

## Le jeu réputationnel

À propos de *The Reputation Game*, de David Waller & Rupert Younger

*Hervé Dumez*

*i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris*

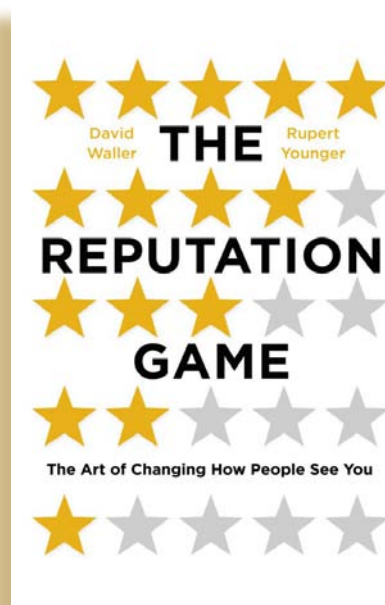
La question de la réputation est centrale pour les individus, notamment dans leur carrière, comme pour les entreprises. Ce livre (Waller & Younger, 2017), co-écrit par un journaliste-consultant et le fondateur du Center for Corporate Reputation d'Oxford, s'appuyant sur des travaux de recherche et mobilisant des petits cas, parfois proches de l'anecdote, se rapprochant plus à d'autres moments de cas de recherche, fait un point clair, simple et bien venu sur cette question.

Il faut tout d'abord préciser ce qu'est, et ce que n'est pas le jeu réputationnel. Une mise en garde préalable est nécessaire :

[...] believing that you are completely in control of your reputation is a route to disappointment. And you cannot manage what you ultimately do not control. Reputation 'management' is a very dangerous ideal. It assumes you can manipulate people's understanding of you on a permanent basis. Successful players of the reputation game understand that they can create a reputation engagement strategy that seeks to influence – rather than control – perceptions about them. (Waller & Younger, 2017, p. 248)

C'est ce qui distingue la réputation de la marque. Comme l'a noté Ian Davis, PDG de Rolls Royce : « *Reputations are earned, not bought. You can buy brand but you can't finagle your way to a good reputation* » (cité in Waller & Younger, 2017, p. 231). La réputation est ce que les autres pensent de vous. Elle comporte deux dimensions : la réputation de capacité (ce dont les autres vous pensent capable) et la réputation de caractère (les qualités morales et sociales). La première est souvent stable, la seconde plus volatile. La réputation de caractère est celle qui crée la confiance chez autrui. Deux types de confiance sont à distinguer : la confiance forte est la confiance immédiate, la confiance faible est médiatisée. C'est avec cette dernière qu'est liée la réputation. Elle joue en effet son rôle quand il existe une incertitude.

Reputation has a powerful effect where there is any form of uncertainty about the person or organization we are dealing with, which is most of the time. (Waller & Younger, 2017, p. 39)



Les auteurs proposent de ce jeu un modèle simple reposant sur trois dimensions : les comportements, les réseaux et les narrations (*narratives*).

Le fondement de la réputation repose dans le comportement, nos actes tels qu'ils sont perçus par autrui. Mais la réputation est dynamique. Cela se voit notamment dans les négociations. Il peut être bon de commencer une négociation en ayant la réputation d'être intraitable (réputation de caractère) en lâchant ensuite du lest, en contradiction (au moins légère) de cette image.

Si le comportement est le fondement de la réputation, celle-ci ne se réalise que par un effet de réseau. Rien de mécanique dans cet effet :

[...] networks are not just passive distributors of behaviour. They can play an active role in selecting or shaping information to suit prior objectives. Different people in the network will pursue their own agenda, and so reputations are not simply units of information passing along a line like buckets of water. Each time they reach someone new, reputations are contested. (Waller & Younger, 2017, p. 75)

En dynamique, il existe une asymétrie. Une réputation de caractère peut s'effondrer rapidement, voire instantanément. La réputation de capacité est, on l'a dit, souvent plus stable. La reconstruction ou l'équilibre entre réputations négative et positive sont beaucoup plus difficiles. La médecine sous les Nazis est connue pour l'euthanasie des malades mentaux et les expérimentations atroces dans les camps d'extermination. Les recherches de Robert Proctor (2000) ont mis en évidence une autre face : on le sait beaucoup moins, les médecins nazis ont été les premiers à faire le lien entre le cancer du poumon et la cigarette et le régime nazi a été le premier à développer ce que nos pays ont connu depuis seulement quelques dizaines d'années, une politique de santé anti-tabac. D'autres mesures ont été prises à l'époque, notamment pour éviter certains pesticides. Le cas est extrême. Il n'est évidemment pas question de dire que la médecine nazie a été mal traitée sur un plan réputationnel. L'exemple illustre uniquement le fait que lorsqu'une réputation négative s'est établie, les autres aspects ont du mal à réapparaître.



*Voyage autour de ma chambre, Ch. XXXIII, gravure de Saal (1887)*

L'aspect narratif est celui qui a connu les plus profondes évolutions dans la période récente du fait d'Internet et des réseaux sociaux. Le phénomène joue pour les individus comme pour les organisations :

Organizations create narratives around capability, principally in order to highlight the distinctive aspects of their products and services. Capability narratives also serve other purposes when it comes to reputation signaling – they attract the 'right' sort of person to apply for a job at the organization; they signal to investors the competitive strengths that underpin the share price; and they also ward off the regulators. (Waller & Younger, 2017, p. 107)

Ce sont les narrations, de capacité et de caractère, qui créent la légitimité. La variable centrale du processus est l'authenticité :

Successful players of the game understand that it is not just the sophistication of your narrative that matters, but its authenticity. Inauthentic narratives

can backfire, while narratives that manage to authentic create real and lasting value. (Waller & Younger, 2017, p. 250)

Les entreprises sont prises dans un jeu qui oppose leurs propres narrations et celles d'activistes qui ont compris l'importance de la réputation et se font leur propre réputation sur la mise en cause de celle d'acteurs puissants et/ou visibles, comme le sont les entreprises. Mais le jeu est le même pour les individus célèbres.

For them, the end is: "How can we change public opinion? The target itself is often a stage or a platform on which they can project their cause. So, do they go after the worst offenders? No, they go after the ones who are most likely to be noticed, then the ones who have the best reputations. They go after the ones who are trying to do things right, they are trying to deal with the issue because they are visible and also they are susceptible to campaigning. (Brayden King, Northwestern University, cité in Waller & Younger, 2017, p. 124)

Même les régulateurs jouent sur la réputation : ils intentent une action, sachant qu'elle n'aboutira qu'à un *settlement* parce que l'attention sera attirée sur le comportement d'un individu ou d'une entreprise et aura un effet sur sa réputation. L'effet joue sur le caractère asymétrique de la réputation : elle est toujours fragile et peut être facilement entamée. Le chanteur Dave Carroll voyage sur United et constate à l'arrivée de son vol que sa guitare a été abîmée. United lui rétorque qu'il devait déposer une réclamation dans les vingt-quatre heures suivant le vol et qu'il ne l'a pas fait. Pendant neuf mois, il essaie de négocier avec la compagnie qui refuse. Il écrit une chanson qui est visualisée 150 000 fois le premier jour de sa parution sur le Net. En sept mois, elle enregistre dix millions de vues. Aujourd'hui, une crise peut éclater et prendre de l'ampleur avec une rapidité étonnante.

Pour décrire l'environnement actuel des entreprises, on utilise le sigle VUCA : *Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous*. Pour des entreprises souvent bureaucratisées, dans lesquelles le processus de décision est lent et compliqué, la gestion de crise est particulièrement difficile. Le cas de l'explosion de la plate-forme BP Deepwater Horizon en avril 2010 illustre le phénomène. Il est généralisable. Toute organisation peut faire face à une crise pour erreur de gestion financière (Lehman Brothers), fraude (Siemens, Enron, Arthur Andersen), mauvais modèle d'affaire (Deutsche Bank), problème technique (Perrier, Toyota), employé déséquilibré (Lufthansa). Plus l'entreprise est globale et plus les risques sont grands. Gillespie et Dietz (2009) ont donné quelques pistes pour la gestion de la crise. L'entreprise (ou l'individu) doit donner une réponse immédiate. La difficulté est évidemment l'incertitude dans laquelle l'organisation se trouve. Elle ne connaît ni les causes de la crise, ni son ampleur. Mais ne rien dire entame immédiatement la réputation de caractère et est catastrophique de ce point de vue. Il faut ensuite, le plus rapidement possible mais en prenant le temps de faire les choses sérieusement, faire le diagnostic. Il faut ensuite proposer des changements et les évaluer. On sait aussi ce qu'il ne faut pas faire : chercher des excuses et rejeter la faute sur d'autres. Généralement, en effet, la crise a des racines profondes. BP, pour s'imposer face à la concurrence, s'était peu à peu enfoncée dans une prise de risque de plus en plus forte avec baisse des coûts, notamment de sécurité.

L'impact d'un effondrement de réputation va bien au-delà d'une firme seule et affecte le secteur. La catastrophe de Bhopal (qui reste la plus grande catastrophe industrielle de l'histoire), a frappé toutes les firmes opérant dans la chimie :

It brought home to everybody that we could have the best performance in the world but, if another company had an accident, all of us be hurt, so we started to work together. (David Buzelli, vice-président de Dow Chemical, cité in Waller & Younger, 2017, p. 227)

D'où des stratégies collectives, entre firmes ou reposant sur des partenariats avec des ONG, développant l'emprunt réputationnel (« *reputation borrowing* ») défini de la manière suivante : « *associating yourself with high-status and high-reputation others early on* » (Waller & Younger, 2017, pp. 1249-1250). Ces stratégies sont difficiles à manier, puisque, comme il a été dit plus haut, la réputation ne s'achète pas, elle se gagne.

Pour jouer le jeu de la réputation, les auteurs donnent alors un conseil synthétique :

Think about the signals you are sending about your competence and your character. This is one of the most useful ways of thinking about reputation. Capability reputations – what you are perceived as being able to do in any given circumstance – take time and skill to earn, and once they are earned they are very sticky. It is hard to destroy them. Character reputations, by contrast, are up for debate and discussion on an almost constant basis. They are flighty, but they are also perhaps the most visible and important factor underpinning your different reputations. (Waller & Younger, 2017, p. 249)

C'est un livre simple, agréable à lire, donnant une bonne vue générale du problème. L'articulation entre comportements, effets de réseaux et narrations, mériterait d'être creusée, notamment dans les liens qu'entretiennent les trois dimensions, sans doute à partir de celle de narration qui, dans le livre, n'est pas abordée en profondeur : qu'est-ce qu'une bonne narration de comportements (Dewey a fait remarquer que la structure même de l'action est une structure narrative – Dumez, 2007) et les caractéristiques d'une bonne narration de comportement assurent-elles en elles-mêmes une bonne diffusion sur les réseaux ? La réponse des auteurs en termes d'authenticité est trop rapide et pas assez approfondie ■

## Références

- Dumez Hervé (2007) “Un contre-modèle de l'action : l'expérience selon Dewey”, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 4, numéro spécial « Pragmatisme et recherche sur les organisations », pp. 18-24.
- Gillespie Nicole & Dietz Graham (2009) “Trust Repair After Organization-Level Failure”, *Academy of Management Review*, vol. 34, n° 1, pp. 127-145.
- Proctor Robert N. (2000) “Nazi Medicine and Public Health Policy”, *Dimensions: A Journal of Holocaust Studies*, vol. 14, n° 1, pp. 1-7.
- Waller David & Younger Rupert (2017) *The Reputation Game. The Art of Changing How People See You*, London, Oneworld Publications.

