peuvent provenir des employés dont le rendement ne respecte pas les normes reconnues. Ces risques peuvent être associés aux pratiques de fabrication ou aux services. Ils comprennent aussi les risques représentés par des fournisseurs dont les biens et services ne sont pas conformes aux spécifications.

Les risques imprévisibles sont connus, mais très difficiles à prévoir, même lorsqu'ils sont latents. Les risques naturels, comme les tremblements de terre ou les tornades, sont des exemples de risques imprévisibles. Une entreprise qui exerce ses activités dans une zone sismique est consciente des risques liés à un tremblement de terre, mais elle ne peut pas prévoir le moment précis d'un événement. Elle doit alors élaborer des systèmes de gestion dynamique des risques afin de bien réagir à la crise au moment où elle survient. Les autres types de risques imprévisibles peuvent être de nature politique, sociale ou technologique. De nombreux risques imprévisibles sont aussi associés au type de stratégie adopté par une entreprise et à sa mise en œuvre.

Enfin, **les risques peu probables** ou « **du cygne noir** » sont complètement nouveaux et inconnus, de sorte qu'une entreprise ne peut pas planifier en conséquence. Toutefois, si elle met en place des méthodes et des outils efficaces, elle se comportera mieux en présence d'un événement peu probable qu'une autre organisation ne possédant pas de programme rigoureux de gestion des risques.

Facteurs déclencheurs

Les facteurs déclencheurs sont les actions ou les événements qui transforment un risque potentiel en une crise ou un incident. La grande lacune de l'approche classique de gestion des risques, c'est qu'elle est trop axée sur la matrice des risques et des impacts. **Une entreprise gère les risques de façon proactive seulement si elle reconnaît et gère les facteurs déclencheurs.**

Les facteurs déclencheurs peuvent être **accidentels**. Par exemple, dans un milieu manufacturier, le bris d'une pièce d'équipement constitue un facteur déclencheur accidentel. Il peut être atténué par l'adoption d'un programme d'entretien préventif.

Les facteurs déclencheurs les plus difficiles à gérer sont aussi ceux qui auront le plus d'impact sur la réputation et la valeur de l'entreprise. Ce sont les **mauvaises décisions** et les **actes criminels**.

Les facteurs déclencheurs liés aux mauvaises décisions se mettent en marche lorsque la direction ou les employés prennent des décisions sans tenir compte des conséquences. Prenons, par exemple, un directeur d'usine qui doit réduire les coûts d'exploitation. Différentes options s'offrent à lui, mais il décide de réduire considérablement les dépenses du service d'entretien préventif. La plupart des facteurs déclencheurs liés aux mauvaises décisions présentent un lien très fort avec la culture courante d'une organisation et la façon dont les gens sont récompensés pour accomplir leur travail. Il existe des méthodes éprouvées pour évaluer, gérer et changer la culture d'une entreprise en fonction des besoins stratégiques de l'organisation, tout en protégeant la réputation de celle-ci.

Une entreprise
gère les risques
de façon
proactive
seulement si elle
connaît et gère
les facteurs
déclencheurs.

Les facteurs déclencheurs criminels se mettent en marche lorsque des personnes, dans leur intérêt personnel, transgressent volontairement la loi et les normes reconnues. Le lait contaminé à la mélamine en Chine est un exemple frappant de facteur déclencheur criminel. La compréhension et la gestion des facteurs déclencheurs sont cruciales car elles influenceront la façon dont la réputation de l'entreprise sera touchée et la capacité de cette dernière à se redresser à long terme.

Dans le cas d'un facteur déclencheur accidentel, une entreprise qui jouit d'une bonne réputation possède un réservoir **d'estime** et bénéficie du **soutien** de ses principales parties prenantes. Il lui est donc plus facile de gérer la crise et de rebâtir sa réputation et la valeur de ses actions par la suite.

Facteur déclencheur accidentel + bonne réputation = soutien de toutes les parties prenantes. Il est plus facile de gérer la crise et de rebâtir la réputation et la valeur par la suite.

Facteurs déclencheurs criminels ou liés aux mauvaises décisions = Indignation et énorme perte de réputation auprès des parties prenantes. La démarche visant à rebâtir la réputation est beaucoup plus longue.

Vulnérabilités

Il est de la plus haute importance de comprendre les points faibles d'une entreprise relativement à sa capacité d'évaluer les risques, de gérer les facteurs déclencheurs et de réagir aux crises. Les **vulnérabilités** peuvent être divisées en cinq grandes catégories. Les **processus de gestion des risques** représentent les types de processus mis en œuvre dans le but de gérer les risques. La catégorie **personnes** fait référence à la qualité de la formation et de l'évaluation en termes de gestion quotidienne des risques. On entend par **culture d'entreprise** les comportements et les valeurs acceptés. Les **technologies** désignent les types de technologies mises en place au sein de l'entreprise, le rythme d'introduction de celles-ci et la capacité des employés à les utiliser. Le **degré de complexité** est déterminé par les risques inhérents à la chaîne de valeur des produits, des fournisseurs et de la distribution, le niveau de mondialisation et aussi le contexte réglementaire. La **chaîne de valeur** fait référence aux partenaires potentiels dans la chaîne de valeur, dont les fournisseurs ou les distributeurs. Ils peuvent constituer le maillon faible de la réputation de l'entreprise, comme nous l'avons montré dans le cas de Nestlé.

Événement

Un événement est défini comme le résultat de l'interaction entre les risques, les facteurs déclencheurs et les vulnérabilités d'une entreprise qui aboutit à un dénouement indésirable. Il est important de comprendre que tous les événements n'ont pas le même impact.

Incident : un événement indésirable mais confiné à l'entreprise. Mentionnons, à titre d'exemple, le cas d'une entreprise alimentaire qui se rend compte d'un mauvais lot de production mais qui, grâce aux processus mis en place pour assurer la sécurité des aliments, trouve le lot concerné à temps, c'est-à-dire avant sa sortie de l'usine et son introduction dans la chaîne d'approvisionnement alimentaire. Il s'agit d'un incident sérieux, mais pas d'une crise. Les mécanismes en place ont permis d'empêcher cet incident de prendre les proportions d'une crise.

Crise : un événement qui a le potentiel de discréditer une organisation et de mettre ainsi en péril sa rentabilité, sa croissance et possiblement sa survie à l'avenir (Lerbinger, 1997). Une crise focalise aussi l'attention sur les responsabilités publiques, sociales, économiques, légales et éthiques de l'entreprise (Carroll, 1979; Jones, 1980; Alpaslan *et al.*, 2009).

Impact

Pour évaluer l'impact global d'une crise, il est important de comprendre et de tenter d'évaluer l'impact sur chacune des catégories suivantes :

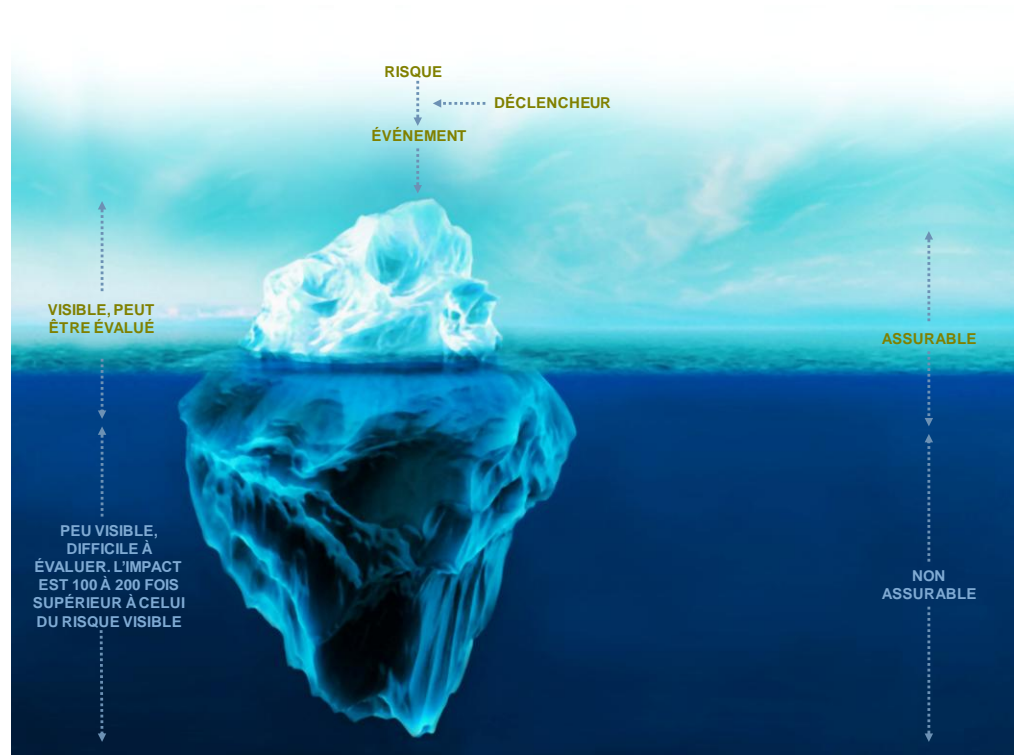
- la réputation,
- les employés,
- les actifs corporels,
- la clientèle,
- le secteur d'activité,
- la société.

La majorité des entreprises ont mis en place des systèmes qui leur permettent d'évaluer la perte d'actifs corporels et le coût associé à la gestion d'une crise. Il est beaucoup plus difficile d'estimer l'impact global d'une crise. Un grand nombre des coûts d'impact quantifiables peuvent être assurés. Comme le démontrent Rory F. Knight et Deborah J. Pretty, Oxford Metrica, dans leur étude portant sur la réputation et la valeur, l'impact global d'une crise est beaucoup plus important que les coûts directs liés à la gestion de la crise. Il peut même être de 100 à 200 fois plus élevé que le coût de la crise en soi (Knight et Pretty, 2001). L'analogie avec les parties visible et peu visible de l'iceberg constitue la meilleure façon d'illustrer l'impact global d'une crise (voir

l'illustration 3).

Illustration 3

Partie visible / peu visible de l'iceberg



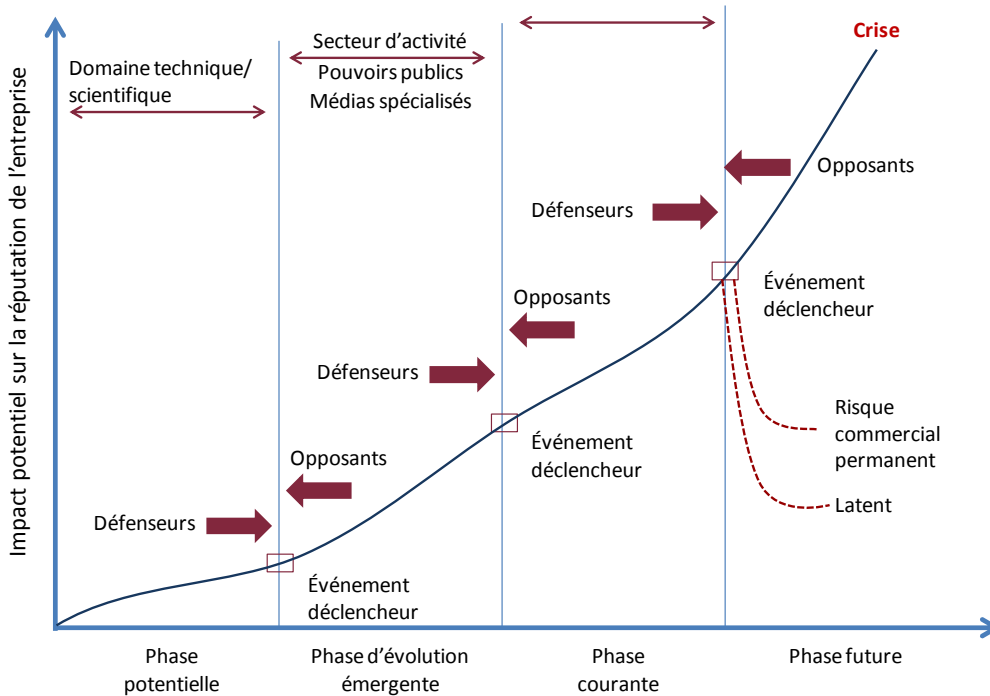
Source : Preventa

MODÈLE D'ANTICIPATION DES RISQUES

Il est généralement admis que les crises sont des événements négatifs difficiles, voire impossibles à prévoir. Souvent, une crise survient lorsque de nombreux événements isolés se produisent simultanément. Toutefois, dans de nombreux cas, une entreprise avisée et bien gérée peut anticiper l'évolution d'une crise. Dans certaines catégories, par exemple, technique, scientifique, politique ou économique, le risque suit un modèle bien connu et offre maintes occasions d'intervenir afin d'empêcher les événements négatifs de se transformer en crise grave.

Figure 4

Modèle d'anticipation des risques



Dans ce modèle, les défenseurs sont ceux qui affirment qu'il y a un risque potentiel associé à l'utilisation d'un produit ou d'une technologie. La menace potentielle du téléphone cellulaire pour la santé des utilisateurs constitue un exemple dont on a beaucoup parlé dans le domaine public au cours des dernières années. Les opposants sont ceux qui ont la capacité d'atténuer la menace en fournissant des renseignements qui contredisent les opinions des défenseurs et démontrent le contraire. Pour qu'une entreprise prenne la bonne décision stratégique, il est important qu'elle évalue correctement la crédibilité et l'incidence potentielle des défenseurs comme des opposants. À chaque phase, les défenseurs et les opposants peuvent changer. Une analyse approfondie selon des critères d'évaluation précis est essentielle.

Le modèle d'anticipation comporte quatre phases distinctes :

- **Phase potentielle** : Aux premiers stades d'un événement, la sensibilisation au risque potentiel est limitée aux réflexions contenues dans les publications techniques. Ensuite, un événement déclencheur, par exemple la publication d'une étude technique, attire une plus grande attention.

- **Phase d'évolution émergente** : À ce stade, le risque peut faire l'objet de débats au sein de l'industrie et des organismes gouvernementaux ou des médias spécialisés. À ce moment, les opposants du risque émergent peuvent intervenir.
- **Phase courante** : À ce stade, le risque est davantage connu et diffusé par les médias d'information et les médias sociaux.
- **Phase future** : Le dernier stade représente l'étape où un événement négatif devient une crise aiguë ou un risque commercial courant de moindre importance. Il peut aussi disparaître tout simplement de la scène publique et demeurer latent jusqu'à ce qu'un futur facteur déclencheur entraîne une nouvelle crise potentielle.

Il est très important pour les entreprises d'intégrer ce modèle d'anticipation des risques à leur démarche stratégique. Ce modèle devrait être appliqué à leurs produits et services les plus stratégiques. Il doit être adapté en fonction des différences géographiques.

MATRICE DE MATURITÉ DE LA RÉPUTATION DE L'ENTREPRISE

La matrice de maturité de la réputation de l'entreprise a été élaborée en tenant compte des besoins des cadres supérieurs et des administrateurs de sociétés. L'objectif consiste à évaluer les risques, à déterminer les vulnérabilités, à comparer la performance et à réaliser des améliorations constantes en ce qui a trait à la protection de la réputation de l'entreprise. La matrice comprend 11 indicateurs permettant d'évaluer, de gérer et de protéger la réputation. Une valeur variant de 1 à 4 est attribuée à chaque indicateur, 1 étant la valeur minimale et 4 la valeur maximale en termes de performance. Dans le cadre de cette méthodologie, nous avons eu recours à des entrevues structurées à différents échelons de l'organisation, à des consultations de contrôle approfondi et à des examens de la documentation. L'analyse permet d'établir les causes sous-jacentes des risques liés à la réputation de l'entreprise et les faiblesses organisationnelles possibles, en plus d'offrir un plan d'action détaillé pour une amélioration continue.

Nous donnons ici une brève description des principales caractéristiques de chaque génération en termes de gestion de la réputation.

Génération 1 : réactive

- Aucune mention de la réputation dans les communications de l'entreprise.
- Aucune compréhension de l'influence de la réputation sur les résultats et la valeur de l'entreprise.
- Culture de l'entreprise non définie et instable.

- Stratégie dictée par le très court terme.
- Aucun programme en matière de responsabilité sociale et de développement durable.

Génération 2 : sensibilisée

- La réputation est mentionnée dans les communications de l'entreprise.
- La haute direction est sensibilisée à l'importance de la réputation.
- L'évaluation et la gestion de la réputation sont perçues comme des activités peu pratiques et non prioritaires.
- La réputation est une des nombreuses activités déléguées seulement aux services du marketing ou des communications.
- Les programmes liés à la responsabilité sociale de l'entreprise et au développement durable sont perçus comme des coûts et non comme des investissements stratégiques ayant un RCI précis.

Génération 3 : engagée

- La haute direction comprend parfaitement la valeur de la réputation.
- La haute direction et les employés accordent de l'importance au classement de leur organisation parmi les entreprises les plus admirées.
- Des politiques existent au sein de l'entreprise relativement à la gestion et à la protection de la réputation.
- Des investissements sont effectués dans des programmes de responsabilité sociale de l'entreprise et de développement durable. Ces programmes sont considérés comme des éléments importants de la proposition de l'entreprise en matière de valeur unique.

Génération 4 : avisée en matière de réputation – une valeur fondamentale

- Plein engagement des administrateurs et des cadres supérieurs – la gestion de la réputation fait partie de leurs tâches prioritaires.
- Compréhension claire par l'ensemble de l'organisation des déterminants de la réputation et des principales parties prenantes.
- Systèmes dynamiques et pratiques mis en place pour surveiller, évaluer, gérer et protéger la réputation de l'entreprise.
- Examens réguliers par le conseil d'administration des contrôles liés à la réputation et de l'analyse des tendances.

Tableau 2

Matrice de maturité de la réputation

INDICATEURS DE RÉPUTATION	GÉNÉRATIONS			
	1	2	3	4
1. Déterminants de la réputation – modèle selon les parties prenantes Classement des déterminants de la réputation selon les principales parties prenantes				
2. Structure des risques Plan d'action reliant risques, facteurs déclencheurs, vulnérabilités, événements et impacts				
3. Processus et normes de gestion des risques Processus utilisés pour établir, évaluer et gérer les risques (on compte maintenant plusieurs normes relatives aux risques, dont ISO 31000)				
4. Processus d'anticipation des risques Modèle servant à suivre et à anticiper les risques potentiels pour la réputation				
5. Processus de gestion de crise Systèmes mis en place afin de gérer une crise en temps réel				
6. Processus de récupération après une crise Méthodologie servant à évaluer l'incidence d'une crise et analyse de la cause fondamentale de celle-ci dans le but de mettre en place des programmes de récupération de la valeur				
7. Culture de l'entreprise Évaluer, mesurer et enrichir les principaux déterminants de la culture de l'entreprise afin de soutenir les objectifs stratégiques				
8. Rôles et responsabilités Structure, responsabilités, obligation de rendre compte et activités des personnes directement responsables de la réputation de l'entreprise				
9. Contrôles liés à la réputation Examen périodique de la valeur de la réputation auprès des principales parties prenantes				
10. Gestion des données Analyse complète des données issues des contrôles liés à la réputation				
11. Formation Formation périodique sur les plus récentes méthodes de gestion de la réputation et processus d'amélioration continue				

Source : Preventa

Selon l'expérience que nous avons acquise au cours des 20 dernières années auprès de centaines d'entreprises exerçant leurs activités dans divers secteurs dans tous les coins du monde, l'approche de la matrice de maturité constitue la meilleure façon de guider une entreprise dans sa démarche visant à protéger et à maximiser le potentiel de sa réputation. La matrice permet aux cadres supérieurs d'établir des priorités claires, envoie des messages positifs aux principaux intervenants stratégiques et donne aux employés les moyens de gérer la réputation sur une base permanente.

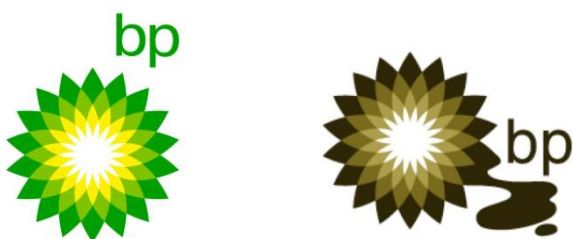
ÉTUDE DE CAS : BP ET LE DÉVERSEMENT DE PÉTROLE DANS LE GOLFE DU MEXIQUE

Le cas est intéressant pour de nombreuses raisons : son impact sur l'environnement, l'incidence sur une entreprise qui a investi tellement de temps à bâtir sa réputation et la position de BP en tant que chef de file au sein de l'industrie pétrolière. Cependant, le facteur déclencheur de cette crise monumentale est un élément critique dont l'incidence aurait pu être anticipée.

Le 20 avril 2010, une plateforme de forage en mer, appelée Deepwater Horizon, a explosé après l'éclatement d'un puits de pétrole. Le puits était situé à 1,6 kilomètre sous la surface du golfe du Mexique aux États-Unis. L'administration américaine a fait porter la responsabilité à BP et aux autres sociétés impliquées dans les activités de forage. La catastrophe a fait 11 morts et 17 blessés. L'accident a défrayé les manchettes pendant des mois étant donné que BP et les autres sociétés impliquées ont mis 89 jours avant de réussir à colmater le puits d'où le pétrole jaillissait.

Illustration 4

Le logo de BP avant et après l'accident, tel que présenté dans les médias sociaux



Avant l'accident, BP avait investi des milliards de dollars dans la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise et pris un rôle de premier plan avec d'autres compagnies de pétrole dans la lutte visant à réduire les effets des émissions d'hydrocarbure et à combattre les changements climatiques. BP a aussi réagi rapidement lors de la catastrophe du Deepwater Horizon, mettant en réserve près de 40 milliards de dollars pour couvrir les coûts de nettoyage et compenser les pertes de revenus des pêcheurs et de moyens d'existence des autres personnes touchées par le

« Le désastre peut être attribué à une culture d'entreprise et à des mesures incitatives qui encouragent la chasse aux coûts et la prise de raccourcis et récompensent les travailleurs en fonction de la rapidité d'exécution et des économies au détriment de l'amélioration. »

déversement. Toutefois, de nombreuses erreurs dans les communications de l'entreprise ont dominé l'actualité. Par exemple, Tony Hayward, alors chef de la direction, a déclaré qu'il voulait retrouver sa vie d'avant et, à un moment donné, il a qualifié de « fuite minuscule » le pire déversement de pétrole de l'histoire des États-Unis. Le cours des actions de BP a chuté de 52 pour cent en l'espace de 50 jours par suite de la crise. Un an et demi plus tard, les actions de BP n'avaient que partiellement récupéré leur valeur. Pendant ce temps, l'entreprise continue de négocier le règlement des litiges résultant de la crise et d'attendre les décisions de la Cour, ce qui pourrait faire augmenter son passif financier.

PRINCIPAL FACTEUR DÉCLENCHEUR : DE MAUVAISES DÉCISIONS DES DIRIGEANTS ATTRIBUABLES À LA CULTURE DE L'ENTREPRISE

L'expression « culture d'entreprise » a commencé à être utilisée en relation avec la performance et le développement des organisations dans les années 80. On reconnaît généralement que la culture d'entreprise constitue un des éléments-clés permettant aux organisations d'atteindre leurs objectifs stratégiques et d'éviter les erreurs coûteuses. La Commission nationale sur BP a rendu au président Obama un rapport dans lequel elle concluait : « *Le désastre peut être attribué à une culture organisationnelle et à des mesures incitatives qui encouragent la chasse aux coûts et la prise de raccourcis et qui récompensent les travailleurs en fonction de la rapidité d'exécution et des économies au détriment de l'amélioration* ».

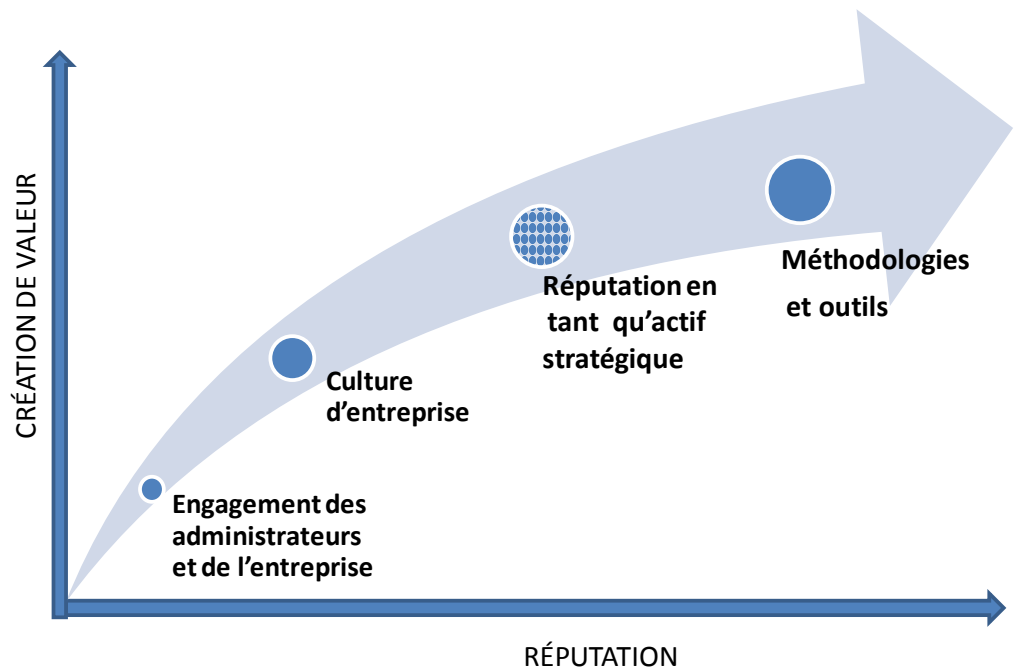
Une culture d'entreprise « déficiente » a aussi été le principal facteur déclencheur dans les trois crises importantes qui ont perturbé les activités de la NASA, la perte de deux navettes spatiales et les problèmes techniques initiaux éprouvés avec le télescope spatial Hubble.

COMMENT CRÉER UNE ENTREPRISE AVISÉE EN MATIÈRE DE RÉPUTATION

Pour devenir une organisation avisée en matière de réputation, une entreprise doit avoir établi les caractéristiques et les priorités suivantes :

- 1. La réputation fait partie des priorités du conseil d'administration et du chef de la direction.** La recherche a massivement démontré que la réputation de l'entreprise représente le principal facteur de création de valeur pour n'importe quelle organisation. Par conséquent, les deux priorités de tout conseil d'administration ou chef de la direction sont la mise en place des stratégies et l'affectation des ressources en vue de créer de la richesse pour les actionnaires et d'assurer la pérennité de l'entreprise. En conséquence, le conseil d'administration et le chef de la direction devront s'engager directement dans la gestion de la réputation de la société.

- 2. Culture d'entreprise.** C'est l'élément fondamental permettant de créer une harmonie entre les investissements et les processus dans le but d'atteindre les résultats escomptés.
- 3. Processus permanent d'évaluation, de gestion, de renforcement et de protection des principaux déterminants de la réputation.** Il est important de saisir clairement les 10 à 15 déterminants qui contribuent à renforcer la réputation de l'entreprise. Ces principaux facteurs de réputation doivent être précis et pertinents pour chacune des parties prenantes de l'entreprise.
- 4. Méthodes de gestion des risques et outils spécialement conçus pour protéger la réputation de l'entreprise.** Afin de gérer, d'améliorer et de protéger la réputation de l'entreprise, il est important d'avoir des outils et des processus spécialement élaborés pour permettre de gérer les principaux déterminants de la réputation.
- 5. Modèle d'anticipation des risques.** Des méthodes éprouvées permettent d'anticiper la gravité des risques majeurs et leur incidence sur la réputation. Une de ces méthodes consiste à adopter un modèle d'anticipation rigoureux.
- 6. Processus de récupération après une crise.** La vaste majorité des entreprises ont en place un processus de gestion de crise. Celui-ci offre à l'organisation un cadre de référence pour résoudre une crise *émergente* ou *existante*. Par contre, très peu d'entreprises possèdent un processus de gestion de la reprise qui leur permet de s'occuper de *l'après-crise* et qui sert de plateforme pour rebâtir la réputation de l'organisation. La mise en place d'un processus rigoureux de gestion de la reprise constitue l'un des meilleurs stimulants de la reprise et de la reconstruction de la réputation. Oxford Metrica a démontré que de nombreuses entreprises ont surmonté une crise et vu leur valeur atteindre un niveau supérieur à celui d'avant la crise. Le seul moyen d'y arriver est d'avoir un processus de récupération après une crise.



Source : Preventa

« La gestion des risques n'est certainement pas gratuite et peut souvent être coûteuse. Cependant, y renoncer peut devenir beaucoup plus onéreux. »
 (Kaplan et Mikes, 2011).

Robert S. Kaplan et Anette Mikes de Harvard Business School ont clairement expliqué les choix qui se présentent aux entreprises lorsqu'elles passent du mode réactif au mode proactif : « La gestion des risques n'est certainement pas gratuite et peut souvent être coûteuse. Cependant, y renoncer peut devenir beaucoup plus onéreux. Pour paraphraser une ancienne publicité télévisée concernant un filtre à huile, les organisations peuvent payer maintenant pour déterminer, mesurer et atténuer les risques ou elles peuvent payer plus tard. Il est généralement plus avantageux de payer maintenant. Boeing, BP et les institutions financières qui ont fait faillite en 2007 et 2008 ont découvert les coûts très élevés liés au fait de reporter ces dépenses » (Kaplan et Mikes, 2011).

Le présent Rapport bourgogne a démontré que la réputation de l'entreprise constitue, de loin, l'actif le plus stratégique sur le plan de la création ou de la destruction de la valeur d'une organisation. Elle permet de gérer l'orientation stratégique d'une entreprise. Pour en retirer tous les bénéfices, une entreprise doit gérer et protéger sa réputation de façon proactive. Les conditions économiques et politiques instables d'aujourd'hui continueront dans un avenir prévisible. L'influence des médias sociaux continuera de croître. Un contexte incertain caractérisé par des risques élevés représente la nouvelle réalité avec laquelle les entreprises devront composer.

Il est de la plus haute importance pour les entreprises du Québec de comprendre la valeur de la réputation. Notre étude indique que 50 pour cent des entreprises au Québec n'ont pas de programme de gestion de la réputation : elles doivent amorcer le plus tôt possible les premières étapes. Les programmes de responsabilité sociale et de développement durable représentent des éléments cruciaux de la réputation de l'organisation. L'importance de leur impact sur la valeur des entreprises est nettement sous-estimée.

Toutes les entreprises cherchent à se tailler une place concurrentielle unique et durable sur le marché. Une réputation bâtie, gérée et protégée de façon structurée et organisée représente cet actif unique qui contribue à la création de valeur durable. Investir maintenant dans la gestion et la protection de la réputation de l'entreprise constitue un placement beaucoup plus sain et plus rentable que de payer plus tard lorsqu'une crise surviendra et que la survie de l'entreprise sera en jeu.

Nous aimerions conclure avec les mots prononcés par l'un des hommes d'affaires les plus respectés au Québec, Rémi Marcoux, président du conseil d'administration de Transcontinental. Interviewé lors de la réunion du conseil tenue le 16 février 2012, monsieur Marcoux s'est exprimé ainsi :



« Au-delà de tout, Transcontinental s'est bâti en 35 ans une excellente réputation. Cela a une valeur inestimable! J'ai été le gardien de cette valeur et ce sera maintenant à ma fille Isabelle [maintenant présidente du conseil] et à François Olivier [président et chef de la direction] de perpétuer cette valeur. »

Bibliographie

- Aaronson, S. A. (2003). Corporate Social Responsibility in the Global Village, The British Role Model and the American Laggard. *Business and Society Review*, 108(3), 309–338.
- Alpaslan, C., Sandy E. Green Jr. et I. Mitroff (2009). Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 38-49.
- Barnett, M. L, J. M. Jermier et B. A. Lafferty (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, College of Business Administration, University of South Florida, 9(1).
- Boston College Center for Corporate Citizenship and Reputation Institute (2008). *Building Reputation Here, There and Everywhere*.
- Bromley, D. (2002). Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies? *Corporate Reputation Review*, 5(1), 35–50.
- Byrne, B. (2010). *Consumerology Report*. Tiré de http://bensimonbyrne.com/press_room/2010#/press-release/two-thirds-of-canadians-say-corporate-reputation-significantly-impacts-their-brand-choice-study-shows.
- Cardebat, J. M. et P. Cassagnard (2010). La RSE comme couverture du risque de réputation. *Actes du Colloque du RIODD*. Lille. Tiré de http://clerse2.univlille1.fr/IMG/pdf/axe_5_cardebat_cassagnard.pdf.
- Carroll, A. B. (1979). A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Colman, L. (2006). Frequency of Man-Made Disasters in the 20th Century. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 11(1).
- Coombs, W. T. et S. J. Holladay (2002). Helping Crisis Managers Protect Reputation Assets. *Management Communication Quarterly*, 16(2).
- Coombs, W. T. et S. J. Holladay (2006). Unpacking the Halo Effect: Reputation and Crisis Management. *Journal of Communication Management*, 10 (2).
- de Marcellis-Warin, N. et I. Peignier (2012). *La perception des risques au Québec – Baromètre CIRANO 2012*. Presses Internationales Polytechnique. [à paraître].
- Digimind (2011). *Corporate Reputation and Competitiveness, Managing the Risks and Opportunities*. Tiré de www.digimind.com.
- Economist Intelligence Unit (2005). *Reputation: Risk of Risks*. Londres : The Economist.
- Edelman (2011). *2011 Edelman Trust Barometer Findings*. Tiré de http://www.edelman.com/trust/2011/uploads/Edelman_Trust_Barometer_Global_Deck.pdf.
- EisnerAmper (2011). *Concerns about Risks Confronting Boards*. Deuxième sondage annuel mené auprès des administrateurs de sociétés.
- Ernst and Young (2010). *The Top Ten Risks for Business*.
- Etkin, D., E. Haque, L. Bellisario et I. Burton (2004). *An assessment of natural hazards and disasters in Canada. The Canadian natural hazards assessment project*. Ottawa : Environnement Canada 2004.
- Fombrun, C. J. et M. Shanley (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 233-258.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Cambridge, MA : Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J. et C. van Riel (1996). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 1 (1 et 2), 5-13.
- Fombrun, C. J., N. Gardberg et J. Sever (2000). The reputation quotient: a multistakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.
- Fombrun, C. J. et C. van Riel (2003). *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Upper Saddle River : Financial Times/Prentice-Hall.
- Fombrun, C. J. et C. B. Foss (2005). The Reputation Quotient Part I: Developing the Reputation Quotient. *The Gauge: Delahaye MediaLink's Newsletter of Worldwide Communications*, 14, 1-4.

- Gaines-Ross, L. (2008). *Corporate Reputation – 12 Steps to Safeguarding and Recovering Reputation*. John Wiley & Sons Inc.
- Greyser, S. A. (2009). Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management Decision*, 47(4), 590-602.
- Grunwald, G. et B. Hempelman (2010). Impacts of Reputation for Quality on Perceptions of Company Responsibility and Product-related Dangers in times of Product-recall and Public Complaints Crises: Results from an Empirical Investigation. *Corporate Reputation Review*, 13, 264-283.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.
- Harrison, K. (2003). *Strategic Public Relations: A practical guide to success*. Perth : Century Ventures.
- Herbig, P., J. Milewicz et J. Golden (1994). A Model of Reputation Building and Destruction. *Journal of Business Research*, 31(8).
- Hill & Knowlton (2011). *Corporate Reputation Watch*, 9 (1).
- Hubbard, D. W. (2009). *The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It*. John Wiley & Sons.
- Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited. *California Management Review*, 22(3), 59-67.
- Jones, G.H., B. H. Jones et P. Little (2000). Reputation as Reservoir: Buffering against loss in times of economic crisis. *Corporate Reputation Review*, 3, 21-29.
- Kaplan R. S. et A. Mikes (2011). *Managing the Multiple Dimensions of Risk: Part 1 of a Two-Part Series*. Balanced Score Card Report, 13(4).
- Knight, R. F. et D. J. Pretty (1996). *The Impact of Catastrophes on Shareholder Value*. Oxford, Angleterre : Templeton College, University of Oxford, Oxford University Executive Research Briefings.
- Knight, R. F. et D. J. Pretty (2001). *Reputation and Value: The Case of Corporate Catastrophes*. Oxford Metrica.
- Larkin, J. (2003). *Strategic Reputation Risk Management*. Palgrave MacMillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, Royaume-Uni et New York.
- Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. New Jersey, États-Unis : Psychology Press.
- Lenclos, R. (2011). *Risque de réputation des entreprises et responsabilité sociale et environnementale*, Mémoire de maîtrise sous la direction de N. de Marcellis-Warin, École Polytechnique de Montréal.
- Oxford Metrica (2011). *Reputation Review*. Tiré de www.oxfordmetrica.com
- Perrow, C. (1984). *Normal Accidents: Living With High Risk Technologies* (édition revue, 1999). Princeton, New Jersey : Princeton University Press.
- Pharoah, A. (2003). Corporate Reputation, the Boardroom Challenge. *Corporate Governance*, 3(4), 46-51.
- Philippe, D. et R. Durand (2009). Communication environnementale et réputation de l'organisation. *Revue française de Gestion*, 194(4), 45-63.
- Reid, M., N. Edwards, K. Sturgeon et V. Murray (2006). *Adverse health effects arising from chemicals found in food and drink reported to the National Poisons Information Centre (London), 1998-2003*. Londres : The breakdowns in Food Safety group, Food Control, Elsevier Ltd.
- Reputation Institute (2011). *U.S. RepTrak™ Pulse Study*.
- Sandman, P. M. (1998). *Risk = Hazard + Outrage*. Princeton, New Jersey.
- Schwaiger, M., (2011). Corporate Branding in a Turbulent Environment. *Journal of Brand Management*, 19(S), 193-204.
- Slovic, P. (1987). Perception of Risk. *Science*, 236 (4799), 280-285.
- Slovic, P. (1993). Perceived Risk, Trust and Democracy. *Society for Risk Analysis*, 13(6), 675-682.
- Srivastava, R. K., T. H. McInish, R. A. Wood et A. J. Capraro (1997). Part IV: How Do Reputations Affect Corporate Performance?: The Value of Corporate Reputation: Evidence from the Equity Markets. *Corporate Reputation Review*, 1, 61-68.
- Strategy One (2011). *Building Consumer Trust and Confidence*. Document présenté à la Global Food Safety Conference.
- Taleb, N. N. (2001). *Foiled by Randomness: The Hidden Role of Chance in Life and in the Markets*. Random House.
- Taleb, N. N. (2007). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. Random House (États-Unis), Allen Lane (Royaume-Uni).
- Taleb, N. N., D. G. Goldstein et M. W. Spitznagel (2009). The Six Mistakes Executives Make in Risk Management. *Harvard Business Review*.

Annexe : Comparaison des systèmes de classement en fonction de la réputation

 <p>Entreprises les plus admirées</p>	 <p>Entreprises les plus réputées</p>
<p>Note de 0 (médiocre) à 10 (excellent) en fonction des dimensions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovation • Solidité financière • Gestion des personnes • Utilisation des actifs de l'entreprise • Collectivité, environnement* • Qualité de gestion • Investissements à long terme • Qualité des produits et services • Compétitivité à l'échelle mondiale <p>La note est sur 10.</p> <p>* Cette dimension est aussi mesurée dans la responsabilité sociale de l'entreprise. Une dimension RSE sur neuf correspond à environ 10 pour cent.</p>	<p>Niveau d'admiration, de confiance, de bons sentiments et d'estime (« Que pensent les parties prenantes de votre entreprise? ») en fonction des dimensions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produits et services • Vision et leadership • Innovation • Milieu de travail* • Qualité en tant que citoyen ou responsabilité sociale et environnementale* • Gouvernance* • Rendement financier <p>La note est sur 100.</p> <p>* Ces dimensions sont aussi mesurées dans la responsabilité sociale de l'entreprise. Trois dimensions RSE sur sept correspondent à environ 40 pour cent.</p>

Quelques-uns des plus récents

Rapports bourgogne publiés par le CIRANO

Les marchés de la finance entrepreneuriale et du capital de risque

Jean-Marc Suret, janvier 2011

Venez voir de quel bois je me chauffe! Portrait d'une industrie en transformation basée sur une ressource renouvelable et écologique

Mathieu Laberge, Pierre Monahan , août 2009

The Euro at 10: Successes and Challenges

Thierry Warin, mai 2009

Extracting Value from Information Technologies and Productivity

Benoit A. Aubert, Blaize Horner Reich, février 2009

La crise financière vue par un banquier

Robert Amzallag, Michel Magnan, Bryan Campbell, janvier 2009

Are We Making a Dragon Out of a Dragonfly? Understanding China's Role in Global Production Networks

Ari Van Assche, janvier 2009

Experimental Economics: A Revolution in Understanding Behaviour

Jim Engle-Warnick, Sonia Laszlo, avril 2008

When and Why Does it Pay to be Green?

Paul Lanoie, Stefan Ambec, Iain Scott, novembre 2007

Des billets verts pour des entreprises vertes?

Paul Lanoie, Stefan Ambec, Iain Scott, novembre 2007

Le Québec et les droits de scolarité universitaire

Robert Lacroix, Michel Trahan, février 2007

Les nanotechnologies: bénéfiques et risques potentiels

Bernard Sinclair-Desgagné, Dina Feigenbaum, Albert Nsamirizi, mai 2006

Les terrains contaminés au Québec : quels sont les risques pour les prêteurs?

Sophie Lavallée, mai 2006

Pour un financement durable de la santé au Québec

Claude Montmarquette, Joanne Castonguay, Virginie Giroux, décembre 2005

Ces publications sont disponibles sur le site www.cirano.qc.ca



2020, rue University, bureau 2500, Montréal (Québec) H3A 2A5

Tél.: 514-985-4000 • Téléc.: 514-985-4039

www.cirano.qc.ca • info@cirano.qc.ca