

LA REPUTATION DE L'ENTREPRISE :
GESTION D'UNE RESSOURCE INTANGIBLE SOURCE DE LA
PERFORMANCE DES ENTREPRISES

Tournois Laurent

Doctorant en Sciences de Gestion

*Programme Doctoral ESSEC-IAE Aix-en-Provence, CEROG, Aix-Marseille III
IAE d'Aix-en-Provence, Clos Guiot, Boulevard des Camus, 13540 Puyricard*

Tél : 0442280881

Fax : 0442280800

E-mail : laurent.tournois@iae-aix.com

RESUME

Cet article a pour but de présenter un état des recherches sur le concept de réputation d'entreprise appréhendé comme une ressource intangible. Il s'inscrit pour nous comme une étape d'un travail de thèse qui vise à contribuer à la compréhension du concept de Création de Valeur Client comme source d'une performance supérieure pour les entreprises. Dans ce but, nous considérons conjointement deux types de perspectives qui sont l'entreprise/capacités internes et l'entreprise/marché. Elles reposent sur des paradigmes qui, s'ils ont été présentés comme souvent antagonistes dans la littérature, nous apparaissent, dans le cadre de notre réflexion, être complémentaires.

Mots clés : Réputation de l'entreprise, ressource intangible, avantage concurrentiel, signaux de valeur, légitimité, création de valeur client.

INTRODUCTION GENERALE

Vers de nouveaux gisements de valeur au sein d'une économie de l'intangible

La globalisation de l'économie et la libéralisation des échanges tendent à réduire les barrières à l'entrée, l'innovation technologique multiplie les produits de substitution, la diffusion de l'information renforce les attentes des acteurs de la vie de l'entreprises, autant de phénomènes qui ont conduit à des situations d'hyperchoix et de surinformation. Dans ce contexte, la capacité de l'entreprise à pérenniser ses avantages compétitifs dépend de plus en plus de sa capacité à protéger, enrichir et valoriser les ressources dont elle dispose et notamment ses actifs intangibles.

« L'âge de l'accès » (Rifkin, 2000) augmente non seulement la vitesse d'obsolescence des avantages concurrentiels mais se traduit aussi pour les entreprises par une « montée en puissance » de la valeur des ressources intangibles (Ernst&Young, 1999) telles que la réputation dans la valorisation des entreprises. Il s'ensuit une véritable mutation des processus de prises de décisions stratégiques, avec le marché pour base et la nécessité de ne pas sacrifier la pérennité à long terme de l'entreprise au profit de gains à court terme. L'enjeu se situera donc dans la compréhension et la construction de ce qui semble constituer la matrice d'un nouvel âge de relations entre l'entreprise et son environnement. Par exemple, dans le cas de l'« affaire » Danone il y a quelques mois, la forte réputation de l'entreprise et le capital de confiance qu'elle avait généré ont été fortement « entamés » comme le montre la transposition française du classement du « Fortune Corporate Reputation Index » (Diba et Munoz, 2001), le baromètre Ifop-L'Expansion (Vittori, 2001) avec une chute de près de 40 places. Cet exemple n'en a pas moins souligné deux phénomènes intéressants, le premier est que « la marque est devenue une entreprise » (Piotet, 2001), et le deuxième est que dans une société de plus en plus « transparente » en termes d'informations, l'entreprise devra concilier plus que jamais

réputation et comportement réel. Ainsi, au-delà des marques, c'est désormais la question du reflet de l'entreprise toute entière qui se pose et celle-ci sera désormais jugée à l'aune de la valeur qu'elle aura créé pour les consommateurs et ses autres partenaires.

Dans ce contexte, le Marketing en tant que discipline de réflexion et d'action (Benavent et Hetzel, 2000) sera appelé à jouer un rôle majeur et l'on rejoindra (reformuler) de nombreux travaux qui ont émergé suivant deux axes non plus antagonistes mais complémentaires : fournir une base mesurable pour évaluer l'impact des décisions stratégiques et l'orientation des actions marketing de l'entreprise (Keller, 1993). Cette approche s'inscrit d'ailleurs comme une des « Gold Research Priorities » du Marketing Science Institute pour la période 2000-2002 dans une volonté d'étendre les frontières des travaux passés (MSI, 2001).

Intérêt du sujet

La recherche sur la réputation de l'entreprise est importante pour plusieurs raisons. Premièrement, la réputation de l'entreprise est un des aspects les plus visibles des entreprises, et elle semble en toute probabilité avoir des effets sur les prises de décisions managériales et la stratégie concurrentielle, qui ont toutes deux de claires implications sur la performance de l'entreprise. *In fine*, comprendre comment est construite la réputation de l'entreprise représente une part importante de la compréhension de la nature des ressources intangibles et de l'avantage concurrentiel en général.

Dans cet article, nous nous attacherons à définir et organiser la réputation de l'entreprise comme une ressource intangible et à approcher d'un point de vue théorique ses liens avec la performance de l'entreprise abordée sous l'angle de l'avantage concurrentiel au sens de Porter (1985). Nous présentons au niveau de cet article une revue de la littérature qui vise à préciser les contours de la réputation de l'entreprise. Ce travail n'est qu'une étape d'une recherche plus globale qui vise à contribuer à la compréhension du concept de Création de Valeur Client

comme source d'une performance supérieure pour les entreprises. Le contenu de cet article pourra sembler réducteur par rapport à ce que nous venons d'annoncer mais, d'une part la recherche sur le thème de la réputation de l'entreprise est « jeune » et en pleine expansion et, d'autre part, il nous a semblé important et intéressant de tenter de délimiter dans un premier temps le contenu du concept de réputation d'entreprise avant de l'insérer dans un modèle plus général. Aussi, l'adage « Qui trop embrasse mal étreint » pourrait baliser notre démarche de recherche de nature exploratoire qui vise à définir les différents concepts afin de mieux les comprendre et se les approprier avant de les mesurer.

Après avoir brièvement exposé le cadre conceptuel, nous proposerons d'examiner la réputation de l'entreprise en termes d'antécédents et de conséquences. Cette analyse nous servira de support théorique afin d'établir théoriquement des liens possibles avec la performance de l'entreprise.

CADRE CONCEPTUEL

L'Approche par les Ressources

La notion de ressource découle de la volonté de décrire avec précision l'ensemble du potentiel de l'entreprise, les ressources constituant des entités élémentaires permettant de définir ce potentiel (Barney, 1991, Dierickx et Cool, 1989 ; Peteraf, 1990 ; Wernerfelt, 1984). Un potentiel qui doit être utilisé dans le but de créer de la valeur pour le client (Barney, 1991 dans Rindova et Fombrun, 1999).

Le principe de la démarche fondée sur les ressources (Penrose, 1959 ; Barney 1991) consiste à modéliser l'entreprise en un ensemble de ressources qui, valorisées et combinées, conduisent

à un certain nombre d'aptitudes organisationnelles spécifiques (Métais, 1997). Cette définition détermine deux principaux enjeux pour la démarche stratégique. Il s'agit en premier lieu de clairement définir, identifier et classer les ressources et aptitudes propres à l'entreprise, afin de comprendre dans quelle mesure elles en déterminent le processus de production (Métais, 1997). L'objectif consiste à comprendre en quoi les activités de l'entreprise représentent une matérialisation d'un ensemble de compétences et capacités organisationnelles. In fine, développer un avantage concurrentiel soutenable suppose la possession de ressources difficilement imitables par la concurrence et valorisées par les clients.

Ainsi, s'il est nécessaire de prendre en compte des facteurs liés à l'entreprise elle-même, l'approche par les ressources nous éclaire sur les moyens dont l'entreprise va mettre en œuvre des stratégies fondées sur la création de valeur pour le client. Cette approche d'orientation interne participe d'une logique de pensée qui a conduit à la résurgence d'un cadre théorique fondé sur l'étude de la valorisation des ressources, mais ne précise pas la « direction à prendre ». Elle suppose une recherche en amont des causes d'une position concurrentielle forte. Mais, si tout avantage concurrentiel est le produit de la mise en œuvre, par une entreprise, d'aptitudes spécifiques, il impose désormais aux entreprises de redéfinir un cadre d'analyse qui intègre désormais le contexte de marché dans lequel les entreprises se concurrentent (Porter, 1991 ; Amit et Shoemaker, 1993). Pour parvenir à cette attitude, l'entreprise doit vaincre la myopie de son marché actuel (Levitt, 1969), sa propre orthodoxie en matière de définition de produits et, de sa « proposition de valeur » (Lanning, 2000). En effet, toute entreprise qui se positionne en fonction d'un marché existant en devient prisonnière et s'avère, à terme, incapable d'anticiper les évolutions majeures de

l'environnement et d'identifier une gamme d'opportunités latentes susceptibles de créer de la valeur pour le client.

La notion de ressource intangible

L'entreprise est un unique confluent de ressources et de capacités hétérogènes, qui pilotent les bases de son avantage concurrentiel et de sa rentabilité (Grant, 1998). Ces ressources peuvent être visualisées comme (a) tangibles, c'est-à-dire comme des inputs microéconomiques comme la terre, le travail, et le capital (Wernerfelt, 1984), (b) intangibles, comme la réputation de l'entreprise, l'apprentissage, les marques déposées, etc. (Hall, 1993), et (c) humaines, telles que des qualifications spécialisées, le leadership, etc. (Lawler, 1994; Barney, 1986).

Les ressources intangibles sont souvent considérées comme étant des sources d'avantage concurrentiel, car leur imitation n'est pas aussi aisée que dans le cas des ressources matérielles, comme les usines et l'équipement matériel. Les ressources intangibles sont « incluses » au sein d'une entreprise, par conséquent imparfaitement mobiles, et sont difficiles à évaluer. Johnson et Kaplan (1987) listent les ressources intangibles telles que le stock de produits innovants (Le Groupe L'Oréal, par exemple, possède au sein de chacune de ses marques un portefeuille de produits qui demeurent « en sommeil »), la connaissance de procédés de production flexibles et de haute qualité, le capital humain et la culture d'entreprise et la réputation de l'entreprise, comme étant importantes pour déterminer la différence entre la capitalisation boursière et la somme des capitaux de l'entreprise. Hall (1993) considère également les bases de données, les droits de propriété intellectuelle, et les réseaux personnels et organisationnels comme des ressources intangibles.

Le concept de réputation d'entreprise

Nous entendons par réputation de l'entreprise, l'opinion publique d'une entité juridique. Nous avons choisi de nous intéresser à la réputation de l'entreprise par rapport à la réputation de la marque car celle-ci ne sert pas uniquement de label mais agit comme une unité autonome possédant ses lois propres et en tant que réceptacle de significations, dont bon nombre se situent au-delà des perspectives et des intentions des managers. La réputation de la marque est vue comme un composant de la réputation de l'entreprise (Fombrun, 1996) mais cette dernière « transcende » les univers de consommation, les segments de marché et les publics. Le lien entre les deux repose sur le fait que le principal conducteur des jugements à propos d'une entreprise est ce qui est le plus visible, sa réputation de marque.

En tant que ressource intangible, la réputation de l'entreprise joue un rôle unique dans l'espace de marché, à partir du moment où elle retient l'attention des managers, des concurrents et des consommateurs. Aujourd'hui, il semble admis que les managers recherchent avant tout de nouveaux moyens d'offrir aux consommateurs une valeur supérieure à leurs concurrents (Webster, 1994 ; Holbrook, 1996) dans « l'espace de marché » (Rayport, 2000) et de générer de la fidélité à la marque, souvent en construisant une forte réputation d'entreprise. De telles manœuvres sont épiées par les concurrents pour anticiper des changements stratégiques majeurs dans la recherche de nouvelles sources de croissance et les brèches dans l'univers concurrentiel de la marque représentent souvent une opportunité pour des lancements de nouveaux produits. Les consommateurs se fient aux réputations qui prennent substance sous la forme de marques, pour renseigner leurs décisions d'achat.

Avec le concept de réputation d'entreprise, l'auditoire de l'entreprise s'élargit, allant des consommateurs finaux aux investisseurs de fonds et autres « stakeholders ». Cela nécessite de la part de l'entreprise d'être ouverte sur l'extérieur ce que nous avons considéré comme être « orienté-marché ». L'entreprise n'est plus contrôlée par une constellation d'acteurs atomisés

recherchant simplement des flux continus de rentes mais par des publics ayant certains liens sociaux et économiques de plus en plus étroits avec l'entreprise dont eBay pourrait être l'exemple le plus actuel.

La réputation de l'entreprise est un phénomène considérablement social, et en tant que construction sociale elle est traversée par diverses logiques culturelles. La réputation de l'entreprise est influencée par l'expérience personnelle, les réseaux localisés, et les perceptions d'autres entités qui se superposent au niveau individuel. Agrégées, les réputations d'entreprise représentent des ressources, des ressources intangibles qui peuvent être utilisés en direction de multiples auditoires, sont complexes et qui sont insérées dans et entre les entreprises. La construction par Amazon.com d'une réputation d'entreprise et l'extension de Barnes & Noble dans le commerce en ligne, servent tous deux de signal concurrentiel et une architecture de significations pour le consommateur. Dans ce sens, la réputation de l'entreprise, en tant que ressource, posséderait plusieurs facettes capables de générer un avantage concurrentiel soutenable.

ANTECEDENTS ET CONSEQUENCES DE LA REPUTATION DE L'ENTREPRISE

Les antécédents de la réputation de l'entreprise

La réputation de l'entreprise a à la fois des antécédents et des conséquences. La réputation de l'entreprise a été étudiée à travers une grande variété de perspectives, examinant ou bien ses antécédents (Fombrun et Shanley, 1990; Milgrom et Roberts, 1986) ou bien ses conséquences (Podolny, 1993).

Les économistes ont examiné des effets de la publicité, introduisant dans les discussions les notions de marché ou d'environnement concurrentiel, telle que le degré de concentration de

l'industrie et son attraction, et les caractéristiques de l'entreprise, telles que sa taille et le degré de différenciation de son offre. Milgrom et Roberts (1986) ont repris les travaux de Nelson (1974) et de Schmalensee (1978) en dérivant les équations de maximisation des bénéfices, où le prix et les investissements stratégiques signalent conjointement la réputation latente d'une entreprise qui mènent à une performance accrue. Ces investissements apparaissent cependant davantage comme des approximations en vue d'une opérationnalisation. Selon Fombrun et Shanley (1990), les principaux déterminants de la réputation de l'entreprise sont souvent des approximations des caractéristiques hétérogènes de l'entreprise, telles que des capacités et orientations managériales non immédiatement visibles de l'extérieur. Celles-ci nous semblent être les plus pertinentes au regard du cadre général dans lequel nous avons donc inscrit notre réflexion sur la création de valeur client. Celui-ci repose sur le paradigme client et l'Orientation Marché qui constitue la pierre angulaire de ce paradigme.

Une culture d'entreprise favorable au développement de la réputation de l'entreprise

La réputation de l'entreprise est le résultat de la mobilisation spécifique des ressources de l'entreprise, qui génèrent des perceptions externes à celle-ci et déterminent la nature même de sa proposition de valeur. Une fois créé, le statut de la réputation doit être protégé et enrichi de manière permanente car c'est une ressource intangible sujette à l'érosion (Dierickx et Cool, 1989). Mais, ces processus de protection et d'enrichissement, s'ils sont liés à des investissements stratégiques tels que la publicité et la R&D entre autres, doivent s'inscrire dans un cadre général qui prenne explicitement en compte l'environnement externe de l'entreprise.

Les antécédents de la réputation de l'entreprise souvent sont regardés sur le plan des actions stratégiques comme en témoigne montée en puissance des départements « Relations avec les

investisseurs » dans une tentative d'améliorer la réputation de l'entreprise (Rao et Sivakumar, 1999) et l'usage par les entreprises de messages de légitimité visant à améliorer leur réputation (Rao, 1994). A titre d'exemple, la « côte SFAF du CAC 40 » de la revue Analyse Financière (voir par exemple, Analyse Financière, No 118, mars 1999) prend en compte plusieurs critères dans sa notation des sociétés (appréciation globale sur la société, capacités de réaction à la conjoncture, adéquation entre la prévision et la réalisation, qualité de l'information financière). Ce classement, de par sa volonté de prendre en compte des éléments non financiers dans son appréciation des entreprises, a une portée plus large que le public financier et amène à progresser dans la réflexion sur les sources intra-organisationnelles d'avantage concurrentiel. Celles-ci seront alors à même de mettre en lumière les mécanismes par lesquels les ressources sont produites et régénérées. La réputation de l'entreprise peut également aider à expliquer des cas où le marketing et les phénomènes d'organisation se connectent. Par exemple, Gilly et Wolfenbarger (1998) ont rapporté que la publicité avait un effet sur le « public interne » de l'entreprise, et Fornell (1999) a constaté que la satisfaction du client était associée à plusieurs variables d'organisation et financières. Ces deux études améliorent la compréhension des effets des processus d'investissement stratégiques et marketing et soulignent l'importance potentielle d'étudier la réputation de l'entreprise en expliquant les conditions organisationnelles à travers de nouvelles voies. De plus, si la réputation de l'entreprise constitue un actif de base, intervenant dans le processus global de production de biens ou de services de l'entreprise, les travaux sur ce thème ne précisent pas le cadre dans lequel elles doivent être coordonnées et mises en œuvre. La construction de la réputation de l'entreprise est reliée aux caractéristiques de l'entreprise et du marché (Thomas, 1996). C'est pourquoi il nous semble dès lors intéressant d'étudier le rôle des processus marketing comme être « orienté marché » (sous l'angle « incomes/outcomes »), afin de tenter de mettre en évidence des facteurs descriptifs et explicatifs inter-reliés dans une dynamique

où des composantes « non rationnelles » (confiance, etc.) ont leur place. Dans un environnement caractérisé par une forte incertitude, il semble que les modèles normatifs n'offrent pas de valeur explicative satisfaisante et risquent d'enfermer les décisions de changement dans un processus auto-entretenu.

Les recherches sur les ressources intangibles et plus particulièrement la réputation de l'entreprise ont émergé au cœur des années 90 qui, non seulement ont été déclarées « décennie de la marque » (Interbrand, 1992), mais ont aussi été marquées par le retour du client au cœur de la démarche marketing de l'entreprise (Webster, 1992). Ces préoccupations sont devenues le centre d'enjeux stratégiques et marketing que l'on peut regrouper sous des vocables synonymes comme « market-oriented, customer-focused, market-driven ou customer-centric » (Deshpandé, 1999, p 1). En terme de conceptualisation de l'Orientation Marché, nous privilégions la perspective culturelle (Narver et Slater, 1990 ; Deshpandé, Farley et Webster, 1993) par rapport à la perspective managériale (Shapiro, 1988 ; Ruekert, 1992 ; Kohli et Jaworski, 1990) car elle semble aller plus au cœur du concept (Lafferty et Hult, 2001) et être cruciale pour les entreprises (Day, 1990, 1992, 1994 ; Deshpandé et Webster, 1989 ; Deshpandé, Farley et Webster, 1993 ; Narver et Slater, 1990 ; Workman et al., 1998). Au-delà de ce débat, la contribution à la performance de l'entreprise et le potentiel de l'orientation-marché de procurer un avantage concurrentiel sont certains (Day et Nedungadi, 1994).

De par son caractère transversal, l'Orientation Marché définit ainsi un cadre général cohérent avec la réputation de l'entreprise qui suppose, en amont, des processus organisationnels non mécanistes et, en aval, une approche systémique qui considère l'entreprise comme un système ouvert, récepteur d'informations en provenance du marché et générateur de signaux économiques à travers une réponse appropriée.

Les conséquences de la réputation de l'entreprise

En termes de conséquences, Aaker et Jacobson (1994), par exemple, ont constaté que la réputation de l'entreprise était associée aux gains positifs d'actionnaires. Cette étude parmi beaucoup d'autres a montré comment la réputation de l'entreprise fournissait des signaux à différentes communautés, dans ce cas-ci aux investisseurs, générant un contenu en informations et réduisant de ce fait le risque. Construire une réputation d'entreprise en offrant des comparaisons avec ses rivaux est un processus qui a été étudié autant au niveau microéconomique (le consommateur) qu'au niveau macro-organisationnel. Grewal et alii. (1997) ont trouvé dans une méta-analyse que la publicité comparative était plus pertinente que la publicité non comparative. De son côté, Rao (1994) a examiné comment les concours de vitesse des premières automobiles ont établi des réputations d'entreprise, en asseyant la légitimité de l'entreprise dans un couple produit/marché, ce qui a augmenté la probabilité de survie de l'entreprise. Cette approche témoigne de la construction sociale des marchés.

Les réputations d'entreprise fournissent des informations au sujet de l'entreprise (Teece, Pisano et Shuen, 1997), informations qui déterminent sa position en terme de ressources. Les réputations d'entreprise donnent également des informations sur leurs positions sur les différents marchés, où les sociétés réputées présentent une plus grande légitimité. Par conséquent, la réputation de la réputation de l'entreprise peut offrir des avantages concurrentiels soutenables en fournissant des signaux et de la légitimité, dont nous discuterons ci-dessous, aux divers publics des sociétés tels que les consommateurs, les employés, les investisseurs, les concurrents, etc. (Kotler, 1973).

Réputation de l'Entreprise et Signaux de Valeur

Les économistes ont examiné la réputation de l'entreprise en termes de signalisation (Milgrom et Roberts, 1986), où elle signale les qualités sous-jacentes d'un bien ou d'un service, en particulier dans des cas d'incertitude. Ainsi, Porter (1985), qui est un économiste de formation, utilise la notion de « signaux de valeur » pour désigner les critères que les consommateurs utilisent pour renseigner leurs décisions d'achat. Milgrom et Roberts (1986) construisent un modèle économique structural, où la publicité non-informative et le prix, entre autres, signalent tous les deux la qualité. Ce type de signalisation positionne la réputation de l'entreprise en terme de contenu informationnel, où il offre une base pour le choix (consommateurs, gestionnaires, concurrents, investisseurs, etc.), non pas de façon optimale, mais basée sur une prise de décision heuristique qui limite les efforts de recherche d'informations. Ce vecteur d'aide au choix différencie la ou les marques d'une entreprise par rapport aux concurrents. Etant donné que les acheteurs ont tendance à limiter la quantité d'effort cognitif dans la prise de décision d'achat, la réputation de l'entreprise et l'expérience directe facilitent le comportement réel d'achat. En se basant sur l'approche économique de la signalisation, les études empiriques en marketing ont constaté que les réputations d'entreprise attribuables aux efforts marketing signalent la force de la marque aux investisseurs et servent à prédire des gains d'actionnaires (Aaker et Jacobson, 1994). De son côté, la recherche empirique en finance a trouvé que la régularité dans le fonctionnement des produits, dans le cas de l'industrie automobile aux États-Unis, était un signal de qualité menant à des gains positifs pour les actionnaires (Barber et Darrough, 1996).

Les sociologues se sont intéressés à la réputation en termes de prestige et de puissance organisationnelles (Veblen, 1953 ; Weber, 1992) et sur la manière dont les liens sociaux « s'interposaient » dans les échanges (Podolny, 1993). La réputation de l'entreprise facilite l'activité économique, des transactions aux alliances, en guidant les agents économiques (fournisseurs, investisseurs, consommateurs, etc.) pour agir entre eux. Étant donné que l'activité économique est incluse dans les constructions sociales des entreprises et des marchés, la réputation de l'entreprise apparaît comme un mécanisme potentiellement clé en déterminant la formation et la nature de rapports durables. La réputation de l'entreprise peut alors être visualisée comme le résultat de processus sociaux de légitimation (Rao, 1994), où les réclamations de légitimité justifient et positionnent une entreprise dans un système partagé de croyances et de normes. La construction de la réputation de l'entreprise ne peut pas être effectuée à la seule force de la volonté, car elle est limitée par la concurrence pour la légitimité et est sujette à des variations en termes de coûts de protection et d'enrichissement, et d'opportunités. Ces différentiels de coût peuvent être critiques dans la détermination du positionnement de la réputation d'une entreprise. Les modèles de légitimité supposent qu'il y a un lien « flottant » entre les ressources telles que la réputation de l'entreprise et leur capacité à générer des activités économiques. Ce qui légitime les ressources, c'est la capacité de l'entreprise à utiliser à la fois des symboles et des signaux à l'intérieur des constructions sociales des différents marchés.

Au final, l'optique sociologique argue du fait que les entreprises peuvent gagner en réputation en employant des symboles pour soutenir la légitimité et en poursuivant une ligne de conduite qui se conforme à la pratique institutionnalisée (Meyer et Rowan, 1977). Une tel statut sur les marchés permet aux entreprises de plus grands degrés de liberté par rapport à l'activité économique, en termes d'un plus grand accès à toutes les formes de capital. La légitimité enfin permet de situer l'entreprise à l'intérieur d'un système partagé de croyances et de

normes qui comprend les différents acteurs du marché grâce à la réputation qu'elle s'est construite (Rao, 1994). La réputation de l'entreprise fournit donc une base pour des relations entre celle-ci et son environnement élargi, permettant aux ressources d'une entreprise de devenir intégrées à un système social et enrichies (Granovetter, 1985), créant le potentiel pour un avantage concurrentiel soutenable.

Réputation de l'Entreprise et Avantage Concurrentiel

L'approche par les ressources (« Ressource-based View ») et l'orientation marché (« Market Orientation ») considérées conjointement au sein d'un schéma intégrateur offrent des possibilités intéressantes pour synthétiser les différentes perspectives sur la réputation de l'entreprise. Ainsi, la réputation de l'entreprise peut agir en tant que signal d'une position spécifique des ressources de l'entreprise en étant « une sorte d'indicateur résumant la position actuelle de l'entreprise (au niveau de ses ressources et concurrentielle), et son probable comportement futur » (Teece, Pisano et Shuen, 1997, p. 521). La réputation de l'entreprise peut également signaler aux concurrents la force d'une entreprise sur un marché. Les sociétés ayant des réputations d'entreprise faibles peuvent devenir des cibles potentielles pour les concurrents. A l'opposé, les sociétés ayant de fortes réputations d'entreprises ont plus de chances d'être perçues en tant que concurrents principaux qui sont engagés sur un marché, en termes de ressources et rapports de forces stratégiques et marketing. Comme nous l'avons déjà précisé, les antécédents de la réputation de l'entreprise sont souvent regardés sur le plan des actions stratégiques et marketing et dans ce cas les investissements qui les sous-tendent peuvent avoir pour objet de limiter l'entrée de nouveaux produits de même que celle de nouveaux concurrents. Des niveaux élevés de publicité de même qu'en R&D peuvent servir de barrière à la compétition en imposant un haut niveau de coûts (par exemple, L'Oréal détient un avantage concurrentiel soutenable très fort par rapport à la concurrence sur le

marché des cosmétiques), en exigeant des mises de fond substantielles en termes de capitaux de la part des entreprises pour avoir le privilège de concourir dans un marché (Demsetz, 1979).

La réputation de l'entreprise peut agir en tant que ressource rare, étant donné que les consommateurs ont une capacité cognitive limitée et s'engagent dans une prise de décision heuristique (Carpenter et Nakamoto, 1989; Kardes et Kalyanaram, 1992). Quand une réputation d'entreprise augmente, les consommateurs seront moins disposés à « switcher » vers les offres concurrentes, à mesure que la répétition d'achat, basée sur l'achat par heuristique et l'expérience, augmente. Cette fidélité du consommateur peut créer une forme de la puissance sur le marché, qui est une limite à posteriori à la concurrence (Peteraf, 1993).

Ainsi, la réputation de l'entreprise peut signaler aux concurrents la position d'une entreprise stimulant ou limitant un accroissement de la concurrence. De plus, il est probable qu'il y ait un fort avantage de premier entrant dans la création d'une réputation d'entreprise, car il paraît plus facile d'amener les consommateurs à devenir des acheteurs répétitifs plutôt que de les persuader de « switcher » entre des marques une fois les positions sur le marché établies. C'est ce qui expliquerait en partie qu'après l'effondrement de beaucoup d'entreprises appartenant à la « nouvelle économie », celles qui aient survécu (où survivent pour le moment ?) soient principalement des entreprises ayant participé à la genèse de l'Internet (Amazon.com, eBay, Yahoo, etc.).

Les marques fortes sont plus susceptibles d'avoir des préférences stables de la part de consommateurs, avec de plus grandes parts d'acheteurs fidèles, garantissant potentiellement un flux régulier de revenus. La réputation de l'entreprise peut également offrir des avantages de coûts marketing, car les sociétés ayant des réputations plus fortes ont plus de marge de manœuvre pour équilibrer les éléments du marketing-mix. La réputation de l'entreprise

fournit également des informations sur les capacités marketing d'une société, car elle exige à la fois la « transmission et la livraison de la valeur » (Aaker, 1996). De plus, les sociétés avec des marques ou des réputations d'entreprises fortes peuvent dépenser moins en coûts de promotions pour développer la présence à l'esprit de la marque. La réputation de l'entreprise sert potentiellement de limite à posteriori à la concurrence, car le produit/service d'une entreprise est imparfaitement remplaçable et imparfaitement imitable (Peteraf, 1993).

Enfin, la réputation de l'entreprise sert de base pour des relations entre entreprises. Podolny (1994) a trouvé que la position dans un réseau de liens réduit l'incertitude et peut créer des limites à la concurrence, ce qui sert de base à un avantage concurrentiel soutenable. Par exemple, Nike a créé une forte présence de marque aux États-Unis basée sur des liaisons personne/marque fortes (par exemple, avec Michael Jordan), qui facilite alternativement des rapports inter-entreprises durables avec des fournisseurs, des détaillants et des investisseurs. D'autres exemples sont les alliances stratégiques, où des sociétés aux fortes réputations d'entreprise sont en quête de partenaires du même ordre. Ces enchevêtrements de liens sont également difficiles à imiter et remplacer (Granovetter, 1985), offrant le potentiel pour un avantage concurrentiel soutenable. La réputation de l'entreprise peut donc offrir un avantage concurrentiel soutenable à l'entreprise en exerçant un effet de levier sur les ressources existantes, en limitant la concurrence ex-ante et ex-post, en fournissant une base pour des relations ainsi que des informations au(x) public(s) d'une entreprise.

LA REPUTATION DE L'ENTREPRISE AU SEIN D'UN MODELE GLOBAL DE
CREATION DE VALEUR CLIENT

Très peu d'articles empiriques traitent des ressources intangibles, encore moins de la réputation de l'entreprise, mais de telles études semblent offrir de grandes possibilités intéressantes pour expliquer le développement d'un avantage concurrentiel. La littérature existante sur les ressources intangibles s'est accrue avec l'intérêt pour l'approche basée sur les ressources. Bien qu'une grande partie de la recherche sur l'approche basée sur les ressources soit théorique, il y a un nombre croissant de travaux empiriques (voir Henderson et Cockburn, 1994; Helfat, 1997; Schoenecker et Cooper, 1998; Farjoun, 1998). Dans le futur, ceux-ci pourraient s'attacher à examiner le lien entre des ressources spécifiques et la performance à travers une grande variété d'industries. Cette performance pourraient être évaluée en associant mesures subjectives et mesures objectives (Ittner et Larcker, 1998) dans la mesure où la littérature marketing soutient qu'un haut niveau de satisfaction améliore la performance financière de l'entreprise en accroissant la fidélité des consommateurs actuels, en réduisant les élasticités prix, en abaissant les coûts marketing à travers un « bouche à oreille » positif, en réduisant les coûts de transaction, et en enrichissant la réputation de l'entreprise (Anderson, Fornell et Lehman, 1994 ; Fornell, 1992 ; Reichheld et Sasser, 1990). Un tel examen servirait non seulement à renforcer la relation causale entre une ressource et les rentes qui en sont dérivées. Les travaux d'Aaker et Jacobson (1994) et de Fornell et alii. (1996), qui ouvrent un courant de recherches naissant et potentiellement prometteur, pourraient servir de base à notre recherche visant à fournir une explication de la performance de l'entreprise basée sur les ressources intangibles mobilisées dans les activités des entreprises dans le but de proposer aux clients une offre ayant une valeur supérieure à celle des concurrents.

Les différents champs de littérature que nous avons abordé nous semblent intéressants à intégrer au sein d'un modèle plus général sur la Création de Valeur Client qui constitue le cœur de notre recherche et c'est de cette manière que nous pourrions être à même de proposer des voies d'explication plus grandes d'une réalité toujours plus complexe.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aaker D.A. (1996), *Building Strong Brands*, New York, The Free Press.
- Aaker D.A., Jacobson R. (1994), The Financial Information Content of Perceived Quality, *Journal of Marketing Research*, 31, 191-201.
- Aldiss B. (1999), *A l'Est de la Vie*, éd. Métailié.
- Amit R., Shoemaker P.J.H. (1993), Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Anderson E.W., Fornell C., Lehmann D.R. (1994), Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability : Findings from Sweden, *Journal of Marketing Research*, 58, 53-66.
- Barber B.M., Darrough M.N. (1996), Product Reliability and Firm Value : The Experience of American and Japanese Automakers, 1973-1992, *Journal of Political Economy*, 104, 1084-1099.
- Barney J.B. (1986), Strategic Factor Markets : Expectations, Luck, and Business Strategy, *Management Science*, 32, 1231-1241.
- Barney J.B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Benavent C., Hetzel P. (2000), Editorial : Marketing et Sens, *Décisions Marketing*, 21, 5.
- Carpenter G.S., Nakamoto K. (1989), Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage, *Journal of Marketing Research*, 26, 285-298.
- Day G.S. (1990), *Market Driven Strategy, Processes for Creating Value*, New York, The Free Press.
- Day G.S. (1992), Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, 323-330.
- Day G.S. (1994), The Capabilities of Market-driven Organizations, *Journal of Marketing*, 58, 37-52.
- Day G.S., Nedungadi P. (1994), Managerial Representations of Competitive Advantage », *Journal of Marketing*, 58, 31-44.
- Demsetz H. (1979), Accounting for Advertising as a Barrier to Entry, *Journal of Business*, 52, 345-360.
- Deshpandé R. (1999), *Developing a Market Orientation*, Sage.
- Deshpandé R., Webster F.E. (1989), *Organizational Culture and Marketing : Defining the*

Research Agenda, *Journal of Marketing*, 53, 3-15.

Deshpandé R., Farley J.U., Webster F. (1993), Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms : A Quadrant Analysis, *Journal of Marketing*, 57, 23-37.

Diba A., Munoz L. (2001), America's Most Admired Companies, *Fortune*, 32-60

Dierickx I., Cool K. (1989), Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, 35, 1504-1511.

Ernst&Young (1998), The Path of Intangible Value, *The Ernst&Young Center for Business Innovation*, Ernst&Young LLP.

Farjoun M. (1998), The Independent and Joint Effects of the Skill and Physical Bases of Relatedness in Diversification, *Strategic Management Journal*, 19, 611-630.

Fombrun C.J. (1996), *Reputation : Realizing Value from the Corporate Image*, Boston : Harvard Business School Press.

Fombrun C.J., Shanley M. (1990), What's in a Name ? Reputation Building and Corporate Strategy, *Academy of Management Journal*, 33, 233-258.

Fornell C. (1992), A National Customer Satisfaction Barometer : The Swedish Experience », *Journal of Marketing*, 56, 6-21.

Fornell C., Johnson M.D., Anderson E.W., Cha J., Bryant B.E. (1996), The American Customer Satisfaction Index : Nature, Purpose, and Findings, *Journal of Marketing*, 60, 7-18.

Fornell C. (1999), The American Customer Satisfaction Index, papier présenté à la Walter A.Haas School of Business of the University of California at Berkeley, University of Michigan Business School, Ann Arbor, 48109-1234.

Gilly M.C., Wolfenbarger M.F. (1998), Advertising's Internal Audience, *Journal of Marketing*, 62, 69-88.

Granovetter M. (1985), Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.

Grant R.M. (1998), *Contemporary Strategy Analysis : Concepts, Techniques, Applications*, 3^{ième} éd., Malden : Blackwell Business.

Grewal D., Kavanoor S., Fern E.F., Costley C., Barnes J. (1997), Comparative versus Noncomparative Advertising : A Meta-analysis, *Journal of Marketing*, 61, 1-15.

Hall R. (1993), A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 14, 607-618.

Helfat C. (1994), Firm-specificity in Corporate Applied R&D, *Organizational Science*, 5, 173-184.

Henderson R., Cockburn I. (1994), Measuring Competence ? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research, *Strategic Management Journal*, 15, 63-84.

Holbrook M. (1996), Customer Value – A framework for Analysis and Research, *Advances in Consumer Research*, 23, éds. C. Allen et D. Roedder-John, Provo, Utah, Association for Consumer Research, 138-142.

Interbrand (1992), *World's Greatest Brands*, New York, John Wiley and Sons.

Ittner C.D., Larcker D.F. (1998), Are Financial Measures Leading Indicators of Financial Performance ? An Analysis of Customer Satisfaction, *Journal of Accounting Research*, 36, 1-36.

Jaworski B.J., Kohli A.K. (1993), Market Orientation : Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57, 1-18.

Johnson H.T, Kaplan R.S. (1987), *Relevance Lost : the Rise and Fall of Management Accounting*, Boston, Harvard Business School Press.

Kardes F.R., Kalyanaram G. (1992), Order-of-Entry Effects on Consumer Memory and Judgement : An Information Integration Perspective, *Journal of Marketing Research*, 29, 343-357.

Keller K.L. (1993), Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, 57, 1-22.

Kohli A.K., Jaworski B.J. (1990), Market Orientation : the Construct, Research Propositions and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54, 1-18.

Kotler P. (1973), The Major Tasks of Marketing Management, *Journal of Marketing*, 37, 42-49.

Kotler P., Armstrong G. (1999), *Principles of Marketing*, 8^{ième} éd., Upper Saddle River, Prentice Hall.

Lafferty B.A., Hult G.T.M. (2001), A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives », *European Journal of Marketing*, 35, 92-109.

Lanning M.J. (2000), *Delivering Profitable Value : A Revolutionary Framework to Accelerate Growth, Generate Wealth, and Rediscover the Heart of Business*, Perseus Books.

Lawler E.E. III (1994), From Job-Based to Competency-Based Organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 3-15.

Levitt T. (1969), *The Marketing Mode*, New York, McGraw Hill, 203-217.

Marketing Science Institute (2001), Research Priorities 2000-2002, *Marketing Science Institute*, http://www.msi.org/msi/research_priorities.cfm

Métais, E. (1997), Intention Stratégique et Transformation de l'Environnement Concurrentiel – Enjeux d'une Conception de la Stratégie Centrée sur les Ressources de l'Entreprise, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE d'Aix-en-Provence, Université d'Aix-Marseille III.

Meyer J.W., Rowan B. (1977), Institutionalized Organizations : Formal Structures as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.

Milgrom P., Roberts J. (1986), Price and Advertising Signals of Product Quality, *Journal of Political Economy*, 94, 796-821.

Narver J.C., Slater S.F. (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54, 20-35.

Nelson P. (1974), Advertising as Information, *Journal of Political Economy*, 81, 729-754.

Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, Wiley.

Peteraf M. (1993), The Cornerstones of Competitive Advantage : A Resource-based View, *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.

Piotet J.P.(2001), Danone, et la marque devint entreprise, *Les Echos*, 65.

Podolny J.M. (1993), A Status-Based Model of Competition, *American Journal of Sociology*, 98, 829-872.

Podolny J.M. (1994), Market Uncertainty and the Social Character of Economic Exchange, *Administrative Science Quarterly*, 39, 458-483.

Porter M. (1985), *Competitive Advantage*, New York, The Free Press.

Porter M. (1991), Toward a Dynamic Theory of Strategy », *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.

Rao H. (1994), The Social Construction of Reputation : Certification Contests, Legitimation, and the Survival of Organizations in the American Automobile Industry : 1895-1912, *Strategic Management Journal*, 15, 29-44.

Rao H., Sivakumar K. (1999), Institutional Sources of Boundary-Spanning Structures : The Establishment of Investor Relations Departments in the Fortune 500 Industrials, *Organizational Science*, 10, 27-42.

Rayport J. (2000), *Marketspace – How to Profit from the Information Economy*, Texere Publishing.

Reichheld F.F., Sasser Jr. W.E. (1990), Zero Defections : Quality Comes to Services, *Harvard Business Review*, 68, 105-111.

Rifkin J. (2000), *The Age of Access, The New Culture of Hypercapitalism where All Life is a Paid-for Experience*, New York, G.P. Putnam's Sons.

Rindova V.P., Fombrun C.J. (1999), Constructing Competitive Advantage : the Role of Firm-constituent Interactions, *Strategic Management Journal*, 20, 691-710.

Ruekert R.W. (1992), Developing a Market Orientation : an Organizational Strategy Perspective, *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225-245.

- Schmalensee R. (1978), A Model of Advertising and Product Quality, *Journal of Political Economy*, 86, 485-503.
- Schoenecker T.S., Cooper A.C. (1998), The Role of Firm Resources and Organizational Attributes in Determining Entry Timing : A Cross-industry Study, *Strategic Management Journal*, 19, 1127-1143.
- Shapiro B.P. (1988), What the Hell is « Market Oriented » ?, *Harvard Business Review*, 66, 119-125.
- Slater S.F., Narver J.C. (1992), Superior Customer Value and Business Performance : The Strong Evidence for a Market-Driven Culture, papier de recherche, Marketing Science Institute, 92-125.
- Slater S.F., Narver J.C. (1994), Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship ?, *Journal of Marketing*, 58, 46-55.
- Slater S.F., Narver J.C. (1995), Market Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*, 59, 63-74.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Thomas L.A. (1996), Advertising Sunk Costs and Credible Spatial Preemption, *Strategic Management Journal*, 17, 481-498.
- Veblen T. (1953), *The Theory of the Leisure Class : An Economic Study of Institutions*, New York, New American Library.
- Vittori J.M. (2001), Vos entreprises préférées, *L'Expansion*, 48-67.
- Weber M. (1992), *Histoire Economique*, éd. Gallimard.
- Webster F. (1992), The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, 56, 1-17.
- Webster F. (1994), Defining the New Marketing Concept, *Marketing Management*, 2, 23-31.
- Wernerfelt B. (1984), A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Workman J.P., Homburg C., Gruner K. (1998), Marketing Organization : an Integrative Framework of Dimensions and Determinants, *Journal of Marketing*, 62, 21-41.