

13th International Marketing Trends Conference, Venice

Auteur: **Céline FUEYO**, doctorant chercheur avec charge d'enseignement

Université de Toulouse (UT1), 2 rue du Doyen Gabriel Marty, 31042 TOULOUSE Cedex 9

Toulouse Business School (TBS), 20 BdLascrosses, BP 7010, 31068 TOULOUSE Cedex 7

☎ 0681038148

c.fueyo@tbs-education.fr

Co-auteurs :

Jacques DIGOUT, Professeur de Marketing - International Business, Toulouse Business School, j.digout@tbs-education.fr

Jean-Marc DECAUDIN, Professeur de Marketing - International Business, Toulouse Business School; Professeur de Marketing, IAE Toulouse, jm.decaudin@tbs-education.fr

Marwan AZOURI, Correspondant pédagogique, Toulouse Business School, m.azouri@toulouse-bs.org

e-réputation corporate perçue par les consommateurs : une analyse du discours des salariés sur le web.

Abstract: The social media evolution leads firms to get a monitored or suffered presence on Internet. Several stakeholders of the company ecosystem express their positive or negative opinion on the webbuilding its corporate e-reputation. Among these stakeholders, this research is interested in employees. A better understanding of the management process of corporate e-reputation would avoid risks linked to Internet and would create value. More precisely, the method of production of corporate e-reputation by employees is studied. In a framework of internal marketing, the objective is to create a model of corporate e-reputation construction and to distinguish the role of the “ambassador-employee” and the “free-talker employee”.

Key Words: corporate reputation, corporate e-reputation, employees, company, digital identity, Internet

Résumé : L'évolution des médias sociaux mène les entreprises à être présentes sur le web de façon voulue ou subie. Plusieurs parties prenantes de l'écosystème de l'entreprise s'expriment positivement ou non sur Internet contribuant à la construction de son e-réputation corporate. Parmi ces différentes parties prenantes, cette recherche s'intéresse aux salariés. Une meilleure compréhension du processus de management de l'e-réputation corporate permet d'éviter les risques liés à Internet et de créer de la valeur. Plus précisément, est étudié ici le mode de production de l'e-réputation corporate par les salariés. L'objectif est de créer, dans un cadre de marketing interne, un modèle de construction de l'e-réputation corporate et de distinguer les rôles respectifs du « salarié-ambassadeur » et du « salarié libre-parleur ».

Mots clés : réputation corporate, e-réputation corporate, salariés, entreprise, identité numérique, Internet

INTRODUCTION ET OBJECTIFS

De nombreux travaux en sciences de gestion ont établi la réalité de l'impact de la réputation sur le succès d'une société (Roberts et Dowlings, 2002). C'est un actif intangible (Dolphin, 2004). Le développement des technologies et la révolution des médias sociaux imposent aux sociétés une présence en ligne, choisie mais aussi subie. Les chercheurs s'accordent à définir l'e-réputation corporate comme la partie de la réputation corporate dérivée des contacts électroniques (Chun et Davies, 2001). Néanmoins, la gestion de l'e-réputation corporate semble présenter des spécificités dues aux caractéristiques intrinsèques d'Internet et à l'appropriation de cet outil par chacune des parties prenantes impliquées dans sa construction. De nouveaux services du Web dit social ou 2.0 permettent aux internautes de participer et d'interagir, de créer, de gérer et de diffuser du contenu. L'internaute est un influenceur actif et un relais d'échanges. Au final il est un media. Des outils de veille repèrent les dires des parties prenantes (leaders d'opinion, consommateurs, salariés...) sous toutes les formes digitales (commentaires, notations, articles...) et sur les principales plateformes virtuelles (communautés, réseaux, blogs...) pour en mesurer le volume et la tonalité sociale, pour les gérer. Internet et ses usages influencent les problématiques liées à la gestion de l'e-réputation corporate.

La prise de parole positive ou négative des parties prenantes sur le web présente des risques pour l'entreprise. Après avoir identifié ces parties prenantes qui contribuent à l'e-réputation corporate, nous en ciblons une en particulier : les salariés. Il ne s'agit pas d'approfondir les démarches pour gérer une crise d'e-réputation a posteriori, mais de chercher comment l'entreprise peut intervenir en amont via ses employés pour contribuer à sa e-réputation positive. Comment l'entreprise peut-elle agir sur la perception de sa e-réputation en intégrant l'e-discours des salariés dans le processus de sa construction ? L'e-discours des salariés, identifiés comme tels, a-t-il un effet positif sur les consommateurs et leur perception de l'e-réputation corporate ? L'intérêt de cette recherche d'un point de vue théorique est d'une part, de créer un modèle de construction de l'e-réputation corporate, et d'autre part, de mettre en évidence deux types de salariés : le salarié-ambassadeur et le salarié libre-parleur. Deux objectifs managériaux se dégagent :

- Réduire l'incertitude des parties prenantes lorsqu'elles sont en position d'évaluer une entreprise en s'appuyant sur les salariés ;
- Prouver l'efficacité pour l'entreprise d'utiliser la voix des salariés.

CADRE CONCEPTUEL / REVUE DE LITTÉRATURE / MODÈLE DE RECHERCHE

Selon la théorie néo-institutionnelle, la réputation est une perception construite socialement, le résultat d'un échange d'informations et d'influence entre les parties prenantes d'un champ organisationnel (Fombrun et Shanley, 1990 ; Rao, 1994 ; Rindova et al., 2005). Cette approche souligne le rôle majeur de la conscience collective de l'existence et de la pertinence d'une entreprise au sein d'un champ organisationnel donné (Fombrun, 1996 ; Rao, 1994). Nous retenons la définition proposée par Puncheva-Michelotti et Michelotti (2010) : « la réputation corporate est une construction situationnelle qui est redéfinie par les parties prenantes selon les décisions qui sont examinées ». Selon Fombrun et Van Riel, cités par Barnett, Jermier et Lafferty (2006), la réputation se compose de l'image et de l'identité. L'identité est la perception que les employés et managers ont de leur entreprise ; une vision interne. L'entreprise forge son identité de façon indépendante (Argenti, 2003). L'image est la perception des observateurs externes à l'entreprise. La réputation est l'agrégat de ces deux perceptions. Deephouse (2000) rappelle que les médias influencent la connaissance et les opinions, en particulier la théorie de l'agenda, selon laquelle la couverture médiatique de

certaines faits augmente l'importance de ces faits dans l'agenda du public. Il parle de réputation-média :concept collectif connectant l'entreprise, les parties prenantes qui sont sources d'informations sur l'entreprise et les lecteurs de ces informations.

L'e-réputation corporate est un terme qui fait référence à la partie de la réputation spécialement dérivée des contacts électroniques (Chun et Davies, 2001).Cependant l'e-réputation corporate présente des spécificités et nécessite un management adapté. Ainsi, pour Fillias et Villeneuve(2010), « la gestion de l'e-réputation désigne l'art de gérer l'identité numérique, de la stratégie à l'acte de communication, en passant par l'étude d'image et la veille, en vue de déployer une influence pérenne sur et avec Internet ». Les entreprises doivent s'adapter et trouver de nouvelles ressources pour faire entendre leur voix. Les salariés semblent être une ressource stratégique, un appui nécessaire, pour gérer l'e-réputation corporate. Bitektine (2011) mentionne que les réseaux denses peuvent par conséquent fournir aux parties prenantes (appelées « évaluateurs ») un meilleur accès à davantage d'informations et d'opinions crédibles, de confiance. Ainsi, plus les parties prenantes sont connectées, moins elles vont se fier aux communications directes émises par les entreprises qu'elles sont en train de juger. Notre modèle teste d'une part, la position d'influence des salariés de par leur position structurelle et leur accès à l'information (Rao, 1994, 1998 ; Rao, Greve et Davis, 2001), et d'autre part, la crédibilité qui leur est accordée par les parties prenantes externes, leur capacité à évaluer une entreprise et diffuser de l'information crédible (Rao, 1994, 1998 ; Stuart, 2000).

Nous retenons la stakeholdertheory qui souligne l'importance de prendre en compte les attentes des parties prenantes, la théorie de la ressource (Hamori, 2003), selon laquelle l'avantage concurrentiel est au centre de l'entreprise, et la théorie de la communication, indispensable pour l'interaction entre l'entreprise et les parties prenantes. Pour Hatch et Schultz (1997), Fombrun (1996), Davies et Miles (1998), de Pelsmacker, Geuens et van den Bergh (2007), tenir compte des employés pour lancer une mesure de la réputation corporate est primordial. De Chernatony (1999) a montré que les employés sont en mesure d'influencer l'impression que les clients ont de l'entreprise par « contagion émotionnelle » (Bettencourt, Gwinner etMeuter, 2001). Il est important de chercher à faire converger les perceptions des parties prenantes internes et externes pour éviter les crises (Hatch et Schultz, 2001). Les audiences ont de plus en plus confiance en leurs pairs. La prise de parole des salariés sur Internet peut être un outil pour propager l'information en vue de développer l'e-réputation positive de l'entreprise.

Modèle linéaire

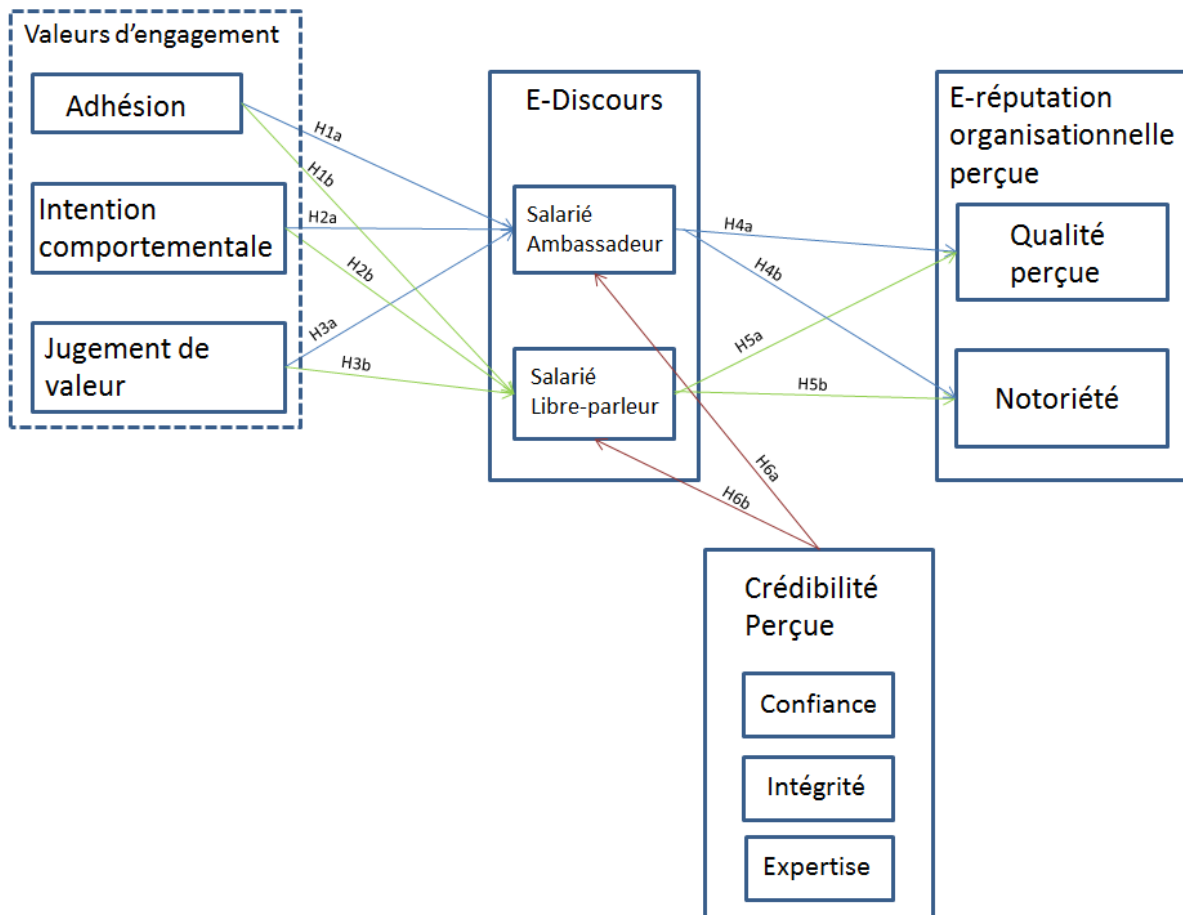
Nous proposons un modèle linéaire (voir Fig. 1, p. 5) intégrant l'e-discours des salariés, ses antécédents et ses conséquences sur l'e-réputation organisationnelle perçue par les consommateurs. Le modèle permet également de mesurer la crédibilité perçue par les consommateurs de l'e-discours des salariés. Treize hypothèses sont testées.

Concernant les antécédents de l'e-discours des salariés, les hypothèses testées sont les suivantes :

- Hypothèse H1a : L'adhésion du salarié envers son entreprise a un effet positif sur son e-discours en qualité d'ambassadeur corporate.
- Hypothèse H1b : L'adhésion du salarié envers son entreprise a un effet positif sur son e-discours en qualité de salarié libre-parleur.
- Hypothèse H2a : L'intention comportementale du salarié envers son entreprise a un effet positif sur son e-discours en qualité d'ambassadeur corporate.

- Hypothèse H2b : L'intention comportementale du salarié envers son entreprise a un effet positif sur son e-discours en qualité de salarié libre-parleur.
- Hypothèse H3a : Le jugement de valeur du salarié envers son entreprise a un effet positif sur son e-discours en qualité d'ambassadeur corporate.
- Hypothèse H3b : Le jugement de valeur du salarié envers son entreprise a un effet positif sur son e-discours en qualité de salarié libre-parleur.

Figure 1
L'e-discours des salariés : antécédent de l'e-réputation organisationnelle perçue



Concernant les effets de l'e-discours des salariés, les hypothèses sont les suivantes :

- Hypothèse H4a : L'e-discours du salarié-ambassadeur a un effet positif sur la qualité perçue de l'entreprise par les consommateurs connectés.
- Hypothèse H4b : L'e-discours du salarié-ambassadeur a un effet positif sur la notoriété corporate perçue par les consommateurs connectés.
- Hypothèse H5a : L'e-discours du salarié libre-parleur a un effet positif sur la qualité perçue de l'entreprise par les consommateurs connectés.
- Hypothèse H5b : L'e-discours du salarié libre-parleur a un effet positif sur la notoriété corporate perçue par les consommateurs connectés.

Concernant la crédibilité perçue de l'e-discours des salariés, les hypothèses sont les suivantes :

- Hypothèse H6a : L'e-discours du salarié-ambassadeur est perçu comme crédible par les consommateurs connectés.

- Hypothèse H6b : L'e-discours du salarié libre-parleur est perçu comme crédible par les consommateurs connectés.

METHODE

Echantillon et collecte des données

Deux échantillons sont utilisés pour cette étude. L'un est composé de 500 salariés français et l'autre de 500 consommateurs français. Les salariés sont issus d'entreprises de différents secteurs d'activité, qui ont souhaité collaborer à notre étude. Les consommateurs sont représentatifs de la population connectée ; cet échantillon est généré par un sous-traitant. Deux questionnaires quantitatifs sont administrés en ligne, l'un dédié aux salariés, l'autre aux consommateurs.

Variables dépendantes

L'e-discours provient de deux types de salarié : le « salarié-ambassadeur » et le « salarié libre-parleur ». Le "salarié-ambassadeur" est un salarié qui souhaite participer activement et volontairement à l'e-réputation de son entreprise. Il s'est manifesté auprès de sa hiérarchie. Les actions digitales qu'il propose font partie de la stratégie de communication de l'entreprise. Le "salarié libre-parleur" est un salarié qui souhaite participer activement et volontairement à l'e-réputation de son entreprise. Il s'exprime en son nom sur ses propres médias sociaux au sujet de son entreprise. Afin de mesurer cette variable, nous utilisons l'échelle de la Vertu Civique de Podsakoff et MacKensie (1994). Cette échelle a été traduite par Paillé (2007). Nous complétons cette échelle par des variables ad hoc. Le processus de création de ces variables est en cours.

Pour mesurer l'e-réputation organisationnelle perçue, nous nous inspirons de l'échelle proposée par Rindova et ses collègues (2005). Elle est composée de deux dimensions : la qualité perçue et la notoriété, qui tiennent compte respectivement des perspectives internes et externes. Cette échelle est adaptée à notre champ de recherche.

Variables indépendantes

Trois concepts, l'adhésion, l'intention comportementale et le jugement de valeur sont regroupés dans un ensemble désigné comme « valeurs d'engagement ».

L'échelle qui semble la plus appropriée pour l'adhésion est l'échelle de Sager (1994), composée de 9 items et basée sur une échelle de type Likert à 7 points. C'est la mesure qui paraît la plus aboutie et la plus stable pour connaître l'identification et l'implication des salariés envers une organisation particulière. Elle met en valeur l'unidimensionnalité du concept en se focalisant sur l'engagement affectif.

Pour l'intention comportementale, la mesure utilisée est celle proposée par Machleit, Allen et Madden (1993). Il s'agit d'une mesure unidimensionnelle, composée de trois items et basée sur une échelle de type Likert en 7 points.

Pour le jugement de valeur, la mesure utilisée est celle proposée par Homer (1995). Il s'agit d'une mesure unidimensionnelle, composée de 4 items et basée sur une échelle de type Likert en 7 points.

La crédibilité perçue est un concept nécessaire au modèle. Il est important de mesurer le degré de crédibilité accordé à l'e-discours des salariés par les consommateurs, qu'il s'agisse du salarié-ambassadeur ou du salarié libre-parleur. Une comparaison entre les deux axes sera

possible et permettra de déterminer lequel l'entreprise a intérêt à privilégier dans sa stratégie de construction d'e-réputation corporate. L'échelle retenue est l'échelle unidimensionnelle proposée par Kirmani (1997).

Les échelles sont en langue anglaise. Afin de valider la traduction en langue française, nous réunirons un comité d'experts.

Conclusion

La réputation corporate est le résultat de la vision collective de l'ensemble des parties prenantes. Elle est construite par l'évaluation sociale et subjective des membres d'un champ organisationnel qui échangent des informations et s'influencent (Rao, 1994). Ces interactions collectives sont d'autant plus visibles au sein du champ organisationnel que constitue le web social et qui possède ses propres règles. Les audiences ont de plus en plus confiance en leurs pairs. La communauté sociale influence le contexte informationnel dont sont issus les jugements réputationnels (Deephouse, 2000). Au sein de l'e-réputation corporate perçue, la qualité perçue est influencée par les signaux émis par l'entreprise (Rindova et al., 2005). Ici, nous considérons l'e-discours des deux types de salariés comme un signal direct et indirect émis par l'entreprise et nous mesurons son influence sur la qualité perçue. En ce qui concerne la notoriété, elle est influencée par le support et le recours à des acteurs majeurs (Rao, 1994 ; Rindova et al., 2005). Les salariés possèdent une vision et des informations particulières sur leur entreprise. Ils ont les moyens de diffuser ces informations et de faire entendre leur voix sur le web. Nous mesurons l'impact que l'e-discours des deux types de salariés, considérés comme des acteurs majeurs, a sur la notoriété. L'enjeu est de protéger l'e-réputation de l'entreprise, de la construire et de la gérer en utilisant l'e-discours du salarié-ambassadeur et du salarié libre-parleur comme une alternative face au rejet du modèle des messages corporate traditionnels (Bunting et Lipski, 2001).

Bibliographie

- Argenti, P. A. (2003). Corporate communication. Hanover, New Hampshire, McGraw-Hill, troisième édition.
- Barnett, M., Jermier et Lafferty (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape, *Corporate Reputation Review*, 1/2006
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P. et Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1, 29–41.
- Bitektine, A., (2011). Toward a theory of social judgments of organizations: the case of legitimacy, reputation, and status, *Academy of Management Review*, Vol. 36, No. 1, 151–179.
- Bunting, M., et Lipski, R. (2001). Drowned out? Rethinking corporate reputation management for the Internet. *Journal of Communication Management*, 5(2), 170–178.
- Chun, R. et Davies, G. (2001). E-reputation: The role of mission and mission statements in positioning strategy. *Brand Management*, 8(4), 315–333.
- dePelsmacker, P., Geuens, M. et van den Bergh, J. (2007). Marketing Communications, a European Perspective. Harlow, England : Pearson Education, troisième édition.
- Davies, G. et Miles, L. (1998). Reputation management : Theory versus practice. *Corporate Reputation Review*, 2, 1, 16–27.
- deChernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, 15, 1–3, 157–180.

- Deephouse, D.L. (2000). Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theory. *Journal of Management*, 26
- Dolphin, R., (2004). Corporate reputation - a value creating strategy, *Corporate Governance*, Vol. 4 Iss: 3 pp. 77 - 92
- Fillias, E., et Villeneuve, A., (2010). *E-Réputation. Stratégie d'influence sur Internet*, Ellipses Marketing, 293 p., ISBN-10: 2729855629
- Fombrun, Ch. et Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–256.
- Fombrun, C.J. 1996. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard University Press
- Fombrun, C., Gardberg, N.A. et Sever, J.M. (2000). The Reputation Quotient: a Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation. *The Journal of Brand Management*, 7(4), p. 241-255
- Hamori, M. (2003). The impact of reputation capital on the career paths of departing employees, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4 Iss: 3, pp.304 - 315
- Hatch, M.J. et Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image, *European Journal of Marketing*, Vol. 31 Nos 5/6, pp. 356-65.
- Homer, P.M. (1995). Ad Size as an Indicator of Perceived Advertising Costs and Effort: The Effects on Memory and Perceptions, *Journal of Advertising*, Vol. 24, Iss:4, pp. 1-12.
- Kirmani, A. (1997). Advertising Repetition as a Signal of Quality: If it's Advertised So Much, Something Must Be Wrong, *JA*, 26 (Fall), 77-86
- Machleit, K. A., Allen, C. T., et Madden T. J. (1993). The Mature Brand and Brand Interest: An Alternative Consequence of Ad-Evoked Affect, *JM*, 57 October, 72-82
- Paillé, P. (2007). La citoyenneté dans les organisations. Validation française des échelles de mesure de Podsakoff et MacKensie (1994), *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, N°74, pp. 59-66
- Podsakoff et MacKensie (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness, *JMR*, 31 (August), 351-63
- Puncheva-Michelotti, P. et Michelotti M. (2010). The role of the stakeholder perspective in measuring corporate reputation, *Marketing Intelligence & Planning*, vol 28, n°3
- 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. (1998). Caveat emptor: The construction of nonprofit consumer watchdog organizations. *American Journal of Sociology*, 103: 912–961.
- Rindova, V. P., Williamson, I. A. N. O., Petkova, A. P., Stevens, C., et Washington, M. (2005). Being good or being known: an empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation, *Academy of Management Journal*, 48(6), 1033–1049.
- Roberts, .P.W. et Dowling, G.R. (2002). 'Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance.' *Strategic Management Journal*, 23, p. 1077-1093
- Sager, Jeffrey K. (1994). A structural Model Depicting Salespeople's Job Stress, *JAMS*, 22(1), 74-84
- Stuart, T. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic Management Journal*, 21: 791–811.