



ANALYSES & OPINIONS

Réputation : un actif stratégique à l'épreuve d'un monde instable

Par Arnaud Dupui-Castères, directeur général et fondateur, Vae Solis Communications

- *La réputation est devenue un actif stratégique clé : bien au-delà de l'image de marque, elle conditionne la résilience des organisations et leur capacité à traverser les crises.*
- *Il s'agit d'un levier encore sous-investi et mal maîtrisé : face à l'hyper-exposition médiatique, les entreprises peinent à comprendre leurs parties prenantes et à porter un récit clair, offensif et utile dans le débat public.*
- *De récentes affaires montrent bien que ce n'est pas tant l'incident en soi, mais sa gestion et sa perception qui détruisent la valeur et provoquent une perte de confiance.*

La Fondation Prospective & Innovation a initié un cycle de contributions rédigées par ses mécènes. À travers ces prises de parole, des dirigeants engagés partagent leur lecture des grands enjeux contemporains, en lien avec leur secteur d'activité, leur expertise ou leur ancrage géographique. Cette dynamique éditoriale s'articule aussi avec les échanges que la Fondation mène au fil de l'actualité.

Dans un environnement marqué par l'incertitude, les tensions géopolitiques et l'hyper-exposition médiatique, la réputation s'impose comme un actif stratégique à part entière. Longtemps considérée comme un attribut de marque, elle devient aujourd'hui un levier de résilience, de performance et de différenciation.

Un actif de la résilience dans un monde sous tension

La réputation conditionne la capacité d'une organisation à traverser les crises, à préserver la confiance de ses parties prenantes et à maintenir ses relations clés. Elle influence directement la capacité à recruter les talents, l'accès au financement ou encore la capacité à nouer des partenariats.

Dans un environnement instable, elle joue un rôle d'amortisseur. À situation équivalente, les organisations les mieux perçues résistent mieux. À l'inverse, **une réputation fragilisée devient un facteur de vulnérabilité immédiat.**

Cette réalité est renforcée par la transformation du paysage informationnel. La multiplication des canaux, l'essor des réseaux sociaux et la montée en puissance de nouveaux relais d'opinion rendent la réputation plus exposée et plus volatile. Dans ce contexte, **les entreprises**

restent souvent sous-équipées en matière réputationnelle : elles connaissent mal leurs parties prenantes et investissent encore trop peu dans cet actif pourtant critique.

Mieux comprendre, mieux expliquer : un levier encore sous-exploité

Face à cette complexité, la réponse ne réside pas dans une transparence totale, souvent illusoire, mais dans une transparence utile. **L'enjeu est de rendre lisibles des modèles parfois complexes, d'expliquer les contraintes et d'installer un dialogue en amont.**

Au-delà de la prévention, **la réputation suppose aussi une posture offensive.** Trop d'entreprises peinent encore à porter leur récit dans le débat public. Elles restent dans une logique de défense, là où elles devraient articuler leur discours avec une contribution à l'intérêt général.

Dans un monde où l'opinion influence directement les décisions publiques, ne pas occuper cet espace revient à le laisser à d'autres, souvent moins informés mais plus audibles.

Quand la réputation devient un enjeu business critique

Si **la valeur de la réputation reste difficile à mesurer précisément**, le coût de sa dégradation est, lui, très concret. L'exemple de Lactalis est révélateur : lors de la crise liée à la présence de salmonelle dans certains produits, largement amplifiée médiatiquement, le groupe a dû faire face à des rappels massifs, des fermetures de sites, des pertes commerciales, notamment en Chine, et une dégradation durable de son image. Quelques mois après le pic de la crise, son dirigeant estimait déjà le coût à plusieurs centaines de millions d'euros.

Plus largement, ce n'est plus seulement le fait générateur qui fait la crise, mais la manière dont elle est perçue et gérée. L'affaire Arthur Andersen–Enron en est l'illustration la plus marquante. En 2001, le cabinet d'audit disparaît en quelques mois après une mauvaise gestion de crise, avant d'être finalement disculpé par la justice américaine plusieurs années plus tard. La perte de confiance, elle, aura été irréversible.

Dans ce contexte, les erreurs restent connues mais fréquentes : absence d'anticipation, mauvaise évaluation, déni, manque de réactivité ou encore mensonge. À l'inverse, **une gestion efficace repose sur trois principes simples : transparence, empathie et mobilisation.** Les parties prenantes acceptent l'incident. Elles n'acceptent pas de ne pas être prises en considération.

La réputation n'est plus un sujet périphérique. Elle devient un levier central de compétitivité. Dans un monde fragmenté et instable, les entreprises qui feront la différence seront celles capables de comprendre leurs parties prenantes, d'investir dans leur capital immatériel et de porter un récit clair et crédible.

Arnaud DUPUI-CASTÉRÈS, Fondateur et directeur général
Vae Solis Communications