

**La réputation d’entreprise   
à l’heure du numérique  
Quelles stratégies pour prévenir les risques et repenser les dispositifs de communication ?**

**Comment faire de la gestion de la réputation off et online une opportunité de dialogue**

**avec les parties prenantes ?**

**Compte rendu – Troisième séance**

Avec la multiplication de parties prenantes proactives et facilement mobilisables, la question du contrôle de la réputation de l’entreprise devient de plus en plus difficile à traiter, notamment en raison de la rapidité de diffusion et d’amplification de l’information permise par les réseaux sociaux. Ces facteurs de risque, dont les coûts financiers et d’image peuvent être majeurs, amènent les organisations à redéfinir de façon transversale le mode de gestion de leur réputation.

Le management de la réputation peut s’avérer créateur de valeur : le digital offre également l’opportunité de mieux connaître ses parties prenantes, de les comprendre, afin de consolider le dialogue et la transparence.

Quels nouveaux codes de communication, méthodes et outils pour entretenir la réputation de l’entreprise ? Quel(s) discours d’entreprise, de produit, et de marque construire et diffuser auprès de différents publics ? Comment tirer parti des stratégies de responsabilité sociale et environnementale pour accroître la confiance ?

**Animateur scientifique**

**Rodolphe DURAND**, Professeur en stratégie et politique d’entreprise, **HEC**

**Intervenants**

**Nicole d’Almeida**, Professeure, **Celsa**

**Caroline Desaegher**, Directrice Communication et Développement durable, **Aviva**

**Jacques-Emmanuel Saulnier**, Directeur de la Communication, **Total**

Introduction

Rodolphe Durand

Cette séance est la troisième et dernière de ce groupe de travail.

Rodolphe Durand est professeur en stratégie et politique d’entreprise   
à HEC.

Lors des deux séances précédentes, le risque réputationnel a été défini comme un événement qui devient public et annihile l’ensemble des investissements engagés au cours du temps pour établir la réputation. Pour sa part, la réputation se définit comme un ensemble de perceptions et d’attentes.

Tenter de maîtriser ce risque impose de gérer au moins quatre éléments, relativement imprévisibles mais dont la nature est malgré tout connue :

* un événement négatif ;
* le degré de publicité ;
* les enjeux qui révèlent et matérialisent les conflits entre les différentes parties prenantes ;
* les parties prenantes.

Du point de vue des ressources humaines, une bonne réputation permet d’attirer des salariés plus qualifiés et plus motivés, et de les fidéliser. Du point de vue financier, elle permet de bénéficier de taux d’emprunt plus favorables ou de nouer des alliances avec des partenaires de même niveau. Or dès qu’un événement endommage la réputation, ces bénéfices attendus et construits de longue date disparaissent.

Protéger sa réputation requiert notamment :

* l’établissement de normes internes ;
* la coordination des actions corporate vis-à-vis des parties prenantes, y compris internes ;
* l’engagement du management.

Le sujet des parties prenantes constitue le thème essentiel de cette troisième séance.

Lors d’une précédente séance, une entreprise intervenante a présenté sa matrice de criticalité, qui articule trois grands axes :

* la nature des événements ;
* le coût des conséquences pour les employés et le coût de résolution des événements ;
* la probabilité d’occurrence.

Cette matrice peut être utilisée pour une seule ou plusieurs parties prenantes. S’il apparaît qu’un événement est plutôt probable et aurait des conséquences élevées pour plusieurs parties prenantes, il convient de l’anticiper autant que faire se peut, par exemple en simulant les situations de crises, en observant la réaction de l’organisation ou en rédigeant des procédures.

L’utilisation de cette matrice peut également servir à sensibiliser des équipes à la prise en compte du risque réputationnel, en particulier les entreprises qui tendent à se focaliser uniquement sur la maîtrise du risque opérationnel.

La réputation à l’épreuve des parties prenantes

Nicole d’Almeida

A l’instar d’un théâtre, les relations avec les parties prenantes comportent une part de mise en scène et une part de coulisses. En l’occurrence, la révélation des coulisses peut générer une publicité susceptible de créer le trouble parmi une ou plusieurs parties prenantes. D’où l’importance d’une gestion au quotidien de l’interface avec celles-ci.

La façon de nommer ses publics, ses partenaires ou encore ses concurrents oriente les modalités des relations que l’on entretient avec eux. Apparu assez récemment, le terme de « parties prenantes » s’est progressivement imposé comme le terme de référence dans la gestion des interfaces avec des groupes externes ou internes aux organisations.

Nicole d’Almeida est professeure au Celsa.

Il déforme un peu la problématique de relation ou de communication. En effet, d’un point de vue grammatical, « prenantes » est un gérondif, qui signifie une action en train de s’effectuer. Les parties prenantes seraient donc des groupes en train de prendre (un message, une participation au dialogue). Mais, dans la réalité, ces parties prennent plutôt le contre-pied. Aussi semblerait-il davantage pertinent d’employer le terme de parties « prenantes ou opposantes ».

La réputation

La réputation est toujours considérée comme un bien structurellement et fondamentalement fragile, menacé, ébranlable et interpellable. Cette base doit en permanence être consolidée, voire restaurée. Il n’existe pas de réputation assise ou éternelle. Les menaces à l’égard de la réputation n’ont donc rien d’exceptionnel : elles relèvent d’une dynamique relationnelle.

A cet égard, la réputation peut aussi être décrite comme un nœud de relations. La valeur de cette relation se situe aussi dans le regard des autres, dans le jugement de l’opinion qui lui donne sa force.

Par ailleurs, la réputation repose sur un système cohérent de signes et de messages. Elle doit être pensée comme une configuration globale, qui ne doit en rien être laissée au hasard. Les signes qui caractérisent l’entreprise doivent mémorisables et reconnaissables, donc installés auprès du public. Il s’agit d’éléments de nature très diverse, qui vont du nom de l’organisation (élément le plus identitaire, caractéristique et structurant) à l’architecture de son siège ou à son logo.

Enfin, la réputation est un système d’expériences. Ce faisant, elle s’éprouve très régulièrement.

La réputation au croisement entre un travail d’imputation et un travail de députation

La réputation est avant tout de l’imputation : la capacité à être responsable de son action et de ses conséquences.

Mais elle relève aussi d’un travail de députation : la capacité à porter l’intérêt général et à renvoyer une image positive dans la société.

La mise en scène de soi

*Suivre une approche scénographique*

Travailler sa réputation consiste à effectuer un subtil dosage entre la présence et le retrait. Ce travail s’apparente à celui d’une mise en scène de soi face à un public qui regarde et apprécie. Il s’agit aussi d’un travail de protection de la coulisse - non pas qu’il y ait nécessairement des choses à cacher, mais parce qu’il n’est pas toujours intéressant de montrer tous les éléments d’une organisation.

*Quand la coulisse devient visible*

Traditionnellement, le travail de protection de la coulisse était relativement maîtrisé. Pour autant, la coulisse n’a jamais été d’une étanchéité totale. Mais, aujourd’hui, elle est devenue d’une porosité totale, avec le développement (et la menace) des nouveaux médias et réseaux sociaux, ainsi que la montée en puissance du culte de la transparence - qui pousse parfois à s’intéresser davantage à la coulisse qu’à la scène.

A la dimension technique de protection de la coulisse, s’ajoute désormais une dimension sociale. Dans ce contexte, le travail de communication se situe au croisement d’une logique verticale traditionnelle (production de messages et de signes vers des publics identifiés) et d’une logique horizontale contemporaine (communication élargie).

Déséquilibres et rééquilibrages

Une étude conduite par l’Insee en 2013 montre qu’à cette date, les entreprises ne prenaient pas encore les réseaux sociaux très au sérieux. Divers incidents ont été nécessaires pour qu’elles y organisent leur présence, notamment avec le concours des salariés, lesquels représentent une partie prenante interne qu’il convient d’intégrer pleinement et de ménager.

Et pour cause, la satisfaction des clients passe désormais par celle des collaborateurs. Or, pour favoriser le sentiment de légitimité des salariés et susciter leur envie de devenir les ambassadeurs de la réputation de l’entreprise, il convient d’accorder la plus grande importance à leur satisfaction - qui nourrit leur fierté d’appartenance et leur fierté du métier. Cela passe par un travail d’accompagnement poussé. Il ne s’agit pas de faire de tous les collaborateurs des ambassadeurs permanents et actifs, mais de tous les sensibiliser à la question de la réputation au travers des réseaux sociaux notamment.

C’est la problématique du *social media governance*, qui incite les entreprises à élaborer des chartes d’utilisation des réseaux sociaux et à envisager un accompagnement, une sensibilisation et un apprentissage.

Les nouveaux défis

*L’écriture collective de l’organisation*

Les directeurs de la communication et leurs équipes ne sont plus les seuls maîtres ni même les seuls organisateurs de l’écriture institutionnelle.

Une vaste multiplicité d’acteurs intervient désormais dans la conception, la construction et la préservation de la réputation de l’entreprise. Dans ce contexte, il est indispensable d’organiser une écriture collective.

*Passer d’une communauté digitale quantitative à une communauté numérique qualitative*

L’existence d’une communauté digitale quantitative peut se mesurer par le nombre de clics ou de *like*. Aujourd’hui, il semble intéressant de passer de la logique de la puissance du nombre à une logique qualitative, plus nuancée.

Certaines entreprises envisagent ainsi de compléter les *like* par des *emoji* qui nuancent le niveau d’adhésion, de sympathie ou d’impression favorable à l’égard d’une organisation.

En résumé

La multiplicité des acteurs ne peut être contrée en amont que par un travail de présentation et d’exposition de son activité et de ses manières de faire. Il s’agit de ne jamais être tout à fait absent, afin d’établir un contact informationnel qui renseigne en permanence les parties prenantes ou opposantes - libre à elles, ensuite, d’utiliser ou non ces éléments.

Le point principal est l’interaction entre l’intelligence et l’action, pour ne pas risquer de perdre la face. Cette démarche correspond à la vision de la vie sociale comme une scène de théâtre.

Le risque de voir se déliter le récit de l’entreprise pris en défaut est particulièrement fort si l’identité et les pratiques de l’organisation ne sont pas suffisamment ancrées et établies.

Enfin, bâtir une narration est indispensable, de même qu’il convient d’accorder la plus grande importance à la culture et les pratiques (légitimité de la prise de parole, importance donnée aux témoignages, etc.).

La « Fabrique Aviva » et le lien avec les parties prenantes

Caroline Desaegher

En créant une opération virale impliquant pleinement différentes parties prenantes en vue d’offrir une aide financière à des projets entrepreneuriaux utiles et innovants, non seulement Aviva soutient le développement de l’économie sociale et environnementale, mais elle a significativement fait croître sa notoriété et son capital réputation.

Le rôle d’une Direction de la communication consiste à défendre la réputation de son entreprise, mais également à faire croître son capital réputation. Plus ce dernier est élevé, plus il réduit l’impact de la crise lorsqu’elle survient. L’image de la scène de théâtre, avec ses décors et ses coulisses, est très intéressante à cet égard.

Caroline Desaegher est Directrice Communication et Développement Durable chez Aviva.

En l’occurrence, Aviva s’est lancé dans la construction d’une histoire dans laquelle le groupe tout entier se met en scène.

Un contexte de quête de notoriété et d’image

Aviva est une marque encore peu connue et son image est floue. Ce constat s’explique principalement par le fait qu’elle effectue une importante part de son business sous des marques blanches. Pour autant, les 1 000 agents généraux présents sur le territoire sont en quête d’une plus grande notoriété afin de développer leur activité.

En outre, le marché français compte de nombreux acteurs qui consacrent des budgets très importants en investissements publicitaires, tandis qu’Aviva suit plutôt une logique PME dans ce domaine. Le mot d’ordre de l’actionnaire est la création de valeur en étant malin, c’est-à-dire en dépensant le moins possible !

Enfin, Aviva est un challenger qui a peu d’aspérité business : elle utilise tous les réseaux de distribution pour vendre toutes les sortes de produits d’assurance.

Pour émerger, il est apparu qu’il était indispensable d’innover et de créer une histoire *via* une opération permettant de nourrir une réputation positive.

Un dispositif crédible et légitime à créer, en cohérence…

*…avec le métier*

L’un des premiers enjeux consistait à bâtir une opération de développement durable en lien avec la responsabilité sociale de l’entreprise, et à créer une histoire qui ne sorte pas de la zone d’expertise de l’entreprise afin de ne pas sembler artificielle.

*… avec la stratégie*

La réputation doit servir la stratégie et le business, dans un esprit PME cher à Aviva. En l’occurrence, l’une des composantes majeures de cette stratégie est la forte appétence à la clientèle des professionnels (professions libérales, commerçants artisans, petits entrepreneurs, TPME).

*…avec les attente des Français*

Un sondage conduit en partenariat avec Odoxa en avril 2015 montre que plus de 70 % des personnes interrogées considèrent que l’engagement sociétal prioritaire d’une compagnie d’assurance devrait être la participation financière à des entreprises locales.

En outre, 8 Français sur 10 souhaitent plus d’actualités positives et locales.

Face à ces attentes, Aviva a décidé d’investir un million d’euros pour soutenir des projets d’entrepreneurs utiles et innovants en local. La volonté était également de surfer sur la vague de l’économie sociale et solidaire, particulièrement dynamique en France, en faisant du don et pas uniquement du capital développement.

Une opération aux valeurs positives qui viennent nourrir le discours de marque d’Aviva

Les entrepreneurs de l’économie sociale et solidaires d’aujourd’hui, en France, entendent :

* soutenir l’emploi ;
* agir pour une santé durable ;
* protéger l’environnement ;
* renforcer le lien social.

La France est un pays focalisé sur le lien social (lien intergénérationnel, lien avec les populations en difficulté). Force est d’ailleurs de constater que la majorité des projets soutenus par la Fabrique Aviva s’inscrivent pleinement dans cet objectif.

La mécanique de l’opération repose sur le digital, qui favorise l’explosion de la réputation, pour un coût limité - d’autant que la communauté ainsi constituée assure la communication à la place de l’entreprise.

Après une phase de lancement, avec la diffusion d’une vidéo de *teasing*, une première phase de dépôt de projets a été ouverte durant un peu plus d’un mois. Puis, durant un mois et demi, tous les Français qui le souhaitaient pouvaient voter pour le projet qui leur tenait à cœur, *via* la plateforme Internet.

La sélection des projets a été déléguée à Mazars, sur la base de critères définis (numéro de siret, respect de la thématique, etc.), ainsi qu’à un jury final indépendant. Au total, 60 grands gagnants ont été sélectionnés parmi les 200 finalistes.

Une fabrique Aviva sera désormais organisée tous les ans. L’entre-deux vagues sera géré par les médias sociaux, afin d’entretenir le bruit.

Cette opération s’adresse à la fois au grand public et à des prospects. Ce faisant, elle s’inscrit dans une problématique combinée de réputation et de dialogue avec les parties prenantes.

Des partenariats forts pour aider au sourcing de projets et renforcer la visibilité de l’opération

*Un partenariat média*

Il était indispensable de bien s’entourer pour faire parler de l’opération, lancer la mécanique et recueillir de nombreux projets sur la plateforme afin de susciter l’envie de voter.

Dans cette optique, Aviva a noué un partenariat média avec le groupe Nexity (BFM Business, BFM Radio, TV et Web). Il s’agissait de financer des écrans de programmes courts, en échange de la participation hebdomadaire de représentants d’Aviva à certaines émissions.

Le Directeur général ayant pu constater que l’opération faisait largement parler d’elle, il a décidé de renforcer son sponsoring.

*Des réseaux d’entrepreneurs*

Il était également important de s’allier avec des réseaux disposant de fichiers d’entrepreneurs et à même de « viraliser » l’opération auprès de différentes communautés sur l’ensemble du territoire : CCI France, CGPME, Mouves, Make Sens, etc. Le plus souvent, il s’agit de partenariats payants. Mais ces prestations ont permis de recueillir plus de 1 000 projets.

Une présence Web et social en fil rouge

Des médias sociaux dédiés à l’opération ont été créés, afin de ne pas « polluer » nos pages corporate et de montrer aux entrepreneurs qu’il ne s’agissait pas d’une opération corporate de publicité pure :

* une page Facebook ;
* un compte Twitter ;
* des # dédiés (#FabTour, #MonIdéeFab) et relayés par des influenceurs locaux ;
* une chaîne Youtube ;
* des bannières sur sites en affinité avec la cible des entrepreneurs.

Des vidéos à la fois très qualitatives et drôles ont également été diffusées, pour inciter le grand public à les relayer, de même que des tutoriels réalisés par des spécialistes de la communication et des médias sociaux. Enfin, des templates de communiqués de presse ont été mis à disposition.

Au total, plus de 200 articles ont cité la Fabrique Aviva dans la PQR - ce qui est très rare dans le secteur de l’assurance.

Par ailleurs, durant la période de vote, le relais a été transmis aux porteurs de projets afin qu’ils mobilisent eux-mêmes leur communauté.

Bilan

*Données chiffrées*

Les chiffres clés de la première opération sont les suivants :

* plus de 1 000 projets déposés ;
* 2,7 millions de vote (pour une prévision jugée ambitieuse de 1 million) ;
* 200 retombées presse ;
* 25 000 mentions sur Internet ;
* 3 000 followers Twitter ;
* 300 000 inscrits sur la plateforme (qui constituent un fichier à qui une newsletter sera régulièrement envoyée).

*Retours en termes d’image et de réputation*

A fin décembre 2015, il apparaissait déjà que la notoriété de la Fabrique Aviva avait un impact à la fois sur la notoriété et sur la *Brand Consideration*:

* 63 % des personnes interrogées connaissaient Aviva, et 78 % de celles qui connaissaient la Fabrique Aviva savent qu’il s’agit d’une compagnie d’assurance ;
* 17 % des personnes interrogées sont prêtes à recommander Aviva, et ce taux passe à 41 % lorsqu’elles connaissent la Fabrique Aviva.

En outre, l’opération a eu un réel impact sur la tonalité de la marque : cette dernière était surtout neutre et factuelle en 2015, voire négative (lors d’une crise survenue au deuxième trimestre), mais elle est devenue quasi exclusivement positive début 2016.

Le budget total consacré à l’opération s’est élevé à deux millions d’euros : un million d’euros de dons, un million d’euros de communication (tous les autres budgets publicitaires ont été coupés). Le développement de la plateforme a été financé par le Groupe (il avait été évalué à 200 000 euros).

Communication et gestion des parties prenantes chez Total

Jacques-Emmanuel Saulnier

Le digital ouvre le temps de la simultanéité, de l’universalité et de l’ubiquité. Ce faisant, il impose de faire évoluer en permanence les modalités de l’interaction avec les parties prenantes, en favorisant la proximité et l’ouverture.

Total, quatrième major gazière et pétrolière mondiale, emploie environ 95 000 personnes dans plus de 130 pays. C’est le seul groupe de sa catégorie à demeurer un acteur intégré, présent sur toute la chaîne (depuis l’exploration production jusqu’à la distribution aux clients finaux).

Jacques-Emmanuel Saulnier est Directeur de la Communication chez Total.

La réputation, une question de perception

La réputation d’une entreprise se joue d’abord sur la manière dont elle exerce ses activités, partout où elle les exerce - d’un point de vue économique, social, environnemental et sociétal.

Une autre critère nourrit la réputation : la confiance accordée ou non par l’ensemble de ses parties prenantes.

En outre, du fait de ses activités et de son implantation mondiale, Total est attendu pour aller au-delà des seuls segments de ses métiers. Et pour cause, Total est une marque « tête de gondole » : tout un chacun est partie prenante à un moment donné, et a une opinion - sur le secteur d’activité sinon sur l’entreprise elle-même. En l’occurrence, l’énergie fait partie des sujets sur lesquels tout un chacun a globalement une opinion. On attend donc que cette marque se présente, anime des débats, écoute, exprime ses émotions. Bref, qu’elle se comporte comme un individu.

Enfin, dans le digital, la réputation se nourrit aussi du comportement des individus. Chez Total, Christophe de Margerie a largement contribué à emmener l’entreprise dans cette voie, en jouant le rôle d’incarnation de l’entreprise et de ses dirigeants qui était attendu. Ce faisant, il a alimenté la perception des différents acteurs, notamment ceux du digital, quant à la réputation de l’entreprise.

Le digital, temps de la simultanéité et de l’universalité

Le digital impose de revisiter la cartographie des parties prenantes. De nouveaux relais d’influence apparaissent (sites de pétitions, par exemple), de même que de nouveaux outils et de nouveaux segments. Sans compter que de nouveaux acteurs, parfaitement anonymes, peuvent devenir extrêmement puissants du jour au lendemain, puis disparaître tout aussi brutalement. Les supports se sont également multipliés, et leur usage varie très rapidement.

Le digital est le temps de la simultanéité et de l’universalité. Qui plus est, les nouvelles technologies procurent aux entreprises le don d’ubiquité. Du même coup, la perception des marques devient atomisée, instantanée et visuelle. Cela rend totalement obsolètes les comportements et les process traditionnels.

Quoi qu’il en soit, ce nouveau contexte est davantage source d’opportunités que de risques. Il permet aux entreprises d’adapter en permanence leur organisation, afin qu’elle porte au mieux le business.

Total utilise de nombreux outils de monitoring en temps direct - étant entendu qu’il est particulièrement compliqué de suivre ce qui se dit sur cette marque, dont le nom est également un nom commun. L’entreprise suit donc les conversations par mot-clé, pays et sujet. A défaut, le périmètre serait trop vaste.

Communication et gestion des parties prenantes à l’heure du digital

*Installer une marque mondiale*

La marque corporate a été structurée il y a un peu plus de deux ans, et sa présence digitale a été homogénéisée. Jusqu’ici, elle était uniquement connue pour le volet commercial de l’activité.

Total a profité de sa plateforme de marque, qui a été transformée en posture et en ambition à 20 ans, pour rationnaliser sa présence sur des sites Internet par pays, devenus de véritables portails de marque, mais également sur Facebook, et en agrégeant ses nombreux comptes Twitter. Ainsi, lorsque Total prend la parole sur ces canaux, il le fait désormais de manière cohérente. De la même façon, l’interaction avec les parties prenantes est mieux monitorée.

*Entretenir une relation de proximité avec les parties prenantes*

L’interaction digitale avec les parties prenantes intervient systématiquement dans la langue du pays concerné.

Par ailleurs, les applications sont segmentées en fonction des publics, et renvoient toutes à Total. Le cas échéant, l’agrégation évoluera en fonction de l’évolution du marché.

Enfin, une structure au sein de l’entreprise est chargée du dialogue permanent avec les ONG. Lors de la crise de 2012, par exemple, la communication s’est faite en temps réel avec Greenpeace, au même titre qu’avec les autres interlocuteurs (salariés, institutions, presse).

Etre au plus près des parties prenantes, a nécessité des formations des équipes, organisées par cercles concentriques et conformément à un échéancier de priorités.

*Etre là où l’on est attendu*

Le dialogue de Total avec ses parties prenantes a sa valeur dans le cadre d’une responsabilité sociétale. Mais il s’agit aussi de faire du business, de manière très directe.

Pour citer cet exemple, le continent africain, du fait de la structure de son système bancaire, a sauté une étape et, pour cette raison, a constitué la locomotive de la transformation digitale du groupe dans le B2C : paiements sans contacts, applications pour les chauffeurs de poids lourds, etc.

C’est, en outre, à partir de la page Facebook Afrique du sud que le groupe a pu informer ses clients particuliers sur la manière dont ils pouvaient se fournir dans le réseau. Cet essaimage a permis de contribuer à nourrir la réputation de l’entreprise sur ce territoire.

*Incarner la communication*

Par ailleurs, Total tente d’incarner au maximum sa communication et sa relation avec les parties prenantes. L’actuel dirigeant a lui-même une empreinte digitale très forte.

Evidemment, le groupe a défini des KPI et, tous les trimestres, les membres du Codir suivent le reporting de la performance de Total sur ses différents médias digitaux : nombre de visiteurs sur les différents sites, indicateurs d’image, réponses aux questionnaires de perception, etc.

En résumé

Total progresse tous les jours, notamment en essayant de ne pas s’arrêter sur des vérités trop ancrées.

Outre ceux d’universalité et de simultanéité, le mot clé est celui d’ubiquité. En les faisant siens, Total se place dans une posture d’ouverture.

Enfin, la question n’est plus tant celle du digital, que celle l’amélioration des usages et des évolutions qui permettront d’avoir un cran d’avance.