

**Jean-Noël Kapferer**  
Professeur à HEC



La création de l'Observatoire de la Réputation doit beaucoup à Jean-Noël Kapferer, et c'est largement autour de discussions partagées avec Denis Kessler et Jean-Noël Kapferer que j'ai décidé de créer cette association.

On peut dire, qu'en France, et aussi probablement sur le plan international, Jean-Noël Kapferer est le « chercheur » qui a le plus contribué à la réflexion sur deux sujets centraux pour notre colloque :

- la rumeur, bien sûr, et son ouvrage « Rumeurs, le plus vieux media du monde » est un best seller, traduit en 13 langues,
- la marque, autre best seller avec une traduction en 5 langues du livre « Les marques, capital de l'entreprise »,

Il a accepté d'intervenir sur le thème

*« Les nouvelles sentinelles de la réputation »*

Merci Jean-Pierre de me permettre d'intervenir dans un colloque de cette importance. Je ne suis pas juriste et la perspective qui est la mienne aujourd'hui, c'est, en réalité, de dire combien ce colloque est nécessaire. Je vais parler en tant que chercheur et en tant que Conseil car dès lors que l'on cherche sur les sujets que sont ceux de la réputation les entreprises, les marques sont sensibles à ce qu'on a pu trouver. Ce qui a amené à développer des possibilités pour les entreprises et une activité visant à les aider parfois à réagir face à ce type de problème.

Ce qui m'a beaucoup plu quand j'ai entendu parler de ce colloque pour la première fois, c'est que curieusement, la plupart des gens qui m'interrogent sur les deux axes de recherche qui sont la rumeur et la marque trouvent qu'en réalité, c'est assez curieux de travailler sur deux thèmes aussi différents. Mais ce colloque montre qu'il s'agit du même thème.

Parce que « rumeur », si vous vous souvenez de vos études de Latin, « rumor » en Latin ne veut pas dire « rumeur » au sens moderne du terme. Le mot « rumeur » au sens moderne du terme cela a été très bien montré par un historien linguiste, Monsieur FROISSARD, renvoie aux informations non contrôlées qui circulent et qui éventuellement portent un préjudice alors qu'on peut dire que pendant un siècle ou plus « rumor », cela veut dire tout simplement, c'était un synonyme de « fama », « fame », la réputation. Or, qu'est ce que c'est que la marque, la grande marque, c'est la réputation attachée à un nom et d'ailleurs, je suis venu au thème de la rumeur à travers la marque, attaquée dans sa réputation par des informations non contrôlées que l'on appelle aujourd'hui « rumeurs » mais le mot a, pendant très longtemps, signifié « l'opinion publique ».

Quand on disait « j'étudie la rumeur », cela ne voulait pas dire « j'étudie les informations parallèles », cela veut dire « j'ausculte l'opinion publique ». « J'ausculte ce qui est porté par les voix » parce qu'une rumeur, ce n'était pas un bruit, c'était une voix officielle du peuple qui parlait en bien ou en mal de tel ou tel tribun, et plus tard, de telle entreprise ou de telle marque. Fondamentalement, nous sommes au cœur de quelque chose qui se rejoint mais qui a toujours été là et c'est important de rappeler ces phénomènes historiques.

Le management des entreprises s'est enrichi d'un nouveau mot, devenu désormais un concept incontournable des directions de la communication : la réputation . Comme chaque fois qu'un mot nouveau s'imisce, on doit se demander s'il s'agit d'une mode ou d'un phénomène durable, significatif d'un nouvel état de l'environnement de l'entreprise . En fait c'est bien de la seconde hypothèse qu'il s'agit. Longtemps cachées ou silencieuses, les entreprises n'étaient connues que par les professionnels du marché dans lesquels elles agissaient, par les analystes financiers spécialisés. Vivons heureux vivons cachés. Plusieurs paramètres sont venus bousculer cet adage.

## La nouvelle réalité des entreprises

Quelles sont ces nouvelles réalités qui ont conduit à la montée inexorable de la préoccupation de réputation ?

- l'importance de la Bourse, qui oblige à la communication, à expliquer la stratégie, à rassurer les investisseurs non seulement par des business plans mais aussi par des indicateurs de bonne santé de l'entreprise comme le taux d'innovation et la qualité des investissements mais aussi les accords sociaux ; la motivation au travail des employés et ouvriers. La Bourse oblige l'entreprise à spécifier clairement ses objectifs, ses missions, ses valeurs. Enfin, pour rassurer les épargnants non institutionnels, il faut acquérir plus de visibilité et de notoriété : la marque y contribue, mais aussi le sponsoring lorsqu'il est médiatisé. C'est par les courses en mer que maintes PME ont acquis leur visibilité, de Fleury Michon à Virbac.

- en grossissant, en acquérant plus de visibilité, les entreprises s'exposent plus : leurs actes sont connus, et d'autant plus médiatisés, soit sur une base volontaire, dans le cadre du plan de communication, soit de façon involontaire. C'est le cas lorsque par exemple un défaut oblige à un rappel de produit défectueux, ou lors d'un conflit social dur ou lors d'un accident aux conséquences majeures comme le naufrage de l'Erika ou l'explosion toujours inexplicable de Toulouse.

- enfin, il y a une multiplication infinie des canaux de communication : des chaînes thématiques de télévision naissent chaque jour. De ce fait , l'entreprise , acteur majeur de nos sociétés , est scrutée de toutes parts car c'est elle qui aujourd'hui fait le bonheur ou le malheur des gens : en délocalisant ou en embauchant , en augmentant les salaires ou en les maintenant sous pression, concurrence globale oblige , etc...Du fait de cette multiplication , chacun peut tout savoir de ce qui se passe dans le monde ou dans le village à côté . Les nouvelles vont vite dans le village global et les pare feux ne résistent guère : tout se sait. Buffalo Grill en a fait l'amère expérience.

- l'importance croissante de l'entreprise comme acteur social , au moment où les gouvernements avouent parfois les limites de leur « pouvoir » suscite naturellement des contre pouvoirs en son sein , qui ont désormais accès aux médias , innombrables donc désireux de trouver chaque fois une matière première renouvelée : l'information , le scoop . sans parler d'internet, cet outil de la démocratie directe , de l'expression libre , donc incontrôlable .

La notion de réputation capture cette globalisation de la visibilité de l'entreprise : elle mesure la somme des opinions favorables ou défavorables relatives à toutes les facettes de son activité par les principales parties prenantes ( en anglais « stake holders ») qui pèsent sur son destin : les clients certes , mais aussi les investisseurs , les institutionnels , les syndicats , les

employés , le public , les défenseurs de l'environnement , des droits sociaux etc... Un bilan positif est un atout , un capital qu'il faut préserver car il agit comme un gage de la qualité totale de l'entreprise , ce qui augure bien de sa pérennité et de sa compétitivité . D'où le terme anglais de « goodwill » qui le résume aussi. Goodwill cela veut dire littéralement bonne volonté, celle créée par l'entreprise auprès de ses différents publics , chacun intéressé par une facette particulière de l'entreprise . La réputation est donc doublement holistique.

### La réputation hier et aujourd'hui

La réputation n'est pas un mot nouveau. Ce qui est nouveau est son importance reconnue. Cela tient au fait qu'hier la réputation était purement professionnelle. On se félicitait des entreprises qui excellaient dans leurs marchés, qui avaient créé des notoriétés de marché. mais aujourd'hui , peut être par ce que l'on a compris où est le vrai lieu du pouvoir , on attend plus de l'entreprise , on attend tout en réalité . Or l'entreprise est un monde qui échappe au contrôle strict, du moins sur un plan juridique . Les multinationales le savent bien. La réputation exerce néanmoins une forme subtile et peut être plus efficace de contrôle, car elle est globale et cela à deux titres :

-elle est globale au sens où toute facette de l'entreprise affecte les autres. Quand l'opinion s'est émue des plans de licenciement annoncés par Danone chez Lu, c'est toute l'image de marque de Danone qui en a pâti.

-mais elle est aussi globale au sens mondial : tout ce qui se passe dans le monde peut être connu demain. C'est ce qui a coûté tant de déboires à Nike. Cette entreprise devenue sans usines était habilement cachée par sa marque. Mais l'essayiste canadienne Naomi Klein a révélé la partie cachée de l'entreprise Nike : la délocalisation se fait toujours vers des pays où la contrainte sociale et légale est moindre. Devenue sans usines, Nike pensait n'être plus responsable. C'est confondre la responsabilité juridique et la responsabilité civique : même si les sous traitants ne sont pas des usines Nike, celle ci ne peut considérer que l'exploitation des enfants chez eux n'est donc plus de son ressort. Après avoir nié, puis essayé de tergiverser, de biaiser, Nike a dû reconnaître les faits, sa quasi-responsabilité et devenir membre actif d'une coalition pour le recul de telles pratiques dans les usines d'Extrême Orient et le contrôle par les entreprises occidentales elles mêmes .

La notion émergente de réputation signale donc l'entrée de parties prenantes nouvelles dans la formation ou déformation de l'image de l'entreprise : la société civile dans son ensemble a désormais aussi son mot à dire.

### Les nouvelles sentinelles de la réputation

Le fait le plus significatif de ces derniers exemples est l'émergence de ce que l'on doit appeler les *nouvelles sentinelles de la réputation*. Chacune d'elles scrute l'entreprise selon ses propres objectifs et valeurs. Chacune d'elles a aussi accès aux médias, donc à la capacité de déclencher une crise affectant sa réputation, dont les effets sont immédiats et souvent durables.

Quels sont tous ces nouveaux acteurs de la réputation, ces émetteurs d'un discours normatif sur l'entreprise ayant accès aux médias ?

Toutes les études sur la crédibilité des émetteurs montrent que les ONG ont acquis un statut particulier dans nos sociétés. Proches du terrain, et parfois d'un terrain inaccessible, fondés sur la solidarité et le désintéressement, ils jouissent d'un grand crédit auprès des jeunes. Par leur présence dans des pays éloignés, ils sont parfois la seule source d'information sur ce qui se passe dans ce pays et sur les actions de telle ou telle entreprise dans ce pays. Cette exclusivité de fait leur donne un poids accru et une écoute dans les médias.

Les groupes alter mondialistes ont aussi acquis un statut d'émetteur écouté, si ce n'est crédible sur les agissements des gouvernements et des entreprises. Leurs porte parole sont en général des personnages charismatiques, à fort caractère, donc très médiatiques.

Les groupes écologistes (en partie des ONG aussi) ont, de longue date, profité de l'accès aux médias et savent créer des images chocs pour fustiger tel ou tel agissement qu'ils jugent suspect. Shell l'a appris à ses dépens : Greenpeace fut prompt à signaler au monde entier le risque contenu dans la décision prise en 1995 par cette multinationale de couler tout simplement sa plateforme d'exploration en mer du Nord, tout simplement parce que cela était la solution la moins chère.

Les agences de notation éthique sont aussi un émetteur nouveau avec lequel il faut compter. Puisque l'éthique est une demande des bourses modernes et de certains fonds d'investissement, il est apparu nécessaire de décerner des certificats d'éthique, des notations. Il est d'ailleurs significatif que Nicole Notat soit passé du syndicalisme à la notation éthique, signe d'un changement de perspective, plus globalisant, plus mondial, plus multi facettes (au delà des relations de travail seules).

On doit aussi compter désormais avec les nombreux essayistes, investigateurs, avocats se saisissant de causes. Ils accèdent par leurs révélations, leurs talents d'orateur aux médias et influencent donc les cadres de perception des informations. Cela va de Naomi Klein aux maîtres du Barreau.

Les médias jouissent par définition d'un pouvoir d'influence fort. Qu'une entreprise soit fustigée dans une émission télévisée, son sort en est jeté pour de nombreux mois, si ce ne sont des années. Les exemples ne manquent pas dans notre pays même.

Enfin Internet, cette voix spontanée, libre jouit d'un pouvoir d'influence fort. Certains cabinets de conseil se sont rebaptisés cabinets d'e-influence. Cela passe par des sites non officiels, mais très actifs, par des prises de parole dans des forums thématiques, par des e-pétitions, par du e-lobbying etc... le tout constituant la source de rumeurs qui, grossissant, sont alors reprises par les médias.

## Qui contrôle les sentinelles ?

La multiplication de ces sentinelles fait naître un risque nouveau pour l'entreprise mais aussi l'opinion publique en général : celui de la désinformation. Celle-ci n'est pas forcément volontaire (une volonté de manipuler), mais les buts les plus louables, les plus éthiques ne peuvent faire l'impasse d'un contrôle de l'information qui sera véhiculée par les médias, prompts à donner une chambre de résonance à ces nouveaux interlocuteurs.

Le fait est que ce contrôle a priori n'existe pas toujours. Bien que situé dans un contexte non économique, il faudra méditer sur la curée médiatique aux débuts de l'affaire Baudis. A-t-on pris toutes les réserves nécessaires ? L'Angleterre a récemment choqué maints éditorialistes de notre presse parce que les journaux étrangers, dont le leur, furent retirés de la vente parce qu'ils citaient des noms précis de personnes impliquées dans la nouvelle rumeur concernant le prince Charles. Mais en Angleterre on ne peut accuser sans preuves : les distributeurs n'ont

pas voulu courir de risque judiciaire. Dans ce pays la présomption d'innocence n'est pas un vain mot. Est ce vraiment un mal ?

Cela conduit à poser le problème du contrôle des nouvelles sentinelles. Leur impact médiatique qui repose sur la confiance de l'opinion publique les oblige à beaucoup plus de responsabilité désormais, en particulier celle de la qualité, véracité, fiabilité de ce qu'ils annoncent. Est-ce le cas lorsque l'information émane de relais locaux dans des pays lointains, relais qui ont eux mêmes leurs propres intérêts et savent combien l'opinion publique occidentale peut aider à leur réalisation ? Les nouvelles sentinelles sont elles mêmes manipulables de ce fait ? A leur insu.

Pour hâter cette responsabilisation, faudra t-il aussi envisager plus de responsabilité judiciaire ou pénale ? Par tradition, notre pays y a été réticent jusqu'alors. Les contrevenants recevaient des peines de principe mais peu de sanctions financières, les effets de l'atteinte à la réputation étant souvent difficiles à mesurer. Mais sans sanction, peut il y avoir auto régulation du système ?

Enfin l'intervention judiciaire, pour satisfaisante qu'elle soit, arrive trop tard : le mal est fait. L'atteinte à la réputation partie d'un entrefilet publié dans un lointain journal local et reprise par un journal régional, puis par une Agence de Presse occidentale aura vite fait d'atteindre des journaux influents et par là les leaders d'opinion . Il en va de même d'Internet. C'est donc avant la crise qu'il faut agir pour réduire le risque de réputation. Il faut détecter ces multiples coups d'épingles de Liliputiens face aux Gulliver que sont les multinationales et donc mener une veille particulièrement active de ces sentinelles de la réputation qui se multiplient dans le monde. Cela suppose, on oublie trop de le souligner des capacités technologiques très pointues pour surveiller les 600 milliards de documents en une centaine de langues présents sur le Web, dont seulement une infime partie est accessible par les moteurs de recherche traditionnels comme Yahoo et Google. Seules quelques entreprises à ce jour sont capables de fournir les technologies originales adaptées à ce nouveau type de veille : deux ou trois entreprises anglosaxonnes comme Cyveillance et une seule en Europe : Datops.

Comme on le voit la réputation est un bien qui doit encore plus se défendre aujourd'hui car les coups peuvent venir du monde entier, avec ou sans intention de manipulation. Les sentinelles de la réputation sont désormais devenues les cibles naturelles de la désinformation.