



LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE COMME LEVIER STRATÉGIQUE DE LA RÉPUTATION D'ENTREPRISE: PRINCIPES, MÉCANISMES ET ENJEUX

YASER Mounir & BENABDELOUAHED Redouane

Laboratoire de Recherche sur la Nouvelle Economie et Développement, Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Hassan II, Ain-Sebaâ, Casablanca, Maroc.

Résumé : L'article analyse la relation complexe et stratégique entre la responsabilité sociétale des entreprises et la gestion de la réputation d'entreprise. La réputation est présentée comme un actif immatériel multidimensionnel, résultant de la perception socio-culturelle et de la crédibilité collective auprès des parties prenantes. La RSE, intégrée dans la stratégie globale de l'organisation, devient un levier essentiel pour renforcer la confiance, la légitimité et la différenciation concurrentielle. La crédibilité de la démarche RSE repose sur l'authenticité, la transparence, et l'engagement cohérent dans des actions concrètes, afin d'éviter les risques de greenwashing qui peuvent nuire à la réputation. La gestion stratégique de la RSE nécessite une approche intégrée, proactive et authentique, impliquant une communication sincère, une gouvernance solide, ainsi qu'une implication continue des parties prenantes. Donc, l'article souligne que l'impact de la RSE sur la réputation varie selon le contexte sectoriel, culturel et réglementaire, nécessitant une adaptation empirique attentive pour maximiser ses effets positifs.

Mots-clés : Gestion de la réputation; capital immatériel; crédibilité et authenticité; gouvernance RSE; différenciation concurrentielle; fidélisation et confiance; risques réputationnels.

Abstract.

The article analyses the complex and strategic relationship between corporate social responsibility and corporate reputation management. Reputation is presented as a multidimensional intangible asset, resulting from socio-cultural perception and collective credibility among stakeholders. CSR, integrated into the organisation's overall strategy, becomes an essential lever for strengthening trust, legitimacy and competitive differentiation. The credibility of the CSR approach is based on authenticity, transparency and consistent commitment to concrete actions, in order to avoid the risks of greenwashing that can damage reputation. Strategic CSR management requires an integrated, proactive and authentic approach, involving sincere communication, strong governance and continuous stakeholder involvement. Finally, the article highlights that the impact of CSR on reputation varies according to the sectoral, cultural and regulatory context, requiring careful empirical adaptation to maximise its positive effects.

Keywords : Reputation management; intangible capital; credibility and authenticity; CSR governance; competitive differentiation; loyalty and trust; reputational risks.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.17131848>



1 Introduction

Dans le paysage économique contemporain, la réputation d'entreprise s'est imposée comme un actif immatériel d'une valeur stratégique inestimable. Loin d'être une simple image de façade, elle représente le capital de confiance et de légitimité accumulé par une organisation auprès de ses multiples parties prenantes clients, employés, investisseurs, régulateurs, communautés locales et société civile. Une réputation solide constitue un avantage concurrentiel durable, favorisant l'attraction des talents, la fidélisation des clients, l'accès aux capitaux et offrant une protection relative en temps de crise (Fombrun, 1996; Dowling, 2004).

Inversement, une réputation ternie peut avoir des conséquences dévastatrices sur la performance et la pérennité de l'entreprise. Parallèlement à cette reconnaissance accrue de l'importance de la réputation, les attentes sociétales envers les entreprises ont profondément évolué. La responsabilité sociétale des entreprises, englobant les engagements environnementaux, sociaux et de gouvernance, n'est plus considérée comme une activité philanthropique périphérique mais comme une composante essentielle de la conduite des affaires. Les parties prenantes exigent de plus en plus de transparence, d'éthique et de contribution positive des entreprises à la résolution des défis sociétaux (Griffin & Mahon, 1997). Dans ce contexte, la question centrale qui se pose aux dirigeants est de savoir comment intégrer stratégiquement la RSE non seulement pour répondre à ces attentes, mais aussi pour en faire un levier actif de construction et de protection de leur réputation. Comment les initiatives RSE, lorsqu'elles sont perçues comme authentiques et significatives, contribuent-elles à façonner une image positive et durable auprès des différentes parties prenantes ? Quels sont les mécanismes sous-jacents et les principes de gestion qui permettent de maximiser l'impact positif de la RSE sur cet actif immatériel crucial ?

Cet article vise à analyser la relation complexe entre la RSE et la réputation d'entreprise, en positionnant la RSE comme un levier stratégique potentiel. En nous appuyant sur les concepts fondamentaux de la gestion de la réputation et les cadres d'analyse de la RSE, nous explorerons les mécanismes par lesquels un engagement sociétal crédible peut renforcer la confiance, la légitimité et l'attractivité d'une organisation. Nous discuterons également des principes clés pour une gestion stratégique de la réputation basée sur la RSE, en soulignant les enjeux liés à l'authenticité et à la communication. Nous débiterons par une clarification des concepts de réputation d'entreprise et de RSE, en soulignant leur interdépendance croissante. Ensuite, nous analyserons les mécanismes spécifiques par lesquels la RSE peut influencer positivement la réputation, en nous inspirant notamment des principes de gestion de la réputation évoqués dans la littérature. En dernier lieu, nous aborderons les enjeux critiques, les limites et les implications managériales de cette approche stratégique, avant de conclure sur l'importance d'une gouvernance RSE robuste pour une réputation durable.

2 Cadre théorique : Réputation d'entreprise et RSE.

2.1 La réputation d'entreprise : Un actif immatériel multidimensionnel

Pour analyser la RSE comme levier stratégique de la réputation, il convient de définir précisément ces deux concepts et de comprendre leur interrelation croissante. La réputation d'entreprise est un construit complexe, souvent défini comme l'évaluation sociale globale d'une organisation par ses parties prenantes (Griffin & Mahon, 1997; Ingo, 2010). Elle représente un ensemble de points de vue et de croyances passés et présentes qui résident dans la conscience de toutes les parties prenantes de l'organisation (Ingo, 2010) ou encore le jugement public cumulatif de l'entreprise sur une période (Fombrun & Shanley, 1990, p. 235). Essentiellement subjective, elle repose sur la perception que les

différents publics (clients, employés, investisseurs, médias, communauté, etc.) ont des actions passées et présentes de l'entreprise, et de leur cohérence avec les attentes et les valeurs de ces publics.

Considérée comme un actif immatériel majeur, la réputation est une source potentielle d'avantage concurrentiel durable (Dowling, 2004; Rose & Thomsen, 2004; Fombrun, 1996). Une réputation positive peut faciliter l'attraction et la rétention des talents, renforcer la fidélité des clients, améliorer les relations avec les investisseurs et les régulateurs, justifier des prix plus élevés et offrir une forme de réserve de bonne volonté en cas de crise (Alsop, 2004 - Règle 1). Sa construction est un processus long et continu, résultant de l'ensemble des signaux émis par l'entreprise à travers ses produits, ses services, sa communication, mais aussi le comportement de ses dirigeants et de ses employés.

Cependant, elle demeure fragile et peut être rapidement endommagée par des actions perçues comme négatives ou incohérentes (Ingo, 2010; Alsop, 2004 - Règle 9). La nature multidimensionnelle de la réputation est également soulignée, où les deux auteurs Fombrun et Shanley (1990) indiquent qu'elle dépend de la capacité de l'entreprise à répondre aux attentes de multiples parties prenantes, qui ont des préférences et des critères d'évaluation variés. Et dont Alsop (2004) identifie plusieurs dimensions clés contribuant à la réputation, telles que la performance financière, la qualité des produits/services, le leadership visionnaire, l'attrait émotionnel, l'éthique et la citoyenneté d'entreprise.

2.2 La RSE comme dimension clé de la réputation contemporaine

Bien qu'historiquement, la réputation pouvait être principalement basée sur la performance économique ou la qualité des produits. Cependant, comme l'indique la portée et la nature des responsabilités perçues de l'entreprise se sont déplacées. La responsabilité sociétale des entreprises, qui englobe les engagements volontaires d'une entreprise en matière environnementale, sociale et de bonne gouvernance, est devenue une dimension de plus en plus saillante dans l'évaluation de la réputation.

Les parties prenantes attendent désormais des entreprises qu'elles aillent au-delà de la simple conformité légale et de la maximisation du profit pour actionnaires. Elles évaluent de plus en plus les entreprises sur leur impact environnemental, leurs pratiques sociales (conditions de travail, diversité, relations avec les communautés) et la qualité de leur gouvernance (éthique des affaires, transparence, lutte contre la corruption). Cette évolution est alimentée par une prise de conscience accrue des enjeux globaux (changement climatique, inégalités sociales), la pression des ONG et des mouvements citoyens, et une communication facilitée par les nouvelles technologies (Alsop, 2004 - Règle 11).

Par conséquent, les pratiques RSE d'une entreprise constituent désormais des signaux importants qui façonnent la perception des parties prenantes et contribuent directement à sa réputation globale. Un engagement RSE perçu comme authentique et significatif peut renforcer la légitimité de l'entreprise, améliorer son image et la différencier positivement de ses concurrents. Inversement, un manque d'engagement ou des controverses liées à des impacts négatifs sur l'environnement ou la société peuvent gravement nuire à la réputation, même si la performance économique reste solide. La RSE n'est donc plus seulement une question de conformité ou de philanthropie, mais une composante stratégique intrinsèquement liée à la gestion de la réputation.

3 Analyse Conceptuelle - RSE comme levier de la réputation

3.1 Mécanismes de construction de la réputation via la RSE

L'intégration de la RSE dans la stratégie d'entreprise ne se limite pas à une simple réponse aux pressions externes; elle peut activement être utilisée comme un levier pour construire et renforcer la réputation.

Plusieurs mécanismes expliquent comment un engagement RSE crédible contribue à façonner une perception positive auprès des parties prenantes. Bien que la signalisation des valeurs et de l'éthique ou les actions RSE servent de signaux puissants sur les valeurs fondamentales et l'éthique de l'entreprise. En investissant dans la protection de l'environnement, le bien-être des employés ou le développement communautaire, l'entreprise communique implicitement son engagement envers des principes qui dépassent la seule logique économique. Cette signalisation peut attirer des parties prenantes (clients, employés, investisseurs) qui partagent ces valeurs, renforçant ainsi l'identification et la confiance (Fombrun & Shanley, 1990).

Aussi, la réponse aux attentes des parties prenantes par légitimité comme souligné précédemment, les attentes envers les entreprises ont évolué. En adoptant des pratiques RSE alignées sur ces attentes, l'entreprise démontre sa capacité à écouter et à répondre aux préoccupations de ses parties prenantes clés. Cela renforce sa légitimité sociale et contribue à une perception positive de sa citoyenneté d'entreprise (Mitchell et al., 1997; Donaldson & Preston, 1995). Alors que la création d'un capital de confiance particulièrement perçues comme authentiques et ayant un impact réel, peuvent générer un capital de sympathie et de confiance. Cet attrait émotionnel (Alsop 2004, Règle 7) crée un lien affectif entre l'entreprise et ses parties prenantes, qui peut se traduire par une plus grande fidélité et une meilleure résilience de la réputation face aux critiques ou aux crises. Ainsi la différenciation concurrentielle, dans des marchés où les produits et services sont de plus en plus standardisés, un engagement RSE fort et distinctif peut devenir un élément clé de différenciation. Il permet à l'entreprise de se démarquer de ses concurrents sur des critères non strictement économiques, attirant ainsi des segments de marché sensibles aux enjeux éthiques et sociaux.

3.2 Mécanismes de construction de la réputation via la RSE

Pour que la RSE devienne un levier efficace de réputation, sa gestion doit être stratégique et intégrée. Les principes de gestion de la réputation, tels qu'évoqués par Alsop (2004), peuvent être adaptés et appliqués au contexte spécifique de la RSE. En appliquant ces principes, les entreprises peuvent transformer leur engagement RSE d'une simple contrainte ou d'une dépense en un investissement stratégique qui nourrit activement leur réputation et renforce leur relation avec leurs parties prenantes.

- ❖ L'intégration dans la vision et les valeurs (Alsop, 2004 - Règles 4, 6) ou la RSE ne doit pas être une initiative isolée mais faire partie intégrante de la vision, de la mission et des valeurs fondamentales de l'entreprise. Le leadership doit incarner cet engagement éthique et le traduire en actions concrètes. Une RSE alignée sur l'identité profonde de l'entreprise sera perçue comme plus authentique et crédible.
- ❖ La communication transparente et crédible (Alsop, 2004 - Règle 16) au cynisme public potentiel, la communication sur les engagements et les performances RSE doit être transparente, honnête et basée sur des preuves tangibles. Éviter le jargon excessif, reconnaître les défis et rapporter les progrès (même modestes) de manière factuelle est essentiel pour bâtir la confiance et contrer les accusations de greenwashing.
- ❖ L'engagement des employés (Alsop, 2004 Règle 10) ou les employés sont des vecteurs clés de la réputation. Les impliquer dans les initiatives RSE, les former aux enjeux et les encourager à devenir des ambassadeurs de l'engagement de l'entreprise renforce la cohérence interne et externe et améliore la perception globale.
- ❖ La gestion proactive des risques réputationnels (Alsop, Règles 8, 9, 14) comporte aussi des risques réputationnels (ex: controverse sur les conditions de travail chez un fournisseur, accident environnemental). Une gestion stratégique implique d'identifier ces risques potentiels (connaître

son point faible), de mettre en place des systèmes de veille (être prudent) et de préparer des plans de gestion de crise clairs et réactifs. En cas de problème, une communication rapide, transparente et responsable est cruciale pour limiter les dommages réputationnels.

- ❖ Cohérence entre discours et pratiques (parler d'une seule voix, Alsop, 2004 - Règle 12), et ou la crédibilité de l'engagement RSE repose sur la cohérence entre les déclarations publiques, les actions concrètes et le comportement global de l'entreprise sur l'ensemble de ses activités et de sa chaîne de valeur. Toute dissonance perçue peut gravement nuire à la réputation.

4 Discussion - Enjeux et limites

Positionner la RSE comme un levier stratégique de la réputation d'entreprise offre des perspectives prometteuses, mais soulève également des enjeux importants et présente certaines limites qu'il convient de discuter. L'un des principaux défis réside dans la mesure de l'impact réel de la RSE sur la réputation. La réputation est un construit multidimensionnel et subjectif, influencé par de nombreux facteurs autres que la RSE (performance financière, qualité des produits, communication globale, etc.). Isoler et quantifier la contribution spécifique des initiatives RSE à la réputation globale reste méthodologiquement complexe.

Les entreprises doivent donc se garder d'une vision simpliste et développer des indicateurs pertinents pour évaluer la perception de leurs engagements RSE par les différentes parties prenantes, plutôt que de se fier uniquement à des classements de réputation généraux. Un autre enjeu majeur est le risque omniprésent de greenwashing ou de RSE perçue comme cosmétique. Dans un contexte de scepticisme croissant (Alsop, 2004 - Règle 16), les parties prenantes sont de plus en plus vigilantes quant à l'authenticité des engagements RSE des entreprises. Des initiatives perçues comme de simples opérations de communication, déconnectées des pratiques réelles ou visant principalement à masquer des impacts négatifs, peuvent avoir un effet boomerang dévastateur sur la réputation.

La crédibilité est la clé : seules des actions RSE substantielles, transparentes et intégrées dans la stratégie et la culture de l'entreprise peuvent durablement nourrir une réputation positive. Cela souligne l'importance cruciale de l'authenticité et de l'intégration. La RSE ne peut être un levier de réputation efficace si elle est gérée en silo par un département de communication ou de développement durable. Elle doit être ancrée dans les valeurs de l'entreprise, portée par le leadership (Alsop, 2004 - Règle 6), et se traduire par des changements concrets dans les opérations, la gouvernance et les relations avec les parties prenantes. La cohérence entre le discours et les actes est fondamentale (Alsop, 2004 - Règle 12).

Du point de vue managérial, cela implique une approche véritablement stratégique de la RSE. Il ne s'agit pas seulement de publier un rapport RSE annuel, mais d'intégrer les considérations sociales et environnementales dans la prise de décision à tous les niveaux, d'engager un dialogue continu avec les parties prenantes pour comprendre leurs attentes, et de communiquer de manière proactive et transparente sur les objectifs, les actions et les résultats (y compris les difficultés rencontrées). La gestion de la réputation basée sur la RSE nécessite une vision à long terme et un engagement constant. Les limites de notre analyse conceptuelle tiennent au fait qu'elle repose sur une interprétation de principes généraux et de la littérature existante, sans validation empirique spécifique au contexte étudié.

L'impact réel de la RSE sur la réputation peut varier considérablement en fonction des secteurs d'activité (certaines industries étant intrinsèquement plus sujettes à la critique, comme le mentionne Dowling, 2014, des contextes culturels et réglementaires, et des caractéristiques spécifiques des parties prenantes ciblées. Des recherches futures devraient explorer ces variations contextuelles par des études empiriques

qualitatives et quantitatives, en examinant par exemple comment différentes catégories de parties prenantes (investisseurs et/ou consommateurs et/ou employés) pondèrent les aspects RSE dans leur évaluation de la réputation, ou comment l'impact réputationnel varie selon le type d'initiative RSE (environnementale et/ou sociale et/ou gouvernance).

5 Conclusion

Cet article a exploré le rôle croissant de la responsabilité sociétale des entreprises comme un levier stratégique potentiel pour la gestion de la réputation d'entreprise. Face à des attentes sociétales accrues et à l'importance économique d'une réputation solide, les entreprises ne peuvent plus considérer la RSE comme une simple annexe à leurs activités principales. Notre analyse conceptuelle a mis en lumière les mécanismes par lesquels un engagement RSE authentique et bien communiqué peut positivement influencer la perception des parties prenantes, en signalant des valeurs éthiques, en répondant aux attentes de légitimité, en créant un capital de confiance et en offrant une source de différenciation.

Toutefois, transformer la RSE en un véritable atout réputationnel exige une approche stratégique, intégrée et transparente. Les principes de gestion de la réputation, adaptés au contexte RSE, soulignent la nécessité d'ancrer cet engagement dans la culture d'entreprise, de communiquer de manière crédible, d'impliquer les employés et de gérer proactivement les risques associés. L'authenticité est primordiale pour éviter les écueils du greenwashing qui peuvent s'avérer contre-productifs. En guise de synthèse, si la relation entre RSE et réputation est complexe et contextuelle, il apparaît clairement que la RSE est devenue un élément incontournable de la construction et de la préservation du capital confiance des entreprises. Une gouvernance RSE solide, alignée sur la stratégie globale et communiquée avec transparence, n'est plus une option mais une condition nécessaire pour bâtir une réputation positive et durable dans le paysage économique et social actuel.

REFERENCES

- [1] Alsop, R. J. (2004). The 18 immutable laws of corporate reputation: Creating, protecting, and repairing your most valuable asset. Kogan Page.
- [2] Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- [3] Dowling, G. R. (2004). Corporate reputations: Should you compete on yours? *California Management Review*, 46(3), 19-36.
- [4] Dowling, G. R. (2014). The curious case of corporate tax avoidance: Is it socially irresponsible? *Journal of Business Ethics*, 124(1), 173-184.
- [5] Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press.
- [6] Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- [7] Griffin, J. J., & Mahon, J. F. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research. *Business & Society*, 36(1), 5-31.
- [8] Ingo, O. (2010). *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*.
- [9] Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

- [10] Rose, C., & Thomsen, S. (2004). The impact of corporate reputation on performance: Some Danish evidence. *European Management Journal*, 22(2), 201-210.
- [11] Williams, R. J., & Barrett, J. D. (2000). Corporate philanthropy, strategic philanthropy, and firm performance. *Journal of Business Ethics*, 26(4), 311-319.