



HAL
open science

Consommateurs et salariés face à une crise de réputation d'entreprise : une lecture par le contrat psychologique et l'identification organisationnelle

Sophie de Villartay

► **To cite this version:**

Sophie de Villartay. Consommateurs et salariés face à une crise de réputation d'entreprise : une lecture par le contrat psychologique et l'identification organisationnelle. Gestion et management. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2020. Français. NNT : 2020PA01E035 . tel-03080338

HAL Id: tel-03080338

<https://theses.hal.science/tel-03080338>

Submitted on 17 Dec 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE PARIS I- PANTHEON SORBONNE
Institut d'Administration des Entreprises de Paris

École doctorale de Management Panthéon-Sorbonne - ED 559
Equipe de Recherche GREGOR - EA 2474

**Consommateurs et salariés face à une
crise de réputation d'entreprise : une
lecture par le contrat psychologique et
l'identification organisationnelle**

THESE

présentée et soutenue publiquement le **2 octobre 2020**
en vue de l'obtention du

DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

par

Sophie DE VILLARTAY

JURY

Directrices de recherche : **Madame Géraldine Schmidt**

Professeur, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
IAE Paris

Madame Fabienne Berger-Remy

Maître de conférences, Université Paris 1 Panthéon-
Sorbonne, IAE Paris

Rapporteurs :

Madame Chloé Guillot-Soulez

Maître de conférences HDR, Université Lyon 3, IAE
Lyon

Monsieur Pierre Volle

Professeur, Université Paris 9 Dauphine

Suffragants :

Madame Fanny Poujol,

Professeur, Université Paris-Nanterre

Madame Isabelle Collin-Lachaud

Professeur, Université de Lille

L'université de PARIS I – Panthéon Sorbonne n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs

REMERCIEMENTS

Ces quatre années de travail ont été pour moi l'occasion de rencontrer et de côtoyer plusieurs personnes qui ont compté dans la réalisation de ce projet. Ces quelques lignes me permettent de leur adresser toute ma reconnaissance.

Mes remerciements vont tout d'abord au Professeur Géraldine Schmidt et à Fabienne Berger-Remy pour leur encouragement à entamer cette aventure stimulante de la recherche, leurs conseils et leur soutien sans faille. Je souhaite également vivement remercier les membres de mon jury de thèse qui m'ont fait l'honneur d'accepter l'invitation. Je remercie très sincèrement mes deux rapporteurs, Pierre Volle, Professeur et Chloé Guillot-Soulez, Maître de Conférences HDR pour leur lecture attentive de mon travail, leurs commentaires constructifs et leurs suggestions. Ils m'ont aidé à améliorer ce document, en me suggérant des pistes de recherches, dans lesquelles je ne me serais sans doute pas aventurée. Je remercie également les Professeurs Fanny Pujol et Isabelle Collin-Lachaud d'avoir accepté de participer à mon jury de thèse.

Je remercie chaleureusement le Professeur Géraldine Michel, le Professeur Ouidade Sabri et le Professeur Sophie Rieunier, qui ont donné à plusieurs moments importants de mon projet les impulsions nécessaires à son orientation. Je remercie vivement Marie-Aude Abid-Dupont, que j'ai eu la chance de rencontrer lors d'un séminaire de recherches, pour la qualité de ses remarques dans le cadre de la rédaction de notre article. Un grand merci à Marie-Eve Laporte et Marion Sangle-Ferrière pour leurs échanges riches et toujours bienveillants.

Une pensée à mes camarades doctorants, Ilham Benbahia, Clément Dubreuil et Sylvain Delmas qui ont décidé, comme moi, d'aller jusqu'au bout de l'aventure. J'ai le souvenir de discussions riches et animées sur l'épistémologie et l'ontologie de la recherche. Je souhaite également remercier Lay et Charlotte pour leur relecture attentive de mes articles et de ma thèse.

Je souhaite remercier vivement Marie-Agnès Nicolet qui m'a accueillie dans le cadre d'un contrat CIFRE au sein de son entreprise, pour son soutien et sa confiance. Merci à

Loriane, Othmane, Christel, Isabelle et Agnès qui m'ont encouragé tout au long de ces quatre années.

Je souhaite remercier aussi très chaleureusement Paola Berdugo pour son accompagnement et son suivi sans faille dans l'ensemble de mes démarches administratives au sein de l'IAE de Paris. Merci également à Raphael Haget pour son dynamisme et son accompagnement dans la mise en place de mon article quantitatif.

Enfin je souhaite clôturer ces remerciements par un immense merci à ma famille qui ne comprend pas toujours mon enthousiasme pour ce travail solitaire. Un grand merci à mes parents, à mon frère et ma sœur, qui m'ont toujours soutenu dans ce projet, à mon mari pour sa patience, à mes beaux-parents et à mes beaux-frères, Tanguy et Arnaud pour leur encouragement. Merci à mes enfants, Paul, Clémence, Solène et Emma pour qui j'ai manqué de temps ces dernières années, plongée dans mes réflexions.

*Il n'est pas pire expérience et aux conséquences plus fatales
que celle de la trahison dans tous les sens du terme (...)
(Patricia Eichel-Lokine, 2009)*

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	4
SOMMAIRE	7
LISTE DES FIGURES	9
LISTE DES TABLEAUX	11
LISTE DES ANNEXES	14
INTRODUCTION GENERALE	15
Objectif de la recherche et problématique	25
Apports théoriques	26
Apports managériaux	26
Positionnement, démarche de recherche	27
Réflexion d'ordre ontologique et épistémique	27
Démarche et méthodes de recherche	28
Structure de la thèse	33
PARTIE 1 : EXPLORATION THEORIQUE DE LA REPUTATION ET DE LA CRISE DE REPUTATION	38
CHAPITRE 1 : A LA RECHERCHE DES DIMENSIONS DE LA REPUTATION D'ENTREPRISE	41
1.1 La réputation : un construit social	41
1.1.1 Evolution sémantique du concept dans le temps	41
1.1.2 Discussions sociologiques autour de la réputation	44
1.2 La réputation d'entreprise : un mécanisme social complexe produit de l'identité, de l'image et de l'évaluation collective	49
1.2.1 Les concepts d'image et identité d'entreprise	51
1.2.2 La définition du concept de réputation d'entreprise dans la littérature	58
1.3 La réputation d'entreprise : un contrat implicite	64
1.4 Conclusion du chapitre	65
CHAPITRE 2 : LA CRISE DE REPUTATION D'ENTREPRISE DANS LA LITTERATURE	67
2.1 L'évolution sémantique du concept de crise à travers le temps	67
2.2 La crise organisationnelle	69
2.2.1 Définition de la crise organisationnelle	69
2.2.2 La gestion de crise	75
2.2.3 La communication de crise	79
2.3 L'étude de la crise de réputation d'entreprise	88
2.3.1 Les définitions du concept de crise de réputation d'entreprise dans la littérature	88
2.3.2 L'étude des crises de réputation sur les consommateurs	91
2.3.3 L'étude des crises de réputation sur les salariés	94

2.4 Les théories mobilisées dans la littérature	97
2.4.1 La théorie de l'attribution	97
2.4.2 La théorie de la dissonance cognitive	99
2.4.3 La théorie de la communication persuasive	102
2.4.5 La théorie du contrat social	104
2.5 Conclusion du chapitre	110
CHAPITRE 3 : THEORIE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ET IDENTIFICATION ORGANISATIONNELLE- CADRAGE THEORIQUE	113
3.1 La théorie du contrat psychologique	113
3.1.1 La théorie du contrat psychologique : fondement et éléments centraux	113
3.1.2 La formation du contrat psychologique	115
3.1.3 L'évolution du contrat psychologique	122
3.2 L'identification organisationnelle	125
3.2.1 La théorie de l'identité sociale et de l'auto-catégorisation	126
3.2.2 L'identification organisationnelle dans la littérature	127
3.4 Conclusion du chapitre	131
SYNTHESE PARTIE 1	134
PARTIE 2 : ESSAIS	135
ESSAI 1 - <i>Pourquoi certaines informations négatives médiatisées sur l'entreprise font long feu : une lecture par le contrat psychologique</i>	138
ESSAI 2 - Evolution du contrat psychologique chez les salariés après une crise de réputation : le rôle de l'identification à l'entreprise	166
ESSAI 3 - Employee reaction to corporate reputation crisis: the boosting role of organizational identification	191
DISCUSSION ET CONCLUSION	208
Synthèse générale des résultats	209
Apports théoriques	211
Vers une nouvelle définition des concepts de réputation et crise de réputation	211
Un enrichissement de la théorie du contrat psychologique	212
Compléter les travaux sur l'identification et l'engagement organisationnel des salariés	214
Apports managériaux	217
Une mise en perspective des capacités organisationnelles dont doit disposer l'entreprise pour gérer la réputation et la crise de réputation	217
Des outils d'analyse pour les directions marketing	219
Des pistes de réflexion pour le département Ressources humaines lorsqu'une crise survient	220
Limites et perspectives de la recherche	222
Conclusion	226
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	228
ANNEXES	266

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Les étapes de la recherche	37
Figure 2. Les points de vue organisationnels d'après Brown et al. (2006)	51
Figure 3. Lien entre identité, image et réputation d'après Fombrun (1996)	58
Figure 4. Réputation d'entreprise : proposition de synthèse issue de la littérature	64
Figure 5. Modèle relationnel de gestion de crises d'après Jacques (2010)	76
Figure 6. Processus de sensemaking d'après Jennings et Greenwood (2003)	77
Figure 7. Processus d'attribution de l'évènement de crise à l'entreprise ou à la marque-les variables identifiés dans la)	98
Figure 8. La théorie de la dissonance cognitive d'après Joule (1987)	100
Figure 9. Les stratégies de réduction de la dissonance cognitive d'après la littérature	101
Figure 10 Modèle de communication persuasive-McGuire (1968, 1969, 1972)	102
Figure 11. Revue théorique issue de la littérature (principales théories)	103
Figure 12. Le développement du contrat psychologique selon Rousseau (1995, 2001)	116
Figure 13. Le processus de violation du contrat psychologique d'après Morrison et Robinson (1997)	123
Figure 14. Protocole de recherche-Essai 1	145
Figure 15. Modèle conceptuel-Essai 1	156
Figure 16. Campagne Volkswagen-Essai 1	163
Figure 17 Présentation visuelle et descriptive de crises récentes	164

Figure 18. Evolution du contrat psychologique après une crise de réputation-Essai 2	183
Figure 19. Theoretical Model of the Aftermath of Reputation Crisis-Essai 3	197
Figure 20. Conditional Indirect Effect of Reputation Crisis on decline in Commitment through decline in Trust	202

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Synthèse et principaux apports des articles	35
Tableau 2. Une proposition sur les formes de réputation et les motivations des acteurs	44
Tableau 3. Définitions de la réputation d'entreprise dans différentes disciplines d'après Fombrun et Van Riel, (1997)	50
Tableau 4. Revue des concepts et des termes relevés dans la littérature d'après Soenen et Moingeon (2000) et Brown et al. (2006) et Fombrun (1996)	57
Tableau 5. Les définitions de la littérature en sciences de gestion d'après Walker (2010)	59
Tableau 6. Caractéristiques des approches événements et processus de la crise d'après Roux-Dufort (2000)	71
Tableau 7. Conditions et caractéristiques de la crise organisationnelle	72
Tableau 8. Typologie des crises d'après Mitroff et a. (1996)	73
Tableau 9. Les tendances de la gestion de crise depuis son origine d'après Frandsen et Johansen (2017)	74
Tableau 10. Stratégies de communication de crise d'après Benoit (1995)	80
Tableau 11. Le processus et les stratégies de défense d'après Hearit (1994, 1995a, 1995b)	81
Tableau 12. Les dimensions dans le processus d'attribution	83
Tableau 13. Stratégies de réponses à la crise d'après Coombs (2007) - traduction (Capelli et al., 2011)	84
Tableau 14. Cadre de réponse stratégique d'après Pang (2006)	85
Tableau 15. Synthèse des termes, définitions et événement déclencheur de la crise de réputation d'entreprise utilisés dans la littérature	88
Tableau 16. Synthèse des principaux travaux de recherche sur les crises de réputation	93
Tableau 17. Les conditions d'éveil de la dissonance	101
Tableau 18. Composantes des normes contractuelles, d'après Macneil (1980, 1981, 1983)	107

Tableau 19. Niveaux de signification liée à la relation d'emploi d'après Rousseau (2001)	118
Tableau 20. Contrats transactionnels et relationnels selon De Vos (2002)	119
Tableau 21. Les caractéristiques du contrat psychologique d'après Mullenbach (2009)	121
Tableau 22. Les conséquences de la violation du contrat psychologique d'après Rousseau et al. (2014)	125
Tableau 23. Définitions de l'identification organisationnelle d'après Pratt (1998) et Herrbach et al. (2006)	128
Tableau 24. Démarche et méthode de recherche-Essai 1	145
Tableau 25. Détails de la méthode de recueil des données et de leur traitement-Essai 1	146
Tableau 26. Matérialisation du contrat psychologique-Essai 1	148
Tableau 27. Comparaison des réactions-Essai 1	151
Tableau 28. Outil de diagnostic de l'intensité de la crise-Essai 1	160
Tableau 29. Liste des informants-Essai 1	162
Tableau 30. Principes méthodologiques-Essai 2	174
Tableau 31. Liste des collaborateurs interrogés-Essai 2	176
Tableau 32. Interprétations en fonction de la nature du contrat psychologique-Essai 2	178
Tableau 33. Consigne-Essai 2	188
Tableau 34. Données secondaires-Essai 2	188
Tableau 35. Analyse intermédiaire-Essai 2	189
Tableau 36. Présentation des résultats-Essai 2	190
Tableau 37. Descriptive Statistics and Inter-correlations	199

Tableau 38. Decline in Trust and Commitment in the aftermath of the Reputation Crisis- Essai 3	200
Tableau 39. Results of Mediation Regression Analysis	200
Tableau 40. Bootstrapping Results for Test of Indirect, Direct and Total Effects of Reputation Crisis on Commitment Decline through Trust Decline	201
Tableau 41. Results of Moderated Mediation Regression Analysis	201
Tableau 42. Bootstrapping Results for Test of Conditional Indirect Effect of Reputation Crisis on Commitment Decline through Trust Decline at Specific Values of Identification	202
Tableau 43. Tableau 39 - Results of Double Moderated Mediation Regression Analysis	203
Tableau 44. Bootstrapping Results for Test of joint conditional indirect effect of Reputation Crisis on Commitment Decline through Trust Decline at Specific Values of the moderators	204
Tableau 45. Apports théoriques de la recherche	216

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1. Extrait d'entretien - Pierre, consommateur	267
Annexe 2. Extrait d'entretien - Marianne, salariée Société Générale	272
Annexe 3. Questionnaire article 3, scénario 1	279
Annexe 4. Questionnaire article 3, scénario 2	293

INTRODUCTION GENERALE

La réputation : un repère auquel nul n'échappe

Phénomène social omniprésent, la réputation est aujourd'hui un repère auquel nul n'échappe. Résultat de perceptions et d'évaluations partagées au sein de communautés, les réputations circulent sur les entreprises¹, les personnalités publiques ou politiques, les artistes², les marques³ et même les institutions⁴. Fruit d'un processus social et d'une activité collective plutôt que de qualités individuelles, les réputations se développent au gré des communautés, médiatisées par des images ou des outils formalisés (notes, likes...).

La réputation fait l'objet de travaux dans plusieurs disciplines (sociologie, philosophie, histoire, sciences de gestion) et les définitions sont nombreuses ; nous y reviendrons. Nous distinguons à ce stade la réputation de la réputation d'entreprise. Nous retenons que, d'un point de vue sociologique, la réputation est « *une représentation sociale provisoire et localisée, associée à un nom et issue d'évaluations sociales plus ou moins puissantes et formalisées* » (Chauvin, 2013). Nous nous rapprochons, pour le moment, de la définition apportée par Fombrun (1996) pour la réputation d'entreprise⁵ : « *une représentation perceptuelle agrégée et relativement stable des actions passées et du comportement attendu d'une organisation par rapport à certains standards.* » Nous verrons au cours de notre travail que la réputation d'entreprise se distingue de la réputation étudiée par les sociologues sur l'angle d'observation. Les sociologues se placent plutôt du côté de l'acteur, exposé au regard d'autrui, qui a besoin de reconnaissance mais qui a la capacité de maîtriser sa réputation. Les chercheurs en sciences de gestion se positionnent davantage du côté des parties prenantes qui se font une représentation de l'entreprise.

Le souci de la réputation ne date pas d'aujourd'hui. Au Moyen Age, elle est au cœur des préoccupations sociales. La *fama* qui désigne la renommée ou le bruit qui court à propos d'une

¹ « Reputation Index » (Cravens et al., 2003)

² « Kunst Kompass »: <https://www.erudit.org/fr/revues/va/2002>

³ « Global RepTrak100 »: <https://www.reptrak.com/global-reptrak-100/>

⁴ Palmares des hôpitaux français, le Point : <https://www.lepoint.fr/palmares-hopitaux/>

⁵ Nous discuterons cette définition dans le cadre de nos travaux

personne conditionne sa place au sein de la société. Elle permet d'élaborer un jugement, de se repérer ou de choisir un partenaire. Smith (1776) souligne son importance dans les échanges marchands. Une bonne réputation, pour certains, rend possible l'existence sociale. Pour d'autres, elle permet de se distinguer sur la « scène publique », favorise la reconnaissance, la notoriété ou l'admiration. Si la recherche de la « bonne réputation » a toujours existé, elle devient un sujet de préoccupation quotidien en particulier pour la génération Z pour qui la réputation on-line devient un élément de construction de soi. Le cercle à séduire dépasse alors celui de la famille, du lycée, du travail. En quête de popularité, la réputation se mesure en nombre de likes ou en nombre de followers. Si l'on devait faire de la réputation un objet d'étude psychologique nous dit Origgi (2015), elle serait classée comme un biais cognitif qui fausse nos jugements, une illusion psychologique, un combat de l'esprit qui nous conduit à penser qu'il faut manipuler les pensées des autres pour être apprécié à sa juste valeur. Bien qu'illusion, la réputation est pourtant suffisamment présente dans les esprits pour favoriser une anticipation constante du regard des autres (Cooley, 1902) et un travail de représentation de soi bien décrit par le sociologue américain Goffman (1956).

Contraignante, la gestion de la réputation conduit les acteurs à bien appréhender les codes et les valeurs sous-jacentes des communautés dans lesquelles ils se présentent et à répondre aux attentes véhiculées. Au XVIII^{ème} siècle, Jean-Jacques Rousseau décrit déjà la notoriété comme un fardeau favorisé par l'émergence des médias (Lilti, 2014).

La réputation : un sujet particulièrement brûlant

La réputation est aujourd'hui un sujet brûlant pour de nombreux acteurs parce que, jamais acquise, elle doit répondre aux attentes des communautés mais également faire face à des médiations sociales (interactions sociales médiatisées par des images, des produits matériels) qui deviennent de moins en moins maîtrisables. Dans un contexte de prises de parole permanentes et de propagation rapide des images favorisées par l'usage d'internet et des réseaux sociaux, force est de constater que la réputation peut aujourd'hui rapidement échapper aux acteurs et bien souvent les précéder. En témoignent les déboires de Carlos Ghosn, patron puissant dans le monde, accusé de dissimulation de revenus et soumis à une bataille d'image sans précédent sur sa vie privée. En témoigne également l'affaire Cambridge Analytica qui a secoué Facebook après qu'un lanceur d'alerte, Christopher Wylie, ait révélé que le réseau social utilisait et revendait les données personnelles de ses utilisateurs. Une réelle campagne de

boycott s'en suivit avec des hashtags #DeleteFacebook ou #SupprimezFacebook, nourrie par de nombreuses autres polémiques faisant peser de vrais risques sur le réseau social. Ces scandales montrent à quel point les images et les réseaux sociaux sont susceptibles de fragiliser une réputation.

D'origine Anglo-Saxonne, la pratique du *name and shame* a fait son irruption sur la scène médiatique. Elle consiste à pointer du doigt et à couvrir de honte les individus ou entreprises dont le comportement est inapproprié. C'est ainsi que Harvey Weinstein, personnalité influente de l'industrie du cinéma américain, s'est retrouvé cloué au pilori pour harcèlement sexuel. L'affaire a, non seulement déchaîné des témoignages publics, mais également une viralité des réseaux sociaux avec la diffusion de hashtags comme #MeToo aux Etats Unis ou #Balancetonporc en France. Les femmes peuvent ainsi y dénoncer un homme qui aurait eu des gestes de harcèlement sexuel. Les pratiques sexistes ne sont pas les seules à être dénoncées au travers du *name and shame*. Les abus environnementaux, économiques, sociaux, raciaux qui ne parviennent pas à troubler un écho médiatique font également l'objet de ce type d'action. Si le *name and shame* est encore récent en France, il a été adopté par les acteurs publics ces dernières années avec l'objectif de faire évoluer les comportements. C'est ainsi que la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) a mis en ligne une liste de plusieurs entreprises condamnées pour ne pas avoir respecté la loi qui limite à 60 jours (ou 45 jours fin de mois) les délais de paiement à compter de la date d'émission d'une facture. Se sont notamment retrouvées au banc des accusés : SFR, Numéricable, Air France, Airbus... Si la politique du *name and shame* suscite indéniablement une dynamique positive et vertueuse des comportements, elle confronte les individus, institutions ou entreprises au tribunal de l'opinion avec les dérives que peut comporter la situation.

La réputation d'entreprise : une ressource menacée

Dans cet environnement particulièrement complexe, la préservation de la réputation est devenue un exercice difficile pour les entreprises alors que de nombreux travaux académiques et études montrent son importance stratégique. Dans une récente étude, l'agence AMOS (Havas) montre que la valorisation des entreprises du CAC 40 est déterminée à 38% par la

réputation⁶. Les enjeux de la réputation sur les ressources fondamentales de l'entreprise sont partagés dans la littérature. La réputation de l'entreprise est, en effet, identifiée comme une ressource intangible pourvoyant des avantages concurrentiels (Barney, 1991 ; Hall, 1992) sous la forme de moyens supérieurs à la moyenne et de profits supérieurs.

Délibérément conçus pour ternir la réputation de l'entreprise, semer le doute parmi ses clients et menacer sa stabilité financière, le bad buzz, les « fake news » ou la fabrication de storytelling destinés à influencer l'opinion ont pourtant tendance à croître. Pour s'en convaincre, on peut citer trois exemples assez emblématiques que sont Vinci, Microsoft ou Nutella. En novembre 2016, l'entreprise Vinci est soumise à la diffusion de fausses informations la concernant sur les réseaux. A 90 minutes de la fermeture de la Bourse de Paris, un faux courriel annonçant la révision des comptes consolidés et le licenciement du directeur financier est reçu par des agences. Reprise par Bloomberg dans une dépêche, l'information n'est pas vérifiée. Dans la même journée le cours de Vinci dévise de 19% en quelques minutes. Un démenti est publié dans la soirée par Vinci et adressé aux journalistes qui suivent le groupe de BTP.

Début août 2017, une rumeur rattrape Microsoft. L'histoire raconte qu'un jeune gamer aurait eu la gorge tranchée à cause d'un CD-Rom inséré dans sa console Xbox et brutalement éjecté vers son cou. Des dizaines de milliers d'internautes font circuler la rumeur. Microsoft parvient péniblement à juguler l'intox.

En janvier 2018, un site parodique, « Secret News », avance que la pâte à tartiner Nutella contiendrait du lait contaminé et que l'entreprise Ferrero aurait rappelé 625 000 pots. Cette affirmation renvoie au scandale autour du géant français Lactalis, pointé du doigt après que 37 bébés ayant consommé un produit d'alimentation infantile aient été atteints de salmonellose en France. Les réseaux sociaux prennent la main sur l'information et la transforment en assurant que la récente campagne de promotion à moins 70% sur les pots de Nutella aurait été organisée pour écouler les pots de Nutella infectés par Lactalis. Les internautes partagent en masse l'information. Le groupe alimentaire Ferrero publie un démenti, soulignant qu'il s'agit d'une fake news initiée par le site parodique « Secret News ».

Soumises elles aussi au *name and shame*, les entreprises sont également de plus en plus fréquemment stigmatisées lorsque leurs pratiques vont à l'encontre des préoccupations sociales

⁶ <https://www.optionfinance.fr/actualites/actualites-generales/detail/la-valorisation-des-entreprises-du-cac-40-determinee-a-38-par-la-reputation.html>

ou sociétales. La société civile est de plus en plus sensible aux enjeux environnementaux et sociétaux (environnement, santé, sécurité, libertés individuelles, égalités...). Son attente quant à la responsabilité des entreprises dans ces domaines est grandissante. La Responsabilité Sociale des Entreprises (« RSE ») fait l'objet d'une large littérature académique que nous n'aborderons pas dans notre recherche (Becker-Olsen et al., 2006 ; Friedman, 2007, Capelli et al., 2015). Les entreprises ne peuvent plus seulement se contenter de faire des profits. Elles doivent également prendre en charge toutes les externalités négatives que leurs activités génèrent.

A l'origine du *name and shame* en matière environnementale et sociétale, on trouve souvent des « lanceurs d'alerte », sentinelles autoproclamées des sujets sensibles. Parmi les plus actifs on peut citer L214, défenseur de la cause animale, Sherpa dénonçant les « crimes économiques » dans le monde ou encore Greenpeace et le WWF agissant pour la défense de l'environnement. Organisées sous formes associatives, ces structures sont parfois internationales et défendent l'intérêt général mais sont couramment relais d'intérêts géopolitiques plus particuliers. Riches, organisées de façon très professionnelle, connectées mondialement, pilotées par des salariés compétents, assistées d'avocats spécialisés et expertes dans la manipulation d'internet et des réseaux sociaux certaines d'entre elles sont de véritables machines de guerre.

C'est ainsi que la société Lafarge s'est retrouvée mise en examen en juin 2018, accusée d'avoir financé l'Etat Islamique pour maintenir ses activités en Syrie ; que l'entreprise EDF a été la cible d'une plainte de l'association Greenpeace pour sous-estimation des coûts du démantèlement et de la gestion des déchets nucléaires, ou encore que la société Matines, leader français du marché des œufs, est régulièrement épinglée pour maltraitance animale par l'association L214 Ethique et Animaux.

Lorsque se déclenche ce type d'actions, la multiplication des commentaires, des messages et des informations relayées sur les réseaux sociaux sont autant d'armes qui permettent de déstabiliser de manière efficace la réputation des grands groupes.

Ainsi, alors que la réputation est un actif stratégique, elle est également devenue une arme de déstabilisation. La crise de réputation est potentiellement présente à chaque instant, sous des formes multiples et concerne aujourd'hui toutes les organisations, quel que soit leur secteur,

leur taille ou leur statut (Libaert, 2018). La crise de réputation est mentionnée comme risque numéro un⁷ par les managers.

Crise de réputation d'entreprise : la controverse

Pourtant, étonnamment, si l'on regarde de plus près les effets de crises de réputation récentes, il semblerait que les entreprises soient plus ou moins affectées par les scandales. D'un côté, en 2018, Cambridge Analytica après avoir été accusé de récupérer les données personnelles de plusieurs utilisateurs de Facebook est mise en faillite. De même, après le scandale de la viande de cheval, Spanghero est placé en liquidation judiciaire faute de commandes. D'un autre côté, malgré l'ampleur du « dieselgate », Volkswagen a réalisé en novembre 2017, les plus fortes ventes de son histoire (+6,2% vs 2016)⁸. Dans la même veine, après la révélation de l'affaire des embargos américains en 2014, BNP-Paribas a enregistré son meilleur résultat trimestriel opérationnel au 30 juin 2015⁹ avec un bénéfice net de 2,5 milliards d'euros. H&M accusé de détruire ses vêtements invendus en fin d'année 2017 a maintenu son niveau de ventes sur le premier exercice de l'année 2018¹⁰. Si ces indicateurs ne sont probablement pas les meilleures mesures des impacts d'une crise de réputation, ils montrent toutefois que celle-ci ne remet pas nécessairement en cause le modèle d'activité de l'entreprise. Plusieurs explications peuvent être avancées pour interpréter la meilleure résistance de ces entreprises : leur réputation les a peut-être immunisées, ou bien la communication de crise mise en place a été pertinente, ou encore les caractéristiques des informations négatives véhiculées n'ont pas éveillé chez les parties prenantes (Freeman, 1984) d'inconfort particulier ou enfin les clients n'ont pas les mêmes logiques de perception/évaluation que les journalistes ou les analystes financiers. A partir de là se posent plusieurs questions : ces entreprises ont-elles été réellement soumises à une crise de réputation ? A quel moment et comment définir une crise de réputation ?

⁷ « Deloitte 2014 global risk survey », 8ème Baromètre de la communication de crise (UDA, janvier 2017)

⁸ <https://annualreport2017.volkswagenag.com>

⁹ https://www.lesechos.fr/16/09/2015/LesEchos/22024-048-ECH_bnp-paribas--un-an-apres-l-amende.htm

¹⁰ <https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/masterlanguage/cision/2018/06/2217836.pdf>

Crises de réputation : des inconnues sur l'origine du phénomène

D'un point de vue académique, il existe une vaste littérature sur les antécédents et sur les conséquences d'une bonne réputation sur l'entreprise (Fombrun, 1996 ; Fombrun et Van Riel, 1997 ; Cable et Graham, 2000 ; Rindova et al., 2005 ; Hall, 1992 ; Roberts et Dowling, 2002). De nombreux auteurs s'attachent à décrire les liens entre l'image, l'identité organisationnelle et la réputation (Brown et Dacin, 1997 ; Brown et al., 2006 ; Walker, 2010). En revanche, de manière étonnante, on sait encore assez peu de choses sur ce qui se passe quand une information négative amplifiée par les médias est véhiculée sur l'entreprise. Le phénomène est encore mal cerné dans sa dynamique et dans les facteurs d'amplification (Libaert, 2018). Les auteurs n'ont pas une définition uniforme de la nature de l'évènement déclencheur de la crise de réputation, ce qui contribue à créer de l'ambiguïté. En outre, avec une focalisation de l'attention sur l'évènement et ses conséquences, les recherches postulent dès le départ que cet évènement conduit nécessairement à la crise.

La littérature attribue au concept de crises de réputation d'entreprise des situations incomparables, comme un rappel de produit (Dawar et Pillutla, 2000), une action indigne de l'entreprise (Reuber et Fischer, 2009), la remise en cause de la proposition centrale de la marque (Dawar et Lei 2009), ou un scandale (Roem et Tybout, 2006). Si les auteurs n'ont pas adopté une définition homogène de la crise de réputation, elle concentre toutefois, des caractéristiques intrinsèques communes qui nous permettent de la définir comme *une information négative amplifiée par les médias auprès du public*. Nous proposons donc de considérer les informations négatives et amplifiées par les médias comme le plus petit dénominateur commun des concepts de crise de réputation issus de la littérature. C'est ainsi que nous étudions la crise de réputation d'entreprise dans l'ensemble de notre travail.

Une littérature en communication de crise relativement simplifiée et statique

De nombreux travaux, consacrés aux stratégies de communication de crises étudient les réponses des parties prenantes et les stratégies de communication possibles face aux crises (Coombs, 1995 ; Benoit, 1995 ; Hearit, 2014 ; Cancel et al., 1997, 1999). Coombs (1995, 2007), largement cité dans la littérature, montre notamment que l'attribution ou la non attribution de la responsabilité de la crise à l'entreprise (Weiner, 1980 ; Coombs et Holladay, 1996) a un effet sur la manière dont les individus perçoivent l'entreprise et sur les stratégies de communication de crise. **Si ces travaux sont éclairants, ils apportent toutefois une représentation simplifiée**

et relativement statique des situations de crise. D'une part, ils n'envisagent les effets d'une crise de réputation d'entreprise qu'à travers la perception de responsabilité de l'entreprise dans l'évènement de crise (Weiner, 1980 ; Coombs et Holladay, 1996). **D'autre part, ils supposent que les effets sont identiques chez toutes les parties prenantes et notamment les consommateurs et les salariés.**

Une littérature restreinte sur les salariés

Quand surviennent les scandales, les salariés de l'entreprise incriminée constituent une partie prenante essentielle et sont de plus en plus actifs dans les discussions publiques. En témoigne l'expression, sur les réseaux sociaux, de collaborateurs de l'entreprise Amazon accusée de pratiques managériales controversées en 2015. Il nous paraît alors particulièrement intéressant de comprendre comment les membres des organisations réagissent et vivent ces situations particulières. Pourtant nous en savons peu sur la manière dont les salariés font face aux crises de réputation. Il existe de nombreuses recherches sur les effets des changements organisationnels, comme les fusions-acquisitions, sur les attitudes, les comportements (Buono et Bowditch 1989 ; Schweiger et al., 1987 ; Buono, 2005 ; Seo et Hill, 2005) ou l'identification des salariés (Pratt et Foreman, 2000 ; Elstack et Van Riel, 2005 ; Djabi et Chanlat, 2014). Des recherches montrent que travailler pour une entreprise qui a une bonne réputation favorise l'implication organisationnelle des salariés (Helm, 2011 ; Helm, 2013). A contrario, une réputation dégradée peut avoir des effets sur le comportement des salariés, comme le désir de quitter l'entreprise ou le désengagement (Dutton, et al., 1994). Deux recherches (Gendron et Spira, 2010 ; Breit, 2014) révèlent que les salariés, confrontés à des attaques extérieures sur leur entreprise, s'engagent dans un travail identitaire (Sveningsson et Alvesson, 2003). Plusieurs stratégies d'ajustement sont observées (Gendron et Spira, 2010 ; Breit, 2014) oscillant de la désillusion (Gendron et Spira, 2010) à l'acceptation (Breit, 2014). Pourtant, les recherches sont difficilement réconciliables, en raison de leurs méthodologies et nous en disent assez peu sur les mécanismes qui conduisent les salariés à s'engager dans ces stratégies.

Des travaux peu consensuels sur les consommateurs

Une vaste littérature étudie les effets des crises de réputation sur l'attitude et l'intention d'achat, sans pour autant que se dégage un consensus sur l'analyse (Dawar et Pillutla, 2000 ; Alhluwalia et al., 2000 ; Cleeren et al., 2013 ; Schmalz et Orth, 2012). En particulier, certaines recherches

montrent le rôle modérateur de l'engagement des consommateurs (Alhluwalia et al., 2000 ; Cheng et al., 2012) sur l'attitude après une crise de réputation ; ces derniers s'engageant dans la contre argumentation. D'autres auteurs (Trump, 2014 ; Dawar et Lei, 2009) montrent en revanche que certaines crises de réputation pourraient entraîner un état de dissonance, une tension émotionnelle ou la perception d'une transgression telles qu'ils ne pardonneraient pas toujours à l'entreprise.

Des résultats contradictoires sur le rôle protecteur de la réputation

D'autres résultats contradictoires sont relevés par Zavyalova et al. (2016). Certaines recherches attribuent à la réputation un caractère protecteur en cas de crises de réputation (Schnietz et Epstein, 2005 ; Zavyalova et al., 2016). Elle supprimerait ou contribuerait à immuniser les entreprises des crises auxquelles elles sont confrontées (Caminiti, 1992 ; Schnietz et Epstein, 2005). Elle offrirait des leviers de résistance (Roberts et Dowling, 2002) ou un *goodwill* (Jones et al., 2000). D'autres recherches montrent qu'une réputation élevée pourrait accélérer la crise. D'une part les parties prenantes (Freeman, 1984) prêteraient davantage attention à l'information négative lorsque l'entreprise a une forte réputation que lorsque l'entreprise a une faible réputation. D'autre part elles attendraient davantage de l'organisation lorsque la réputation est élevée et pourraient se sentir trahi (Mishina et al., 2010 ; Zavyalova et al., 2016).

Réputation d'entreprise : communication d'un contrat implicite

Dans une perspective dynamique, plusieurs travaux laissent envisager que la réputation véhicule un contrat implicite qui conditionne les relations d'échange entre l'entreprise et chacune des parties prenantes (Benrens et Van Riel, 2004 ; Devine et Halpern, 2001 ; Agarwal et al., 2015). Ces chercheurs ne sont pas les seuls à appréhender la relation entre les parties prenantes et l'organisation dans une perspective de contrat implicite. Macneil (1978, 1980) met en évidence que les contrats écrits ne sont qu'une partie des mécanismes qui régissent une relation d'affaires et que celle-ci est gouvernée par une combinaison d'éléments formels (contrat) et informels (valeur et attentes mutuelles). En marketing quelques chercheurs suggèrent d'appréhender la relation entre la marque et le consommateur comme une relation interpersonnelle (Aaker et Fournier, 1995 ; Aaker, 1997 ; Fournier, 1998) encadrée par un contrat (Aaker et al. 2004 ; Ahluwalia et al., 2000 ; Trump, 2014 ; Aggarwal, 2004). En Ressources humaines, Argyris (1960) montre que tous les éléments de la relation d'emploi ne

peuvent être totalement prévus et formalisés dans un contrat de travail et Levison et al. (2002) emploie le terme « d'attentes mutuelles » pour décrire un contrat entre l'individu et l'organisation, mais dont les parties peuvent ne pas être parfaitement conscientes. Rousseau (1989, 1995) vient ensuite préciser la manière dont le contrat est compris et appliqué au quotidien. **Après notre revue de littérature nous envisageons ainsi que la relation entre l'organisation et les parties prenantes (Freeman, 1984) s'inscrive dans le cadre d'un contrat implicite formé et nourri par la réputation de l'entreprise.**

L'apport de la théorie du contrat psychologique

Des auteurs en marketing s'intéressent à la transgression du contrat implicite (Aaker et al., 2004; Trump, 2014 ; Ahluwalia et al., 2000) ou à la trahison en matière commerciale (Grégoire and Fisher, 2008 ; Grégoire et al., 2009; Bour et al., 2007) sans que l'on comprenne bien pourquoi il y a transgression ou trahison et les conséquences éventuelles. La transgression des règles peut conduire à un effet négatif sur la relation parce qu'elle infirme les intentions de la marque d'agir dans les termes définis (Grégoire et al., 2009). Se pose toutefois la question de savoir quel est le mécanisme qui se met en place. Roux (2012) nous apporte une réponse en soulignant que les attentes des consommateurs matérialisées par un contrat se transforment bien souvent en obligations qui vont au-delà des promesses des entreprises. L'écart de représentation devient alors la source de litiges. Bien que développée dans le champ des Ressources humaines, la théorie du contrat psychologique (Rousseau, 1989) offre à cet égard une avancée théorique intéressante. La théorie révèle, en effet, au-delà des attentes mutuelles, l'existence pour chaque salarié de promesses perçues ou de croyance dans un engagement de l'entreprise (« obligations »), déterminantes dans la relation d'emploi. Le contrat psychologique repose sur l'assurance d'un comportement de l'entreprise conforme aux obligations perçues par les consommateurs et les salariés. Ce contrat, lorsqu'il est contredit, pourrait notamment expliquer le contexte de transgression décrit dans la littérature (Aaker et al., 2004; Trump, 2014 ; Ahluwalia et al., 2000) et le changement d'attitude a priori positif des parties prenantes (Charbonnier-Voirin et al., 2014 ; Mullenbach, 2009) après une crise de réputation d'entreprise. **Il nous semble ainsi que la théorie du contrat psychologique (Rousseau, 1989) offre un cadre d'analyse théorique fécond pour comprendre les mécanismes psychologiques à l'œuvre suite à une crise de réputation d'entreprise.**

Le rôle de l'identification organisationnelle dans le mécanisme chez les salariés

Des recherches montrent le lien entre la bonne réputation de l'entreprise auprès du public et l'identification organisationnelle des salariés (Mael et Ashforth, 1992 ; Dutton and al., 1994). La réputation externe, lorsqu'elle est positive, favorise l'identification organisationnelle à travers l'amélioration de la définition de soi (Dutton et al., 1994, Helm, 2013). Elle crée un sentiment de valorisation sous la forme de reconnaissance externe et de transfert d'image (Bouckaert, 2001 ; Helm, 2013). L'identification organisationnelle a des effets positifs sur de nombreuses variables comportementales et attitudinales chez les salariés. En revanche, la réputation externe lorsqu'elle est négative favorise l'inconfort des salariés, l'embarras et une diminution de l'estime de soi (Cable et Turban, 2003). Ceci peut avoir des effets sur le comportement des salariés comme la dépression, le désengagement ou le désir de quitter l'entreprise. Cette revue de littérature nous laisse penser que l'identification organisationnelle pourrait donc jouer un rôle dans le mécanisme après une crise de réputation chez les salariés.

Objectif de la recherche et problématique

La réputation est un construit social qui repose sur une représentation collective et partagée de l'organisation par plusieurs parties prenantes. Parmi les différents publics stratégiques qui participent à cette discussion collective les salariés sont ceux avec qui l'organisation a le lien le plus étroit (Grunig et al., 2002 ; White et al., 2010). Figures vivantes de l'organisation, les membres de l'organisation sont souvent perçus comme des sources crédibles d'information pour le public (Men, 2014). Ils sont un interlocuteur de choix pour les consommateurs parce que leur parole est souvent considérée comme plus authentique donc plus crédible par comparaison avec le discours officiel et policé des marques (Baker et al., 2014). Par conséquent il nous semble particulièrement intéressant de mieux comprendre comment les membres de l'organisation peuvent réagir face à une crise de réputation. La relation avec les consommateurs est également jugée comme une ressource fondamentale de l'entreprise, permettant d'augmenter sa performance globale, dans la littérature sur la *Resource Based View* (Barney, 1991 ; Srivastava et al., 2001). Les consommateurs sont considérés comme des parties prenantes de premier rang au sens de Freeman (1984).

Il nous paraît ainsi pertinent de nous pencher particulièrement sur ces deux parties prenantes. Les recherches existantes examinent « les conséquences » d'une crise définie par un événement particulier. L'objectif principal de notre recherche est plutôt de chercher les « antécédents » et

les facteurs d'amplification de la crise de réputation d'entreprise à travers l'étude de deux parties prenantes : les consommateurs et les salariés.

Pour répondre à cet objectif, nous faisons le choix de mobiliser la théorie du contrat psychologique, développée par Rousseau (1989, 1995, 2001) et la théorie de l'identification organisationnelle (Ashforth et Mael, 1989 ; Mael et Ashforth, 1992). De manière plus précise, cette recherche tente de répondre à plusieurs questions laissées en suspens par les recherches antérieures :

Quels sont les mécanismes psychologiques à l'œuvre chez les consommateurs, d'une part, et les salariés, d'autre part, après une crise de réputation d'entreprise ? Quels sont les facteurs qui viennent amplifier la crise de réputation d'entreprise ? Y a-t-il systématiquement un changement d'attitude a priori positive des parties prenantes après une crise de réputation d'entreprise ?

Apports théoriques

Nos travaux viennent compléter la littérature en Marketing et en Ressources humaines.

Ils proposent une nouvelle définition des concepts de réputation et de crise de réputation.

Ils enrichissent la théorie du contrat psychologique en l'élargissant aux relations organisations-consommateurs. Ils complètent les travaux sur l'identification et l'engagement organisationnel des salariés. Ils apportent une meilleure compréhension du contrat psychologique chez les salariés.

Apports managériaux

Nos recherches apportent de nouveaux éléments de réflexion pour la gestion de la réputation ou de la crise de réputation au sein de l'entreprise. Elles proposent de nouveaux outils pour les Directions marketing et des pistes de réflexion pour les Directions ressources humaines, lorsqu'une crise survient.

Positionnement, démarche de recherche

Réflexion d'ordre ontologique et épistémique

Sans chercher à rentrer dans un exercice formel de choix d'une posture épistémologique, une réflexion d'ordre ontologique et épistémique nous a paru importante avant d'entrer dans notre démarche de recherche. Celle-ci nous a guidée dans la conduite de notre processus de recherche, nous a dotée de repères méthodologiques et a favorisé la cohérence de notre démarche de recherche.

Fortement marquée par l'analyse de données quantitatives, la modélisation et la recherche de liens mathématiques solidement vérifiés, nous étions, au départ, relié à l'idée que le monde est régi ou gouverné par des lois générales.

La découverte comparée des postures ontologiques attachées aux différentes postures épistémologiques : positivisme, constructivisme et interprétativisme a pourtant été « un révélateur de notre façon de voir le monde ». Intéressée par la psychologie sociale nous étions attachée à l'idée, depuis plusieurs années, que le comportement de l'individu est expliqué par un ensemble de facteurs non observables, dont il n'a pas conscience et qui s'impose à lui ; facteurs intrinsèquement liés à sa personne (motivations physiques par exemple) ou à son environnement physique et social mais aussi à des perceptions immédiates (images, attitudes...) enrichies par son histoire. Cette position nous a rapprochée du postulat ontologique que le réel est en soi indépendant et antérieur à l'attention que peut lui porter un humain qui l'observe (Bhaskar, 1998 ; Gavard-Perret et al., 2008). En cela, nous nous sommes éloignées de l'hypothèse ontologique propre à la posture constructiviste, selon laquelle « il n'y a ni données, ni loi de la nature, ni objets extérieurs, indépendants des observateurs qui les font » (Segal, 2001). Le réel a un ordre propre inhérent, stratifié en trois domaines - le réel actualisé : survenue d'actions, d'évènements ; le réel empirique : perceptions humaines du réel actualisé et le réel profond : siège des mécanismes générateurs du réel actualisé (Bhaskar, 1998 ; Gavard-Perret, 2008). La posture interprétativiste et le courant développé par Weber (1922) autour de la sociologie compréhensive nous a interpellée. Dans une approche, que nous souhaitions objectivante, descriptive et holiste (Durkheim, 1895), il ne nous paraissait pourtant pas inconcevable de nous intéresser au sens donné par les acteurs à la situation dans laquelle ils se trouvent (Dumez, 2010). En effet, si nous pensions que les « faits sociaux » dépassent les individus et s'imposent à eux (Durkheim, 1895), le sens donné par nos parties prenantes à leur comportement, à leurs perceptions étaient des éléments de compréhension importants et

complémentaires de notre recherche. Pour autant, l'indépendance objective et la distance vis à vis du contexte étudié nous semblait primordial. Nous ne souhaitons donc pas nous inscrire dans une perspective purement interprétativiste avec l'objectif de développer une compréhension interne d'un phénomène ou de « comprendre les intentions et les motivations des individus participant à la création de leur réalité sociale... » (Hudson et Ozanne, 1988).

Notre cheminement nous a fait prendre conscience de l'importance que nous attribuons aux principes de **généralisation, d'indépendance objective** vis à vis de l'objet étudié et à la **cohérence de notre démarche de recherche**.

Cet objectif de généralisation guide l'ensemble de notre démarche de recherche et notre approche se veut finalement pragmatique. Nos choix méthodologiques sont davantage déterminés par nos questions de recherche (Tedlie et Tashakkori, 2009). Les mécanismes psychologiques à l'œuvre après une crise de réputation chez les salariés comme chez les consommateurs sont peu connus. Ceci nous conduit à opter pour des méthodes qualitatives dans nos deux premières recherches.

Nous sommes également attentifs à exclure toute forme de subjectivité. Nous veillons également à accorder une place importante à la cohérence et à la structure logique de notre démarche de recherche.

Nous prenons, toutefois, conscience des limites imposées à nos travaux futurs en lisant Morin (1990) « *Il n'existe pas de faits purs. Les faits sont impurs (...). Nous opérons des découpages sur la réalité...* ». Pour autant, nous partageons la position de Popper (1991) qui invite le chercheur à produire des théories qui contribuent à l'amélioration de la connaissance et qui permettent de s'approcher de la vérité, introduisant la notion de *verisimilitude*. Le but de la science n'est pas de découvrir l'absolue certitude, mais de découvrir des théories qui s'améliorent progressivement et qu'on puisse soumettre à des tests de plus en plus rigoureux.

Démarche et méthodes de recherche

Une démarche de recherche mêlant rationalisme et empirisme et l'utilisation de méthodes mixtes

Notre démarche de recherche s'inscrit dans un mécanisme dialectique mêlant rationalisme et empirisme (Bachelard, 1934). Nous partageons en effet les réflexions du Cercle de Vienne (Dumez, 2010, p5) qui prône l'empirisme logique : « *les sciences de gestion sont remplies de propositions qui n'expliquent rien et dont les significations devraient être ramenées à des*

éléments empiriques ... ». Nos travaux ont donc été guidés par une démarche de recherche de type « incrémentale » qui se situe le long d'un continuum « top-down/bottom-up » (déductif/inductif). A travers un design de recherche mixte, combinant plusieurs niveaux d'analyse et de méthodes, nous cherchons à corroborer nos résultats et ainsi en asseoir la validité.

1. Phase exploratoire

De manière simultanée nous menons une revue de littérature et allons sur le terrain réaliser quelques entretiens non-directifs auprès de consommateurs et de salariés.

Les entretiens non-directifs nous permettent de ne pas nous positionner en monopole de l'exploration. Les mécanismes psychologiques à l'œuvre après une crise de réputation sont relativement peu connus. Il y a un risque que les questions posées dans le cadre d'un entretien semi-directif soient mal choisies ou que les personnes appréhendent le phénomène dans des termes différents du nôtre. Nous partons donc du principe qu'à ce stade, la personne interrogée est la plus apte à explorer le champ du problème en fonction de ce qu'elle pense et ressent (Michalat, 1975). Nous introduisons nos entretiens par une consigne qui consiste à définir les contours du thème que nous portons à la réflexion de la personne interrogée (annexe 2). Nous laissons ensuite la personne entrer dans une interrogation à haute voix. Le reste de nos interventions consiste uniquement à encourager la personne à approfondir et à enrichir sa réponse. Nous reformulons les propos et prenons soin de ne pas trop intervenir pendant les périodes de silence. Cette technique élaborée par Rogers (1945) et décrite par les sociologues (Michalat, 1975 ; Duchesne, 2000) plonge l'enquêté dans un processus d'introspection et nous permettent d'accéder à des informations d'ordre affectives, profondes et probablement moins « intellectualisées » (Michalat, 1975).

Nos entretiens croisés avec la revue de littérature font émerger des paradoxes qui nous conduisent à de premières interprétations et à de nouvelles connaissances. En particulier, des clients Volkswagen (essai 1), et des salariés Société Générale (essai 2), de manière ambivalente émettent des doutes sur les entreprises mais en même temps continuent à les défendre. « *Je n'y croyais plus. Vous avez un énorme doute qui s'installe* » / « (...) *avec les clients je suis restée humble et persuasive* » (Marianne, salariée, Société Générale). « *J'ai toujours confiance dans la marque mais après cela créé un doute...sur les performances avec tout ce qui s'est passé.* » (Elyes, client Volkswagen). En outre plusieurs répondants nous font part du non-respect d'un

engagement « *Je pars sur un principe que si on vend au client une base de 1 ben si c'est 0,7 ben cela ne sera pas la même chose...c'est de la publicité mensongère* » (Elyes, client Volkswagen). « *La Socgen a autant déçu que l'on ne s'attendait pas à tout cela...* » (Sophie, salariée, Société Générale). Dans le même temps la littérature nous apprend que la réputation d'entreprise pourrait ne pas être seulement une représentation perceptuelle agrégée **mais qu'elle pourrait également véhiculer un contrat implicite.**

2. Phase allers-retours théorie

Des allers retours terrain-théorie nous amène à orienter la recherche vers un cadre théorique, celui du « contrat psychologique » (Rousseau, 1989, 1995), nous permettant de faire deux propositions, (P1) qu'il existe un contrat psychologique entre le l'entreprise et le consommateur qui peut expliquer la manière dont ces derniers vont réagir après une crise de réputation, et (P2) que les salariés vont s'engager dans une réévaluation de leur contrat psychologique après une crise de réputation.

3. Phase déductive

Dans le cadre de deux recherches qualitatives, nous cherchons à étudier les dynamiques et les mécanismes psychologiques à l'œuvre chez les consommateurs, d'une part, et les salariés, d'autre part, après une crise de réputation, avec une visée instrumentale pour identifier si la grille de lecture du contrat psychologique peut aider à la prise de décision. La recherche sur les salariés fait émerger le rôle joué par l'identification organisationnelle dans le mécanisme.

4. Phase triangulation des données qualitatives

Nous invitons des experts à confirmer la vraisemblance de nos interprétations et à réagir librement à notre présentation (Wallendorf et Belk, 1989).

5. Phase triangulation des données quantitatives

De manière itérative, à l'image des « pelures d'oignons », nos deux recherches qualitatives nous permettent de collecter de nouvelles données et de faire de nouvelles propositions. Dans une perspective de triangulation des données et afin de corroborer ces résultats d'analyse nous décidons de faire appel à la méthode quantitative pour renforcer la validité de nos résultats sur les salariés (essai 3). Une recherche quantitative sur les consommateurs constitue une nouvelle perspective de recherche.

Une collecte de données multiples

Notre recherche mobilise plusieurs méthodes qualitatives (Caru et al., 2014) et quantitatives. Pour évaluer la façon dont les consommateurs et les salariés stabilisent leur cognition, la méthode de l'introspection (Caru et al., 2014 ; Beji-Bécheur et alii, 2012) est utilisée auprès de clients de la marque Volkswagen interrogés six mois après le scandale du dieselgate (phase exploratoire) et auprès des salariés Société Générale. L'introspection permet d'obtenir des descriptions, des comportements, expériences ou sentiments qui font sens pour l'acteur (Wallendorf et Brucks, 1993). La méthode de la photo-élicitation (Dion, 2007) aide nos experts et nos consommateurs à structurer leur analyse du phénomène. On les invite à réagir librement à la présentation visuelle et descriptive de crises récentes (essai 1).

Notre recherche sur les salariés s'appuie sur une étude de cas qualitative et rétrospective réalisée au sein d'une grande banque française, la Société Générale, soumise à une crise de réputation en 2008. D'un point de vue méthodologique, nous nous appuyons sur les travaux de Golder (2000) qui décrit la manière d'assurer la validité interne et externe de cette méthode en tenant compte des connaissances décrites par les historiens (Iggers, 1979 ; Marwick, 1970). L'étude de cas nous semble particulièrement adaptée puisque la problématique est difficile à séparer du contexte et que le phénomène est mal connu et contemporain (Yin, 2003). La méthode nous apporte une dimension profonde de l'environnement étudié et nous offre la souplesse d'étudier finement la relation entreprise-salariés et les mécanismes d'évolution du contrat psychologique. Nous avons choisi de nous intéresser à un cas intense (Patton, 2001) d'une organisation ayant été soumise à une crise de réputation d'entreprise largement médiatisée et jouissant d'une forte image. Le choix du nombre d'organisations à observer est un compromis entre faisabilité et fiabilité. Nous rejoignons Dyer et Wilkins (1991) qui prônent l'observation d'un cas unique, permettant une richesse et une profondeur dans les données, qu'il serait difficile d'obtenir dans une étude de cas multiple.

L'attitude des salariés à l'égard de leur employeur est complexe et parfois difficile à obtenir de façon fiable si une relation de confiance ne s'est pas installée avec le chercheur. L'absence de confiance peut entraîner un biais considérable (Post et Andrews, 1982). Les questions liées à la confiance ont émergé dès les premiers entretiens ; le sujet étant considéré comme très sensible. L'intimité que nous avons développée avec les acteurs de l'organisation alors que nous étions salariée nous ouvre pourtant les portes d'informations jusqu'ici inaccessible. Pour autant nous prenons conscience des limites que l'exercice peut engendrer dans notre prise de recul et de

vision critique de la situation. Mitchell (1993, cité par Thiétart, 1999, p250) dans son « paradoxe de l'intimité » souligne le biais de l'implication du chercheur mais aussi sa connaissance. Elle conclut que la position de l'allié avisé et compatissant constitue cependant le rôle le plus riche.

Structure de la thèse

Cette thèse est composée de 2 parties et nos résultats de recherche s'articulent autour de 3 essais dont nous discutons l'apport dans le cadre d'une analyse croisée en fin de recherche.

La partie 1 a pour objectif de synthétiser l'ensemble des connaissances déjà acquises sur la réputation et la crise de réputation en sciences de gestion. Après un retour aux sources de la réputation, nous nous intéressons plus précisément à la réputation d'entreprise et plongeons dans la vaste littérature sur le sujet. Nous cherchons notamment à mettre en évidence les antécédents de la réputation d'entreprise et les conséquences que représente celle-ci dans la relation entre les parties prenantes et l'organisation. Puis, nous nous penchons sur les travaux existants sur la crise de réputation. A travers la littérature, nous cherchons à identifier les variables qui nous permettent de reconstruire le mécanisme psychologique à l'œuvre chez les parties prenantes après une crise de réputation d'entreprise. Ces revues de littérature ainsi qu'un détour sur les théories utilisées dans la littérature nous permettent d'identifier des limites méthodologiques dans les recherches existantes et des insuffisances dans les théories explorées. Cet examen nous conduit à proposer un nouveau cadre théorique d'analyse pour notre étude sur les consommateurs : le contrat psychologique (Rousseau, 1989) et un nouveau cadre théorique d'analyse pour notre étude sur les salariés : le contrat psychologique (Rousseau 1989) et l'identification organisationnelle (Ashforth and Mael, 1989 ; Mael et Ashforth, 1992).

La partie 2 a pour objectif de compléter et enrichir les premiers travaux académiques sur le phénomène de crise de réputation d'entreprise. Les résultats s'articulent autour de trois essais, basés sur 2 études empiriques et une recherche quantitative. Deux essais ont été co-écrits. **Le premier co-écrit avec Fabienne Remy-Berger a été publié dans la revue Décisions Marketing le 17 juin 2020. Le deuxième essai est passé en V2 dans la revue GRH. Le troisième co-écrit avec Marie-Aude Abid-Dupont sera présenté lors de la 2^{ème} journée de recherches sur le Marketing des Ressources humaines (AFM-Marketing RH) et lors de la conférence 2020 de l'Académie Européenne de Management (EURAM). Nous avons prévu d'envoyer cet essai à la revue British Journal of Management.** Nous avons contribué majoritairement à l'élaboration de ces articles, avons réalisé l'ensemble du travail de collecte, d'analyse de données et rédigé les essais dans leur totalité. Nous sommes premier auteur sur chacun de ces essais.

Dans le cadre de notre premier essai, nous mobilisons la théorie du contrat psychologique (Rousseau, 1989) pour décrire le mécanisme psychologique qui se joue chez les consommateurs après une crise de réputation d'entreprise. A l'issue d'une phase exploratoire et d'un aller-retour terrain-théorie nous envisageons (P1) qu'il existe un « contrat psychologique » entre le consommateur et l'entreprise, qui repose sur l'assurance d'un comportement de l'entreprise conforme aux obligations perçues par les consommateurs ; et (P2) que ce contrat, lorsqu'il est contredit explique le changement d'attitude des consommateurs vis-à-vis de l'entreprise.

Dans le cadre de notre deuxième essai, nous nous penchons sur les salariés. Nous cherchons à comprendre comment évolue le contrat psychologique décrit par Rousseau (1989, 1995) après une crise de réputation d'entreprise chez les collaborateurs qui restent au sein de leur entreprise après l'évènement. Nous découvrons que les effets de la crise de réputation dépendent de la nature du contrat que les collaborateurs ont avec l'entreprise (contrat psychologique transactionnel ou relationnel). Nos résultats font émerger le rôle joué par l'identification organisationnelle dans le mécanisme de modification du contrat psychologique.

A l'issue de notre deuxième essai nous disposons d'un modèle conceptuel que nous testons dans une démarche hypothético-déductive sous forme expérimentale dans **un troisième essai**.

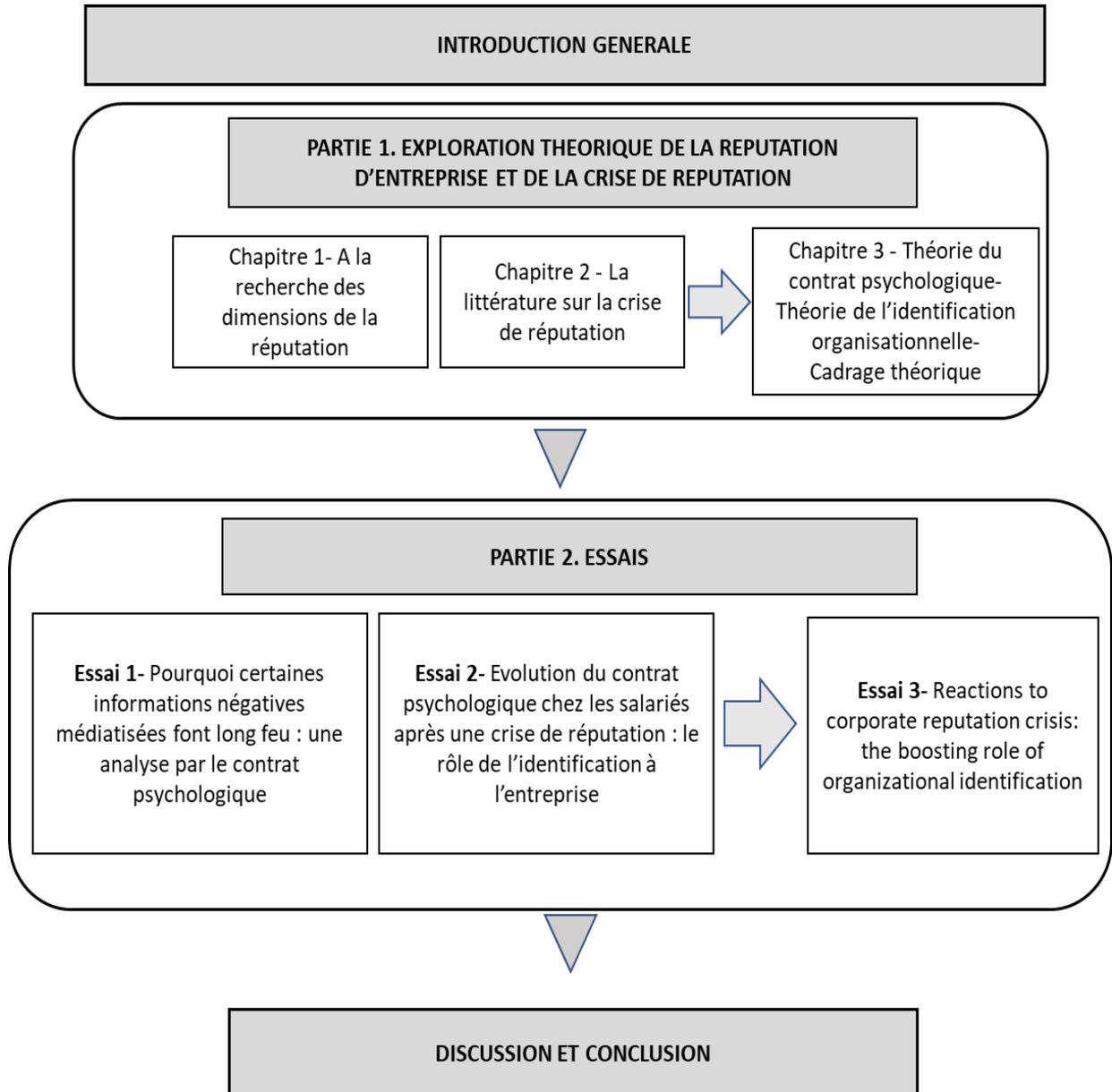
Tableau 1- Synthèse et principaux apports des essais

	Cadre théorique	Parties prenantes-méthode	Questions de recherche	Conclusions des recherches
Essai 1	Théorie du contrat psychologique <i>(Rousseau, 1989, 1995)</i>	Consommateurs/clients Qualitative Entretiens non directifs	Quels sont les mécanismes psychologiques qui se mettent en œuvre chez les consommateurs après une crise de réputation d'entreprise ?	L'article vient compléter la littérature existante et contradictoire en marketing sur les effets des informations négatives médiatisées sur les consommateurs/clients, en mobilisant la théorie du contrat psychologique empruntée aux Ressources humaines. Dans la lignée des travaux de Fournier (1998, 2004) et de Macneil (1980), la recherche décrit les mécanismes et la dynamique perceptuelle de la relation entreprise-client après une information négative dans les médias. Elle identifie que la rupture puis la violation du contrat psychologique conduisent au changement d'attitude des consommateurs/clients. Un outil de diagnostic et des recommandations susceptibles d'aider les décideurs marketing à faire face aux informations négatives médiatisées sont proposés.
Essai 2	Théorie du contrat psychologique <i>(Rousseau, 1989, 1995)</i>	Salariés Qualitative Etude de cas Société Générale Entretiens non directifs	Comment les salariés encore en poste au sein de l'organisation intègrent ils une crise de réputation dans leur contrat psychologique ?	Le concept de contrat psychologique a fait l'objet de nombreux travaux notamment dans les pays anglo-saxons, mais peu se sont intéressés à la compréhension de son évolution chez les salariés après une crise de réputation d'entreprise. Cette recherche présente les résultats d'une étude qualitative sur une entreprise soumise à une atteinte de réputation. Elle vient compléter la littérature existante sur le « contrat psychologique », en examinant la manière dont les salariés encore en poste au sein de l'organisation ont intégré la crise de réputation d'entreprise dans leur contrat psychologique. La recherche montre que les effets peuvent être différents en fonction de la nature relationnelle ou transactionnelle du contrat psychologique. Les résultats montrent également le rôle joué par l'identification organisationnelle dans le mécanisme de modification du contrat psychologique.
Essai 3	Théorie de l'identité sociale	Salariés Quantitative	La crise de réputation d'entreprise conduit-elle à une détérioration de l'implication	Given their increasing number, corporate reputation crisis is a subject of increasing interest in business practice and academic research. Today's managers are confronted with hostile and often uncontrollable external information environment. Crises damage the reputation and such changes

<p><i>(Tajfel, 1978 ; Turner, 1985, Albert et Whetten, 1985 ; Ashforth et Mael, 1989, 1992)</i></p> <p>Théorie de contrat psychologique <i>(Rousseau, 1989, 1995)</i></p>	<p>Procole expérimental en deux temps (avant/après crise)</p>	<p>organisationnelle des collaborateurs à travers une perte de confiance ? L'identification organisationnelle est elle un facteur modérateur dans le mécanisme ? La responsabilité perçue de l'entreprise dans la crise et l'identification organisationnelle amplifie-t-elle la désimplication organisationnelle ?</p>	<p>can affect how stakeholders interact with the organization (Barton, 2001; Roberts and Dowling, 2002). Surprisingly, knowledge about the effect of negative corporate information on employee is limited. Drawing on social identity theory (Tajfel and Turner, 1986; Ashforth and Mael, 1989; Dutton and al., 1994) and psychological contract theory (Rousseau, 1989, 1995) our paper aims at understanding how and in which conditions a corporate reputation crisis can affect employees' organizational commitment. Our results suggest that corporate reputation crisis deteriorate employee affective commitment through organizational trust. This effect appears stronger for employees more identified to the organization.</p>
--	--	---	---

Nous terminons notre travail par une discussion-conclusion, au cours de laquelle nous présentons les résultats généraux de la thèse et discutons les contributions et les limites de nos recherches.

Figure 1 – Les étapes de la recherche



**PARTIE 1 : EXPLORATION THEORIQUE DE LA
REPUTATION ET DE LA CRISE DE REPUTATION**

La première partie de ce travail a pour objectif de synthétiser l'ensemble des connaissances déjà acquises sur la réputation et la crise de réputation d'entreprise en sciences de gestion. La formation des concepts est une base essentielle de la construction théorique. La précision des termes est indispensable pour la désignation des phénomènes que l'on souhaite décrire et expliquer (Bachelard, 1938).

Dans un premier chapitre, nous cherchons à mieux comprendre ce que représente la réputation. Une exploration sémantique et sociologique nous permet de découvrir l'importance de la réputation pour l'individu, les entreprises et toute autre entité désireuse d'exister socialement, de se distinguer ou d'être admirée. Nous retenons que la réputation est un construit social, défini au départ comme la synthèse de deux notions très imbriquées que sont l'opinion du groupe et les bruits colportés à l'égard d'une entité. Après ce retour aux sources, nous nous intéressons plus précisément à la réputation d'entreprise et plongeons dans la vaste littérature sur le sujet. Nous cherchons notamment à mettre en évidence les antécédents de la réputation d'entreprise et les conséquences que représente celle-ci dans la relation entre les parties prenantes et l'organisation. Nous découvrons que la réputation d'entreprise n'est pas seulement une représentation perceptive agrégée **mais qu'elle véhicule aussi un contrat qui n'est pas toujours formalisé mais qui conditionne pourtant les relations entre les parties prenantes et l'organisation.**

Dans un deuxième chapitre, nous nous penchons sur les travaux existants dans le champ des relations publiques et en sciences de gestion sur la crise de réputation d'entreprise. A travers la littérature, nous cherchons à identifier les variables qui nous permettent de mieux comprendre les mécanismes psychologiques **à l'œuvre chez les parties prenantes après une information négative sur l'entreprise.**

Nous retenons que le concept de crise de réputation d'entreprise n'est pas défini de manière uniforme au sein de la littérature en sciences de gestion et en relation publique, contribuant à entretenir une ambiguïté dans les travaux menés. En outre, avec une focalisation de l'attention sur l'événement et ses conséquences, les recherches postulent, dès le départ, que cet événement conduit nécessairement à la crise. Pourtant, il nous semble que l'enjeu clé n'est pas tant de s'intéresser à l'événement déclencheur qu'aux facteurs d'amplification de ces événements.

Les recherches menées sur la communication de crise dans le champ des relations publiques amorcent les réflexions autour des variables qui rentrent en jeu dans la phase de diagnostic des parties prenantes après une crise de réputation d'entreprise. Pourtant, celles-ci restent relativement statiques. Elles n'envisagent les effets d'une crise de réputation d'entreprise qu'à travers la perception de la responsabilité de l'entreprise dans l'événement de crise. Ensuite, elles apportent une représentation relativement simplifiée des situations de crises en supposant que les effets sont identiques chez toutes les parties prenantes.

Il existe, à notre connaissance, peu de recherches sur la manière dont les salariés appréhendent une crise de réputation d'entreprise. Deux recherches (Gendron et Spira, 2010 ; Breit, 2014) révèlent que les salariés, confrontés à des attaques extérieures sur leur entreprise s'engagent dans un travail identitaire (Sveningsson et Alvesson, 2003). Plusieurs stratégies d'ajustement sont observées (Gendron et Spira, 2010 ; Breit, 2014), sans que l'on en comprenne les raisons. Enfin les travaux menés en marketing sur les crises de réputation montrent que celle-ci ne conduisent pas toutes au changement d'attitude et de perception des consommateurs (Dawar et Lei, 2009) sans pour autant que se dégage un consensus clair sur l'analyse ni que l'on en comprenne les dynamiques et mécanismes en jeu.

Nous passons en revue les théories utilisées dans la littérature en sciences de gestion lorsque sont examinés les effets des crises de réputation sur les parties prenantes : la théorie de l'attribution, la théorie de la dissonance cognitive, la théorie de la communication persuasive et la théorie du contrat social. Les insuffisances dans les théories que nous explorons nous conduisent à proposer un nouveau cadre théorique d'analyse.

Dans un troisième chapitre nous abordons une lecture de la littérature sur la théorie du contrat psychologique et sur l'identification organisationnelle en pensant qu'elles peuvent apporter un éclairage à notre problématique.

CHAPITRE 1 : A LA RECHERCHE DES DIMENSIONS DE LA REPUTATION D'ENTREPRISE

1.1 La réputation : un construit social

1.1.1 Evolution sémantique du concept dans le temps

Le mot réputation apparaît très tard dans la langue française. Les spécialistes de la langue française médiévale disent retrouver pour la première fois le mot *reputacio* au sens de « avoir une grande audience (en parlant d'une doctrine) » et *selon reputacio* « d'après l'opinion que l'on a (de quelque chose) » dans les écrits du philosophe Nicole Oresme au XIV^e siècle, puis dans les sermons du théologien Jean Gerson avec cette valeur « d'opinion ». De racine latine, *reputare* est, avant cela fréquemment utilisé en latin chrétien au sens de « regarder comme, imputer à » puis passe en français sous la forme de *reter* pour « accuser ». ¹¹

Si en français moderne, la réputation est toujours associée à « l'opinion à l'égard de quelqu'un » l'histoire et l'intérêt de plusieurs disciplines de recherches pour le concept ont contribué au glissement du sens donné au terme. La réputation recouvre aujourd'hui un vaste champ de significations apparues progressivement au cours du temps comme celui de la renommée, de l'honneur ou de la reconnaissance. Etudiée notamment en sociologie, en philosophie ou en histoire la réputation est également associée à des concepts comme celui du prestige, de la gloire ou de la célébrité. Nous passons en revue ces différentes notions.

La renommée/la fama

La renommée apparaît pour la première fois au XII^e siècle et finit par remplacer la *fama* au XV^e siècle. Etymologiquement, la *fama* est associée au « bruit qui court ». A connotation ambiguë, la fama désigne dans la Rome Antique la réputation que l'opinion publique fait à un homme mais également la réputation plus informelle, plutôt malveillante qui est bâtie sur les commérages, les rumeurs, les propos diffamatoires. La *fama*, personifiée par Virgile sous la forme d'un monstre ailé dans l'*Enéide*, colporte l'union physique d'Enée et de Didon privant

¹¹ https://www.persee.fr/doc/medi_0751-2708_1993_num_12_24_1269

cette dernière de la *fama*, la bonne réputation sans laquelle une femme ne peut plus vivre.

Au Moyen âge la *fama* prend deux sens étroitement liés : l'opinion qu'un groupe a à l'égard d'un individu et le bruit qui court sur celui-ci. La *fama* est utilisée comme instrument judiciaire et son rôle révèle la même ambiguïté que dans l'Antiquité. Elle se forge à partir de l'opinion collective, « la renommée » mais également sur la base de propos colportés, qui sont des appréciations évaluatives en l'absence de l'intéressé (Origgi, 2015) qui peuvent être mauvais. La plupart du temps les personnes d'honneur sont seulement condamnées à « des amendes honorables et profitables ».¹²

L'honneur

L'honneur désigne, au Moyen Age, ce qui fait l'illustration d'un homme dans la société, c'est-à-dire sa bonne réputation mais avec un certain nombre de nuances comme celui de « prestige », « gloire », « fiefs », ou « victoire ». Etre honoré c'est jouir d'un objet qui peut être une fonction publique, une charge ecclésiastique, un fief, un cadeau ou simplement le respect qu'on accorde de façon concrète (Roques, 1993).¹³ L'honneur appartient plutôt au domaine de la terre par opposition à la gloire qui relève du ciel mais les deux termes sont très souvent complémentaires.¹⁴

La fama est reconnue publiquement au sein de la noblesse qui bénéficie de l'hérédité de la vertu au travers de sa maison ou de sa lignée. Les exploits guerriers nourrissent cette « renommée » entretenue par la rumeur ou « la conversation ». Elle l'est beaucoup moins pour les autres couches sociales, qui n'existent que par les yeux des autres et par conséquent par les bruits. Les populations ordinaires doivent se définir comme de bonne vie et de conversation honnête pour obtenir la rémission d'un crime. Sans cesse en représentation leur réputation varie en fonction des sexes comme de la place occupée dans la société (Gauvard, 1993). La parole, nous dit Claude Gauvard (1993) occupe alors une place prépondérante. Elle n'est plus seulement un outil destiné à transmettre un message mais fondatrice, elle crée un état qui se substitue à l'état antérieur et qui peut devenir la réalité. La renommée est dans la bouche des autres.

¹² La justice au Moyen Age : entretien avec Claude Gauvard, mars 2019
<https://www.nonfiction.fr/article-9779-la-justice-au-moyen-age-entretien-avec-claude-gauvard.htm>

¹³ https://www.persee.fr/doc/medi_0751-2708_1993_num_12_24_1269

¹⁴ https://www.persee.fr/doc/medi_0751-2708_1993_num_12_24_1265

Orrigi (2015) souligne, à juste titre l'évolution majeure du mécanisme de construction de la réputation de nos jours, davantage fondé sur les interactions sociales que sur des codes et normes fixes, partagées dans un milieu donné. « La fama, le prestige, la lutte acharnée pour défendre une position dans la hiérarchie sociale font partie d'un monde de valeurs aristocratiques que la modernité ne cesse de démanteler... ».

La reconnaissance

C'est chez les sociologues que l'on trouve les travaux les plus nombreux sur la reconnaissance avec une accélération des publications sur le sujet dans les années 2000.¹⁵ Comme en philosophie, plusieurs questions sont notamment posées sur les raisons du besoin de reconnaissance sociale des individus. La réputation est considérée par cette discipline comme la pensée, la considération ou mieux « l'estime » que portent sur la valeur d'un individu ses partenaires dans l'interaction, comme une forme de « reconnaissance sociale » (Honneth, 2004 ; Carnevali, 2013). La réputation n'est donc plus seulement appréhendée comme une simple opinion publique mais elle s'entend **comme un surplus, un supplément, comme quelque chose qui distingue l'individu.**

Le prestige

Le prestige vient chez les sociologues s'ajouter à la reconnaissance comme la représentation sensible du statut dans l'espace public. Il intervient comme une mesure concrète de la réputation et représente une fois que la reconnaissance circule une forme de capital. Dans l'Antiquité la *fama* et la gloire sont étroitement associées au prestige de l'individu. Le prestige produit ses effets quand il est visible. Il peut se manifester dans le cadre de funérailles par des effigies des ancêtres ayant triomphé, par une manière de se vêtir ou bien encore par l'usage des couleurs selon les codes variables de l'époque.

La célébrité

La naissance et les premiers mécanismes de la célébrité se mettent en place selon Lilti (2014) dans la deuxième moitié du XVIII^{ème} siècle en lien avec deux piliers que sont d'une part la

¹⁵ <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01128851/document>

transformation d'une société de face à face vers un nouveau mode de circulation médiatique et, d'autre part l'affirmation de l'idéal de l'individu. C'est la visibilité à travers l'image, favorisée par le développement de la photographie, du cinéma, de la télévision qui permet le développement de la célébrité souligne Heinich (2012). Avant cela nous disent les historiens, c'est dans la *fama* mais également dans la gloire et la notoriété qu'on trouve cette idée de célébrité. On retrouve d'ailleurs à travers l'analyse de Tarde (1902) cette idée que la célébrité est une fonction à la fois de notoriété, de nombre de personnes qui ont entendu parler d'un homme ou d'un acte et d'admiration. « Il y aurait à la fois à compter le nombre des admirateurs, à chiffrer l'intensité de leur admiration, et à tenir compte aussi – ce serait là le hic – de leur valeur sociale très inégale » (Tarde 1902, tome I, p. 71).

Cette revue sémantique est particulièrement intéressante puisqu'elle souligne le caractère social et partagé de la réputation. La réputation d'un individu, d'une entité est la synthèse de deux notions très imbriquées que sont **l'opinion du groupe et les bruits colportés à l'égard de celui-ci**. D'autre part, cette revue fait émerger l'idée qu'il existe une sorte de hiérarchie sociale de la réputation entre la simple « bonne réputation » jusqu'au « prestige » et à la « célébrité ». Entre ces deux formes de réputation il y aurait la « reconnaissance ». La question qu'on pourrait se poser alors est de savoir si ces grandeurs sociales ne seraient pas liées à la motivation individuelle des individus. Nous pourrions synthétiser cette proposition comme ci-dessous (tableau 2).

Tableau 2 – Une proposition sur les formes de réputation et les motivations des acteurs

Termes	Motivation de l'acteur
Réputation	Existence sociale
Reconnaissance	Estime sociale, distinction
Célébrité	Admiration et notoriété

A l'issue de cette proposition, il nous paraît intéressant de nous tourner vers les sociologues pour avoir leur point de vue.

1.1.2 Discussions sociologiques autour de la réputation

Combien de likes ai-je reçu aujourd'hui sur Instagram ? Twitter ? LinkedIn ? Facebook ? Cette obsession de la bonne réputation, de la renommée, de la reconnaissance ne date pas d'aujourd'hui. Elle inspire l'action d'Alcibiade au Vème siècle avant J.C, qui engage Athènes dans une guerre contre la Sicile, précipitant la cité dans sa chute. Elle a conduit récemment un

grand historien anglais, Orlando Figes, à se lancer dans une campagne de dénigrement infondée contre ses pairs sur Amazon tout en écrivant des rapports élogieux sur ses propres livres pour être reconnu.

C'est à travers l'étude de la reconnaissance sociale mais aussi de la célébrité que les sociologues et les philosophes (Origgi, 2015 ; Carneveli, 2012¹⁶) appréhendent aujourd'hui le phénomène. En positionnant ainsi le débat, ils postulent la non passivité de l'individu, exposé au regard d'autrui. Ils se placent plutôt du côté de l'acteur, celui qui a besoin de reconnaissance et qui a la capacité de maîtriser stratégiquement cette passivité. Dans leur approche ils n'oublient toutefois pas de rappeler les positions de Debord (1967) dans la « société du spectacle », convaincu de la passivité des acteurs ou des spectateurs face à une forme de vie imposée par les marchés et à la prolifération des images.

La réputation : une illusion psychologique

L'une des premières questions que se pose Origgi (2015) dans son livre sur la réputation est de savoir pourquoi tant d'attention est portée à la réputation. L'auteur mentionne que la réputation est avant tout un besoin physiologique lié à une illusion psychologique, un combat de l'esprit qui nous conduit à penser qu'il faut manipuler les pensées des autres pour être apprécié à sa juste valeur. Chacun de nous connaît le sentiment de défaite, cette impression d'effondrement aux yeux des autres, le sentiment d'humiliation vécue parfois. Si l'on devait en faire un objet d'étude psychologique nous dit Origgi (2015), nous devrions classer la réputation parmi les biais cognitifs qui faussent nos jugements.

La réputation : un deuxième ego

Bien qu'illusion, la réputation est pourtant suffisamment présente dans les esprits pour favoriser une anticipation constante du regard des autres (Cooley, 1902) et un travail de représentation de soi bien décrit par le sociologue américain Goffman (1956) dans *La mise en scène de la vie quotidienne*. Celui-ci a essayé de comprendre la gestion de la réputation dans l'interaction en face à face. Il développe une théorie stratégique en détaillant les jeux quotidiens que les acteurs mettent en place pour contrôler leur image et influencer le regard des autres dans les situations sociales. Cette démarche de mise en scène peut être plus ou moins cynique. Nous pouvons

¹⁶ Romantisme et reconnaissance. Figures de la conscience chez Rousseau (Droz, 2012, éd. or. 2004)

croire au personnage que nous voulons projeter dans une situation sociale donnée ou ne pas y croire (Origgi, 2015).

Goffman (1956) conçoit la vie sociale comme un théâtre où l'entrée sur scène détermine d'emblée chez les spectateurs un contexte dans lequel nos comportements transmettent une certaine signification sociale (la façon dont nous sommes habillés, notre accent...).

Chaque personne est acteur de sa représentation et projette une situation initiale donnée qui conditionne la façon dont il sera perçu. L'image transmise s'adapte aux contextes sociaux en incorporant les valeurs partagées par la société (Origgi, 2015). Ce mécanisme d'adaptation fait partie de l'apprentissage social auquel se soumettent les individus souligne Cooley (1902), l'un des fondateurs de la sociologie américaine. Ce travail de construction et d'apprentissage social a été conceptualisé par Zafirau (2008) sous le terme de « travail réputationnel » (Chauvin, 2013). Dans l'univers audiovisuel à Hollywood, Zafirau (2008) étudie les leviers de construction de la réputation et met en évidence que celle-ci repose, chez les producteurs, sur un certain nombre de « savoir être » plus que de compétences précises. Ces « savoir être » prennent la forme de code de conduite relationnelle, comme par exemple, la façon de parler à ses collaborateurs ou à ses partenaires, ou la façon de présenter ses bureaux qui, localisés à un endroit ou à un autre à Hollywood, ne renvoient pas les mêmes signaux. Zafirau (2008) explique également que les codes réputationnels pour les producteurs passent par des agencements de bureaux minimalistes, avec une ou deux œuvres d'art accrochées et des espaces ordonnés.

La réputation devient un deuxième ego que Cooley (1907) appelle *the looking glass self*, l'ego qui est reflété par le miroir et qui correspond à ce que nous percevons de nous-même dans l'esprit des autres lorsque nous nous regardons. Ce que nous percevons de nous-même aux yeux des autres est constitué de 3 éléments nous dit Cooley (1907) : l'imagination de notre apparence aux yeux des autres, l'imagination du jugement de cette apparence et enfin une sorte de sentiment de nous-même, comme l'orgueil ou l'humiliation. Ce qui suscite en nous la fierté ou la honte n'est pas le simple reflet mécanique de nous-même mais un sentiment imputé, l'effet imaginé de ce reflet dans les pensées d'autrui (Cooley, 1907).

La réputation : le fruit d'un processus social

Certains sociologues s'attachent aujourd'hui à démontrer que la réputation n'est pas le reflet de caractéristiques inhérentes à l'entité réputée mais qu'elle est le produit de processus sociaux et historiques (Chauvin, 2013). Becker (1982) dans des travaux en sociologie du monde artistique

et culturel souligne ainsi que la réputation obéit à des logiques sociales et qu'elle n'est pas liée au génie ou aux qualités des artistes. Il s'oppose ainsi à ce qu'il qualifie de « théorie de la réputation reflet ». Fine (1996) dans ses travaux sur la réputation politique part en guerre contre l'idée que les présidents réputés sont les « bons » présidents et s'oppose à la théorie selon laquelle la réputation est le fruit d'un travail de manipulation idéologique d'un camp politique.

La réputation : un ego qui fait l'objet de médiations

Parmi les concepts utilisés pour décrire la réputation, Goffman (1956) utilise celui « d'arène » pour délimiter l'espace de la réputation. L'interaction en face à face est l'arène dans laquelle se négocie l'image sociale, le lieu où le deuxième ego entre en jeu. Avec le développement de l'usage d'internet et des médias sociaux, les espaces d'expression de la réputation et la production de traces numériques (O'Rilly et Batelle, 2009) se sont multipliés. Le « travail réputationnel » devient une préoccupation centrale pour les acteurs. Ces derniers doivent s'adapter dans le cadre d'un apprentissage social aux contextes de leurs réseaux multiples : professionnel, intime, passions, mais aussi gérer différents types de médiations (Origgi, 2015) susceptibles de venir déformer l'ego reflété dans le miroir. Parmi ces médiations, Origgi (2015) mentionne la presse, internet, les rumeurs en l'absence de l'intéressé. Beuscart et al (2015) soulignent également l'importance croissante des outils plus formalisés comme les classements, les notes, les chiffres, et les indices qui viennent soutenir les considérations sociales. L'apparition de ces médiations qui viennent déformer l'ego dans le miroir n'est pas récente. Rousseau (1778)¹⁷, à la fin de sa vie critique le nouveau rapport au public introduit par la presse, les gravures, l'imprimé. A travers le personnage de Jean Jacques qui est à la fois lui et qui n'est pas lui et auquel il ne peut pas s'identifier totalement parce qu'il est le produit d'une projection de toute une série de médias qui sont nouveaux, il dit vivre sa célébrité comme un véritable fardeau. Debord (1967) dans la *société du spectacle* critique vivement la forme hypocrite, aliénée du soi de l'identité sociale déformée.

Cette première exploration sémantique et sociologique du concept de réputation nous permet de mieux comprendre l'importance de la réputation pour l'individu, les entreprises et toute autre entité désireuse d'exister socialement, de se distinguer ou d'être admirée. Nous retenons que la

¹⁷ Jean-Jacques Rousseau, Rousseau, juge de Jean-Jacques. Dialogues. Oeuvres complètes, 4 vols. (Paris, 1959), 1:980

réputation est un construit social, défini au départ comme la synthèse de deux notions très imbriquées que sont **l'opinion du groupe et les bruits colportés à l'égard d'une entité.**

Nous retenons pour la suite de notre travail la proposition de Chauvin (2013) qui définit la réputation d'un point de vue sociologique comme « *une représentation sociale provisoire et localisée, associée à un nom et issue d'évaluations sociales plus ou moins puissantes et formalisées.* » Comme le souligne l'auteur, cette définition permet d'abord de distinguer la réputation de l'idée d'opinion individuelle portée par un individu sur un autre et de souligner sa consistance sociale et partagée par une communauté d'acteurs. Chauvin (2013) mentionne à cet égard que le partage de la représentation s'inscrit dans le cadre d'un cercle ou d'un public précis. Ensuite elle met en évidence le caractère fragile de la réputation, ni éternelle (« provisoire ») ni universelle (« localisée »). Elle permet ainsi de rappeler que la réputation n'est pas acquise, qu'elle peut être soumise à des médiations et qu'elle s'ancre également dans un processus social et historique (Becker, 1992 ; Fine, 1996).

Notre environnement et notre objet de recherche, centrés sur l'entreprise, nous conduisent maintenant à vouloir mieux appréhender les dimensions et les contours de la réputation d'entreprise, que nous détaillons ci-après. Nous nous interrogerons un peu plus tard sur les éléments communs aux concepts de réputation individuelle et réputation d'entreprise.

1.2 La réputation d'entreprise : un mécanisme social complexe produit de l'identité, de l'image et de l'évaluation collective

Le concept de réputation d'entreprise a reçu ces dernières années une attention considérable de la part des chercheurs en sciences de gestion (Deephouse, 2000 ; Rindova et al., 2005 ; Barnett et Pollock, 2012). La réputation de l'entreprise est identifiée comme une ressource intangible d'avantage concurrentiel (Barney, 1991 ; Hall, 1992) ou comme un actif immatériel (Bessieux-Ollier et Walliser, 2010, Pfarrer et al., 2010) procurant à l'entreprise des moyens supérieurs à la moyenne et contribuant à des profits supérieurs. Ainsi une bonne réputation permet à l'organisation d'attirer et de retenir ses talents (Gatewood et al., 1993 ; Cable et Turban, 2003), ses clients (Fombrun, 1996), ses actionnaires (Milgrom et Roberts 1986), véhicule la compétence (Gerstner, 1985), permet à l'entreprise d'augmenter ses prix (Houser and Wooders, 2006) et crée des barrières à l'entrée (Millgrom et Roberts, 1982). La réputation d'entreprise est un atout économique (Fombrun, 2001), un actif intangible (Drobis, 2000 ; Dolphin, 2004) qui a un réel impact sur le succès d'une entreprise (Roberts et Dowling, 2002). Ces résultats ont suscité des appels à recherche dans différentes disciplines (économie, stratégie, sociologie, organisation, marketing et comptabilité) ce qui a probablement contribué à brouiller sa compréhension. Fombrun et Van Riel (1997) proposent une synthèse des définitions données par les différentes disciplines (tableau 3).

Rindova et Martins (2012) de leur côté identifient trois manières de conceptualiser la réputation de l'entreprise. Pour un premier groupe d'auteurs, dont l'approche est plutôt économique, la réputation est un trait ou un signal informatif (Akerlof, 1970 ; Milgrom et Roberts, 1982) sur les caractéristiques (attributs, qualité) des organisations qui rassure et conforte les parties adverses dans leur prise de risque. Elle se forme chez les parties prenantes à partir des actions passées de l'entreprise, leur permettant de réduire l'incertitude sur les conduites futures à adopter dans une situation d'asymétrie d'information. Elle représente alors une garantie de contrat (Cornell et Shapiro, 1987). Pour un second groupe, la réputation est plutôt appréhendée comme une impression globale perçue par les parties prenantes sur une organisation (Fombrun, 1996 ; Hall 1992). Enfin pour un troisième groupe, la réputation traduit la position relative de

l'entreprise par rapport à ses concurrents pour les intermédiaires institutionnels reconnus (Fombrun, 1996 ; Wartick, 2002).

Tableau 3 - Définitions de la réputation d'entreprise dans différentes disciplines (d'après Fombrun et Van Riel, 1997)

Disciplines	
Economie	Signal informatif (Akerlof, 1970). Elle donne des informations quant au comportement passé de l'entreprise et des gages pour l'avenir. Dans une situation asymétrique de l'information elle permet de réduire l'incertitude sur les conduites futures (Milgrom et Roberts, 1982).
Organisation	Identité ou culture interne de l'entreprise (Dutton et Penner, 1993 ; Porac et Thomas, 1990).
Sociologie	Evaluation permanente de l'entreprise par l'ensemble des parties prenantes d'après les normes sociales et les attentes qu'elle suscite (Camic, 1992). Caractéristique ou attribut assigné à un acteur sur la base de ses actions passées (Kollock, 1994).
Stratégie	Mécanisme de différenciation pour les entreprises et barrière à l'entrée à l'encontre d'entreprises (Balmer et Greyser, 2006) n'ayant pas eu l'opportunité de se construire une « histoire » sur le marché (Milgrom et Roberts, 1982 ; Kreps et Wilson, 1982).
Comptabilité	Actif immatériel qui peut ou devrait avoir une valeur financière (Bessieux-Ollier and Walliser, 2010; Pfarrer et al., 2010).
Marketing	Perception de la part des clients ou utilisateurs finaux (Keller, 1993 ; Aaker, 1991).

A l'issue de cette revue transdisciplinaire, le concept demeure relativement équivoque en raison des différences de points de vue adoptés et des objectifs initiaux de chaque discipline. Une autre ambiguïté soulevée par la littérature est celle de la confusion des concepts de réputation avec l'identité ou l'image organisationnelle (Barnett et al., 2006). Par conséquent une étape nécessaire au développement de notre compréhension du concept consiste à mieux appréhender les contours de l'identité et de l'image organisationnelle. L'objectif de ce développement n'est pas de faire une revue de littérature exhaustive des questions et travaux réalisés sur ces concepts mais plutôt de chercher les liens avec la réputation. Dans un second temps nous cherchons à

identifier les caractéristiques fondamentales de la réputation d'entreprise d'après la littérature en sciences de gestion et à les confronter au concept de réputation décrit. Enfin nous proposons un modèle intégrateur des concepts d'identité, d'image et de réputation.

1.2.1 Les concepts d'image et identité d'entreprise

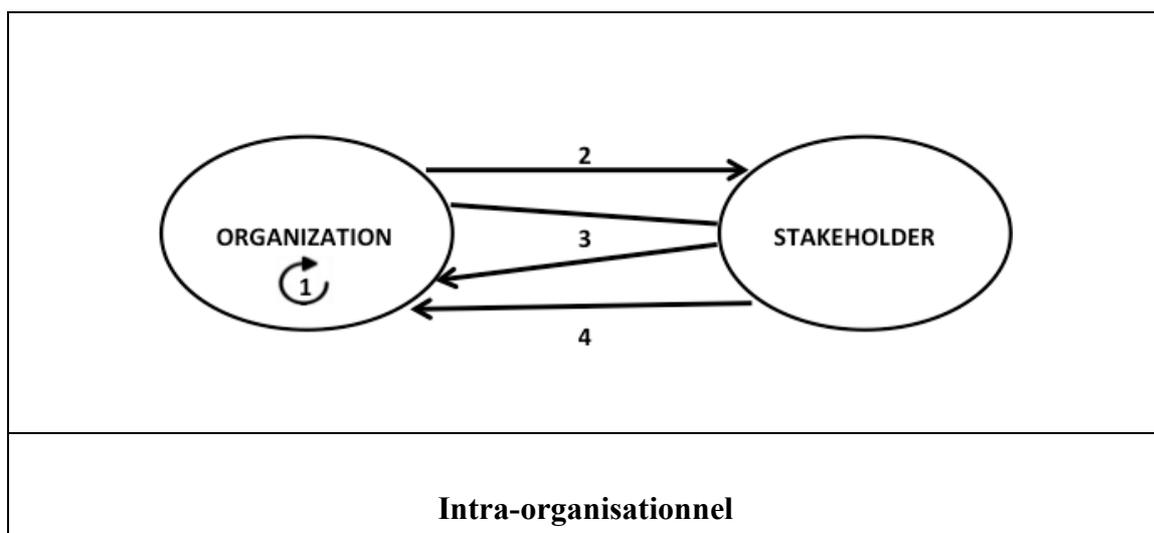
1.2.1.1 L'image de l'entreprise

Depuis les années 90, l'image de l'entreprise ou *l'image corporate*, pour la distinguer de l'image produit, a été particulièrement explorée à la fois par les chercheurs en marketing (Keller, 1993 ; Aaker, 1991) et par les auteurs américains qui s'inscrivent dans une perspective organisationnelle (Van Riel, 1997 ; Gioia et al., 2000 ; Dutton et al., 1994).

Pour la plupart des chercheurs en théorie des organisations, l'image de l'entreprise est définie sous l'angle d'une double perception : *extra-organisationnelle*, correspondant à la façon dont l'environnement ou les parties prenantes externes à l'organisation perçoivent l'organisation (Hatch et Schulz, 1997, 2000 ; Van Riel, 1997) ou *intra-organisationnelle*, c'est-à-dire propre aux acteurs et membres de l'organisation (Dutton et Dukerich, 1991 ; Dutton et al., 1994 ; Gioia et al., 2000).

Le point de vue du chercheur, au sein ou à l'extérieur de l'entreprise explique notamment les réalités très différentes de la formalisation du concept (Brown et al., 2006) (figure 2).

Figure 2 – Les points de vue organisationnels d'après Brown et al. (2006)



Point de vue 3

Les travaux portent sur les représentations des membres de l'entreprise. Les auteurs utilisent majoritairement les termes de *Perceived External reputation* (Helm, 2013), *constructed external image* (Dutton et al., 1994 ; Gioia et al., 2000) ou encore de *Perceived organizational prestige* (Bhattacharya et al. 1995 ; van Riel and Balmer 1997) pour représenter ce que les membres de l'organisation croient que l'extérieur perçoit de l'organisation.

Point de vue 2

Les chercheurs s'intéressent à l'image organisationnelle ou aux associations mentales que l'organisation souhaite installer auprès des parties prenantes. Certains auteurs utilisent le terme d'image désirée ou projetée (Gioia et al. 2000) mais une majorité de chercheurs fait référence aux termes d'identité d'entreprise (Dacin et Brown, 2002 ; Whetten et Mackey, 2002) ou d'identité désirée (Van Riel, 1997) pour représenter la façon dont les entreprises veulent être perçues.

Point de vue 1

Les travaux concernent les membres de l'organisation qui détiennent plusieurs associations à propos de l'organisation, dont certaines sont centrales, distinctes et stables avec des références à l'identité organisationnelle décrite un peu plus loin dans notre recherche.

Extra-organisationnel

Point de vue 4

Les recherches portent sur les perceptions détenues par les parties prenantes externes à l'organisation sur l'entreprise. Brown et al. (2006) indiquent qu'une grande partie des travaux s'inscrivent dans une perspective individuelle mais que les perceptions peuvent être influencées par les médias, les analystes, les concurrents ... au-delà de la communication de l'entreprise.

Les recherches sur l'image d'entreprise en marketing s'attachent avant tout à comprendre comment se construit l'image de marque auprès des parties prenantes.

La marque est appréhendée comme le canal de transmission de l'identité « *A brand therefore represents a dynamic interface between an organization's actions and customers' interpretations* » (De Chernatony, 2006). Fonction de garantie et d'identification de

l'organisation qui la porte, la marque est notamment assimilée à la représentation du savoir-faire et des compétences de l'organisation.

Keller (1993) et Aaker (1991) sont fréquemment cités dans les recherches sur l'image de marque. Keller (1993) définit celle-ci comme « *l'ensemble des perceptions portant sur une marque reflétée par les associations à la marque détenues dans la mémoire des consommateurs* ». Cette définition sera élargie à la perception d'autres parties prenantes (Jara, 2009 ; Berger-Remy, 2015).

Les travaux s'appuient sur la théorie des réseaux sémantiques en psychologie cognitive. L'image d'une marque se définit comme un ensemble d'associations qui se développe autour de la marque dans l'esprit des consommateurs. La marque est assimilée à un nœud auquel sont reliés d'autres nœuds qui sont les associations de la marque. Celles-ci sont caractérisées par leur force, leur valence et leur dominance (Keller, 1993). L'intensité des connexions entre les nœuds informationnels et le nœud de la marque favorise la force des associations. Le caractère unique des associations par rapport à la concurrence et leur capacité à convaincre qu'elles peuvent satisfaire le besoin des consommateurs renforcent la valence et la dominance. Keller (1993) souligne que les associations se distinguent par leur niveau d'abstraction. Les associations peuvent prendre la forme d'attributs ou bénéfices qui sont d'ordre fonctionnels, liés aux caractéristiques du produit ou aux bénéfices que les consommateurs retirent de son usage. Les associations peuvent également être abstraites et traitées indépendamment du produit. La marque est associée à des caractéristiques de personnalité, engendre des bénéfices expérientiels (lié aux sensations, aux émotions) et des bénéfices symboliques. Le bénéfice symbolique est la caractéristique la plus externe au produit et fait référence à la capacité de la marque à renforcer l'identité du consommateur (Fournier, 1998) et à renforcer le sentiment d'appartenance (Atkin, 2004) et d'attachement (Lacoeuilhe, 2000). Aaker (1991) avance que l'image crée de la valeur de multiples manières pour le consommateur et distingue 11 dimensions : attributs des produits, les caractéristiques intangibles des produits, les bénéfices consommateurs, le prix, les usages du produit, les utilisateurs, les célébrités attachées à la marque, la personnalité de la marque, la classe de produits, les concurrents, et le pays d'origine. Une littérature à l'interface du marketing et des ressources humaines s'intéresse également à l'image de marque employeur. Ambler et Barrow (1996) définissent la marque employeur comme l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérent à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée. La littérature souligne

que, le fait de disposer d'une marque employeur forte a des répercussions positives pour l'entreprise (Ambler et Barrow, 1996 ; Turban et Cable, 2003 ; Guillot-Soulez et Soulez, 2015) : amélioration de la qualité des recrutements, baisse des coûts de recrutement, amélioration des relations avec les employés, bouche à oreille positif...

La marque employeur permet de communiquer auprès des salariés potentiels (marque employeur externe) et actuels (marque employeur interne) sur les avantages de travailler pour cette entreprise (Charbonnier-Voirin et al., 2014; Guillot-Soulez et Soulez, 2015). Le concept de marque employeur est fortement associé à celui de l'identité ; l'entreprise cherchant à travers la marque employeur à se créer une identité et une image propre à son rôle d'employeur (Backaus et Tikoo, 2004 ; Lievens et al., 2007).

1.2.1.2 L'identité de l'entreprise

Comme pour l'image, deux disciplines se sont emparées du concept. Les chercheurs en stratégie et en théorie des organisations se sont intéressés, à travers les concepts d'*identité organisationnelle*, à la représentation que se font les membres de l'organisation de sa raison d'être et de ses caractéristiques essentielles. Les chercheurs en marketing se sont penchés sur l'*identité corporate* définie comme un ensemble de projections, au sens de la communication, qui doivent être contrôlées à des fins stratégiques.

Identité organisationnelle : la représentation de l'entreprise par elle-même

Les chercheurs en théorie des organisations ont travaillé sur le concept d'identité pour comprendre les comportements des individus dans les organisations à travers des notions comme l'identification, la motivation ou l'engagement (Dutton et al., 1994 ; Gioia et al., 2000; Moingeon et Ramanantsoa, 1997). L'identité de l'organisation est abordée essentiellement dans une vision interne, à travers le concept d'identité organisationnelle, défini par Albert et Whetten (1985) comme l'ensemble des caractéristiques de l'entreprise qui sont légitimement centrales, distinctes et stables dans le temps, (« *core, distinctive and enduring* »). Dans ces travaux de recherche on ne détermine pas toujours clairement si l'identité est un schéma mental enfoui dans l'inconscient des membres (Gioia et Thomas, 1996) ou si celle-ci est une manifestation déclarative plus proche de l'idéologie comme le définissent Albert et Whetten (1985) (Soenen et Moingeon, 2000).

Les concepts d'identité organisationnelle et d'identification du salarié à l'organisation ne sont pas identiques mais très complémentaires : l'identité de l'organisation perçue, ainsi que l'image que le salarié pense que l'externe partage, influencent son degré d'identification à l'organisation (Dutton et al., 1994). Il y a identification « *lorsque les croyances de l'individu à propos de son organisation deviennent auto-référentes ou auto-définissantes* » (Pratt, 1998-p172). Dans le cadre du processus d'identification, les membres de l'organisation endossent les caractéristiques centrales, durables et distinctives de l'entreprise (Ashforth et Mael, 1989 ; Dutton et al., 1994). Pour Mael et Ashforth (1992) l'identification organisationnelle peut être définie comme la perception d'une unicité des membres de l'organisation avec l'entreprise (« oneness ») et le sentiment pour les collaborateurs que les échecs comme les réussites de l'entreprise sont les leurs.

Identité corporate : la représentation de l'entreprise vis-à-vis de l'externe

Les chercheurs en marketing se sont emparés du concept d'identité en empruntant un chemin différent car tourné vers la perception de l'organisation par les publics externes (clients, consommateurs et leaders d'opinion). Ils se sont penchés sur la question de la visibilité des organisations à travers l'étude des manifestations symboliques comme les logos ou les manifestations comportementales comme la qualité du service après-vente caractéristique d'une entreprise.

Plusieurs travaux donnent également une importance à la communication et aux médias, comme principaux véhicules d'expression de l'identité (Balmer et Greyser, 2006; Van Riel et Balmer, 1997), ce qui constitue une différence essentielle avec le courant de l'identité organisationnelle, pour lequel l'identité se construit par le discours dans les relations interpersonnelles. L'objet de ces recherches est de montrer l'importance de la cohérence des messages émis vis-à-vis des différentes cibles, la nécessaire implication des dirigeants, et les différences entre communication institutionnelle et communication sur le produit et les services. Les contributions de ces recherches sont surtout d'ordre managérial, sous la forme de processus et de listes de bonnes pratiques regroupées sous le terme de *Corporate Identity Management* (Berger-Remy et Michel, 2013).

Selon la posture épistémologique du chercheur, l'identité d'entreprise comme l'image d'entreprise comportent des différences sensibles dans la définition. Pour dépasser cette variété d'approche, Soenen et Moingeon (2000) proposent une définition typologique des différentes

manières de conceptualiser l'identité d'entreprise. Celle-ci repose notamment sur une distinction entre l'identité auto-attribuée et l'identité attribuée.

L'identité auto-attribuée émane du groupe lui-même. Soenen et Moingeon (2000) distinguent :

- **L'identité professée** par le groupe pour lui-même dans le but de se situer dans l'espace social. De l'ordre du discours elle s'apparente à la notion d'intention stratégique et rejoint les travaux sur l'identité désirée (Gioia et al. 2000) ;
- **L'identité ressentie**, issue du vécu du groupe. Elle fait référence à la représentation collective de l'entreprise par ses membres, aux caractéristiques distinctives, stables et cohérentes de l'entreprise. Elle s'apparente à l'identité organisationnelle définie par Albert et Whetten (1985) ;
- **L'identité présentée** par les membres de l'organisation auprès des audiences externes ;
- **L'identité manifestée** qui correspond à la somme des actions et des manifestations passées qui ont forgé l'identité.

Soenen et Moingeon (2000) dépeignent ces 2 dernières identités comme « des identités de façade, de circonstance ». Par analogie avec les mécanismes de construction de la réputation présentés en sciences humaines, l'identité manifestée/présentée pourrait se rapprocher du 2^{ème} ego décrit par Cooley (1907).

- **L'identité attribuée** est la représentation que se font les audiences externes de l'organisation et s'apparente à l'image.

1.2.1.3 L'identité et l'image d'entreprise

A l'issue de cette revue de littérature nous proposons de réconcilier les travaux de Soenen et Moingeon (2000) puis de Brown et al. (2006) sur les concepts d'image et d'identité d'entreprise (tableau 4).

Nous cherchons à mieux appréhender les liens entre les deux concepts. Notre synthèse met en évidence le manque de clarté dans les définitions. Certains auteurs mentionnent le terme « d'image » et d'autres « d'identité » pour décrire le même concept (point de vue 2, point de vue 4). Certains auteurs utilisent le terme d'image externe construite (Dutton et al., 1994) pour représenter ce que les membres de l'organisation croient que l'extérieur perçoit de

l'organisation et d'autres utilisent la notion de réputation externe perçue (Helm, 2013). Cette ambiguïté peut s'expliquer par le point de vue et la discipline des chercheurs étudiant ces concepts. Elle peut s'expliquer également par les liens étroits et quasiment imbriqués des deux concepts.

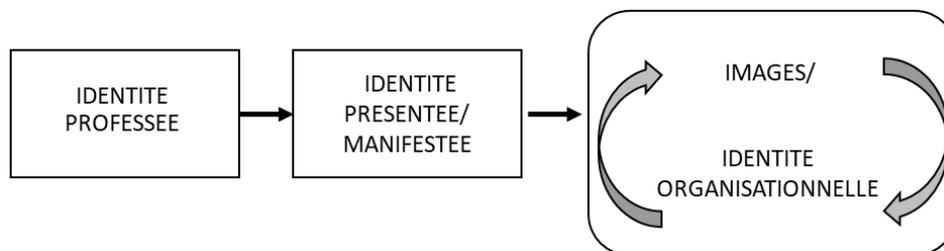
Tableau 4 - Revue des concepts et des termes relevés dans la littérature d'après Soenen et Moingeon (2000) et Brown et al. (2006)

Les formes d'identités d'entreprise d'après Soenen et Moingeon (2000)	Les quatre points de vue du chercheur sur l'organisation d'après Brown et al. (2006)	Concepts	Termes utilisés dans la littérature d'après Brown et al. (2006)
Auto-attribuée	Intra-organisationnel		
Identité professée Identité présentée/manifestée	Point de vue 2	Que voulons-nous que les parties retiennent de notre entreprise ? Intention stratégique/discours	- Identité désirée (Van Riel, 1997) - Identité d'entreprise désirée (Van Riel et Balmer, 1997) - Identité d'entreprise (Dacin et Brown, 2002 ; Whetten et Mackey, 2002) - Image désirée ou projetée (Gioia et al., 2000) - Image organisationnelle désirée (Scott et Lane, 2000) - Image (Whetten, 1997)
Identité ressentie	Point de vue 1	Qu'est ce qui nous caractérise ? Vécu des membres de l'organisation	- Identité organisationnelle perçue (Dutton et al., 1994) - Identité collective (Pratt, 2003) - Identité organisationnelle (Hatch et Schultz, 1997 ; Chun et al., 2005)
	Point de vue 3	De quelle manière les membres de l'organisation croient-ils que l'extérieur les perçoit ?	- Reputation externe perçue (Helm, 2013) - Image externe construite (Dutton et al., 1994 ; Gioia et al.2000) - Prestige externe perçu (Smidts et al., 2001) - Prestige organisationnel perçu (Bhattacharya et al. 1995 ; van Riel et Balmer 1997)
Attribuée			
Identité attribuée	Point de vue 4		- Image d'entreprise (Markwick et Fill, 1997) - Image organisationnelle (Hatch et Schultz, 1997) - Image (Barich et Kotler 1991 ; Dichter 1985; Gronroos 1984) - Evaluation d'entreprise (Brown et Dacin, 1997 ; Sen et Bhattacharya, 2001) - Identité d'entreprise (Bhattacharya et Sen 2003)

Si la littérature et notamment Albert et Whetten (1985) proposent une définition relativement statique de l'identité, dans laquelle l'image ne joue pas alors que Helm (2013) et avant elle Dutton et al. (1994) montrent bien que l'identité perçue de l'organisation (point de vue 1) peut être infléchie par l'opinion du public. Ceci confirme l'intérêt de mieux comprendre comment les salariés intègrent une information négative amplifiée par les médias. Il est également probable que la manière dont les membres de l'organisation croient que l'extérieur perçoit l'organisation (point de vue 3) est influencée par l'identité organisationnelle perçue.

Après cette synthèse nous proposons de retenir que l'identité d'entreprise émane de l'organisation et vient nourrir une identité organisationnelle perçue (point de vue intra-organisationnel) et des images. Les images sont un ensemble de perceptions individuelles détenues par les parties prenantes (externes ou internes à l'organisation) sur l'entreprise. Dans un va-et-vient continu, l'identité organisationnelle perçue est influencée par les images qui sont elles mêmes influencées par l'identité organisationnelle perçue. Nous proposons le schéma suivant :

Figure 3 - Les liens entre l'image et l'identité d'entreprise : proposition de synthèse issue de la littérature



Nous cherchons maintenant à identifier les liens qu'entretient la réputation d'entreprise avec ces concepts (identité et image) et ses caractéristiques fondamentales.

1.2.2 La définition du concept de réputation d'entreprise dans la littérature

Plusieurs revues de littérature sont proposées sur la réputation d'entreprise (Barnett et al., 2006 ; Brown et al., 2006 ; Cian et Cervai, 2014) en sciences de gestion. Nous retiendrons celle de Walker (2010), récente, menée sur un examen d'articles publiés sur une période de 27 ans dans plusieurs disciplines de gestion (tableau 5).

Tableau 5 - Les définitions de la réputation en sciences de gestion d'après Walker (2010)

Auteurs	Définitions
Weigelt et Camerer (1988) - p 443	Ensemble d'attributs assignés à l'entreprise compte tenu de ses actions passées
Fombrun et Shanley (1990) - p 234	Résultat d'un processus de mise en concurrence à travers lequel les entreprises signalent leur caractéristiques clés aux parties prenantes pour renforcer leur statut social
Fombrun (1996) - p 72	Représentation perceptuelle des actions passées et des perspectives de l'entreprise, véhiculant aux parties prenantes les principaux atouts de l'organisation par rapport aux concurrents
Fombrun et Van Riel (1997) - p10	Représentation collective des actions et des résultats passés d'une entreprise permettant d'apprécier la capacité de l'organisation à fournir des résultats à de multiples parties prenantes. La réputation évalue la position relative d'une entreprise à la fois en interne avec ses employés et en externe avec ses parties prenantes, dans son environnement concurrentiel et institutionnel
Cable et Graham (2000) - p 929	Evaluation affective d'une organisation par rapport à d'autres entreprises
Deephouse (2000) - p 1093	Evaluation d'une entreprise par ses parties prenantes à travers l'affect, l'estime et la connaissance qu'ils ont de cette entreprise
Bromley (2001) - p 316	(...) une distribution d'opinions (les expressions manifestes d'une image collective) à propos d'une personne ou d'une autre entité au sein d'un groupe de parties prenantes ou d'un groupe d'intérêt
Mahon (2002) - p 417	Utiliser une estimation, du Latin <i>reputatus</i> – pour estimer, faire le compte. C'est l'estimation ... qu'elle soit favorable ou défavorable que détiennent les autres sur une personne, une chose ou une action (Webster's, 1983)
Whetten et Mackey (2002) - p 401	La réputation de l'organisation est une impression détenue par les parties prenantes sur l'organisation, sur la confiance dans la promesse d'identité organisationnelle
Rindova <i>et al.</i> (2005) - p1033	Perceptions des parties prenantes quant à la capacité d'une organisation à créer de la valeur par rapport à ses concurrents
Rhee et Haunschild (2006) - p102	Evaluation subjective de la qualité perçue du producteur faite par le consommateur
Carter (2006) - p1145	Un ensemble de caractéristiques clés attribuées à une entreprise par diverses parties prenantes
Barnett <i>et al</i> (2006) - p 34	Jugements collectifs des observateurs sur les impacts financiers, sociaux et environnementaux attribués à l'entreprise au fil du temps

Walker (2010) note que sur les 43 articles qu'il a revus, la définition proposée par Fombrun

(1996) est prédominante. Trois éléments constituent la définition : (1) la réputation est une perception (2) la réputation est une perception agrégée de toutes les parties prenantes, (3) la réputation est issue d'un mécanisme de comparaison. Il ajoute deux caractéristiques relevées dans la littérature. La réputation est par nature stable et résistante (Gray et Balmer, 1998 ; Roberts et Dowling, 2002). Elle peut être positive ou négative (Brown et al., 2006 ; Mahon, 2002 ; Rhee et Haunschild, 2006). Walker (2010) propose une définition de la réputation inspirée de celle de Fombrun (1996) comme « *une représentation agrégée et relativement stable des actions passées et du comportement attendu d'une organisation par rapport à certains standards.* »

Cette définition offre un point de départ intéressant pour le développement de la compréhension du concept de réputation et nécessite un examen de ces caractéristiques.

Dans les sections qui suivent nous examinons donc chacun des termes de cette définition et tentons de mieux comprendre les liens qui unissent les concepts d'image, d'identité et de réputation.

Représentation agrégée de la réputation

Il y a peu de désaccord dans la littérature sur la nature perceptuelle et agrégée de la réputation (Wartick, 2002 ; Walker, 2010). Plusieurs définitions font référence à cette caractéristique (Cable et Graham, 2000, Rindova et al., 2005). L'accent mis sur la nature perceptuelle et agrégée de la réputation nous indique que celle-ci est plutôt un construit social qui se forme à travers le regard de l'ensemble des parties prenantes. C'est probablement ce qui distingue la réputation de l'image. La réputation est le fruit d'une confrontation de perceptions, d'un débat qui se construit dans les différents espaces (Danet, 2011). Fombrun (1996) définit les images d'entreprises comme les attributs associés à l'entreprise par le public (ex : entreprise jeune, dynamique...) et la réputation comme la résultante globale de ces images, mesure de l'estime accordée à l'entreprise par ses différents publics. Davies (2002) va dans ce sens en considérant que la réputation est une évaluation totale de l'ensemble des estimations des parties prenantes. Pour Brown et Roed (2001), la réputation de l'entreprise se développe auprès des parties prenantes à travers une expérience directe et indirecte avec l'organisation. Elle est influencée par l'expérience personnelle, mais aussi par les perceptions d'autres acteurs qui se superposent au niveau individuel. C'est un construit social, résultat d'un échange d'informations et

d'influence entre les parties prenantes d'un champ organisationnel (Rindova et Fombrun, 1999). Barnett et Pollock (2012) mentionnent que la réputation se développe à travers trois sources principales : (1) les initiatives et les communications de l'entreprise (2) l'expérience personnelle des parties prenantes avec l'organisation (3) les intermédiaires influents comme les journalistes, les analystes ou les autres intermédiaires de l'espace public (« *gatekeepers* ») liés aux réseaux sociaux. Parmi les sources d'influence de la réputation, Fombrun et Shanley (1990) identifient également le réseau de communication usuel mais aussi le bouche à oreille. Ce dernier est défini comme l'ensemble des communications interpersonnelles informelles entre un émetteur non commercial et un récepteur à propos d'une marque, d'un produit ou service. Le bouche à oreille serait une source plus crédible et vivante que les informations issues des outils marketing classiques (Herr et al., 1991 ; Dick et Basu, 1994 ; Bickart et Schindler, 2001). La montée en puissance des réseaux sociaux ces dernières années est également un nouveau canal d'alimentation de la réputation auprès des parties prenantes, ce que la littérature appelle spécifiquement l'e-réputation. Shamma (2012) montre par exemple qu'en exprimant leurs opinions ou en partageant leur avis sur un produit, une marque ou une organisation, les parties prenantes peuvent altérer la réputation de l'entreprise. Plusieurs articles récents s'attachent à décrire la e-réputation ou « la réputation construite à partir de l'ensemble des perceptions que les parties prenantes auront de l'objet, à partir de tout élément d'information circulant sur le Net ». L'e-réputation apparaît comme un sous ensemble de la réputation (Chun et Davies, 2005 ; Castellano et Dutot, 2013).

Le concept de réputation d'entreprise se rapproche ainsi de la réputation étudiée par les sociologues, en mettant en avant sa consistance sociale (Chauvin, 2013) et partagée par une communauté d'acteurs (Barnett et Pollock, 2012 ; Fombrun et Shanley, 1990). Il s'en distingue en revanche sur l'angle d'observation. Les sociologues se placent plutôt du côté de l'acteur, exposé au regard d'autrui, qui a besoin de reconnaissance mais qui a la capacité de maîtriser sa réputation. La réputation n'est pas simplement le reflet d'une qualité individuelle, c'est une aptitude, une « capacité à » qui demande un travail réputationnel (Zafirau, 2008). Les chercheurs en sciences de gestion se placent davantage du côté des récepteurs, des parties prenantes qui se font une représentation de l'entreprise.

Représentation relativement stable de la réputation

Gray et Balmer (1998) relèvent que la réputation se forme dans le temps après une impression répétée positive ou négative. La réputation d'entreprise est construite d'après le jugement des parties prenantes, issu de leur perception de la somme des actions, des performances et des comportements de l'entreprise depuis sa création (Fueyo, 2015). Fombrun et Van Riel (1997), de Chernatory (1999) précisent que l'image fluctue à travers le temps alors que la réputation se réfère à des perceptions obtenues sur le temps et par nature plus stable. Alors que l'image est un instantané, une photographie à un instant donné, la réputation se construit dans un temps plus long. Elle a une épaisseur, elle est la somme et le produit d'une histoire.

Lien entre identité, image et réputation

Les concepts d'identité et d'image ont fait l'objet d'une abondante littérature d'une part en marketing (Aaker, 1991 ; Keller, 1993 ; Kapferer, 1991) et d'autre part en théorie des organisations (Mael et Ashforth, 1992 ; Dutton et al., 1994 ; Hatch and Schultz, 1997). Les recherches sur la réputation, encouragées par les travaux de Fombrun (1996), ont de leur côté été, pendant plusieurs années menées de manière relativement isolées par rapport à ces concepts. Helm et al. (2011, p 51) mentionnent qu'il y a finalement deux approches pour appréhender la relation entre l'identité, l'image et la réputation. La première, ancrée dans la discipline marketing, voit la réputation comme un ensemble de perceptions détenues par les parties prenantes externes à l'entreprise et plus spécialement par les consommateurs. La réputation est souvent confondue avec l'image et n'intègre pas le vécu des membres de l'organisation (Helm et al., 2011). La deuxième, portée par plusieurs disciplines dont les auteurs américains qui s'inscrivent dans une perspective organisationnelle ou en stratégie, appréhende la réputation de manière plus globale. La réputation est une perception agrégée et partagée par l'ensemble des parties prenantes de l'organisation, dont les membres de l'organisation. Alors que l'image est une perception individuelle et directe de l'entreprise par les parties prenantes, la réputation est une représentation individuelle de l'entreprise nourrie par la perception que s'en font les autres. La réputation se déplace d'une perception individuelle vers un jugement social pour revenir à une perception individuelle (Maltese et Prevot, 2010). L'identité présentée ou manifestée vient probablement nourrir cette représentation individuelle de l'entreprise.

Nous retenons que pour certains auteurs, qui s'inscrivent plutôt dans une perspective organisationnelle, la réputation d'entreprise est une perception individuelle nourrie par la perception que s'en font les autres et par l'identité présentée ou manifestée par l'entreprise (Soenen et Moingeon, 2000).

Comportement attendu par rapport à certains standards

On peut voir aussi dans la réputation une notion de jugement, de note globale décernée à l'organisation par un public large (Dowling, 2004). Plusieurs auteurs mentionnent que la « bonne » ou « la mauvaise » réputation est notamment consécutive à un travail de comparaison effectué par les parties prenantes sur les performances de l'entreprise avec la concurrence (Fombrun, 1996). Pourtant, de nombreux travaux (Walker, 2010) reconnaissent que si la comparaison est un aspect évident du développement de la réputation de l'entreprise, celle-ci se construit aussi à travers l'évaluation subjective faite par chacune des parties prenantes en fonction de ses attentes (Walsh et Beatty, 2007 ; Agarwal et al., 2015). Une bonne réputation d'entreprise dépend de sa capacité à répondre ou non à l'ensemble des attentes des parties prenantes (Benrens et Van Riel, 2004). Ces attentes peuvent prendre plusieurs formes (1) de bons produits et services, « l'expertise », (2) une performance financière, (3) un comportement responsable, « une performance par rapport aux obligations sociales » (Rindova et al., 2005 ; Agarwal et al., 2015).

Devine et Halpern (2001) proposent, dans une perspective dynamique, que la réputation ne s'arrête pas à un ensemble de perceptions agrégées mais qu'elle soit également appréhendée à travers le prisme d'un contrat dit implicite, devant être respecté par l'organisation. Pour les auteurs, en vendant des biens et des services, les organisations émettent des promesses explicites et implicites. Les promesses explicites font référence au contexte contractuel dans lequel les biens et les services sont vendus. Les promesses implicites sont liées aux promesses véhiculées par l'organisation vis-à-vis des parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs...). Ces dernières reflètent des promesses de qualité des produits et services et des conditions de travail qui ne sont pas explicitement contractuelles. Ces promesses implicites, renforcées par les actions passées de l'entreprise, sont perçues par les parties prenantes comme une assurance de « qualité » et constituent un contrat qui de manière circulaire renforce la réputation de l'entreprise quand il est respecté. L'angle conceptuel de définition de la réputation proposé par

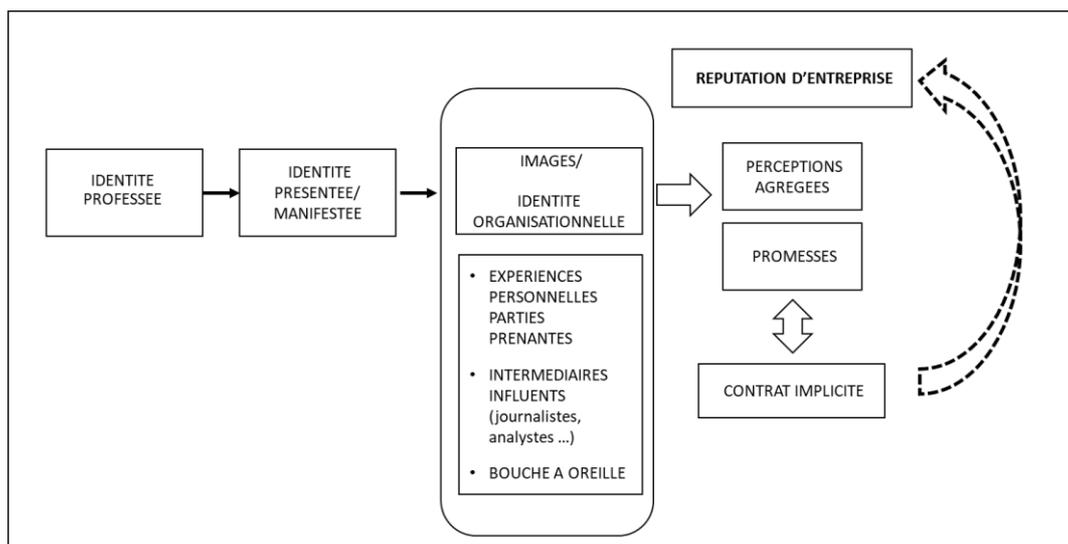
les auteurs rejoint celui envisagé par les économistes, la réputation appréhendée comme une garantie de contrat ou une assurance contre un risque dans l'échange.

Ces travaux laissent envisager que la réputation d'entreprise ne peut pas se définir statiquement par un ensemble de perceptions agrégées mais qu'elle véhicule également un contrat qui conditionne les relations d'échange entre l'entreprise et chacune des parties prenantes.

1.3 La réputation d'entreprise : un contrat implicite

A l'issue de cette revue de littérature nous appréhendons mieux les dimensions et les contours de la réputation d'entreprise. La réputation d'entreprise n'est d'abord pas une simple opinion directe de l'entreprise, c'est un mécanisme social complexe fondé également sur l'évaluation par les autres. Ensuite la réputation n'est pas un construit statique. Elle se nourrit dans un va-et-vient continu de l'identité, de l'image de l'entreprise, du bouche-à-oreille et d'avis. Ensemble ils véhiculent des promesses qui, respectées, renforcent la réputation. Nous synthétisons à travers le schéma (figure 4) notre compréhension du mécanisme de construction de la réputation basée sur la littérature.

Figure 4 - Réputation d'entreprise : proposition de synthèse issue de la littérature



A travers l'identité professée puis l'identité présentée et manifestée, l'organisation dévoile une identité intra-organisationnelle et véhicule plusieurs images qui varient d'un public à l'autre. Ces images dans un va-et-vient permanent viennent à leur tour nourrir l'identité organisationnelle. Ces images sont ensuite ajustées par chacune des parties prenantes compte tenu de l'avis des intermédiaires influents, du bouche-à-oreille, de leurs expériences personnelles. Les images se transforment en « perception agrégée », qui forment la réputation, mais aussi en « promesses ». Ces promesses, appréhendées comme une garantie de contrat, donnent une intention dans l'échange (« contrat implicite »). Le contrat satisfait ou non a ensuite, dans un mouvement circulaire, des effets sur la réputation.

Nous retenons que la réputation d'entreprise ne peut pas uniquement être définie comme une représentation perceptuelle agrégée et relativement stable des actions passées de l'entreprise. La réputation véhicule également un contrat qui n'est pas toujours formalisé et qui conditionne les relations d'échange entre l'entreprise et chacune des parties prenantes. Dans un mouvement dynamique, ce contrat renforce la réputation quand il est respecté.

1.4 Conclusion du chapitre

Ce chapitre poursuivait deux objectifs : mieux appréhender les dimensions et les contours de la réputation d'entreprise pour comprendre comment celle-ci se forme chez les parties prenantes et comment celle-ci évolue si elle est confrontée à une information négative amplifiée par les médias. Dans un premier temps, nous sommes remontés aux sources de la réputation. Nous avons retenu que la réputation d'une entité est un construit social qui est au départ la synthèse de deux notions très imbriquées que sont l'opinion du groupe et les bruits colportés. Nous avons cherché ensuite à mieux appréhender les dimensions et les contours de la réputation d'entreprise. Nous nous sommes placés du côté des consommateurs et des salariés et avons cherché à comprendre comment se formait la réputation afin d'identifier les variables susceptibles de jouer dans le mécanisme psychologique après une crise de réputation d'entreprise. Nous avons retenu que le concept de réputation d'entreprise se rapproche de la réputation étudiée par les sociologues, en mettant en avant sa consistance sociale (Chauvin, 2013) et reposant sur une perception partagée par plusieurs parties prenantes dont les salariés.

Nous avons ensuite découvert que la réputation d'entreprise est un construit dynamique, nourri dans un va-et vient continu, par l'identité, l'image de l'entreprise, le bouche à oreille, les avis. Ensemble ils véhiculent des promesses qui, respectées, renforcent la réputation. La réputation d'entreprise ne peut pas uniquement être définie comme une représentation perceptuelle agrégée et relativement stable des actions passées de l'entreprise. **Dans une perspective dynamique elle véhicule également un contrat qui n'est pas toujours formalisé et qui conditionne les relations d'échange entre l'entreprise et chacune des parties prenantes.**

Il nous paraît maintenant important de comprendre si ce contrat n'a pas un rôle à jouer dans le mécanisme psychologique à l'œuvre chez les salariés et les consommateurs dans une perspective de crise de réputation d'entreprise. Nous nous penchons donc sur les travaux existants en sciences de gestion sur la crise de réputation d'entreprise pour identifier si cette dimension contractuelle a été envisagée dans les recherches.

CHAPITRE 2 : LA CRISE DE REPUTATION D'ENTREPRISE DANS LA LITTÉRATURE

2.1 L'évolution sémantique du concept de crise à travers le temps

La crise s'impose médiatiquement à l'heure de la récession économique mais également dans de nombreuses disciplines des sciences sociales, sciences de gestion ou sciences du vivant. Si les « malheurs des temps »¹⁸ ont toujours accompagné la vie des hommes, il semblerait que notre système soit engagé dans une ère de turbulences. Igo Ansoff¹⁹ nous donne les premières explications de la sur-représentation du terme « *La vie des grands systèmes est de plus en plus dépendante de leur environnement général, qui connaît des changements sans cesse plus complexes et plus radicaux. Il y a quelques décennies, on pouvait se contenter d'un contrôle a posteriori tant le rythme du changement était lent ; ce rythme s'accéléralant, il faut bientôt se livrer à l'extrapolation, puis à l'anticipation lorsque les discontinuités se firent plus franches. Mais la difficulté s'accroît : on est aujourd'hui à la nécessité d'une réponse flexible et rapide, qu'il faut souvent activer sur la base de signaux de faible intensité, difficile à décrypter ...* » On comprend ainsi l'intérêt croissant pour le concept.

L'intérêt ici n'est pas de faire une revue exhaustive de l'ensemble des contributions sur le sujet mais plutôt de revenir à l'étymologie même du mot « crise » afin de nous guider dans notre compréhension du phénomène. L'inflation de l'usage du concept et son omniprésence dans le champ des sciences économiques, nous fait cependant oublier sa signification première. A ce titre Morin (1976), qui s'est beaucoup intéressé à la notion de crise nous invite à lui redonner un sens.

Le mot crise vient du latin médiéval « crisis » et désigne la manifestation grave d'une maladie. Il est également issu du grec *krisis*, dérivé de *krinein* qui signifie : trier, séparer mais aussi décider, juger. La *krisis* désigne un moment critique qui consiste à examiner quelque chose en

¹⁸ Jean Delumeau et Yves Lequin, 1987

¹⁹ Igor Ansoff, Edward McDonnell, 1990, p 3-25, 467-485

vue de porter un jugement, trancher. Aristote souligne l'importance de cette fonction critique « (...) la justice consiste à discerner (*krisis*) ce qui est juste »²⁰.

Le terme demeure longtemps utilisé dans le domaine médical, hypocratique. Il désigne l'étape charnière d'une maladie, le moment critique ou paroxystique qui peut conduire le malade vers la guérison comme la mort. Le moment critique n'est pas celui où cela va mal mais celui où se décide l'évolution vers le mieux ou le pire et que le bon médecin doit être capable de reconnaître pour prendre une décision (*krinein*). La crise n'est alors pas associée à un événement qui trouble ou qui désespère mais à la capacité d'exercer son jugement dans un moment critique et qui doit conduire à un dénouement, à une sortie de crise. A cet égard, Thucydide pendant la guerre du Péloponèse insiste sur le fait que l'une des raisons majeures de la crise qui se déroule sous ses yeux est au fond la confrontation entre la capacité à raisonner des hommes et la démesure des passions qui les conduit aveuglément là où leur rationalité ne voulait pas aller. La généralisation de la crise est en partie expliquée **par une absence d'esprit critique ou de discernement provoquée par l'émotion.**

C'est au XVIIIème siècle que le mot français se dégage de son sens médical et juridique et connaît un développement important. La crise envahit tous les domaines de l'existence et en particulier les domaines historique et politique. D'un point de vue historique, la crise désigne l'ouverture d'une période de bouleversement. Elle préside l'ouverture d'une période de catastrophe marquant la fin de toute l'histoire antérieure. Elle marque la fin de l'inégalité croissante entre les hommes et annonce la possibilité d'un nouveau commencement. « *Nous approchons de l'état de crise et du siècle des révolutions* » écrit Rousseau dans *l'Emile*. Progressivement, le terme « crise » se généralise au point de nous empêcher d'appréhender la singularité du concept de crise. Aujourd'hui on parle de crise de nerf comme de crise économique et de crise sociétale. La crise devient une métaphore du désarroi et de l'inquiétude et n'appelle plus comme dans son sens premier à un dénouement. La crise est devenue un écosystème. (Myriam Revaud d'Alonnes²¹).

²⁰ Les Politiques d'Aristote, livre I, chapitre 2, EN, I, 1, 1094a1 et 2, 1095a14-15

²¹ <https://www.youtube.com/watch?v=ytTz1e-BDCI> « référence à la brèche du temps »

En dépit d'un foisonnement sémantique, il nous apparaît au travers de son histoire que le concept de crise concentre trois significations importantes pour notre recherche. La crise est un **moment critique**, marqué **par un changement de phase**, une rupture nécessitant une période de **diagnostic, de discernement individuel dans la poursuite de l'action**.

2.2 La crise organisationnelle

En sciences de gestion, l'étude de la crise organisationnelle fait son entrée dans les années 80. La catastrophe de Three Mile Island en 1970, l'affaire du Tylenol en 1982 suivi de la catastrophe de Tchernobyl en 1986 accélèrent les recherches sur la gestion de crise (Libaert, 2018). La généralisation des médias et la perception du risque réputationnel conduisent à une réflexion sur la communication de crise.

Nous nous arrêtons dans un premier temps sur la définition de la crise organisationnelle en sciences de gestion. Puis, sans entrer dans une revue exhaustive de la littérature sur la gestion de crise, nous cherchons à en comprendre les principaux travaux. Enfin, nous nous penchons sur les recherches en matière de communication de crise.

2.2.1 Définition de la crise organisationnelle

La définition de la crise organisationnelle a fait, et fait toujours, l'objet de nombreux débats chez les auteurs. La question qui est posée est de déterminer à quel moment il y a « crise » pour l'organisation (Shrivastava et al. 1988 ; Pearson et Clair, 1998 ; Kovoov-Misra, 2002). Il existe une certaine difficulté à trouver une définition de la crise (Morin, 1976 ; Roux-Dufort, 2000) en raison du grand nombre d'éléments qui caractérisent un tel concept (Bowonder et Linstone, 1987 ; Pearson et Clair, 1998).

Si l'on étudie de plus près la littérature, deux courants complémentaires autour de la crise organisationnelle peuvent être distingués.

Il y a d'abord les tenants de l'approche événementielle, qui pointent leur attention sur l'événement déclencheur des crises comme unité d'analyse principale. La crise organisationnelle rassemble différents éléments : (i) la crise est soudaine et non prévisible, faiblement probabilisable ou pas du tout probabilisable, (ii) elle introduit une perturbation dans la routine pour l'organisation et (iii) elle est susceptible de remettre en cause la mission ou

l'objectif prioritaire de l'organisation. Ce courant, plutôt ancré dans la science dure des mathématiques ou de la physique, décrit la crise comme imprévisible et échappant aux repères traditionnels. Pearson et Clair (1998) définissent la crise organisationnelle comme « *un événement faiblement probable, dont l'incidence menace la viabilité de l'organisation et se caractérise par l'ambiguïté de ses causes, de ses conséquences et des moyens de résolution ainsi que par la croyance que les décisions doivent être prises rapidement* ». La crise se caractérise par une situation sortant du cadre habituel des incidents connus, avec la nécessité de prendre en urgence des décisions stratégiques et de s'organiser. Enfin, Lagadec (2007), expert français de la gestion de crise depuis les années 80, envisage les crises comme des situations « hors cadre » qui dépassent les plans imaginés, engendrent des difficultés très importantes impliquant de nombreux acteurs et sont associés à des enjeux colossaux.

Puis il y a les tenants de l'approche processuelle pour qui la crise organisationnelle n'est pas seulement un événement mais aussi un processus qui, à partir d'un « événement clé », déclenche une inadéquation soudaine du cadre d'action de l'entreprise, ce qui fait que ses parties prenantes perdent leurs références (Roux-Dufort, 2003). La crise est alors plutôt le résultat d'un ensemble de dysfonctionnements organisationnels. Cette approche suppose que les crises sont prévisibles et précédées de signaux faibles indiquant une prochaine déstabilisation. L'école dite processuelle, représentée par des spécialistes comme Roux-Dufort ou Shrivastana, recommande de mettre en place des dispositifs pour mieux prévenir la crise. Roux-Dufort (2003) a résumé les caractéristiques de ces deux approches (tableau 6).

Tableau 6- Caractéristiques des approches événement et processus de la crise d'après Roux-Dufort (2000)

Caractéristiques	Approches	
	Événement	Processus
Nature de l'occurrence des crises	Surprise/crise imprévisible	Étapes, progression dans l'intensité et la visibilité La crise est précédée de signes avant-coureurs
Fréquence	La crise est improbable	Les crises sont rares mais normales et inhérentes aux systèmes
Angle d'observation des crises	Conséquences des crises	Dynamique d'occurrence, d'amplification et de résorption
Sources des crises	L'événement déclencheur centré sur le symptôme	Interaction non linéaire de multiples facteurs (centrée sur la dynamique d'occurrence)
Explications des crises	Principe de cause à effet	Approche systémique
Efforts de gestion de crise	Concentration sur la réaction	Concentration sur la prévention, réaction et apprentissage
Attitude de l'organisation vis-à-vis des crises	Attentisme/fatalisme	Proactivité

Si la crise est largement étudiée sous l'angle macro organisationnel, plusieurs définitions de la crise organisationnelle incluent une dimension individuelle.

Shrivastana et al. (1988) considèrent la crise organisationnelle comme « *une accumulation d'événements probables au niveau d'une partie ou de l'organisation dans son ensemble et pouvant interrompre ses opérations présentes ou futures en affectant les individus et les communautés à un niveau physique, psychologique et/ou existentiel.* »

Libaert (2015) mentionne qu'en temps de crise organisationnelle « *la réalité de l'événement de crise s'efface devant la perception et les différentes représentations des parties prenantes* ».

Dutton (1986) avance que la crise est une notion **fortement liée à la perception que peuvent en avoir les acteurs concernés**. Boin (2005) considère que la perception de crise par les individus suffit pour caractériser une situation de crise.

Coombs (2014) définit la crise comme la perception d'un événement imprévisible qui menace d'importantes attentes des parties prenantes pour la santé, la sécurité, l'environnement ou comme des problèmes économiques qui peuvent impacter la performance de l'organisation et générer des conséquences dommageables.

Y.P Robert (associé en charge de la gestion de communication de crise chez Havas) mentionne, par ailleurs, qu'un point indispensable au principe de crise est l'élément médiatique : « *Dans ma définition post moderne de la crise, peu importe le fait générateur, la crise est **une pure construction d'émotion collective qui doit avoir une composante médiatique** et qui est fortement lié à la **perception**. La crise est un tsunami* » (entretien réalisée par l'auteur, décembre 2015).

La littérature sur la crise organisationnelle fournit des caractéristiques récurrentes qui permettent de la caractériser. Nous synthétisons ci-dessous notre compréhension des conditions d'entrée en « crise organisationnelle » et les différentes caractéristiques du concept de « crise » d'après la littérature.

Tableau 7 - Conditions et caractéristiques de la crise organisationnelle

Conditions "nécessaires" d'entrée en crise organisationnelle	Caractéristiques de la crise organisationnelle
<ul style="list-style-type: none"> • Imprévisibilité, surprise (Pearson et Clair, 1998 ; Lagadec, 2007) • Déstabilisation, menace pour l'organisation (Roux-Dufort, 2003) • Événement inattendu ou processus qui se développe dans le temps et l'espace (Shrivastana et al., 1988 ; Topeer et Lagadec, 2013) • Des réponses à apporter rapidement (Roux-Dufort, 2003) 	<ul style="list-style-type: none"> • Moment critique (Roux-Dufort, 2003) • Période de diagnostic, représentations et perceptions (Libaert, 2015) • Changement de phase (Mitroff et al., 1987 ; Roux-Dufort, 2003)

Nous gardons pour le moment de côté la composante médiatique qui pourrait davantage caractériser la crise de réputation d'entreprise. Coombs (2002) envisage en effet qu'une crise organisationnelle puisse conduire soit à un dysfonctionnement de l'entreprise qu'il qualifie de « crise opérationnelle » soit à une menace pour la réputation de l'entreprise.

Plusieurs typologies de crises organisationnelles sont proposées dans la littérature (Mitroff et al., 1988 ; Pauchant et Mitroff, 1992 ; Mitroff et al. 1996, Mitroff et Alpaslan, 2003). La typologie de crise proposée par Mitroff et al. (1988) et celle de Mitroff et al. (1996) sont largement citées dans la littérature sur la gestion de crise. Elles font apparaître quatre grands types de crises qui dépendent à la fois (1) du lieu de l'évènement déclencheur de la crise (au sein ou en dehors de l'entreprise), et (2) de la nature de l'évènement déclencheur de la crise (technique, organisationnel, économique ou humain).

En nous référant à la typologie de crise développée par Mitroff et al. (1996), nous pouvons parmi les onze familles citées identifier et qualifier celles qui sont susceptibles d'avoir un effet sur la réputation de l'entreprise (tableau 8).

Tableau 8 - Typologie des crises d'après Mitroff et al. (1996)

Accident industriel	Marée noire, accident de transport (avion, train...)
Agression économique	Boycott des produits, grèves, manipulation d'information, utilisation d'informations privilégiées (délits d'initiés)
Crise sociale	Grèves, harcèlement moral ou sexuel, conflit social, séquestration, discrimination
Santé	Contamination de produit
Crise légale	Mise en cause d'un dirigeant, fraude, procès
Crise de réputation d'entreprise	Rumeur diffamatoire, crise d'opinion (*)
Défaillance partielle ou totale d'un équipement	Défectuosité d'un produit, défaut de qualité, panne des systèmes d'information

() Mitroff et al. (1996) envisagent la crise de réputation comme un type de crise particulier mais il nous semble que la dégradation de la réputation peut également être la conséquence possible des évènements mentionnés dans le tableau.*

Les typologies sont utilisées au sein des entreprises pour cartographier les risques dans une phase d'anticipation mais aussi dans l'élaboration des stratégies de communication de crise. Pourtant, si elles permettent de mieux comprendre la crise, elles ne nous semblent pas suffisantes pour appréhender le phénomène dans sa globalité. D'abord parce que comme le précise Libaert (2018) **la crise se réduit rarement à une cause unique**. C'est souvent un faisceau de facteurs qui rendent une crise possible, non un seul évènement. Ensuite parce que **ces typologies sont assez statiques**. Elles nous renseignent peu sur la **dynamique perceptuelle**

des parties prenantes face aux évènements.

Si la définition de la crise organisationnelle fait toujours débat, certains chercheurs comme Topeer et Lagadec (2013) ou Aslapan et Mitroff (2011) partagent aujourd'hui l'idée que les crises ont changé de forme et que leur complexité et leur ampleur les rendent de plus en plus difficiles à appréhender. Les crises sont **des systèmes complexes**, marquées par plusieurs crises **qui se chevauchent de manières interdépendantes et qui peuvent toutes être perçues différemment par les différentes parties prenantes** (Alpaslan et Mitroff, 2011). Frandsen et Johansen (2017) donnent un aperçu des tendances de la gestion de crise depuis les années 80 (tableau 9).

Tableau 9 - Les tendances de la gestion de crise depuis son origine d'après Frandsen et Johansen (2017)

	Temps 1	Temps 2	Temps 3
Crises	Un événement isolé	Un processus dynamique	Une construction sociale caractérisée par la complexité
Gestion de crise	- Gestion réactive de la crise - Concentrée sur la tactique, la préparation opérationnelle	- Gestion proactive - Concentrée sur la stratégie - Préparation organisationnelle - Gestion de l'opportunité	- Résilience - Improvisation - Gestion avec le sens - Concentrée sur la gestion des événements émergents - Approche de l'imprévu
Acteurs clés	Armée. Intervention d'urgence pour la population	Entreprises privées, parties prenantes	Organisations interdépendantes

A l'issue de cette revue nous retenons que la crise organisationnelle n'est pas simplement « macro-organisationnelle », mais qu'elle est fortement liée à la perception que peuvent en avoir les acteurs concernés. C'est un moment critique, caractérisé par une période de diagnostic.

La gestion de crise est parfois confondue avec la communication de crise. Bien qu'utilisées de manière complémentaire et se chevauchant dans certaines crises, les deux notions présentent chacune des objectifs différents.

2.2.2 La gestion de crise

Les travaux en gestion de crise reposent sur l'idée que la crise introduit un dérèglement dans les repères des acteurs et un effet de sidération, qui placent **les individus dans l'urgence, avec un temps court pour analyser et décider, menaçant alors la collectivité**. Les chercheurs se situent plutôt du côté de ceux qui pensent la crise comme un processus, considérant l'évènement comme le déclencheur, mais s'intéressent également à ce qui se passe en amont et en aval de celui-ci. De nombreux travaux sur le sujet présentent un caractère opérationnel et ont été initiés par des praticiens à l'interface du conseil et de la recherche, qui s'appuient sur des théories opérationnelles issues d'expériences en entreprise.

La littérature définit la gestion de crise comme un processus qui comprend plusieurs étapes (Hiltz et al., 2011) : (1) la prévention ayant pour objectif d'éviter la crise, (2) la préparation consistant à définir des réponses pour faire face à la crise et à limiter ses conséquences, (3) la réponse visant à faire face à l'évènement et (4) la récupération permettant le retour à une situation normale.

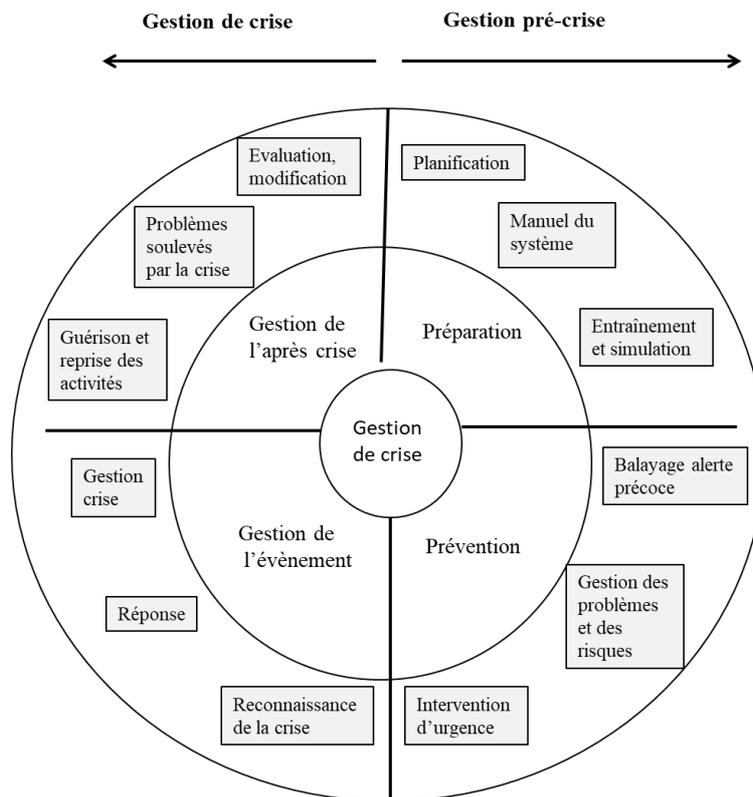
Les recherches en matière de gestion de crises organisationnelles sont fréquemment traitées à des niveaux macro-organisationnels au sens de Desjeux (2004). Elles s'intéressent d'une part à la dynamique macro-organisationnelle et d'autre part aux conséquences organisationnelles. Quelques travaux se situent davantage à un niveau « micro-social », plaçant l'individu ou le groupe d'individus au centre de la crise et cherchant à comprendre comment, jetés dans un flot continu d'activité, ceux-ci font face une situation perturbatrice et confuse.

Angle macro-organisationnel

Ces recherches analysent les crises du point de vue de leurs dynamiques macro-organisationnelles et de leurs conséquences organisationnelles (Shrivastava, 1987 ; Perrow, 1984). Les travaux de Roux-Dufort (2000 ; 2003 ; 2004) par exemple, largement cités en gestion de crise, s'intéressent à la préparation et aux mesures préventives de la crise organisationnelle. Avec un objectif opérationnel et sur la base d'observations empiriques, ils décrivent l'organisation cible, les méthodes et les outils à mettre en place en amont au sein de l'entreprise afin d'éviter la crise ou d'être en mesure d'y résister. Une littérature se penche également sur les obstacles à l'apprentissage et à l'amélioration organisationnelle au lendemain de la crise (Elliott et al., 2000).

Beaucoup d'auteurs reconnaissent que la gestion de crise est un processus continu. Une façon de représenter l'approche est proposée par Jaques (2010). Cet auteur développe un modèle intégré non linéaire qui présente la gestion de crise comme un construit cyclique (Jaques, 2010).

Figure 5 - Modèle relationnel de gestion de crises d'après Jaques (2010)



Angle micro-social

La théorie du Sensemaking

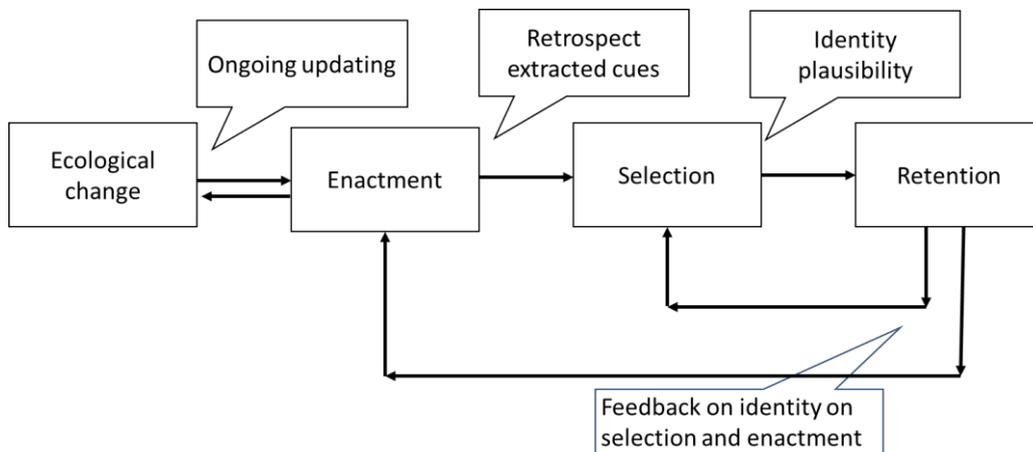
Après une analyse de plusieurs crises, l'accident de Bhopal en 1984 ou Mann Gulch en 1993 notamment, Weick (1988, 1993, 2010) analyse le comportement et la dynamique des acteurs pendant l'évènement. Avec un regard braqué sur les individus il cherche à expliquer les mécanismes de déclenchement et d'amplification des crises. Il conclut que la perte de sens des individus constitue l'une des causes des difficultés dans l'urgence.

Dans le flux expérientiel où se trouvent engagés les individus, soulignent Weick et al. (2005), les discontinuités peuvent générer une ambiguïté perturbatrice. Elles fournissent l'occasion de tentatives visant à réduire l'équivocité perçue. L'acteur doit simplifier la complexité afin de

pouvoir appréhender cette réalité et agir dans le monde. Il s'engage dans un processus de *sensemaking* ou de construction de sens de la situation.

Ce processus comprend cinq phases identifiables : prise de connaissance, triangulation des informations, affiliation, délibération et consolidation. Une façon de présenter « succinctement » le processus de *sensemaking* est de l'envisager comme un processus évolutionnaire (Weick, 1995) : « *Sensemaking can be treated as reciprocal exchanges between actors (Enactment) and their environments (Ecological Change) that are made meaningful (Selection) and preserved (Retention)* » (Weick et al. 2005).

Figure 6 –Le processus de sensemaking d'après Jennings et Greenwood (2003 ; adapté de Weick, 1979, p.132)



Une des avancées de la théorie du *sensemaking* (1995, 2005) est d'appréhender les effets de la crise sur les individus dans une dynamique rythmée par des étapes, au cours desquelles, face à un environnement complexe, les cognitions et le sens se forment et se déforment dans l'action. Elle nous amène également à nous interroger sur la pertinence de retenir le salarié comme un individu isolé, maîtrisant toutes les informations (Simon, 1983) et non soumis au contexte lorsque survient une crise. Si la théorie éclaire notre recherche sur les salariés, elle nous semble pourtant peu adaptée à notre objet de recherche pour décrire précisément le mécanisme psychologique et les facteurs qui amplifient la crise de réputation. Plusieurs questions se posent en effet : qu'est-ce qui peut générer une ambiguïté perturbatrice dans le contexte d'une crise de réputation ? Dans quelles conditions y a-t-il une perte de sens ? Est-ce que les salariés intègrent tous l'information de la même manière ?

La gestion du stress

D'autres recherches se penchent plus spécifiquement sur les comportements des dirigeants et des membres de la cellule de crise qui endossent la responsabilité de piloter les crises, et s'intéressent à la gestion du stress (Vraie et Crocq, 2018). Pour Vraie et Crocq (2018), le déterminant stress est un facteur central dans la gestion de crise : « *Face à un événement inattendu et inconnu, les individus peuvent se retrouver face un stress aigu qui peut venir perturber leur rapport à l'environnement et modifier leurs perceptions et les représentations du Monde* » (Vraie et Crocs, 2018, p119-120). Dans une perspective managériale, Vraie (2018) propose une démarche de préparation permettant aux individus de percevoir au mieux l'ensemble des ressources à leur disposition avant la survenance d'une crise afin de réduire le niveau de stress. Si le stress est probablement un facteur de compréhension du comportement des salariés après une crise de réputation, il nous semble que mieux comprendre ce qui peut conduire à une situation de stress est également important.

En conclusion, la crise organisationnelle est encore beaucoup examinée sous un angle d'observation macro-organisationnel. En se plaçant au cœur de la crise, Weick (1988, 1993, 2010) parvient pourtant, tout en se soustrayant aux contingences des situations (événement de crise) à explorer les nuances et la dynamique du phénomène de crise au niveau individuel. Pour autant, les travaux actuels n'apportent aujourd'hui pas de précisions sur les situations qui sont susceptibles chez les salariés de générer une ambiguïté perturbatrice (Weick et al., 2005) ou un stress (Vraie, 2018).

Une crise organisationnelle peut conduire à un dysfonctionnement de l'entreprise (« *crise organisationnelle* ») et/ou menacer la réputation de l'entreprise. Coombs (2014) invite les acteurs à envisager une réponse qui soit cohérente avec ces risques : gestion de crise et/ou communication de crise.

2.2.3 La communication de crise

Depuis le milieu des années 90, les recherches sur la communication de crise connaissent un grand développement notamment dans le domaine des relations publiques (Coombs, 1995 ; Benoit, 1995 ; Hearit, 1994). Les travaux ont deux objectifs, d'une part identifier les stratégies de communication de crise et d'autre part étudier l'efficacité de ces stratégies. Les recherches de Coombs (1995), très citées dans la littérature sur la communication de crise, ont amorcé les réflexions d'une compréhension des variables qui entrent en jeu dans la phase de diagnostic des parties prenantes après une crise de réputation d'entreprise.

Quatre grandes périodes peuvent être distinguées d'après Frandsen et Johansen (2017) :

- **1980** : Des publications et des analyses sont soumises par des sociétés de conseil qui présentent des recommandations sur la base d'observations ;
- **1990** : Des premières recherches sont proposées dans le champ des relations publiques (les outils de la rhétorique y sont largement utilisés) et en marketing. Trois théories importantes sont développées : la théorie de la restauration de l'image de Benoit (1995), la défense de l'entreprise de Hearit (1994) et la théorie SCCT (« Situational Crisis Communication Theory ») (Coombs, 1995 ; 1998) ;
- **2000** : De nouvelles théories voient le jour comme la théorie de la contingence (Cancel et al., 1997) ou la théorie de l'arène rhétorique (Frandsen et Johansen, 2007) ;
- **2010** : Généralisation de la communication de crise et de la communication de crise digitale.

La communication de crise est définie pour la première fois par Sturges (1994) et inspire Coombs (2014). Il décrit la communication de crise comme une possibilité de donner des informations aux individus (comportement à adopter, description de l'événement...) mais aussi de donner du sens à l'évènement.

La communication peut être dans chacun des cas, orientée vers le public externe et/ou interne. De très nombreuses stratégies de communication de crise sont proposées mais deux grands auteurs et théories dominent la littérature : la théorie de la restauration d'image de Benoit (1995) et la théorie SCCT (« Situational Crisis Communication Theory ») de Coombs (1995 ; 1998). Frandsen et Johansen (2017) ont toutefois ouvert une nouvelle perspective en matière de

communication de crise. Ils montrent en effet que la communication de crise est une démarche complexe parce qu'elle met en scène de très nombreux acteurs qui s'expriment ensemble.

Pour Frandsen et Johansen (2017), deux grands courants de recherches sur la communication de crise peuvent être distingués (1) celui qui s'inspire de la rhétorique et de la défense. Il s'intéresse à décrire « ce que doit dire » et « comment » un individu, une entreprise doit se défendre quand il/elle est attaqué(e) (2) celui, plus ancré en psychologie sociale, qui cherche plutôt à comprendre « comment » communiquer en se tournant vers les parties prenantes. Le courant de recherche est davantage stratégique et s'appuie sur le contexte.

Nous nous penchons sur ces deux courants de recherches en nous intéressant à cinq grandes théories.

Courant de recherche inspiré de la rhétorique et de la défense

Théorie de la restauration d'image

Après avoir analysé les réponses médiatiques de plusieurs hommes politiques américains touchés par des scandales, Benoit (1995) montre que deux menaces sont finalement susceptibles de peser sur l'image de la personne accusée (1) la perception de responsabilité dans le scandale, et (2) le caractère outrageant/blessant de l'acte. Ces menaces, explique-t-il, favorise la volonté des hommes politiques de se défendre. Il propose cinq grandes stratégies de restauration de l'image (Benoit, 1995) : le déni, la minimisation de la responsabilité, la minimisation des conséquences de l'acte, la proposition de mesures correctrices, le pardon (Benoit, 1995). Chacune de ces stratégies se subdivise en sous-catégories (tableau 10).

Tableau 10 - Stratégies de communication de crise d'après Benoit (1995)

Stratégies	Sous-catégories
Déni « Nier l'acte »	- Simple déni - Transfert de responsabilité sur autrui
Minimisation de la responsabilité	- Provocation « <i>Nous l'avons fait en réponse à ce que font les autres</i> » - Contrainte « <i>Nous ne pouvions pas faire autrement</i> » - Accident « <i>C'est lié à une erreur</i> » - Bonnes intentions « <i>On croyait bien faire</i> »
Minimisation des conséquences de l'acte	- Soutien « <i>Cet acte peut avoir des conséquences positives</i> » - Minimisation « <i>cet acte n'est pas si grave</i> » - Différenciation « <i>C'est l'acte le moins nuisible</i> » - Transcendance « <i>Il y a des considération plus importante</i> »
Proposition de mesures correctrices	
Pardon	

Théorie du contrôle terminologique

Tout comme Benoit (1995), Hearit (1994) s'interroge d'une part sur ce qui encourage les individus et les entreprises à se défendre, et d'autre part sur les manières de se défendre. Il conclut que plus que l'image c'est plutôt la légitimité sociale qui est mise en jeu quand un individu ou une entreprise est attaquée. Or, la légitimité est essentielle au bon fonctionnement de l'entreprise (Di Maggio et Powell, 1991 ; Suchman, 1995 ; Subbady et al., 2017). La crise est une menace pour cette légitimité et la communication de crise doit être utilisée de manière stratégique pour rétablir cette légitimité. En outre dans la lignée du philosophe Burke (1966) il invite les entreprises à bien nommer la crise avant d'initier une communication de crise ; rappelant que « la crise » est un reflet de l'interprétation de l'homme. Dans plusieurs articles publiés dans les années 90, il analyse plusieurs cas d'entreprises soumises à des crises et propose un processus et trois stratégies de défense.

Tableau 11 - Le processus et les stratégies de défense d'après Hearit (1994, 1995a, 1995b)

Action jugée anormale	
(Accusation)	
Légitimité de la crise	Type de légitimité mise en jeu : - légitimité pragmatique (incompétence, incapacité professionnelle) - légitimité éthique (lois, valeurs et normes de la société)
Défense	Stratégies de défense de l'entreprise : (1) Convaincre avec une explication plausible sur la situation de crise (2) Exprimer son regret (3) Distance : - Déni : « <i>les journalistes ne savent pas, cela ne représente pas la situation</i> » - Recentrage : « <i>un seul salarié est responsable</i> » - Acte : « <i>ce qui s'est passé n'est pas représentatif de ce qui se passe dans l'entreprise</i> »
Fin de la crise	

Courant de recherche stratégique qui s'appuie sur le contexte

Dans un article fondateur en matière de communication de crise, Coombs et Holladay (1996) invitent les chercheurs à mieux relier les situations de crises avec les communications de crise et à ainsi élaborer des stratégies de communications adaptées à la situation. **Alors que jusqu'à présent les chercheurs se plaçaient plutôt du côté de l'émetteur, ils se tournent du côté des parties prenantes.** Les auteurs remettent en cause l'approche de Hearit (1994, 1995a, 1995b) en proposant que la variable centrale de l'analyse ne soit pas seulement la légitimité.

Théorie SCCT (« Situational Crisis Communication Theory »)

Pour Coombs (1995), lors d'une crise, au-delà du simple lien causal qui consiste à identifier la cause de l'événement, les parties prenantes cherchent d'abord à désigner l'auteur des faits. L'attribution ou la non attribution de la responsabilité de la crise à l'entreprise a un effet important sur la manière dont les individus perçoivent l'entreprise et sur les stratégies de communication de crise à envisager. La théorie SCCT repose sur l'idée que la meilleure manière de protéger la réputation de l'entreprise en temps de crise est d'adopter une stratégie de communication qui soit cohérente avec les menaces qui pèsent sur l'entreprise.

Dans les premières années (1995 à 2000), la théorie SCCT prend le nom « d'approche symbolique ». Coombs (1995) puis Coombs et Holladay (1996) s'appuient sur le processus d'identification ou d'attribution théorisé par Heider (1958, 1993) puis repris par Weiner (1980) et McAuley et al. (1992) en psychologie sociale pour développer leur théorie.

McAuley et al. (1992) démontrent que quatre dimensions sont utilisées par les individus quand ils recherchent un responsable. Coombs et Holladay (1996) n'en retiennent que trois mentionnant qu'après analyse des recherches précédentes deux dimensions (« personal control » et « locus ») se superposent (tableau 12). Ils soulignent toutefois un point important. Dès lors que les individus perçoivent que l'événement qui déclenche la crise était à la fois contrôlable par l'entreprise (« personal control ») et qu'il est lié à l'entreprise et pas à une situation particulière (catastrophe naturelle, économique...) (« locus »), il peut y avoir une perception d'intentionnalité de la part de l'entreprise dans l'apparition de l'événement.

Tableau 12- Les dimensions dans le processus d'attribution

Dimensions utilisées dans le processus d'attribution d'après McAuley et al. (1992)	Dimensions retenues par Coombs et Holladay (1996) le processus d'attribution après une crise d'entreprise
Est-ce que l'événement était contrôlable ? (« <i>External control</i> »)	Est-ce que l'événement était contrôlable ? (« <i>External control</i> »)
Est-ce que l'événement était contrôlable par l'acteur ? (« <i>Personal control</i> »)	Est-ce que l'événement était contrôlable par l'entreprise ?
Est-ce que l'événement est lié à l'acteur ou à la situation ? (« <i>Locus</i> »)	
La fréquence de la crise (« <i>Stability</i> »). Est-ce que l'événement s'est déjà produit de manière fréquente chez l'acteur ?	La fréquence de la crise (« <i>Stability</i> »). Est-ce que l'événement s'est déjà produit de manière fréquente ?

L'attribution de la crise à l'entreprise entraîne des conséquences affectives (Coombs et Holladay, 2005) et un mécontentement aggravé. Coombs (2007) propose dans un premier temps d'analyser les menaces posées par la crise. Trois facteurs sont susceptibles de constituer une menace pour la réputation de l'entreprise : la responsabilité perçue de l'entreprise, la fréquence de ce type de crise dans l'entreprise et la réputation/qualité de la relation avec les parties prenantes. La responsabilité perçue de la crise va dépendre du lieu de l'événement déclencheur de la crise (externe/interne) et de la perception de contrôle de l'événement par l'entreprise.

Responsabilité perçue de l'entreprise

Coombs (2007) identifie trois catégories de crise : (1) l'entreprise est victime. L'événement qui déclenche la crise est perçu comme non contrôlable par l'entreprise (catastrophe naturelle, violence sur le lieu de travail, rumeurs...) (2) C'est un accident. L'événement est considéré non contrôlable par l'entreprise (panne d'un équipement avec pour effet un accident industriel, produit défectueux...) (3) l'événement est intentionnel (l'entreprise a violé intentionnellement les lois, a placé les parties prenantes en risque en toute connaissance de cause ...) (Coombs et Holladay, 2002).

Fréquence de ce type de crise dans l'entreprise

Coombs (2007) s'appuie sur les recherches sur l'attribution (Kelley et Michela, 1980) pour proposer que la fréquence de l'événement au sein de l'entreprise et l'expérience de crise pour

l'entreprise favorise la perception de responsabilité de l'entreprise dans la crise pour les parties prenantes et constitue une menace pour sa réputation.

Réputation/qualité de la relation avec les parties prenantes

La qualité de la relation et la manière avec laquelle l'entreprise s'est comportée avec ses parties prenantes peuvent avoir un effet sur la perception de responsabilité de l'entreprise dans la crise pour les parties prenantes (Coombs, 2007). Coombs et Holladay (2001) montrent qu'une réputation a priori négative de l'entreprise peut renforcer l'attribution de la responsabilité de la crise à l'entreprise par les parties prenantes, ce qu'ils qualifient d'effet « velcro ».

A l'issue de cette analyse, Coombs (2007) propose des stratégies de communication de crise adaptées aux menaces pesant sur la réputation de l'entreprise. Les stratégies de réponse s'échelonnent sur un continuum opposant stratégies défensives (dénier, atténuation) et stratégies d'accommodation qui consistent à prendre en charges les causes ou les conséquences de la crise (reconstruction, renforcement).

Tableau 13- Stratégies de réponses à la crise d'après Coombs (2007) - traduction (Capelli et al., 2011)

Stratégies	Sous-catégories
Déni	
Attaque du porteur de l'accusation	<i>Le manager de crise confronte la personne ou le groupe qui dénonce l'organisation.</i>
Déni	<i>Le manager de crise dit qu'il n'y a pas de crise</i>
Bouc émissaire	<i>Le manager de crise impute la crise à une personne ou un groupe de personnes extérieures à l'organisation</i>
Atténuation de la crise	
Prétexte	<i>Le manager de crise minimise la responsabilité de l'organisation en niant l'intention de nuire et/ou en soulignant son incapacité à maîtriser les événements qui ont entraîné la crise</i>
Justification	<i>Le manager de crise minimise le dommage perçu de la crise</i>
Reconstruction	
Compensation	<i>Le manager de crise offre de l'argent ou des cadeaux aux victimes</i>
Rédemption	<i>Le manager de crise indique que l'organisation assume toute la responsabilité de la crise et demande aux parties prenantes d'oublier</i>
Renforcement	
Souvenir	<i>Le manager parle du bon travail effectué par le passé par l'organisation</i>
Demande de bonnes grâces	<i>Le manager de crise prie les parties prenantes et/ou leur rappelle le bon travail passé de l'organisation</i>

Théorie de la contingence en matière de communication de crise

Une autre théorie représentative du courant de recherche stratégique est celle proposée par Cancel et al. (1997, 1999) dans le domaine des relations publiques. Les recherches contribuent à la connaissance en matière de relations publiques mais aussi de communication de crise (Frandsen et Johansen, 2017). Comme Coombs (1995, 2007) et dans la lignée de la théorie de la contingence (Cancel et al., 1997), les auteurs expliquent que, face à une situation, plusieurs communications peuvent être envisagées par les entreprises parce que les « facteurs contingents » auxquels elles sont confrontées sont extrêmement divers. La communication externe de l'entreprise peut s'échelonner sur un continuum allant du « plaidoyer/défense » à « l'arrangement ». La façon dont l'entreprise doit communiquer dépend de la situation, du moment, de variables liées à l'organisation ou de facteurs externes. Cancel et al. (1997) identifient 87 variables et facteurs. Certains facteurs sont contingents à l'entreprise (taille de l'entreprise, culture d'entreprise...). D'autres facteurs sont sous-jacents à la situation (urgence de la situation, menaces potentielles, coûts potentiels pour l'entreprise...). Pang (2006) réunit les conclusions des recherches de Benoit (1995) et de la théorie de la contingence pour proposer un cadre de réponse stratégique face à la crise. Pang (2006) introduit notamment de nouveaux facteurs contingents à la crise qui sont les menaces perçues face à la crise.

Tableau 14- Cadre de réponse stratégique d'après Pang (2006)

Facteurs externes/internes (Conditions)	Facteurs contingents à la crise : <ul style="list-style-type: none">• Menace perçue et analyse de l'entreprise• L'implication du top management dans la crise• Le degré d'influence et d'autonomie de la direction de la communication pendant la crise• Importance des parties prenantes
Positions face à la crise	Position - Continuum
Stratégie de communication de crise	Stratégie de défense verbale : <ul style="list-style-type: none">• Dénier• Minimisation de la responsabilité• Minimisation des conséquences de l'acte• Proposition de mesures correctrices• Pardon

La « Rhetorical Arena Theory » de Frandsen et Johansen

Pour Frandsen et Johansen (2017) quand une crise survient s'ouvre une arène Rhétorique au sein de laquelle plusieurs voix s'expriment. Chaque nouvelle intervention s'entrechoque avec la dernière et peut contribuer à nourrir la crise. Frandsen et Johansen (2017) reprochent notamment aux approches précédentes de négliger la complexité des crises de communication. Ils ne proposent pas de théorie en tant que telle mais avancent que la communication de crise doit intégrer deux perspectives : (1) une perspective *macro* avec tous les acteurs et les processus de communication en temps de crise (2) une perspective *micro* tenant compte de l'individu. Le modèle ne se substitue donc pas aux approches précédentes mais les complète en soulignant l'importance de tenir compte de toutes les voix.

Les recherches menées sur la communication de crise dans les relations publiques sont tout à fait éclairantes dans le cadre de notre recherche. Elles amorcent une réflexion sur la compréhension des variables qui entrent en jeu dans la phase de diagnostic des parties prenantes après une crise de réputation d'entreprise. L'apport de Coombs (1995, 2007) dans les travaux sur la crise de réputation d'entreprise est indéniable. D'un point de vue théorique, l'auteur met en avant l'importance de certaines variables dans la phase de diagnostic des parties prenantes (perception d'intentionnalité de l'entreprise, contrôle de l'événement de crise, fréquence des crises, réputation/ qualité de la relation avec les parties prenantes). Sur un plan managérial, la théorie proposée par Coombs (1995, 2007) oriente les stratégies de communication de crise en fonction des situations de crise.

Cependant il nous semble que cette approche présente un certain nombre de limites que nous tentons d'expliquer ci-dessous.

D'abord, l'objectif de Coombs (1995, 2007) étant la communication de crise, il se place plutôt du côté de l'entreprise en réduisant les crises à des catégories issues de croisements entre les variables que sont la perception d'intentionnalité de l'entreprise dans la crise, le contrôle de l'événement de crise ou la fréquence des crises. Cette approche relativement statique nous renseigne peu sur les mécanismes psychologiques à l'œuvre chez les consommateurs et les salariés après une information négative sur l'entreprise.

Ensuite les recherches apportent une représentation relativement simplifiée des situations de crises en supposant que les effets sont identiques chez toutes les parties prenantes. Enfin les travaux postulent que tout événement déstabilisant conduit nécessairement à un effet sur la réputation de l'entreprise, or on peut supposer que cela n'est pas toujours le cas.

Après cette revue de littérature sur la crise organisationnelle et les recherches menées en matière de gestion de crise et de communication de crise dans la discipline des relations publiques, nous nous penchons maintenant sur les travaux menés en matière de crises de réputation en sciences de gestion.

2.3 L'étude de la crise de réputation d'entreprise

2.3.1 Les définitions du concept de crise de réputation d'entreprise dans la littérature

La littérature en sciences de gestion étudie les effets des crises de réputation sans pour autant définir de manière uniforme la nature de l'évènement déclencheur de la crise (Dawar et Pillutla, 2000 ; Reuber et Fischer, 2009, Dawar et Lei 2009 ; Roem et Tybout, 2006). Nous proposons ici une synthèse des termes, définitions et évènements déclencheurs de la crise de réputation d'entreprise.

Cette synthèse (tableau 14) a débuté par une lecture des articles avec les mots clés : crise et réputation, crise et marque, crise et communication ; littérature essentiellement ancrée en sciences de gestion et en relations publiques. Par effet « boule de neige » notre examen (articles et livres) s'est ensuite ouvert à d'autres références bibliographiques avec d'autres termes utilisés pour évoquer les crises de réputation tels que « crise produit », « publicité négative », « scandale ».

L'objectif de ce travail n'est pas de proposer ici une revue de littérature exhaustive des articles sur la crise de réputation d'entreprise, qui est par ailleurs très large, mais plutôt de présenter une synthèse des concepts. Nous avons sélectionné les revues classées en gestion (classement CNRS-juin 2019) et conservé les articles fondateurs pour chacun des concepts. Le tableau 15 donne un aperçu des concepts utilisés en matière de crise de réputation d'entreprise en sciences de gestion.

Tableau 15 – Synthèse des termes, définitions et évènements déclencheurs de la crise de réputation d'entreprise utilisés dans la littérature

<i>Disciplines</i>	<i>Auteurs</i>	<i>Concepts</i>	<i>Définitions</i>	<i>Evènement déclencheur</i>
Marketing	Siomkos and Kurzbard (1994) ; Dawar et Pillutla (2000)	Crise produit ou « <i>Product-harm crisis</i> »	Evénements médiatisés provoqués par la découverte de produits défectueux ou dangereux	Découverte de produits défectueux/dangereux Médiatisation
Marketing	Alhluwalia et al. (2000)	Publicité négative	Information négative sur une marque	Pas d'évènement déclencheur spécifique
Marketing	Dawar et Lei (2009)	Crise de marque ou « <i>brand crisis</i> »	Informations négatives, rumeurs et amplifiées par les médias remettant en cause une proposition de la marque	Remise en cause d'une proposition de la marque

Relations publiques, Ressources humaines ²²	Roehm et Tybout (2006) Coombs et Tachkova (2019)	Scandale	Pas de définition stabilisée (Coombs et Tachkova, 2019). Après une revue de littérature les auteurs proposent la définition suivante : « <i>une violation des normes sociétales et des codes moraux, médiatisée et condamnable</i> ». Les crises organisationnelles ne sont donc pas toutes des scandales nous dit l'auteur.	
Marketing	Li et Müller (2013) Lange et Washburn (2012)	Irresponsabilité sociale de l'entreprise (« CSI » ou Corporate social Irresponsability)	Définition non stabilisée. Actions d'entreprises qui peuvent potentiellement porter préjudice/désavantager d'autres acteurs. Le CSI sous-entend une violation de la loi. Cette condition est toutefois suffisante mais non nécessaire (Li et Müller, 2013)	
Marketing	Lindenmeir et al. (2012)	Comportement non éthique de l'entreprise	Pas de définition	
Marketing	Huber et al. (2010)	Mauvaise conduite « misconduct » d'une marque	Action de l'entreprise propriétaire de la marque qui déçoit sérieusement les attentes des consommateurs entraînant des réactions négatives des consommateurs	Action de l'entreprise décevant les attentes des consommateurs
Ressources humaines	Reuber et Fischer (2010)	Action indigne « Discreditable action »	Action indigne de l'entreprise et médiatisée qui pourrait avoir des conséquences sur la perception des parties prenantes externes à l'organisation.	Action indigne sans événement précis
Marketing	Laczniak et al. (2001) Richins (1984)	Bouche à oreille négatif	Communication informelle et négative entre deux consommateurs sur une marque, un produit, un service ou une organisation	Insatisfaction à l'égard d'un produit, marque, service ou organisation
Marketing	Kamins et al. (1997) ²³	Rumeurs	Allégation non fondée , se distinguant par le fait qu'elle circule spécifiquement à propos d'une entreprise ou de ses produits	Pas d'événement déclencheur spécifique

Ce travail et l'examen des différents concepts nous permettent de faire émerger plusieurs observations et des premières limites dans les recherches existantes.

²² Lors de leur revue de littérature Coombs et Tashkiva (2019) s'appuient sur plusieurs articles publiés dans Journal of Business Ethics (Roehm et Tybout, 2006 ; Antonetti, et Maklan (2016), Bonini et Boraschi (2011), Zona et al. (2012),

²³ Article publié dans Journal of Consumer Psychology, sans définition précise de la rumeur

Notre première observation est qu'il existe peu de recherches sur les salariés et que les travaux actuels se concentrent essentiellement sur les consommateurs, sur les « observateurs » (Lange et Washburn, 2012) ou les parties prenantes externes de l'organisation (Reuber et Fischer, 2009). A notre connaissance seulement deux recherches se penchent sur les salariés soumis à une crise de réputation (Gendron et Spira, 2010 ; Breit, 2014). Nous revenons sur ces recherches un peu plus tard dans notre travail.

Notre deuxième observation est liée à la prédominance des recherches sur les crises de produits depuis les années 2000. Cleeren et al. (2017) proposent une revue complète des travaux sur ce type de crise. Nous constatons toutefois une accélération récente des recherches concernant les informations qui remettent en cause les valeurs, les normes de la société sans pour autant qu'une définition de l'événement déclencheur de la crise soit clairement proposée (Huber et al, 2010 ; Lange et Washburn, 2012 ; Li-Hi et Müller, 2012).

Notre troisième observation est liée à la multiplicité des concepts de crise et au nombre de travaux qui s'intéressent à un événement de crise particulier (produit, irresponsabilité sociale...). Les recherches actuelles postulent dès le départ que l'événement conduit à la crise et examinent les conséquences de la crise sur l'attitude (Ahluwalia et al., 2000, Pullig et al., 2006) et l'intention d'achat (Cleeren et al., 2013 ; Schmalz et Orth., 2012 ; Klein et Dawar, 2004). Elles ne se posent pas la question de savoir quels sont les facteurs qui amplifient les crises, autrement dit quels sont les antécédents de la crise, quels sont les mécanismes, quelle est la dynamique qui se met en jeu après une information négative sur l'entreprise. Une crise se réduit rarement à une cause unique. Elle est souvent la conséquence d'un faisceau de facteurs. En outre, la multiplicité des événements de crise rend difficile l'exercice de synthèse des résultats et l'appréhension du mécanisme dans sa globalité.

Notre quatrième observation fait référence au manque de clarté dans la définition de certains concepts (irresponsabilité sociale de l'entreprise, scandale) ou la confusion induite par certains concepts. Dawar et Lei (2009) par exemple introduisent le concept de crise de marque définie par des informations négatives amplifiées par les médias sur les propositions fonctionnelles et centrales de la marque. La définition conceptuelle utilisée par les auteurs introduit une ambiguïté puisqu'elle suggère qu'il y a crise uniquement si la proposition fonctionnelle et centrale de la marque est remise en cause. Coombs (2019) dans un de ses derniers articles soulève le manque de clarté du concept de scandale en soulignant que plusieurs articles

assimilent les scandales à des crises sans que l'on comprenne pourquoi. Cette ambiguïté dans les concepts rend difficile la lecture des recherches existantes.

Si la crise de réputation d'entreprise n'est pas définie de manière analogue au sein de la littérature, on peut toutefois observer des caractéristiques intrinsèques communes et notamment l'existence d'une information négative généralement amplifiée par les médias auprès du public. A ce stade nous proposons donc de retenir la définition suivante pour la crise de réputation d'entreprise : *une information négative, amplifiée par les médias auprès du public qui déclenche un mécanisme de diagnostic chez les parties prenantes*. Nous compléterons cette définition au cours de notre travail.

2.3.2 L'étude des crises de réputation sur les consommateurs

Synthèse de la littérature

La littérature consacrée à l'impact des publicités négatives en marketing est récente et engagée dans les années 90. Avant cette date, c'est dans le champ de la psychologie sociale, dans les recherches sur la formation des impressions que l'on trouve des études sur l'impact des informations négatives sur les individus. Il est alors démontré très clairement que la publicité négative a plus d'effet que la publicité positive et que les individus accordent plus de poids aux informations négatives qu'aux informations positives (Kanouse et Hanson, 1971 ; Fiske, 1980 ; Showronski et Carlston, 1989). Considérée comme une source crédible d'information (Ahluwalia et al., 2000), une publicité négative déclenche un processus de diagnostic chez le consommateur (Maheswaran et Meyers-Levy, 1990 ; Skowronski et Carlston, 1989).

C'est sur ce postulat que se développent trois grands champs de recherches. Le premier développe l'idée que le diagnostic des consommateurs après la crise va essentiellement se construire au regard d'une recherche active du responsable de la crise. En parallèle, un courant va s'intéresser à l'impression laissée par la marque puis un autre courant à l'information véhiculée dans une phase de diagnostic.

Les recherches sont très nombreuses. Comme nous l'avons déjà vu, elles se concentrent très largement sur les consommateurs et sur les crises de produits (Cleeren et al., 2017) mais des recherches récentes s'intéressent également aux informations qui remettent en cause les valeurs, les normes de la société telles qu'un comportement non éthique de l'entreprise (Lindenmeir et al., 2012), l'irresponsabilité sociale de l'entreprise (Li et Müller, 2013 ; Lange et Washburn,

2012) , une mauvaise conduite de la marque (Huber et al., 2010) ou une action indigne de l'entreprise (Reuber et Fischer, 2010) sans pour autant qu'une définition de l'événement déclencheur de la crise soit clairement proposée.

Les travaux peuvent ainsi être classés dans trois catégories (tableau 16). Dans la première, la responsabilité perçue de la marque ou de l'entreprise dans la crise est identifiée comme facteur explicatif des effets sur les consommateurs, « les observateurs » et les parties prenantes (Klein et Dawar, 2004 ; Lei et al., 2012 ; Lange et Washburn, 2012). La seconde catégorie s'attache à la compréhension de l'effet modérateur du lien préalable existant entre la marque et le consommateur (engagement, attachement, attitude a priori positive) (Ahluwalia et al., 2000 ; Schmalz et Orth, 2012). Enfin, une dernière catégorie plus récente identifie des réactions différentes des consommateurs en fonction du type d'informations négatives véhiculée sur la marque (Dawar et Lei, 2009 ; Trump, 2014).

Nous proposons (tableau 16) ci-dessous une synthèse des principaux travaux de recherche.

Les travaux montrent que les crises de réputation ne conduisent pas toutes au changement d'attitude et de perception des consommateurs (Dawar et Lei, 2009).

Cependant, le rôle de certaines variables telles que l'engagement, la confiance, l'évaluation a priori positive de la marque et l'attachement fait l'objet de débats. Dans certains cas, elles atténuent les effets de l'information négative médiatisée (Ahluwalia et al., 2000), mais l'effet modérateur disparaît quand l'information paraît pertinente ou de nature non éthique (Trump, 2014).

Ces résultats contradictoires rejoignent en partie les conclusions antinomiques relevées par d'autres chercheurs en sciences de gestion (Zavyalova et al., 2016). Pour certains chercheurs, la réputation contribue à immuniser les entreprises des crises auxquelles elles sont confrontées (Caminiti, 1992 ; Schnietz et Epstein, 2005). Elle offre des leviers de résistance (Roberts et Dowling, 2002). Pour d'autres chercheurs en revanche, une forte réputation accélère la crise parce que les parties prenantes attendraient davantage de l'organisation et pourraient se sentir trahi (Mishina et al., 2010 ; Zavyalova et al., 2016).

Tableau 16 - Synthèse des principaux travaux de recherche sur les crises de réputation en marketing

Synthèse des principaux travaux de recherche sur les crises de réputation		
Sujet	Auteurs-type de crise-théorie	Principales conclusions
La responsabilité perçue de l'entreprise comme facteur déterminant	<i>Klein et Dawar (2004)-crise produit-attribution</i>	La responsabilité perçue de l'entreprise dans la crise est plus forte lorsque l'entreprise est faiblement associée à des perceptions de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).
	<i>Lei et al. (2012)-crise produit-attribution</i>	Si l'attitude des consommateurs vis-à-vis de la marque est a priori positive, et si un type d'événement de crise produit est élevé dans le secteur (fréquence élevée et forte similarité de l'événement de crise), l'attribution de la crise à la marque est moins élevée
	<i>Lange et Washburn (2012)-Irresponsabilité sociale-attribution</i>	Trois variables sont utilisées par les « observateurs » pour attribuer le comportement d'irresponsabilité à l'entreprise (1) l'événement constitue une menace personnelle (2) la culpabilité de l'entreprise (3) la complicité de l'entreprise.
La relation à la marque comme bouclier en cas de crise	<i>Ahluwalia et al. (2000)-Publicité négative-dissonance cognitive</i>	L'engagement envers la marque modère les effets d'une information négative médiatisée sur une marque. Les auteurs suggèrent toutefois la limite de ces résultats quand l'information véhiculée est très négative ou définie comme une « transgression » au sens de Fournier (1998, 2004).
	<i>Schmalz et Orth (2012)-Comportement non éthique-théorie de l'attachement-attachement à la marque</i>	L'attachement à la marque atténue les effets d'un comportement non éthique de la marque. Cette conclusion ne se vérifie plus lorsque l'information est très négative.
	<i>Dawar et Pillutla (2000)-crise produit-dissonance cognitive</i>	La confiance dans la marque modère les effets d'une crise produit quelle que soit la communication de crise.
	<i>Pullig et al. (2006)-publicité négative- dissonance cognitive</i>	La force de l'attitude pré existante des consommateurs tend à immuniser la marque quelle que soit l'information négative véhiculée.
Variations en fonction de la nature de l'information négative	<i>Jeon et Baeck (2016)-information négative-communication persuasive</i>	La réaction des consommateurs est plus favorable si l'information négative remet en cause la compétence plutôt que la RSE.
	<i>Trump (2014)-action négative de la marque-attachement</i>	Les consommateurs fortement attachés à la marque ne pardonnent pas toujours à la marque si l'action est de nature non éthique ou paraît pertinente
	<i>Dawar et Lei (2009)-crise de marque-traitement de l'information</i>	La crédibilité de l'information et la familiarité du consommateur avec la marque expliquent les effets sur l'évaluation de la marque (variables modératrices). Le caractère sérieux de la crise a un effet médiateur

Dans les recherches sur la responsabilité perçue de la marque, la place et la hiérarchie des effets de cette variable par rapport à d'autres variables (telles que la crédibilité de l'information

négative véhiculée, la familiarité, l'engagement ou la confiance dans la marque) n'est pas démontrée (McDonald et al. 2010).

Enfin, pour certains auteurs, les effets sont plus importants lorsque l'information médiatisée concerne la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), alors que pour d'autres, à l'inverse, la crise est plus importante lorsque cela concerne la compétence de la marque (Jeon et Baeck, 2016). Enfin, pour Dawar et Lei (2009), c'est la familiarité du consommateur avec la marque et la crédibilité de l'information qui expliquent les effets sur l'évaluation de la marque.

En somme, les travaux étudient les conséquences d'une crise de réputation sur l'attitude, le comportement ou la perception des consommateurs, sans pour autant que se dégage un consensus clair sur l'analyse ni que l'on comprenne les dynamiques et mécanismes perceptuels qui se construisent après une crise de réputation d'entreprise.

2.3.3 L'étude des crises de réputation sur les salariés

Alors que certains auteurs exhortent les gestionnaires de crise à ne pas oublier les collaborateurs en temps de crise (Argenti, 2002) nous en savons assez peu sur les effets et les mécanismes qui se mettent en place au niveau de l'individu chez les salariés après une crise de réputation.

De nombreuses recherches étudient les effets des changements organisationnels, comme les fusions acquisitions, sur les attitudes et les comportements (Buono et Bowditch 1989 ; Schweiger et al., 1987 ; Buono, 2005 ; Seo et Hill, 2005). Elles montrent que les changements organisationnels peuvent échouer, en raison du sentiment de menace ressenti par les salariés, soucieux de préserver une identité organisationnelle qui n'est plus d'actualité (Pratt et Foreman, 2000 ; Chédotel, 2004 ; Albert et al., 2000). Des études explorent les effets des changements organisationnels comme les fusions acquisitions sur le contrat psychologique (Turnley et Feldman, 1999 ; Coyle-Shapiro et Kessler, 2000). Elles montrent que ces situations peuvent favoriser la violation des contrats psychologiques et ont des effets sur la confiance des salariés dans l'organisation lorsque le contrat psychologique est relationnel (Yan et Zhu, 2013).

Par ailleurs, quelques recherches montrent que travailler pour une entreprise qui a une bonne réputation est plus satisfaisant que de travailler pour une entreprise qui a une mauvaise réputation (Helm, 2013) et favorise l'implication organisationnelle (Helm, 2011). Quand les collaborateurs croient que l'extérieur perçoit de manière positive leur entreprise, l'affiliation à l'organisation crée une identité sociale positive (Smidts et al., 2001) et su plaisir à être associé

à son employeur (Bouckaert, 2001 ; Helm, 2013). Les salariés se sentent fiers d'appartenir à une organisation que l'extérieur voit sous un jour positif (Bouckaert, 2001 ; Helm, 2013). Cela renforce leur estime d'eux-mêmes et favorise l'identification organisationnelle (Dutton et al. 1994 ; Fuller et al., 2006 ; Helm, 2013). Ceci contribue à moins de turnover (Helm, 2013) et davantage d'engagement (Herrbach et Mignonac, 2004). En revanche, perçue comme négative, la réputation d'entreprise provoque l'inconfort, l'embarras et une diminution de l'estime de soi des salariés (Cable et Turban, 2003). Dans leur recherche sur l'identification organisationnelle, Dutton et al. (1994) mentionnent qu'une image externe construite négative peut avoir des effets sur le comportement des salariés, comme la dépression, le stress, le désir de quitter l'entreprise ou le désengagement.

Certaines recherches révèlent que les salariés, confrontés à des attaques extérieures sur leur entreprise ou leur secteur, s'engagent dans un travail identitaire (Sveningsson et Alvesson, 2003). Le travail identitaire consiste à créer, réparer, maintenir ou réviser les constructions identitaires de sorte qu'elles apportent un sentiment de cohérence et de différence par rapport aux autres individus (Rousselet et al., 2017). Le travail identitaire, réalisé en temps normal, se fait graduellement sans que l'individu ait une conscience claire des processus. Il devient plus intense et parfois conscient en temps de crise (Alvesson and Willmott, 2002). Gendron et Spira (2010) examinent le travail identitaire et les stratégies mis en oeuvre par d'anciens salariés de l'entreprise Arthur Andersen²⁴ concernant, d'une part, leur identité professionnelle et, d'autre part, leur identité organisationnelle après le scandale Enron. Ils mettent en évidence quatre types de travail identitaire : la désillusion, le ressentiment, la rationalisation, et l'espérance. La désillusion se caractérise par une sévère critique à l'égard d'Arthur Andersen. Les salariés qui ont du ressentiment cherchent à comprendre le comportement d'Arthur Andersen et plutôt à condamner les autres parties (médias, régulateurs...). Dans le cadre de la rationalisation, les salariés analysent de manière cognitive la situation. Enfin les salariés dans l'espérance ont la conviction que la chute d'Arthur Andersen est un signal permettant d'améliorer le professionnalisme. Dans l'ensemble des cas, Gendron et Spira (2010) observent une remise en

²⁴ Arthur Andersen était une entreprise spécialisée dans l'audit comptable et financier. Elle a été démantelée en 2002 après le scandale Enron. Arthur Andersen a été accusée de complicité dans une fraude financière orchestrée par Enron.

cause de l'identité professionnelle des salariés après le scandale. La remise en cause de l'identité organisationnelle est observée dans le premier et le dernier cas et s'explique soit par la responsabilité perçue d'Arthur Andersen dans la crise selon les collaborateurs (premier cas), soit par le jugement négatif qu'ils portent sur la progression de la dimension commerciale. Breit (2014) analyse la manière dont les employés d'une agence gouvernementale norvégienne font face à des attaques médiatiques concernant la gestion de l'établissement. Ils mettent en évidence quatre stratégies discursives de réparation identitaire. L'acceptation consiste à s'approprier les critiques et à se projeter dans un avenir meilleur (l'agence souffre de défauts qui seront corrigés), la condamnation consiste à questionner les critiques, la distanciation vise à créer une distance entre soi et l'organisation, l'adaptation positive consiste à tenir compte des critiques pour améliorer les pratiques.

Ces recherches présentent des résultats intéressants parce qu'elles mettent en évidence plusieurs stratégies d'ajustement mis en œuvre par les salariés pour faire face aux attaques extérieures de l'entreprise. Toutefois, elles sont difficiles à réconcilier parce que les stratégies mises en lumière par les auteurs ne sont méthodologiquement pas construites de la même manière. Gendron et Spira (2010) questionnent l'identité organisationnelle et de métier des informants et présentent les stratégies d'ajustement des collaborateurs sans véritablement conclure sur les raisons qui conduisent à ces attitudes et comportements. Breit (2014) s'appuie sur des descriptions narratives et met en avant quatre stratégies de réponse qui ne sont pas comparées point par point (Rousselet et al., 2017). Nous en savons donc toujours assez peu sur les mécanismes qui conduisent les salariés à s'engager dans ces différentes stratégies.

Enfin Capelli et al. (2015) examinent l'influence d'une crise portant sur un engagement RSE qui avait été communiqué par l'entreprise sur l'attractivité organisationnelle. Ils montrent l'effet amortisseur de la communication proactive autour de la RSE sur l'attractivité organisationnelle. Ils soulignent que les stratégies de réponse possible face à la crise demeurent relativement peu explorées.

Ainsi, l'ensemble de ces travaux nous conduisent à penser qu'une dégradation de la réputation d'entreprise pourrait avoir un effet sur l'estime de soi des collaborateurs et sur l'identification à l'entreprise (Mael et Ashforth, 1992 ; Dutton et al., 1994). Toutefois cet effet pourrait ne pas être identique chez tous les salariés

2.4 Les théories mobilisées dans la littérature

Les théories utilisées dans les travaux sur la crise de réputation (théorie de l'attribution, théorie de la dissonance cognitive, théorie de la communication persuasive) donnent une part importante à la cognition et à la recherche de sens des individus après la crise de réputation. Notre parti pris n'est pas celui d'une confrontation exhaustive des théories crises les unes après les autres mais plutôt celui de la cohérence entre le niveau de compréhension de notre sujet et chacune d'entre elles. Les théories que nous passons en revue éclairent tour à tour l'objet de notre étude.

2.4.1 La théorie de l'attribution

Des recherches font appel à la théorie de l'attribution pour expliquer les effets des crises de réputation sur les consommateurs ou plus généralement les parties prenantes. Les auteurs s'appuient sur la théorie dans le cas des crises produits (Klein et Dawar, 2004 ; Lei et al., 2012) comme dans le cas des crises qui remettent en cause les valeurs et les normes de la société (Lange et Washburn, 2012).

Des événements tels que les crises tendent à déclencher des processus de diagnostics d'ordre cognitif, incluant la recherche du responsable de la crise (Fiske, 1980 ; Klein et Dawar, 2004). Au-delà du simple lien causal, qui consiste à identifier la cause de l'événement, il s'agit de désigner l'auteur des faits. Ce processus d'attribution théorisé par Heider (1958) puis repris par Weiner (1980) inclut notamment la recherche du lieu de déclenchement de l'événement (Weiner, 1980) mais également une compréhension de la capacité de l'entreprise à contrôler l'événement et la récurrence du comportement.

Crises de produits

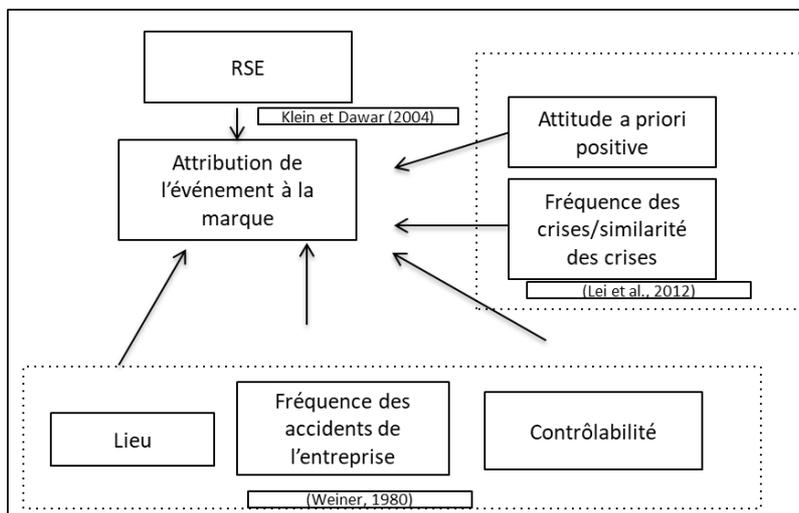
Concernant les crises de produits, des études montrent que si le responsable est identifié il n'est pas toujours jugé coupable si l'événement est excusable ou acceptable (Folkes et Kotsos 1986, Lei et al., 2012). Ces auteurs montrent en particulier que si le type d'évènement de crise est fréquent, l'attribution à l'entreprise est moins élevée. Lei et al. (2012) montrent que les effets de la fréquence des crises sont toutefois modérés par (1) la similarité des crises dans le secteur et (2) l'attitude a priori positive des consommateurs vis-à-vis de la marque. Lorsque l'attitude des consommateurs est a priori positive vis-à-vis de la marque et que des crises similaires se

sont déjà produites, il y a moins d'attribution. L'effet « fréquence des crises » est plus important lorsque les consommateurs ont une attitude a priori positive de la marque.

Enfin, Klein et Dawar (2004) montrent que les associations RSE ont une forte influence négative sur la responsabilité perçue de l'entreprise dans le cadre d'une crise de produit avec des conséquences sur l'évaluation de la marque. Ils ajoutent que ce lien se confirme uniquement pour les consommateurs sensibles aux dimensions RSE.

Dans la figure 7, nous donnons un aperçu des variables identifiées dans la littérature comme rentrant dans le processus d'attribution des crises de réputation à l'entreprise ou la marque.

Figure 7 - Processus d'attribution de l'évènement de crise à l'entreprise ou la marque- les variables identifiées dans la littérature



Crises remettant en cause les valeurs, les normes de la société

Récemment, certains auteurs cherchent à comprendre comment est traitée une information remettant en cause les valeurs et les normes de la société. Lange et Washburn (2012) par exemple étudient le mécanisme psychologique qui se met en place chez des « observateurs » quand ceux-ci perçoivent qu'une entreprise a agi d'une manière irresponsable. Les auteurs s'appuient sur la théorie de l'attribution et proposent que les « observateurs » fassent appel à trois variables pour attribuer le comportement d'irresponsabilité à l'entreprise : (1) l'évènement constitue une menace personnelle, elle vient remettre en cause les normes personnelles de l'observateur ; (2) la culpabilité de l'entreprise, l'évènement est en interne/externe et (3) la

complicité de l'entreprise, la capacité de contrôle de l'événement par l'entreprise et la connaissance de l'événement.

Les travaux qui s'appuient sur la théorie de l'attribution sont extrêmement importants pour notre recherche parce qu'ils offrent une première explication du processus d'ordre cognitif auxquels doivent faire face les consommateurs et les salariés. La majorité des recherches présente toutefois selon nous une limite. **Elles n'envisagent les effets d'une crise de réputation sur les consommateurs ou les « observateurs » qu'à travers la perception de responsabilité de la marque ou de l'entreprise dans l'événement de crise.** Les crises sont des systèmes complexes (Alpaslan et Mitroff, 2011) et l'on peut supposer que d'autres variables rentrent en jeu dans le mécanisme psychologique. Par exemple, est-ce que toutes les informations négatives sur l'entreprise éveillent systématiquement chez les parties prenantes une motivation à traiter l'information ? Lange et Washburn (2012) offrent une avancée intéressante en proposant que le mécanisme de perception d'irresponsabilité de l'entreprise dans la crise débute pour les « observateurs » par un diagnostic lors duquel ils se posent la question de **savoir si l'information vient remettre en cause leurs normes personnelles.** Ceci amène à un certain nombre d'interrogations. Quelles sont les informations qui pourraient remettre en cause les normes personnelles ? Que se passe-t-il si les salariés ou les consommateurs attribuent la crise de réputation à une entreprise mais que l'information négative véhiculée ne remet pas en cause leurs normes personnelles ?

Nous proposons de nous pencher sur la théorie de la dissonance cognitive pour mieux comprendre ce mécanisme.

2.4.2 La théorie de la dissonance cognitive

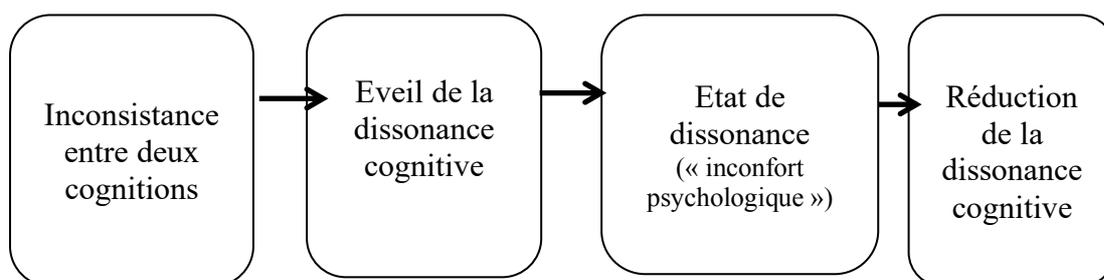
En marketing plusieurs auteurs font directement (Dawar et Pilutla, 2000 ; Alhluwalia et al., 2000) ou indirectement (Trump, 2014) référence à la théorie de la dissonance cognitive dans le cadre de leurs recherches. La crise de réputation d'entreprise peut en effet favoriser une perturbation d'ordre cognitif introduite notamment par l'existence de relations incohérentes entre les cognitions (croyances, perceptions...) et la nouvelle information. Cette inconsistance peut conduire à un « inconfort psychologique » décrit par Festinger (1957) dans la théorie de la dissonance cognitive.

En ressources humaines, Lievens (2007) souligne l'importance d'être cohérent entre le discours véhiculé par la marque employeur et les actes vis-à-vis des salariés. L'incohérence entre ce qu'est l'organisation (culture, valeurs, structure, politique RH) et les messages véhiculés peut s'avérer préjudiciable (Charbonnier-Voirin et al., 2014 ; Mark et Toelken, 2009 ; Soulez et Guillot-Soulez, 2011).

La littérature sur la dissonance cognitive souligne qu'il pourrait y avoir deux étapes. La première serait davantage d'ordre cognitif et correspondrait à une prise de conscience par l'individu de l'existence de cognitions pertinentes et inconsistantes. La deuxième serait de dimension plutôt émotionnelle s'assimilant à « un inconfort psychologique ». (Festinger, 1957 ; Joule 1987). L'état de dissonance pourrait en effet revêtir une dimension émotionnelle. Pour certaines personnes, elle serait extrêmement douloureuse et intolérable (Festinger, 1957). Ce sentiment d'inconfort psychologique plongerait l'individu dans un état qui pourrait le motiver à réduire ce sentiment inconfortable (Festinger, 1957).

La théorie a fait l'objet de nombreux travaux de recherches dans le champ de la psychologie sociale et quelques auteurs comme Joule (1987) proposent que l'inconfort psychologique soit la conséquence « d'un éveil de la dissonance », décrit comme une tension par Festinger (1957) (figure 8).

Figure 8 - La théorie de la dissonance cognitive d'après Joule (1987)



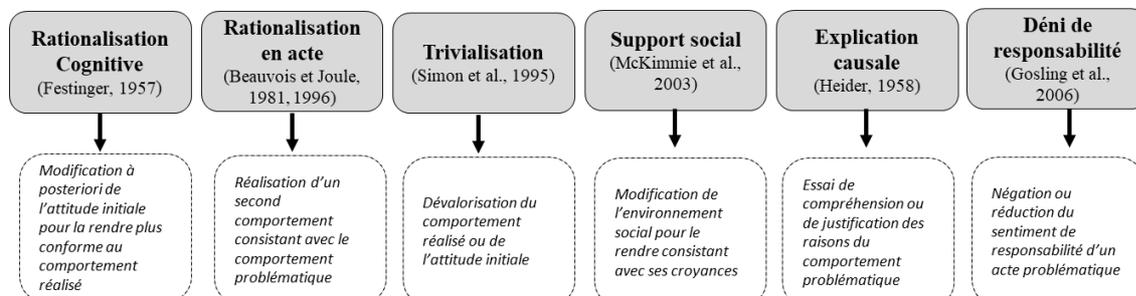
Des développements ultérieurs ont discuté les conditions d'éveil de la dissonance dans trois directions :

Tableau 17 – Les conditions d'éveil de la dissonance

Conditions	Explications
L'importance du soi et de l'estime de soi <i>Théorie de l'auto-consistance (Aronson, 1968)</i>	Le soi est menacé (une des valeurs constitutives de l'identité est remise en cause par l'inconsistance de deux cognitions)
Le rôle joué par la responsabilité perçue <i>(Cooper et Fazio, 1984)</i>	L'individu ayant effectué un acte contre-attitudinal dont les conséquences sont désagréables, cherche à savoir s'il est responsable d'un tel acte. S'il s'attribue la responsabilité de l'acte, alors il se situera dans un état d'éveil de la dissonance
La contagion émotionnelle <i>(Deutsch et Solomon, 1959)</i>	L'inconfort psychologique naît de la possibilité de ressentir de la dissonance en observant quelqu'un d'autre agir de façon inconsistante. L'observateur ressentirait une situation de dissonance en partageant l'émotion ressentie par autrui

Face à ces inconsistances, les individus vont mettre en place des stratégies de réduction de la dissonance cognitive de manière à retrouver un équilibre psychologique. Les stratégies de réduction identifiées dans les travaux sur la dissonance sont présentées dans la figure ci-dessous.

Figure 9 - Les stratégies de réduction de la dissonance cognitive d'après la littérature



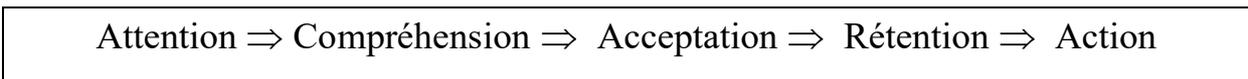
Plusieurs auteurs (Alhluwalia et al., 2000 ; Cheng et al, 2012) s'appuient sur la théorie de la dissonance cognitive et montrent en particulier l'effet modérateur de l'engagement des consommateurs à la marque dans le cas d'une publicité négative sur la marque ; **ces derniers s'engageant plutôt dans la contre argumentation après la crise de réputation d'entreprise.**

La recherche de Trump (2014) retient notre attention puisqu'elle montre que, contrairement aux conclusions apportées par ces auteurs, les consommateurs engagés ne pardonnent pas toujours à la marque si l'information négative véhiculée est de nature non éthique ou personnellement pertinente pour le consommateur. Trump (2014) parle de transgression de la marque. En d'autres termes, dans certains cas, l'information véhiculée créerait une tension telle que l'engagement du consommateur envers la marque ne serait pas suffisant. Ceci amène un certain nombre d'interrogations. Qu'est-ce qu'une information négative personnellement pertinente ? Dans quel cas pourrait-il y avoir une tension telle que nos salariés ou nos consommateurs ne pardonneraient pas à l'entreprise ? Quelles sont les conditions « d'éveil de la dissonance » dans le contexte d'une crise de réputation d'entreprise ? Nous nous demandons si la théorie de la communication persuasive ne peut pas nous éclairer à ce propos.

2.4.3 La théorie de la communication persuasive

La théorie de la communication persuasive nous permet d'élargir notre réflexion sur notre compréhension des contextes « d'éveil de la dissonance cognitive » et de tension dans le cadre d'une crise de réputation d'entreprise. D'un point de vue théorique, le modèle fait appel aux travaux de McGuire (1968, 1969) qui propose d'étudier les processus de changements d'attitudes par une approche du traitement de l'information. Le modèle séquentiel de la communication persuasive proposé envisage différentes étapes dans une communication à visée persuasive. Chacune des étapes fait appel au processus cognitif de traitement de l'information.

Figure 10 -Modèle de communication persuasive-McGuire (1968, 1969, 1972)



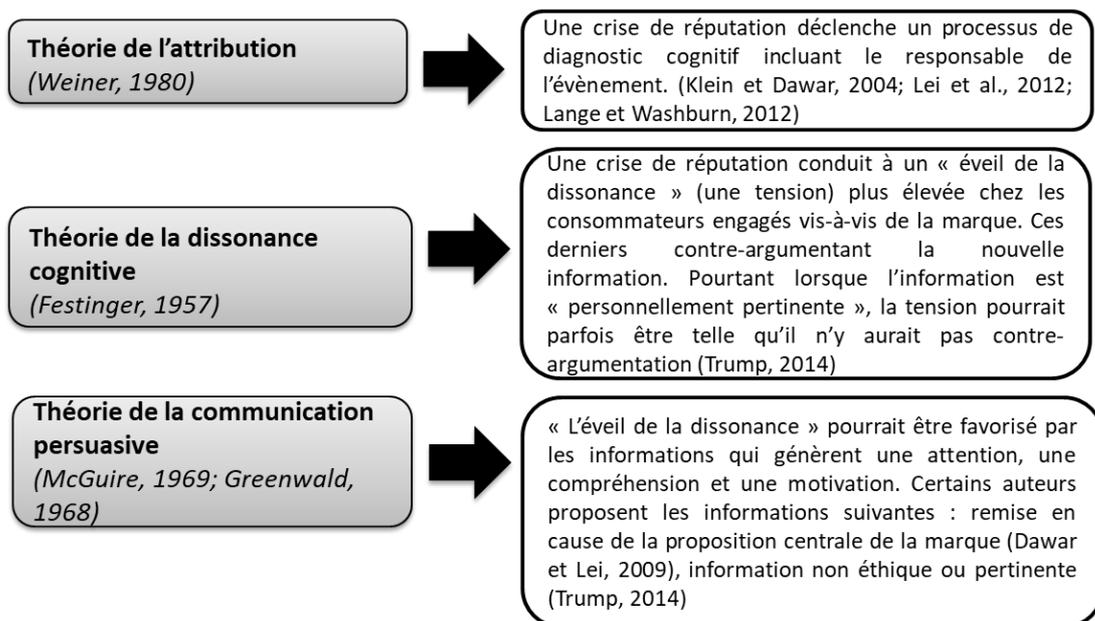
McGuire (1969) fait la proposition que les changements d'attitudes **auprès d'un récepteur sont très dépendants de la caractéristique du message. Le message doit tout d'abord générer l'attention et la compréhension.** L'acceptation dépend directement de la

compréhension. Il faut que l'individu comprenne le contenu du message pour qu'il soit capable de décider s'il l'accepte ou non. La phase de rétention permet une mise en mémoire de l'argumentation. Celle-ci doit pouvoir se maintenir dans la durée pour que le changement d'attitude (s'il a lieu) se maintienne. La dernière étape concerne un changement de comportement guidé par le message persuasif. Cependant, si le message est rejeté (en phase 3) alors les deux dernières étapes n'auront pas lieu.

McGuire (1968, 1969, 1972) fait également référence aux travaux de Greenwald (1968) qui introduit l'idée que l'analyse d'un message persuasif par un individu **est directement liée à sa capacité et/ou sa motivation à se consacrer à un travail de réflexion**. Johnson et Eagly (1990) concluent, à l'issue de recherches menées en matière de persuasion, que l'implication de l'individu à traiter le message persuasif **dépendrait notamment des valeurs qui sont centrales pour lui**.

Dans leurs recherches sur les consommateurs, Dawar et Lei (2009) montrent en particulier que l'effet d'une crise sur l'évaluation de la marque est plus important lorsque le consommateur est familier avec la marque et que **l'information vient remettre en cause la proposition centrale de la marque**. Trump (2014) de son côté indique qu'une action non éthique de la marque ou une information jugée pertinente pour le consommateur est susceptible d'éveiller un inconfort psychologique. Nous synthétisons à ce stade notre analyse de la littérature (figure 11).

Figure 11 - Revue théorique issue de la littérature (principales théories)



Ceci nous amène à nouveau à un certain nombre d'interrogations. Une crise de réputation est susceptible de générer un état de dissonance ou de tension émotionnelle (Alhluwalia et al., 2000 ; Cheng et al, 2012 ; Trump, 2014) chez les consommateurs. On peut supposer que c'est également le cas chez certains salariés. Celle-ci pourrait être favorisée par des informations qui génèrent de l'attention ou une motivation à traiter l'information (Trump, 2014 ; Dawar et Lei, 2009). Quelles sont les conditions favorisant la motivation à traiter l'information ? Dans quels cas peut-il y avoir une tension, une transgression telle que les individus ne pardonneraient pas toujours à l'entreprise (Trump, 2014) ? Dans le chapitre précédent nous proposons que la réputation de l'entreprise véhicule un contrat implicite qui conditionne les relations d'échange entre l'entreprise et chacune des parties prenantes. Nous nous tournons vers la théorie du contrat social.

2.4.5 La théorie du contrat social

Devine et Halpern (2001) ont proposé dans une perspective dynamique que la réputation ne s'arrête pas à un ensemble de perceptions agrégées mais qu'elle soit également appréhendée à travers le prisme d'un contrat dit implicite, devant être respecté par l'organisation. Les chercheurs ne sont pas les seuls auteurs à appréhender la relation entre les parties prenantes et l'organisation dans une perspective de contrat implicite. Certains auteurs en marketing (Aaker et al. 2004 ; Ahluwalia et al., 2000 ; Trump, 2014) ou en ressources humaines (Levinson, 1962 ; Rousseau, 1989) s'appuient sur la théorie du contrat social pour expliquer les relations entre clients et marques, clients et fournisseurs, salariés et entreprises. Macneil (1978,1980) propose la théorie du contrat social.

Les fondements de la théorie du contrat social (Macneil, 1978, 1980)

Les échanges intra et inter-organisationnels ont d'abord fait l'objet de nombreuses attentions notamment de la part des économistes. Dans l'approche classique (microéconomie), l'identité des parties n'entre pas en ligne de compte et l'échange est déconnecté de toute relation passée ou futur. Les opérations sont ponctuelles, prévues et décrites dans un contrat. L'ensemble des obligations des parties et des contingences de la transaction sont anticipées. Le contrat est parfaitement délimité et considéré comme complet. Lorsque le contrat n'est pas appliqué, le conflit est résolu au sein d'un tribunal qui doit faire appliquer les termes du contrat. Différents travaux sont ensuite proposés comme modèle alternatif à la théorie classique des contrats

(Gordon, 1985). Ronald Coase (1937) montre que le modèle de la transaction discrète associé au modèle classique ne peut être l'unique mécanisme permettant de comprendre les activités économiques. Il constate que les firmes s'inspirent d'un autre type de contrat en général de long terme et incomplet. L'approche néo-classique considère alors l'échange dans le cadre d'achats répétés, indépendants les uns des autres (Williamson, 1985) et pas complètement anticipés. Avec le temps, la fréquence des interactions peut favoriser l'émergence d'un contrat de long terme.

Dans les années 60, Blau (1964) distingue l'échange économique de l'échange social et se penche sur les caractéristiques de l'échange social. Il insiste, tout d'abord, sur la recherche d'équilibre des deux parties dans l'échange, chacune cherchant à maintenir un équilibre entre ce qu'elle apporte à la relation et ce qu'elle en retire. Lorsqu'une partie perçoit un déséquilibre dans l'échange, il se peut qu'avec le temps elle cherche à rétablir l'équilibre en réduisant sa propre contribution (ou en mettant un terme à la relation). (Neveu, 2004). Il affirme que les individus s'attendent à retirer de la relation d'échange un certain niveau de récompense sociale. En fonction des expériences ou de leurs standards de référence, les individus ont des attentes qui influencent leur évaluation des bénéfices retirés de la relation. Il distingue trois types d'attentes : (1) des attentes générales -attentes de l'individu concernant l'ensemble des résultats qu'il peut espérer atteindre dans plusieurs aspects de sa vie sociale-, (2) des attentes particulières -ciblées sur sa relation avec une autre personne et enfin (3) des attentes comparatives -guidées par des normes sociales de justice, elles mettent en balance les récompenses et les coûts liés à la relation- (De Vos, 2002 ; Neveu, 2004). Enfin il précise qu'à la différence de l'**échange** économique, l'objet d'échange (les obligations) n'est pas précisé dans l'échange social, si bien que comme le souligne Neveu (2004) la question de la confiance prend toute son importance.

Il faut attendre les années 70 pour assister à l'émergence d'une perspective innovante qui conteste l'ensemble des fondements de la théorie classique. La théorie du contrat relationnel (Macneil, 1978, 1980) s'intéresse à l'ensemble de la relation et plus seulement à un accord par nature complet et délimité. La théorie aborde la relation comme un phénomène bilatéral où des ajustements et des adaptations se succèdent. Ces ajustements reposent sur des attentes et des normes de comportements partagées. Un juriste, Macneil (1978, 1980), remet notamment en question le caractère sous-socialisé de la théorie classique et fait plusieurs constats, à l'origine de la théorie du contrat social :

- à l'inverse de la théorie classique qui postule que les transactions, dans le cadre des contrats, sont parfaitement encadrées et délimitées (contrats complets), les parties s'adaptent souvent par rapport à des événements qui ne sont pas toujours planifiés ;
- la relation n'est pas toujours discrète et limitée dans le temps. Macneil (1980) prend l'exemple de l'achat d'essence dans une station-service. « *L'achat n'a pas de passé. Il n'y a pas de relations passées entre les parties. Pas plus qu'il n'y aura de relation future.* » Pourtant la relation peut s'entendre dans un cadre temporel plus long et intégrer une dimension historique dans laquelle les actions passées ont une influence sur les actions présentes, qui elles-mêmes auront une influence sur les actions futures. A cet égard Macneil (1980) prend le contrepied de la théorie classique en postulant que les parties cherchent plus souvent à coopérer dans le temps afin d'obtenir mutuellement un gain qu'à se comporter de façon opportuniste.
- le recours systématique aux tribunaux pour résoudre les conflits est invalidé empiriquement. Les parties s'accordent souvent entre elles pour résoudre les conflits.

Macneil (1978, 1980) met ainsi en évidence que les contrats écrits ne sont qu'une partie des mécanismes qui régissent une relation d'affaires et que celle-ci est gouvernée par une combinaison d'éléments formels (contrat) et informels (valeur et attentes mutuelles). **L'absence de formalisme n'empêche pas la formation de normes qui finissent par constituer un cadre de référence très complet (Ambroise et al., 2013). Ces normes se développent à travers un processus de socialisation dans lequel les parties comprennent et approuvent les attentes de chacune des autres parties (Macneil, 1980).**

Dans la théorie du contrat social, Macneil (1980) met en évidence dix normes communes considérées comme essentielles à la réalisation des échanges. Ces normes décrivent la manière dont les parties doivent se comporter dans une relation contractuelle. Elles représentent la partie informelle de la relation. Macneil (1980) oppose deux types de normes ou de contrats, entre lesquels existe un continuum, le contrat transactionnel et le contrat relationnel. Lorsque l'échange est plutôt transactionnel ou plutôt relationnel, l'intensification de certaines normes est observée.

Tableau 18. Composantes des normes contractuelles, d'après Macneil (1980, 1981, 1983)

Normes contractuelles communes	Normes relationnelles	Normes transactionnelles
1. Intégrité du rôle	1. Intégrité du rôle	1. Réciprocité
2. Solidarité contractuelle	2. Maintien de la relation (solidarité contractuelle)	2. Mise en œuvre du planning
3. Flexibilité	3. Harmonisation du conflit relationnel (flexibilité)	3. Réalisation des promesses
4. Réciprocité	4. Normes supra-contractuelles (harmonisation avec la matrice sociale)	4. Réparation, confiance, attentes
5. Mise en œuvre du planning		5. Création et restriction de pouvoir
6. Réalisation de la promesse		
7. Réparation, confiance, et attentes		
8. La création et la restriction de pouvoir		
9. Harmonisation avec la matrice sociale		
10. Propriété des moyens		

L'existence d'un contrat implicite entre l'organisation et les consommateurs

En marketing, quelques auteurs suggèrent d'appréhender la relation entre la marque et le consommateur comme une relation interpersonnelle (Aaker et Fournier, 1995 ; Aaker, 1997 ; Fournier, 1998) encadrée par un contrat (Aaker et al. 2004 ; Ahluwalia et al., 2000 ; Trump, 2014). Aggarwal (2004) montre que les relations entre les marques et les individus s'exercent dans un cadre social normatif qui oriente les comportements et sert de cadre pour l'évaluation de la marque. La norme peut être d'ordre transactionnel ou communautaire. Cette forme de relation normée explique les comportements des consommateurs. Dawar et Pillutla (2000) montrent également l'importance du comportement attendu des consommateurs vis-à-vis de la marque. L'effet d'une information négative sur l'attitude a priori positive des consommateurs est atténué si le comportement de l'entreprise est conforme aux attentes.

Quelques auteurs en marketing s'intéressent à la transgression du contrat implicite (Aaker et al., 2004; Trump, 2014 ; Ahluwalia et al., 2000) ou à la trahison en matière commerciale

(Grégoire and Fisher, 2008 ; Grégoire et al., 2009; Bour et al., 2007) sans que l'on comprenne bien pourquoi il y a transgression ou trahison et les conséquences éventuelles. **La transgression des règles par la marque peut conduire à un effet négatif sur la relation parce qu'elle infirme les intentions de la marque d'agir dans les termes définis (Grégoire et al., 2009).** Le consommateur est soumis à des doutes qui altèrent et déstabilisent sa perception (Aaker et al., 2004). Quel est le mécanisme qui se met en place ? Roux (2012) nous apporte une réponse en soulignant que les attentes des consommateurs matérialisées par un contrat se transforment bien souvent en obligations qui vont au-delà des promesses des entreprises. L'écart de représentation devient alors la source de litiges. Bien que développée dans le champ des ressources humaines, la théorie du contrat psychologique (Rousseau, 1989) offre à cet égard une avancée théorique intéressante pour notre recherche. **La théorie révèle en effet au-delà des attentes mutuelles l'existence pour chaque salarié de promesses perçues ou de croyance dans un engagement de l'entreprise (« obligations »), déterminantes dans la relation d'emploi. Elle met en évidence que les normes ou les contrats ne sont pas uniquement basés sur des croyances culturelles « collectives partagées au regard du comportement approprié en société à un moment donné » mais qu'elles peuvent également se situer à un niveau individuel.**

L'existence d'un contrat implicite entre l'organisation et les salariés

Dans le champ des ressources humaines, Argyris (1960) est le premier auteur à introduire le concept de contrat implicite et ainsi à montrer que tous les éléments de la relation d'emploi ne peuvent être totalement prévus et formalisés dans le contrat de travail. Quelques années plus tard est employé le terme « d'attentes mutuelles » pour décrire un contrat entre l'individu et l'organisation mais dont les parties peuvent ne pas être parfaitement conscientes (Guerrero, 2004). Rousseau (1989, 1995) précise le cadre du contrat psychologique et reprend à son compte la notion de subjectivité, présente dans la plupart des définitions du contrat psychologique. La subjectivité concerne notamment la manière dont le contrat est interprété, compris et appliqué au quotidien par les salariés sur leur lieu de travail (De Vos, 2002).

La littérature nous apprend qu'au travers de différents supports (site internet, témoignages de salariés, annonce d'emploi), l'organisation véhicule des messages concernant les opportunités, le contenu et l'environnement de travail qui représentent les attributs de la marque employeur (Ambler et Barrow, 1996) et qui peuvent être interprétés comme autant de promesses faites aux

candidats (Charbonnier-Voirin et al., 2014). Ces messages marquent le début de la formation du contrat psychologique (Rousseau, 2001), qui est réévalué pendant la phase d'intégration dans l'entreprise mais aussi au-delà, les attentes/obligations continuant d'évoluer (de Vos et al., 2003 ; Bender, 2010). Des recherches montrent qu'une déception vis-à-vis des promesses véhiculées par l'entreprise peut avoir des effets négatifs sur les collaborateurs et notamment précipiter l'intention de quitter l'organisation (Charbonnier-Voirin et al., 2014 ; Mark et Toelken, 2009).

Ces travaux nous laissent envisager que, face à une crise de réputation, les salariés peuvent, dans certains cas, s'engager dans une réévaluation de leur contrat psychologique. En outre, les recherches sur les effets d'une dégradation d'image sur les salariés nous laissent supposer que l'identification organisationnelle pourrait jouer un rôle dans le mécanisme (Dutton et al., 1994 ; Cable et Turban, 2003).

Après cette revue de la littérature, il nous semble que la théorie du contrat psychologique (Rousseau, 1989, 1995) complétée par les travaux sur l'identification organisationnelle constituent **un cadre d'analyse théorique fécond pour notre recherche sur les salariés.**

2.5 Conclusion du chapitre

Ce chapitre poursuivait l'objectif de synthétiser l'ensemble des connaissances déjà acquises sur la crise de réputation afin d'identifier les variables qui nous permettent de comprendre le mécanisme psychologique à l'œuvre chez les parties prenantes après une information négative sur l'entreprise.

Nous retenons que le concept de crise de réputation d'entreprise n'est pas défini de manière uniforme au sein de la littérature en sciences de gestion, contribuant à entretenir une ambiguïté dans les travaux menés. Les chercheurs attribuent au concept de crise de réputation d'entreprise des situations qui ne sont pas comparables (*rappel de produit, action indigne de l'entreprise, remise en cause de l'association unique de la marque*). En outre, avec une focalisation de l'attention sur l'événement et ses conséquences les recherches postulent dès le départ que cet événement conduit nécessairement à la crise. Si la crise de réputation d'entreprise n'est pas conceptualisée de manière homogène au sein de la littérature, elle concentre toutefois des caractéristiques intrinsèques communes qui nous permettent de la définir comme *une information négative amplifiée par les médias auprès du public, qui déclenche un mécanisme de diagnostic de la situation chez les parties prenantes*. Cette définition est celle que nous retenons pour la suite de notre travail.

Les recherches menées sur la communication de crise dans les relations publiques sont éclairantes dans le cadre de notre recherche. Elles initient les réflexions d'une compréhension des variables qui rentrent en jeu dans la phase de diagnostic des parties prenantes après une crise de réputation d'entreprise (perception d'intentionnalité de l'entreprise, contrôle de l'événement de crise, fréquence des crises, réputation/ qualité de la relation avec les parties prenantes). Pourtant elles restent relativement statiques, et **n'envisagent les effets d'une crise de réputation d'entreprise qu'à travers la perception de responsabilité de l'entreprise dans l'événement de crise. Ensuite elles apportent une représentation relativement simplifiée des situations de crises en supposant que les effets sont identiques chez toutes les parties prenantes.**

Les recherches qui se penchent spécifiquement sur la manière dont les salariés appréhendent une crise de réputation d'entreprise sont limitées. Certains auteurs mentionnent pourtant qu'elle peut générer de l'inconfort, de l'embarras, une diminution de l'estime de soi et conduire à un désir de quitter l'entreprise (Cable et Turban, 2003 ; Dutton et al., 1994). D'autres mentionnent

que, confrontés à des attaques extérieures sur leur entreprise, les collaborateurs s'engagent dans un travail identitaire (Breit, 2014 ; Gendron et Spira, 2010 ; Sveningsson et Alvanson, 2003). Pourtant nous en savons peu sur les mécanismes qui conduisent les collaborateurs à s'engager dans ces stratégies.

Les travaux menés en marketing sur les crises de réputation montrent que celles-ci ne conduisent pas toutes au changement d'attitude et de perception des consommateurs (Dawar et Lei, 2009) sans pour autant que se dégage un consensus clair sur l'analyse ni que l'on comprenne les dynamiques et mécanismes en jeu. Nous retenons notamment qu'un débat existe sur le rôle de la réputation. Certains chercheurs montrent que la réputation pourrait servir d'amortisseur en cas d'informations négative sur l'entreprise alors que d'autres mentionnant qu'une forte réputation pourrait accélérer la crise, parce que les parties prenantes pourraient attendre davantage et se sentir trahis (Mishina et al., 2010 ; Zavyalova et al., 2016). L'engagement des consommateurs envers la marque pourrait avoir un rôle positif dans le maintien de l'attitude après une crise de réputation pour certains chercheurs. Pour d'autres, il ne suffirait plus quand l'information négative véhiculée est de nature non éthique ou personnellement pertinente pour le consommateur. Trump (2014) parle de transgression de la marque.

La littérature fait appel à plusieurs théories pour analyser le phénomène de crise de réputation d'entreprise. **La théorie de l'attribution** offre une première explication, d'ordre cognitif, du processus auquel doivent faire face les consommateurs et les salariés. Pourtant comme dans le cadre des relations publiques elle demeure assez statique et l'on peut supposer que d'autres variables entrent en jeu dans le mécanisme psychologique. Une crise de réputation d'entreprise déclenche un processus de diagnostic chez les individus (Maheswaran et Meyers-Levy, 1990 ; Skowronski&Carlston, 1989) et peut entraîner une perturbation d'ordre cognitif. **La théorie de la dissonance cognitive** envisage que dans certains cas (« éveil de la dissonance ») cette perturbation se transforme en tension émotionnelle motivant l'individu à réduire cet état inconfortable. Nous posons donc la question de savoir quelles sont les conditions d'éveil de la dissonance. Nous nous penchons sur **la théorie de la communication persuasive** qui dans le cadre de l'approche du traitement de l'information étudie les processus de changement d'attitude. Nous comprenons que dans le cas des crises de réputation, l'éveil de la dissonance pourrait être favorisé par les informations qui génèrent une attention, une compréhension et une motivation. **La théorie du contrat social** de Macneil (1980) avance que la relation entre

l'organisation et les parties prenantes n'est pas toujours décrite, formalisée et anticipée comme l'avait envisagée la théorie classique de l'échange. Après cet examen des théories avancées dans les recherches sur la crise de réputation d'entreprise nous pensons que **la théorie du contrat psychologique** (Rousseau, 1989, 1995) étudiée en ressources humaines offre un cadre intéressant de compréhension du mécanisme psychologique qui se joue après la crise de réputation d'entreprise chez les consommateurs et les salariés. La littérature nous laisse également envisager que l'identification de l'individu à l'entreprise pourrait jouer un rôle dans le mécanisme. Dans le chapitre qui suit, nous nous penchons plus en détail sur la **théorie du contrat psychologique** (Rousseau, 1989, 1995) **et sur la théorie de l'identification organisationnelle** (Ashforth et Mael, 1989 ; Mael et Ashforth, 1992). Ces cadres théoriques constituent nos cadres d'analyse.

CHAPITRE 3 : THEORIE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ET IDENTIFICATION ORGANISATIONNELLE- CADRAGE THEORIQUE

A l'issue de nos recherches, nous pensons que la relation entre l'organisation et nos deux parties prenantes s'inscrit dans le cadre d'un contrat psychologique. Nous proposons en outre que l'identification organisationnelle joue un rôle dans le mécanisme à l'œuvre chez les salariés quand ils sont confrontés à une crise de réputation d'entreprise. Dans ce chapitre, nous présentons une synthèse de la littérature sur la théorie du contrat psychologique et sur l'identification organisationnelle, étudiée dans le cadre théorique de l'identité sociale. Dans un premier temps, nous nous penchons sur l'histoire et les éléments centraux de la théorie du contrat psychologique, puis nous cherchons à comprendre comment le contrat psychologique se forme et enfin comment il peut évoluer d'après les recherches actuelles. Dans un deuxième temps, nous cherchons à comprendre comment se définit l'identification organisationnelle, quels sont ses antécédents et ses implications pour l'organisation.

3.1 La théorie du contrat psychologique

3.1.1 La théorie du contrat psychologique : fondement et éléments centraux

Une histoire ancienne

Argyris. C (1960, p 97) introduit le concept de contrat psychologique comme suit : « *Puisque le contremaître réalise que le système tendra à atteindre une production optimale sous un leadership passif et puisque les employés partagent ce point de vue on peut faire l'hypothèse qu'une relation particulière se développe entre les employés et le contremaître, relation qui peut être qualifiée de contrat psychologique.* » Dans le cadre de cette première définition, la relation entre le contremaître et les salariés est davantage collective qu'individuelle. La relation d'emploi est appréhendée dans une perspective qui n'est pas légale mais tacite et sous-entend une productivité accrue et de moindres revendications contre un salaire et une sécurité de l'emploi acceptables (Taylor et Tekleab, 2004). L'échange intègre des aspects tangibles principalement économiques et il existe un accord entre les parties concernant la nature de ce qui est échangé.

Ultérieurement, Levinson et al. (1962, p21) définissent le contrat comme « *une série d'attentes mutuelles dont les parties dans la relation peuvent n'avoir que faiblement conscience mais qui régissent néanmoins leur rapport à l'autre. Ces attentes ne sont pas seulement relatives à la quantité de travail qui doit être fourni par rapport au salaire octroyé, mais incluent également un ensemble de droits, de privilèges, d'obligations entre le travailleur et l'organisation... De telles attentes ne sont écrites dans aucun contrat formel entre l'employé et l'organisation mais agissent pourtant comme de puissants déterminants du comportement.* » Cette nouvelle définition plus élaborée du contrat psychologique met en exergue la notion de réciprocité dans la relation avec des contributions qui doivent être en adéquation avec les attentes. En outre, elle introduit l'idée que la nature de l'échange inclut des ressources tangibles et intangibles. Levinson et al. (1962) sont fortement influencés par les travaux de Menninger (1958) qui s'est intéressé à la relation thérapeute-patient. Celui-ci souligne que dans le cadre des relations contractuelles, en plus de ressources tangibles, des ressources intangibles sont impliquées. D'autre part il considère que l'échange entre les deux parties doit être source de satisfaction mutuelle pour que la relation perdure (Roehling, 1997).

Schein (1965, p11) ajoute ensuite « *la notion de contrat psychologique suppose que l'individu a une série d'attentes envers l'organisation et que l'organisation a une série d'attentes envers lui. Ces attentes ne sont pas seulement relatives au salaire octroyé mais incluent également un ensemble de droits, de privilèges et d'obligations entre le travailleur et l'organisation... De telles attentes ne sont écrites dans aucun contrat formel entre l'employé et l'organisation, mais elles agissent pourtant comme de puissants déterminants du comportement.* » Si la définition de Schein (1965) est assez similaire à celle de Levinson et al. (1962), elle apporte pourtant plusieurs contributions. Elle souligne l'importance de l'adéquation entre les attentes et les contributions de chaque partie. Elle met en avant l'importance de prendre en considération chacune des deux parties.

C'est avec les travaux de Rousseau (1989) que le concept de contrat psychologique évolue. Jusqu'à cette date, Argyris (1960), Levinson et al. (1962) et Schein (1965) lui donnaient comme caractéristiques principales le fait qu'il n'était pas écrit, pas formalisé et composé d'attentes. Rousseau (1989) vient préciser et expliciter les origines de ces attentes en avançant que les attentes des individus sont le fait de promesses explicites ou perçues de la part de l'employeur. Le contrat psychologique est défini comme « *la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie.*

Les questions clés ont trait ici à la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques. » La définition du contrat passe d'un système d'entente à un système où l'individu perçoit des promesses et des engagements de la part de son employeur. Rousseau (1989) situe ainsi clairement le contrat psychologique au niveau de l'individu en décrivant le contrat comme des croyances subjectives individuelles. Cette définition minimise la notion d'accord envisagé par Argyris (1960) ou Schein (1965) et Levinson (1962), plus enclins à concevoir le contrat psychologique au niveau relationnel qu'individuel. En outre, Rousseau (1989) introduit la notion d'obligations basées sur des promesses perçues.

3.1.2 La formation du contrat psychologique

Le contrat psychologique comme schéma mental de la relation d'emploi

Le contrat est envisagé par Rousseau (1995, 2001) comme un schéma mental cognitif (figure 12) qui se développe sur la base d'expériences diverses. Une fois formé, il permet de donner un sens aux événements et situations (Fiske et Taylor, 1984). Les salariés observent les messages et les actions de l'organisation (« *messages externes émis par l'organisation* ») et donnent une signification aux intentions exprimées par celles-ci (Rousseau, 1995). Dans ses travaux, Rousseau (1995) identifie plusieurs événements susceptibles de véhiculer des promesses :

- les prises de parole publique en particulier des dirigeants et des cadres, qui sont pour Rousseau (1989, 1995) des leviers importants parce qu'ils ont la capacité d'influer sur le sens que les personnes attribuent aux actions aux intentions de l'entreprise ;
- la façon dont les autres personnes sont traitées alors qu'elles font l'objet d'un même accord ;
- les documents organisationnels (manuels, brochures...), systèmes de primes et autres instruments relatifs aux ressources humaines ;
- les constructions sociales, les références à l'histoire de l'organisation.

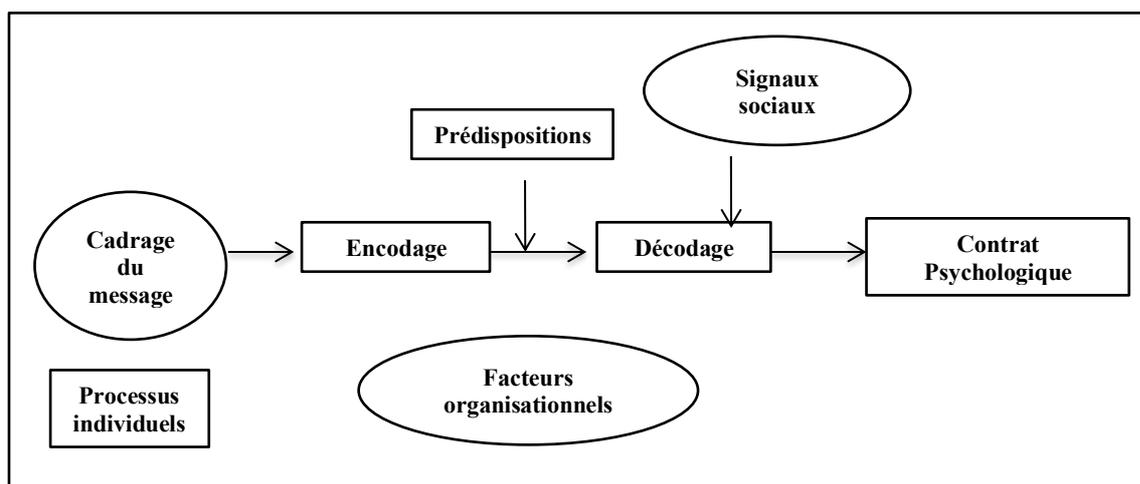
Ces messages et actions sont interprétés de façon subjective et individuelle dans une phase « *d'encodage* » et de « *décodage* » au regard de normes sociales émises par l'environnement de travail du salarié (« *les signaux sociaux* ») et de « *prédispositions individuelles* ».

Les « *prédispositions individuelles* » affectent la manière dont les informations liées au contrat psychologique sont encodées (Dulac, 2005). Deux facteurs se comportent comme des biais cognitifs pour Rousseau (1995) : la perception de soi et les objectifs de carrière. Les employés avec une perception positive d’eux-mêmes peuvent avoir l’impression qu’ils ont mieux rempli leur part du contrat que leur employeur et ne se rappeler que de leur contributions/rétributions positives. En outre, les motivations, les objectifs, la priorité donnée à sa carrière orientent la façon dont le salarié analyse le contrat.

Les « *signaux sociaux* » sont les informations acquises par le salarié dans son environnement de travail (collègues, groupes professionnels). Ils façonnent la manière dont il interprète et perçoit les messages externes dans la phase de décodage. Durant cette phase, les promesses perçues se transforment en standard comportemental. Avec une acceptation de la part des salariés mais aussi des obligations perçues pour l’organisation, les salariés s’impliquent alors dans la relation en assumant que l’organisation et lui-même ont des obligations réciproques (Rousseau, 1995).

Les « *signaux sociaux* » et le « *cadrage du message* » sont assimilés à des facteurs organisationnels ou des facteurs externes par Rousseau (1995). Le processus d’encodage et de décodage est propre à chaque individu et influencé par les « *prédispositions individuelles* ».

Figure 12 - Le développement du contrat psychologique selon Rousseau (1995, 2001)



Rousseau (2014) et Nelson (1991) envisagent plusieurs étapes de développement du contrat psychologique pour les salariés.

Durant une phase de socialisation anticipatoire, qui correspond au contrat psychologique que possèdent les futurs employés avant leur recrutement dans l'organisation (Anderson et Thomas, 1996) les individus possèdent des croyances vis-à-vis de leur futur emploi. Ces croyances se façonnent d'après les expériences professionnelles passées, les expériences personnelles de vie ou les représentations qu'ils ont de l'organisation.

Durant une phase de rencontre (Nelson, 1991), qui correspond à l'entrée de l'employé dans l'organisation, le salarié va tester son contrat psychologique anticipatoire par rapport à la réalité organisationnelle.

Enfin, durant une phase de changement et d'acquisition (Nelson, 1991) le salarié va affiner son schéma mental. Si l'évaluation qui est faite par le salarié est conforme avec ce qu'il attendait, le contrat psychologique tendra à se stabiliser. Il continuera pour autant, comme le soulignent de Vos et al. (2003) et Delobbe et al. (2005), à faire l'objet de révisions et d'ajustement cognitifs continus, basés sur les expériences organisationnelles de l'individu au sein de son entreprise (de Vos et al., 2003 ; Bender, 2010). A cet égard, Rousseau et Parks (1993) identifient deux formes d'adaptation : la dérive contractuelle (*contractual drift*), liée au passage du temps et à la maturation (*maturity changes*), conséquence d'une participation prolongée de la relation d'emploi. Herrbach (2000) ajoute à ces facteurs l'évolution de l'individu, comme sa situation personnelle, des changements de valeurs ou encore des interactions avec les autres collaborateurs.

Les différents types de contrats psychologiques

Rousseau envisage trois niveaux de signification liée à l'emploi (tableau 20) - (1) le niveau des croyances élémentaires (promesses et obligations), (2) le niveau des significations associées aux croyances élémentaires (transactionnel ou relationnel), (3) le niveau de signification associée à la relation d'emploi (idéologie et normes).

Tableau 19- Niveaux de signification liée à la relation d'emploi d'après Rousseau (2001)

Niveau d'abstraction élevé par rapport à la relation d'emploi Idéologie/normes
Significations associées Transactionnel/relationnel
Croyances élémentaires Promesses/obligations

Les croyances élémentaires

Les croyances élémentaires découlent des promesses explicites ou implicites perçues de la part de chacune des parties et définissent des obligations. Ces promesses et obligations peuvent concerner la rémunération.

Les significations associées à la relation d'emploi

Le contenu des obligations perçues influence la nature du contrat psychologique. Rousseau et Parks (1993) ont cherché à caractériser la nature du contrat psychologique. Ils ont dégagé 5 grandes dimensions définissant la relation d'emploi, sous tendant les obligations bilatérales du contrat psychologiques (Rousseau et Tijoriwala, 1998).

1. L'orientation dans la relation d'emploi, « économique » versus « socio-émotionnelle »
2. La durée à « court terme » versus à « long terme » et la précision de l'horizon temporel, « durée spécifiée » versus « durée non spécifiée »
3. La stabilité « statique » versus « dynamique »
4. L'étendue « limitée » versus « englobante »
5. La tangibilité, « observable publiquement » versus « compris subjectivement »

A un niveau agrégé, deux types de contrats sont distingués, selon ce que Rousseau (1995) appelle le « continuum contractuel » polarisé. Le contrat psychologique transactionnel se caractérise par des échanges économiques. S'échangent les compétences et les performances du salarié contre des avantages immédiats de l'entreprise (salaire attractif, augmentation des compétences). La relation d'emploi est de court terme. L'employé remplit des responsabilités

et des obligations clairement définies et ne se soucie que de lui-même dans la mesure où il se considère comme le principal bénéficiaire de l'échange (Dulac, 2005). Les obligations supposent un niveau d'implication dans le travail limité (Merle, 2010). Le contrat psychologique relationnel repose en revanche sur des critères de loyauté et de stabilité. Ce type d'obligations confère, selon Guerrero (2004), une dimension affective importante, basée sur des principes de confiance et de loyauté des deux parties. Pour certains auteurs, les deux catégories d'obligations, lorsqu'elles sont rompues ne génèrent pas les mêmes effets en matière de comportement au travail. Les obligations relationnelles répondent à des exigences morales et renvoient à des obligations socio-émotionnelles de longue durée, en vertu d'un engagement réciproque de chaque partie : pour l'employé par un sens de l'engagement et pour l'employeur par une sécurité d'emploi. (Lemire, 2005 ; Merle, 2010). Le sentiment de violation et la façon de la vivre seront plus profonds pour ce type de contrat (Morrison et Robinson, 1997).

Les caractéristiques des deux grands types de contrats sont représentées dans le tableau 20.

Tableau 20 : contrats transactionnel et relationnel selon De Vos (2002)

Contrat psychologique transactionnel	Contrat psychologique relationnel
Des échanges monétaires et économiques	Une relation d'emploi à durée indéterminée
Des conditions spécifiques données comme le niveau de salaire	Des investissements importants de la part des salariés et des employeurs
Implication personnelle d'emploi limitée	Un degré élevé d'interdépendances assorties de fortes barrières
Un cadre temporel donné	Des relations impliquant la personne dans son ensemble
Des engagements limités à des conditions bien précisées	Dynamique et sujet aux changements
Une flexibilité limitée	Un emploi pouvant empiéter sur la vie privée
L'utilisation de compétences existantes	Des termes du contrat subjectifs et compris
Des termes du contrat non ambigus	

Niveau d'abstraction élevé par rapport à la relation d'emploi

Rousseau (1995, 2001) identifie un niveau ultime d'abstraction de la relation d'emploi celui de l'idéologie et des normes. Thomson et Bunderson (2003) révèlent par exemple l'existence d'un contrat psychologique idéologique qu'ils définissent comme un engagement crédible envers

une cause ou un principe faisant l'objet d'un échange explicite au cœur de la relation employeur-employé. En étudiant le secteur de la santé, ils découvrent par exemple un contrat psychologique, régi par une idéologie professionnelle du métier des soins. Le contrat est « *fondé sur des récompenses idéologiques qui épousent une cause, ce qui peut représenter une incitation distincte pour obtenir des contributions et l'engagement des employés.* » (Thompson et Bunderson, 2003, p 571).

La théorie du contrat psychologique : la croyance et les obligations réciproques perçues comme éléments centraux

Au-delà des attentes mutuelles, Rousseau (1989) met en évidence qu'un contrat psychologique émerge quand une partie A croit en une promesse d'un retour futur venant d'une partie B (un engagement). Ces promesses sont déterminantes dans la relation d'emploi. La perception des collaborateurs que l'organisation a tenu ses promesses a des effets sur la satisfaction au travail (Turnely et Feldman, 2000), sur la motivation et le bien-être au travail (Guerrero et Herrbach, 2008). A la différence des seules attentes, le contrat psychologique crée une croyance dans ce que le salarié est obligé de fournir, en fonction des promesses perçues d'échanges réciproques (Robinson et Rousseau, 1994). Les contrats ne sont pas de simples attentes dans la mesure où associer des promesses et des rétributions lors de la formation des attentes modifie la signification et l'impact de ces dernières (Rousseau et Parks, 1993). Les contrats comportent deux éléments qui élargissent leur impact sur le comportement des individus : « *le remboursement différé* »- les récompenses attendues de la relation ne sont pas immédiates- et la dépendance -née du remboursement différé, qui se traduit par le risque que l'autre partie ne respecte pas le contrat, soit par inaptitude soit par mauvaise volonté (Rousseau et Parks, 1993).

Les débats autour de la notion de promesse

En 1998, Anderson et Schalk relèvent l'absence de consensus et la confusion introduite par l'utilisation combinée de plusieurs termes dans les définitions des auteurs sur le contrat psychologique : *perceptions, attentes, croyances, promesses, obligations*. Dès les premiers travaux, Rousseau (1989) évoque la notion de promesse et non plus d'attentes. Pourtant, probablement face à la difficulté d'opérationnalisation de la notion de promesse, plusieurs auteurs substituent progressivement à la promesse l'idée de simple obligation, entretenant le

flou sur l'origine des obligations (attente ou promesse). Il est certain qu'une promesse qui ne correspondrait pas à quelque chose qu'attendrait l'individu a peu de chance d'être perçue et de créer une obligation. Inversement une promesse floue ou dans laquelle l'individu n'a pas confiance a peu de chance de générer une obligation. (Delobbe et al., 2005). Deux éléments pourraient donc interagir pour faire naître l'obligation (1) l'adéquation « promesse faite » et « attente » (valence de la promesse) et (2) le degré de confiance dans la possibilité de réalisation de la promesse.

Mullenbach (2009) rappelle ainsi (tableau 21) les caractéristiques du contrat psychologique que nous complétons sur les obligations.

Tableau 21 - Les caractéristiques du contrat psychologique d'après Mullenbach (2009)

1. Perception <u>subjective de l'individu</u> , c'est-à-dire propre à chaque individu (Robinson et al., 1994)
2. La perception porte sur des obligations du salarié envers son entreprise et réciproquement sur celles de son employeur envers lui (<u>obligations mutuelles</u>)
3. Ces obligations font l'objet de promesses perçues comme suffisamment fortes, réalisables pour que chaque partie s'engage à les respecter et à faire confiance
4. Les parties sont en attente d'un retour futur- le remboursement différé (Neveu, 2004)
5. La notion de contrat psychologique est dynamique et évolue dans le temps

Nous retenons la définition de Rousseau (1989, 1990), largement reprise dans les recherches actuelles (Mullenbach, 2009) qui envisage le contrat psychologique *comme « les croyances d'un individu concernant les termes et conditions d'un accord réciproque entre lui-même et une autre partie »* (1989) lequel *« naît lorsqu'une partie croit qu'une promesse en un retour futur a été faite par l'autre partie et donc que si elle lui apporte une contribution, elle l'oblige en retour pour un bénéfice futur »* (1990).

La confiance comme élément intrinsèque du contrat psychologique

Les recherches sur le contrat psychologique admettent non seulement l'éventualité d'une coexistence entre contrat psychologique et confiance interpersonnelle mais vont parfois plus loin en mettant en avant le rôle central que la confiance peut jouer dans de tels contrats (Robinson, 1996 ; Rousseau et Parks, 1993 ; Neveu, 2004). Robinson (1996) rappelle que la confiance se trouve au cœur des relations et des contrats, influençant le comportement de chacune des parties envers l'autre. En tant qu'attitude générale et positive, la confiance, souligne Robinson (1996) agit comme un guide influençant l'interprétation des comportements sociaux dans la relation. Pour Neveu (2004) la confiance intervient lors de deux étapes clés que sont la phase d'encodage d'une part et la violation éventuelle du contrat par l'autre partie, d'autre part.

- Lors de la phase d'encodage, la confiance peut jouer un rôle déterminant. Elle est une condition nécessaire pour que la promesse perçue par le salarié crée chez ce dernier une attente et un sentiment d'obligation et par là donne naissance à un contrat ;
- La rupture du contrat psychologique, selon Robinson (1996) ébranle deux conditions nécessaires à la confiance : l'intégrité d'une part (i.e la croyance que les actions de l'autre sont cohérentes avec ses paroles), la bienveillance d'autre part (i.e la croyance que l'autre recherche le bien des deux parties). A la suite d'une violation du contrat, le salarié ne croit plus que ses propres contributions d'aujourd'hui seront récompensées comme promis par l'employeur demain (Robinson, 1996), sa confiance s'effondre. L'érosion de la confiance permet d'expliquer pourquoi les effets d'une rupture du contrat psychologique sont bien plus violents et vont bien au-delà de simples attentes déçues. On peut parler de sentiment de colère, de rancœur ou de trahison.

3.1.3 L'évolution du contrat psychologique

Par nature le contrat psychologique est dynamique et peut subir quelques aménagements. Il peut faire par exemple l'objet d'évolutions de clarifications ou de modifications au fur et à mesure que la relation d'emploi évolue et que le temps passe (Mullenbach, 2009). Rousseau et Parks (1993) distinguent trois modalités d'exécution du contrat :

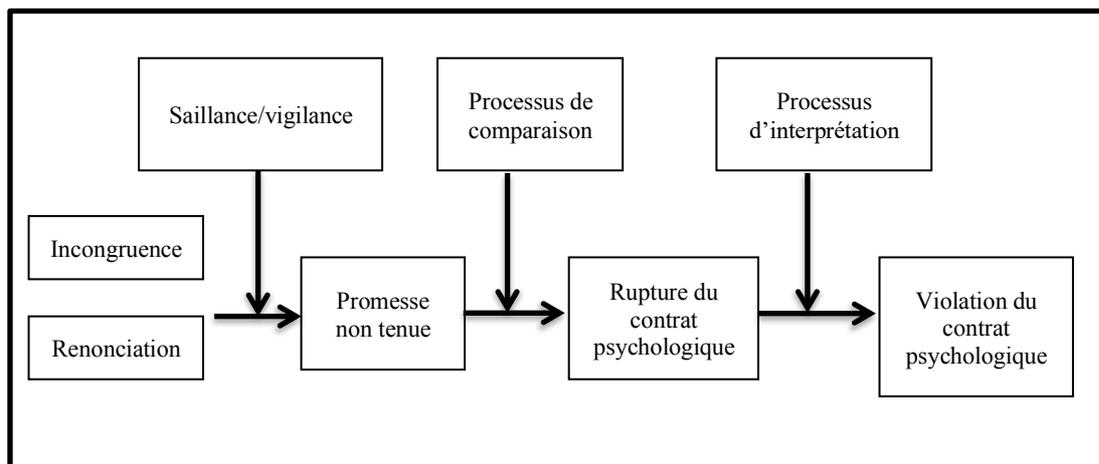
- le respect du contrat (« *fulfilment* ») ;
- le dépassement des obligations contenues dans le contrat (« *overfulfilment* »). Les parties considèrent que l'autre partie a rempli les obligations au-delà de ses espérances ;

- la rupture du contrat.

Rupture et violation du contrat psychologique

Rousseau (1995) crée un premier modèle sur les antécédents de la violation du contrat psychologique. Ce modèle est repris et enrichi par Morrison et Robinson (1997). Ces auteurs sont les premiers à distinguer les notions de violation et de rupture du contrat psychologique. Elles proposent que le processus de violation du contrat psychologique soit la conséquence d'une chaîne d'événements qui démarre par la perception de promesses non tenues (Morrison et Robinson, 1997).

Figure 13 - Le processus de violation du contrat psychologique d'après Morrison et Robinson (1997)



Morrison et Robinson (1997) identifient que trois facteurs principaux peuvent donner naissance à une perception de rupture. L'organisation reconnaît qu'une obligation existe mais ne la remplit pas soit par incapacité, soit par manque de volonté (« Renonciation »). L'organisation et les collaborateurs ont des compréhensions différentes du contrat psychologique (« Incongruence »). Si la taille de l'écart (« saillance ») entre ce qui a été perçu comme promis et ce qui a été perçu comme obtenu par les salariés est important. Si par ailleurs ces derniers sont vigilants (« vigilance ») alors, ils s'engagent dans un processus de comparaison. Ils vont chercher à évaluer la manière dont chaque partie a respecté sa part du contrat (Morrison et Robinson, 1997). Si le ratio est défavorable, les salariés vont considérer que leur contrat psychologique a fait l'objet d'une rupture (Morrison et Robinson, 1997 ; Guerrero, 2005). La

rupture perçue du contrat va alors stimuler un processus cognitif d'interprétation durant lequel le salarié tente de donner du sens à l'événement (« Processus d'interprétation »). Morrison et Robinson (1997) distinguent ensuite la rupture du contrat psychologique de la violation du contrat psychologique. La rupture est « *l'idée que les obligations promises n'ont pas été rencontrées* ». Elle correspond à l'évaluation cognitive de l'écart entre les obligations promises et les rétributions reçues. La violation du contrat psychologique est présentée comme la conséquence de la rupture « *c'est l'état émotionnel et affectif qui peut résulter de la croyance selon laquelle l'organisation n'a pas réussi à maintenir adéquatement le contrat psychologique* ». La violation s'apparente à un affect qui peut correspondre au sentiment de trahison qui survient après une rupture que l'on trouve injuste. « *La violation est une expérience émotionnelle et affective de déception, de frustration, de colère, qui peut émaner de l'interprétation du salarié de la rupture du contrat et des circonstances qui l'accompagnent.* »

Les auteurs indiquent que quatre éléments sont susceptibles de déclencher des réactions émotionnelles plus ou moins fortes :

- L'évaluation des résultats ou la taille de l'écart existant entre les contributions respectives (Morrison et Robinson, 1997). Lorsque le salarié estime qu'il y a un écart important entre les contributions respectives cela favorise les réactions émotionnelles.
- Le processus d'attribution des causes de la rupture. S'appuyant sur la théorie de l'attribution, Morrison et Robinson (1997) proposent que plus les salariés ont le sentiment que la rupture est attribuable à l'entreprise (l'organisation est responsable de la rupture, l'entreprise en avait conscience et aurait pu le prévoir) plus la rupture est susceptible d'entraîner une violation.
- Le sentiment de justice ou la manière dont le salarié évalue le contexte dans lequel la rupture s'est produite en termes de justice ou d'éthique. Morrison et Robinson (1997) suggèrent que les salariés répondent à une rupture de manière plus négative lorsqu'ils considèrent que leur organisation les a traités injustement.
- Le contrat social. Le contrat psychologique ne contient pas uniquement des promesses et des obligations. Il contient également la promesse implicite que l'échange se conforme à un ensemble de valeurs, de croyance et de normes. Si la rupture va à l'encontre du contrat social dominant, le sentiment de violation qui en résulte sera alors d'autant plus fort (Dulac, 2005).

Conséquence de la violation du contrat psychologique

La littérature montre que la perception de rupture et surtout de violation du contrat psychologique génère de vives réactions tant au niveau de l'individu que de sa relation à l'entreprise (Guerrero, 2004 ; Morrison et Robinson, 1997 ; Robinson, 1996). Inspiré du cadre conceptuel développé par Hirschman (1970), Turnley et Feldman (1999) proposent quatre réactions possibles des salariés face à une violation du contrat psychologique « *Exit-Voice-Loyalty-Neglect* ». Deux variables sont prises en compte pour expliquer le comportement (tableau 22) (1) le degré de passivité du collaborateur et (2) l'attitude plus ou moins positive qu'il adoptera face à la détérioration de son sentiment de satisfaction. Le salarié peut soit quitter son emploi ou changer de situation professionnelle (*exit*), tenter de trouver une solution et verbaliser le problème (*voice*), garder un état d'esprit positif et attendre que la situation s'améliore (*loyalty*), renoncer et se désengager dans son travail (*neglect*). Un autre type de comportement a été envisagé par Naus et al. (2007) celui du cynisme organisationnel défini comme une émotion négative d'un employé à l'égard de l'organisation, fondée sur la conviction du manque d'intégrité de cette organisation. Nous proposons de classer ce dernier comportement au côté du désengagement.

Tableau 22 Les conséquences de la violation du contrat psychologique d'après Rousseau et al. (2014, p. 144)

	Résultats des réponses	
Expression de la réponse	<i>Constructive</i>	<i>Destructive</i>
Active	<i>Voice</i>	<i>Exit</i>
Passive	<i>Loyalty</i>	<i>Neglect/cynisme</i>

Nous nous penchons maintenant sur les travaux liés à l'identification organisationnelle.

3.2 L'identification organisationnelle

Deux courants de recherche se juxtaposent dans la littérature pour décrire le concept d'identification des salariés avec l'organisation. La première appréhende l'identification organisationnelle par les valeurs de l'organisation. Elle met l'accent sur la congruence des valeurs d'un membre de l'organisation avec celles de son entreprise (Hall et al., 1970). La

deuxième, majoritaire, traite ce concept dans une logique cognitive et autoréférentielle (Dutton et al., 1994 ; Rousseau, 1998). Les recherches sur la réputation ou sur les effets des changements organisationnels sur les salariés abordent plutôt l'identification organisationnelle dans une logique cognitive (Cable et Turban, 2003 ; Helm, 2011, 2013). Nos entretiens, auprès de salariés soumis à une crise de réputation, viennent mettre en évidence le rôle de l'identification organisationnelle sous ce dernier éclairage. C'est donc dans ce cadre que nous étudions le concept.

3.2.1 La théorie de l'identité sociale et de l'auto-catégorisation

La théorie de l'identité sociale nous enseigne que l'identité d'un individu n'est pas uniquement définie par des caractéristiques personnelles, mais qu'elle est également déterminée par l'appartenance à des groupes (Tajfel et Turner, 1979). Pour Tajfel (1978), l'identité d'une personne est composée de deux éléments (1) son identité personnelle qui rassemble les attributs de l'individu et renvoie à ce qu'il a d'unique et (2) son identité sociale, qui est l'image de soi à travers un groupe social. Pour Tajfel, l'identité sociale est « *la partie du concept de soi d'un individu qui résulte de la conscience qu'a cet individu d'appartenir à un groupe social, ainsi que la valeur et la signification émotionnelle qu'il attache à cette appartenance* ». (Tajfel, 1972, p. 31)

Deux motivations sont citées dans le processus d'identité sociale. La première est la réduction de l'incertitude (Hogg, 2007). Les groupes de références véhiculent des normes et des valeurs qui guident les comportements et réduisent l'incertitude sociale et personnelle. La seconde est celle de la valorisation de soi (Abrams et Hogg, 1988). Un individu se définit en tant que membre d'un groupe social lorsque l'appartenance est valorisante et lui permet de se construire une image positive. Il préfère appartenir à des groupes qui sont évalués positivement par rapport à d'autres catégories sociales potentielles (Haslam, 2004). Ce processus permet de le positionner socialement au sein de l'environnement social et de renforcer son image personnelle, en s'attribuant les attributs et valeurs de son groupe (Tajfel, 1978). L'individu va avoir tendance à s'affilier à des groupes sociaux qu'il juge positifs et susceptibles de rehausser, par association, son estime personnelle. Lorsque l'évaluation de l'identité sociale devient moins attractive, l'individu peut quitter ce groupe pour entrer dans un autre groupe qui bénéficie d'une évaluation plus positive et valorisante (Hogg et Abrams, 1988).

La théorie de l'identité sociale fait apparaître que la simple appartenance à un groupe social suffit à faire émerger des comportements discriminants vis-à-vis des autres groupes (« comportement inter-groupe ») et à développer des préférences pour les personnes au sein du groupe. Tajfel (1972, p. 272) définit la catégorisation sociale comme « *les processus psychologiques qui tendent à ordonner l'environnement chez un individu en termes de catégories selon qu'elles sont semblables, équivalentes pour l'action* ». Dès lors qu'un groupe se forme, il y a production de signes distinctifs ou d'attributs qui vont conduire les membres à se reconnaître comme différents de ceux qui sont hors du groupe (*identisation*) ou semblable à ceux qui sont dans le groupe (*identification*) (Chevallier, 1994).

Dans le prolongement de la théorie de l'identité sociale, les théories de l'auto-catégorisation (Turner, 1985, 1987 ; Hogg et Terry, 2000) proposent d'expliquer dans quelles conditions les individus vont se comporter en tant que groupe. L'objet de ces recherches n'est plus l'étude des relations entre groupes sociaux mais le groupe social. Turner (1985, 1987) distingue trois niveaux de catégorisation du soi : (1) un niveau supra-ordonné (2) un niveau élémentaire qui renvoie à la comparaison entre groupes sociaux, et, à ce titre, à l'identité sociale, et enfin (c) un niveau subordonné relatif à la différenciation au sein de l'endogroupe, et par conséquent à l'identité personnelle (Turner, 1985 ; Souchet et al., 2006). L'image de soi devient saillante en fonction d'une interaction entre les caractéristiques de l'individu et la situation dans laquelle il se situe. L'individu peut se catégoriser comme médecin ou plombier si la situation induit une comparaison avec d'autres groupes professionnels (Licata, 2007). Le mécanisme d'auto-catégorisation se forme, selon Turner (1987), à travers une collection et une comparaison. La catégorisation aura plus de chance d'être saillante si elle est cognitivement accessible pour l'individu et si l'information qui s'en dégage est suffisamment congruente avec les normes. Cette accessibilité dépendra des expériences de l'individu, de ses attentes et motivations. La sélection de la catégorie dépend également du partage de traits communs.

3.2.2 L'identification organisationnelle dans la littérature

Les premières recherches sur l'identification organisationnelle date des années 80. Le concept est introduit par Ashforth et Mael (1989). L'identification à l'organisation est une forme d'identification puisque l'organisation correspond à un groupe social (Ashforth et Mael, 1989) représenté cognitivement au travers de l'identité organisationnelle (Albert et Whetten, 1985). Le concept est exploré sur la base des deux corpus théoriques complémentaires : la théorie de

l'identité sociale et les théories de l'auto-catégorisation (Turner, 1985, 1987 ; Hogg et Terry, 2000). Plusieurs auteurs utilisent ces théories dans un contexte organisationnel (Ashforth et Mael, 1989 ; Hogg et Terry, 2000 ; Dutton et al., 1994 ; Djabi et Chanlat, 2014).

La représentation cognitive de l'organisation et la revendication du lien d'appartenance se construisent sur des valeurs cognitives et symboliques (Tajfel et Turner, 1979). Plusieurs définitions de l'identification organisationnelle ont été données dans la littérature.

Le tableau 23 présente les différentes définitions du concept. La littérature s'appuie essentiellement sur les définitions retenues par Ashforth et Mael (1989, 1992) ou Dutton et al. (1994) (Riketta, 2005).

Ashfort et Mael, 1989 ; Hogg et Terry, 2000 ; Dutton *et al.*, 1994 ; Elstak et Van Riel, 2005 ; Michel *et al.*, 2010 ; Richter *et al.*, 2006 ; Van Knippenberg, 2006

Tableau 23 - Définitions de l'identification organisationnelle d'après Pratt (1998) et Herrbach et al. (2006)

Auteurs	Définition de l'identification organisationnelle
Cheney (1983)	L'identification à l'organisation est un processus actif à travers lequel les individus se lient à des éléments de la scène sociale
Ashforth et Mael (1989)	Perception d'une unité ou d'une appartenance à l'organisation
Mael et Ashforth (1992)	Une unité perçue avec l'organisation et l'expérience vécue que les succès ou les échecs sont les siens
Dutton et al. (1994)	Lien cognitif qui apparaît quand l'image de soi d'une personne contient les mêmes attributs que ceux qu'elle attribue à l'organisation
Pratt (1998)	Phénomène qui se produit quand les croyances d'un individu à propos de son organisation deviennent auto-référentes ou définissantes

Deux types d'études émergent de la littérature sur le concept : la recherche des antécédents (processus/facteurs) et les effets de l'identification organisationnelle. Nous proposons de passer en revue les principales discussions.

Le processus et les facteurs favorisant l'identification organisationnelle

La définition de soi

Pour Dutton et al. (1994), deux facteurs vont favoriser l'identification organisationnelle des collaborateurs (1) une identité organisationnelle jugée suffisamment distincte dans la définition de soi (*self-distinctiveness*), cohérente (*self-consistency*) et en continuité (*self-continuity*) avec la représentation de soi au travers des comparaisons sociales (2) une image externe positive permettant d'améliorer la définition de soi (*self-enhancement*). L'identification n'est pas toujours consciente (Pratt et Foreman, 2003).

La réputation externe ou l'image externe perçue

Plusieurs auteurs montrent que l'image externe perçue, lorsqu'elle est positive, favorise l'identification organisationnelle (Ashforth et Mael, 1989 ; Dutton et al., 1994 ; Fuller et al., 2006 ; Helm, 2013). Les liens entre l'image externe et l'identification sont étudiés à travers la notion de prestige externe, de fierté organisationnelle et de réputation (Bhattacharya et al. 1995 ; Helm, 2013). Herrbach et al. (2006) soulignent que le prestige externe perçu de l'organisation est un déterminant fort de l'identification organisationnelle. Kreiner et Ashforth (2004), Helm (2011, 2013) et Cable et Turban, (2003) mentionnent qu'une réputation externe perçue comme positive favorise l'identification. Les salariés sont fiers d'appartenir à une organisation bien perçue à l'extérieur. Une bonne image favorise la fierté organisationnelle (Bouckaert, 2001 ; Helm, 2013) et contribue à valoriser l'estime personnelle (Tracy et Robins, 2007). Il y alors un transfert de la valeur sociale de l'entreprise sur la valeur individuelle des salariés (Herrbach et al., 2006). Le besoin d'estime de soi, défini comme le souhait que les autres vous voient de manière positive, varie d'un individu à un autre (Hill, 1987). L'identification organisationnelle peut servir à combler la fonction de rehaussement de soi (Erez et Earley, 1993). Toutefois, Fuller et al. (2006) soulignent que la relation entre l'image externe et l'identification est davantage positive pour les individus qui ont un besoin fort d'estime que pour les personnes qui ont un faible besoin d'estime.

D'autres facteurs sont mentionnés dans la littérature. On trouve des facteurs propres à l'individu ou des facteurs plus indirects. Sans s'engager dans une revue exhaustive de toutes les dimensions, nous retenons les facteurs nous semblant utiles dans le cadre de notre recherche :

La communication organisationnelle

La communication organisationnelle s'entend pour Van Riel (1995) comme un ensemble d'actions de communication tournées vers les publics, auprès desquels l'organisation se met en relation et dont elle dépend. Sont cités la communication interne et externe, le marketing, les relations publiques, les affaires publiques (« public affairs »). Cheney (1983) mentionne les effets positifs de la communication organisationnelle parce qu'elle met en avant les valeurs, les buts et réalisations de l'organisation. Elle permet au salarié de prendre conscience des éléments distinctifs de son organisation, ce qui favorise l'identification (Zajonc, 1980). Un climat de communication positif (comment l'information est diffusée dans l'organisation) ou l'adéquation de la communication avec le comportement intra-groupe et le groupe externe favorise l'identification (Smidts et al., 2001 ; Suzuki, 1998). Pour Paulsen et al. (2005) la communication donne un sens qui aide l'individu à se positionner face aux autres.

Le support organisationnel perçu et la justice organisationnelle

Dans le cadre théorique de l'échange social, certains auteurs mentionnent que la justice procédurale ou organisationnelle pourrait favoriser l'identification organisationnelle (Blader et Tyler, 2009 ; He et Brown, 2013). Autrement dit, les collaborateurs seraient susceptibles d'être plus identifiés si l'organisation les traite équitablement (Cropanzano et Mitchell, 2005). La relation que les dirigeants ont avec leurs salariés ainsi que le soutien organisationnel perçu (*Perceived Organizational Support*) pourraient également avoir des effets positifs sur l'identification organisationnelle (Tangirala et al., 2007). Le soutien organisationnel est défini comme la valorisation des contributions des collaborateurs et comme l'attention qui leur est portée (bien-être et réponses à leurs besoins socio-émotionnels) (Gibney et al., 2011). Certains auteurs mentionnent que la justice procédurale pourrait contribuer positivement à la perception de soutien perçu (POS) et ainsi favoriser l'identification organisationnelle (Rhoadas et al., 2001 ; Edwards et Peccei, 2010).

Le besoin de sécurité et d'affiliation

Le besoin d'affiliation est l'un des facteurs le plus cité dans la littérature (Pratt, 1998 ; Haslam, 2004). L'identification est une réponse naturelle au sentiment d'isolement. Ashforth et Mael (1989) font référence au besoin d'appartenance. Ils avancent que l'identification

organisationnelle est accrue quand il y a une perception de menace du groupe externe. Pour Pratt (1994), l'identification peut être un moyen de rééquilibrer émotionnellement la situation.

Les enjeux managériaux de l'identification organisationnelle

Les auteurs mettent en évidence les effets positifs de l'identification organisationnelle sur de nombreuses variables comportementales ou attitudinales comme la motivation, le comportement positif au sein de l'organisation, la satisfaction au travail ou encore l'implication organisationnelle (Van Knippenberg et Van Schie, 2000 ; Mael et Asforth, 1992 ; Riketta, 2005 ; Riketta et Van Dick, 2006). Des auteurs montrent que l'identification organisationnelle engendre moins de conflits internes et de départ de salariés (Foreman et Whetten, 2002 ; Tajfel, 2010 ; Van Knippenberg et Van Schie, 2000. Mael et Asforth, 1992 ; Riketta, 2005). Des études récentes mettent en évidence également l'effet positif de l'identification organisationnelle sur les résultats financiers de l'entreprise (Homburg et al., 2009 ; Weiseke, et al., 2008). Homburg et al. (2009) montrent en particulier que l'identification organisationnelle des salariés aurait des effets positifs sur la performance d'agences de voyage parce que cela renforcerait la satisfaction et l'identification des clients. Ces derniers seraient plus fidèles et enclins à supporter des coûts supplémentaires.

3.4 Conclusion du chapitre

Ce chapitre avait pour objectif de faire une synthèse de la littérature sur la théorie du contrat psychologique et sur les travaux concernant l'identification organisationnelle dans la perspective de la théorie de l'identité sociale.

Contrat psychologique

Dans un premier temps nous nous sommes penchés sur le fondement et les éléments centraux du contrat psychologique. Nous retenons qu'un contrat psychologique émerge, dès lors que le salarié croit qu'une promesse en un retour futur lui a été faite, l'engageant dans un retour réciproque (« obligation réciproque »). La confiance est un élément intrinsèque du contrat psychologique. L'obligation aurait davantage de chance de se manifester s'il y a une attente et

si les parties ont confiance dans la réalisation de la promesse. **Dans un deuxième temps**, nous avons cherché à comprendre comment se formait le contrat psychologique. Nous comprenons que le processus de formation du contrat psychologique est individuel. Il peut s'envisager comme un schéma mental cognitif qui se développe sur la base de facteurs externes (messages explicites ou implicites envoyés par l'entreprise et signaux sociaux) dans le cadre d'un mécanisme d'encodage et de décodage influencé par les « *prédispositions individuelles* ». Si le contrat psychologique a une dimension cognitive, il peut reposer, dans certains cas, sur des types d'obligations de dimension affective (« *contrat psychologique relationnel* »). **Enfin dans un troisième temps**, nous nous sommes intéressés aux travaux menés sur la violation du contrat psychologique décrit dans la littérature comme un état émotionnel et affectif. Conséquence d'un processus cognitif au cours duquel l'individu prend conscience que la promesse a été rompue. Le mécanisme est bien décrit dans la littérature. Il nous semble à l'issue de cette revue de littérature sur le contrat psychologique, que la théorie développée par Rousseau (1989, 1995, 2001) et enrichie par Morrison et Robinson (1997) offre un cadre d'analyse théorique fécond pour comprendre les mécanismes psychologiques à l'œuvre consécutifs à une crise de réputation d'entreprise.

Identification organisationnelle dans la perspective de la théorie de l'identité sociale

Dans un premier temps, nous avons rappelé les fondements de la théorie de l'identité sociale afin de mieux appréhender le concept d'identification organisationnelle, largement étudié dans ce cadre théorique. **Dans un second temps**, nous nous sommes intéressés aux facteurs et processus qui favorisent l'identification organisationnelle ainsi qu'aux enjeux de l'identification organisationnelle. Nous retenons en particulier que la réputation externe, lorsqu'elle est positive, favorise l'identification organisationnelle à travers l'amélioration de la définition de soi (Dutton et al., 1994, Helm, 2013). L'identification organisationnelle a des effets positifs sur de nombreuses variables comportementales et attitudeles chez les salariés. Cette revue de littérature nous laisse penser que l'identification organisationnelle joue un rôle dans le mécanisme après une crise de réputation chez les salariés.

A ce stade de notre recherche, nous proposons que :

- la relation entre l'organisation et nos deux parties prenantes s'inscrit dans le cadre d'un contrat psychologique (Rousseau, 1989, 1995) formé et nourri par la réputation de l'entreprise. Ce contrat psychologique repose sur l'assurance d'un comportement de l'entreprise conforme aux obligations perçues par les consommateurs et les salariés. Ce contrat lorsqu'il est contredit pourrait expliquer le contexte de transgression, de trahison décrit dans la littérature (Aaker et al., 2004; Trump, 2014 ; Ahluwalia et al., 2000; Neveu, 2004) et le changement d'attitude de nos parties prenantes après une crise de réputation d'entreprise.

- l'identification organisationnelle pourrait jouer un rôle dans le mécanisme chez les salariés

SYNTHESE PARTIE 1

- La réputation d'entreprise ne se définit pas uniquement comme une représentation perceptuelle agrégée et relativement stable des actions passées de l'entreprise. Dans une perspective dynamique, elle véhicule des promesses qui ne sont pas toujours formalisées (« contrat implicite ») et qui conditionnent les relations d'échange entre l'entreprise et chacune des parties prenantes.
- Si les auteurs n'ont pas une définition uniforme de l'événement déclencheur de la crise, celui-ci concentre toutefois des caractéristiques communes. Ils nous permettent de définir, à ce stade, la crise de réputation comme une information négative amplifiée par les médias auprès du public qui déclenche un mécanisme de diagnostic de la situation chez les parties prenantes.
- Les travaux actuellement menés en matière de crise de réputation d'entreprise sont parcellaires. La crise de réputation d'entreprise est essentiellement étudiée en marketing ou en relations publiques sans travaux de synthèse et les résultats sont globalement contradictoires. Il existe un nombre de recherches limité sur les effets des crises de réputation sur les salariés.
- Après un examen de plusieurs théories utilisées dans la littérature sur la crise de réputation, nous nous sommes particulièrement intéressés à la théorie de l'échange relationnel, qui offre un point de départ intéressant pour notre recherche. Elle met en évidence que la relation entre les parties prenantes et l'organisation est gouvernée à la fois par des éléments formels (« contrat explicite ») et des éléments plus informels (« contrat social » ou « contrat implicite »). Elle montre que « le contrat implicite » se développe dans le cadre d'un processus social dans lequel, de façon collective, les parties partagent et approuvent des normes de comportement. La théorie ne décrit pourtant pas les mécanismes qui conduisent les parties prenantes à adopter ces normes comme des obligations. Nous pensons que la théorie du contrat psychologique nous offre un cadre théorique fécond dans le cadre de notre recherche.
- La théorie de l'identification organisationnelle nous semble également jouer un rôle dans le mécanisme psychologique à l'œuvre chez les salariés.

PARTIE 2 : ESSAIS

Synthèse des essais :

Essai 1- Pourquoi certaines informations négatives médiatisées sur les entreprises font long feu : une lecture par le contrat psychologique- Nous avons mentionné que la littérature sur les crises de réputation en marketing est relativement récente et qu'elle présente des conclusions contradictoires sur l'évolution de l'attitude des consommateurs. Le premier essai apporte un éclairage nouveau en mobilisant la théorie du contrat psychologique empruntée aux Ressources humaines. A partir d'une étude exploratoire, et dans la lignée des travaux de Macneil et de Fournier, la recherche décrit les mécanismes et la dynamique perceptuelle de la relation entreprise/client après une information négative dans les médias. La rupture, perçue ou non, du contrat psychologique, puis le sentiment de violation dudit contrat peut expliquer pourquoi les informations négatives médiatisées ne conduisent pas toutes au changement d'attitude a priori positive. Quatre facteurs aggravant la violation du contrat sont identifiés ainsi que deux facteurs venant l'atténuer. Un outil de diagnostic et des recommandations susceptibles d'aider les décideurs marketing à faire face aux informations négatives médiatisées sont proposés.

Essai 2 - Evolution du contrat psychologique chez les salariés après une crise de réputation : le rôle de l'identification à l'entreprise- Nous avons souligné que le concept de contrat psychologique a fait l'objet de nombreux travaux notamment dans les pays anglo-saxons mais que peu se sont intéressés à la compréhension de son évolution chez les salariés après une crise de réputation d'entreprise. Cette étude présente les résultats d'une étude qualitative sur une entreprise soumise à une atteinte de réputation. Cette recherche vient compléter la littérature existante sur le « contrat psychologique », en examinant la manière dont les salariés encore en poste au sein de l'organisation ont intégré la crise de réputation d'entreprise dans leur contrat psychologique. Elle montre que les effets peuvent être différents en fonction de la nature relationnelle ou transactionnelle du contrat psychologique. Les résultats montrent également le rôle joué par l'identification organisationnelle dans le mécanisme de modification du contrat psychologique.

Essais 3 - Employee reaction to corporate reputation crisis: the boosting role of organizational identification- Given their increasing number, corporate reputational crisis is

a subject of increasing interest in business practice and academic research. Today's managers are confronted with hostile and often uncontrollable external information environment. Crises damage the reputation and such changes can affect how stakeholders interact with the organization (Barton, 2001; Roberts and Dowling, 2002). Surprisingly, knowledge about the effect of negative corporate information on employee is limited. Our paper aims at understanding how corporate reputation crisis can affect employees' affective commitment towards their organization. Our results suggest that corporate reputation crisis deteriorate employee affective commitment through organizational trust. This effect appears stronger for employees more identified to the organization.

**ESSAI 1 - *Pourquoi certaines informations négatives médiatisées
sur l'entreprise font long feu : une lecture par le contrat
psychologique***

INTRODUCTION

Comportement social ou moral répréhensible, malversation financière, crises sanitaires, les scandales sur les entreprises se succèdent, comme l'affaire Kerviel à la Société Générale, le Horsegate chez Findus, la crise du Dieselgate chez Volkswagen, la campagne anti-Nutella ou le scandale Lafarge Holcim²⁵. Le risque de réputation est cité comme risque numéro un par les managers²⁶. Les cabinets de conseil sont aujourd'hui nombreux à proposer des solutions de gestion de crise et à accompagner les entreprises dans leur communication de crise. Cet intérêt s'explique par le fait que les crises de réputation auraient une influence négative sur les résultats et la valorisation des entreprises (Cleeren et al., 2013). Étonnamment, certaines entreprises semblent moins affectées que d'autres par les crises de réputation, telles BNP-Paribas après l'affaire des embargos américains, Renault après la crise de gouvernance de 2011 ou bien encore H&M accusé de détruire ses vêtements invendus. Plusieurs explications peuvent être avancées pour expliquer la meilleure résistance de ces dernières : cela peut être dû à la nature de la marque, certaines apparaissant comme inamovibles, ou bien à la pertinence de la communication de crise mise en place, ou encore aux caractéristiques des informations négatives véhiculées qui n'éveilleraient pas chez les consommateurs/clients d'inconfort particulier. D'un point de vue académique, il existe de nombreux travaux sur les effets des crises de réputation sur les comportements, attitudes, confiance et réactions perceptuelles des consommateurs ou clients, mais ceux-ci présentent des conclusions contradictoires et partielles. En revanche, peu de travaux se sont penchés sur la dynamique et sur les mécanismes perceptuels des consommateurs/clients face à une crise de réputation d'entreprise (Dawar et Lei, 2009 ; Jeon et Baeck, 2016). En outre, la littérature ne propose pas à ce jour une définition uniforme du concept de crise de réputation d'entreprise. La question qui peut se poser est la suivante : en considérant une attitude a priori positive, y a-t-il systématiquement un changement d'attitude des consommateurs/clients suite à une information négative amplifiée par les médias ?

A l'issue d'une première lecture des données et d'une revue de littérature, nous envisageons

²⁵ Volkswagen, Libération septembre 2015 ; Société Générale, Les Echos mars 2017 ; Findus, Les Echos février 2013 ; Nutella, Capital janvier 2013 ; Lafarge Holcim, Le Figaro, juin 2016.

²⁶ (Deloitte, "2014 global risk survey") ; 8ème Baromètre de la communication de crise (UDA, janvier 2017)

que la relation entre les consommateur/clients et l'entreprise s'inscrit dans le cadre d'un « contrat psychologique » au sens de Rousseau (1995) et que la remise en cause de ce « contrat psychologique » peut expliquer le changement d'attitude a priori positive en cas d'information négative médiatisée sur l'entreprise. Dans le cadre d'entretiens auprès de clients, nous cherchons donc à comprendre comment se construit et se déconstruit ce contrat afin d'identifier si notre grille de lecture par le contrat psychologique peut aider à la prise de décision. Comme l'entend de Chernatony (2006), la marque est appréhendée dans notre recherche comme le canal de transmission ou le vecteur de l'identité de l'entreprise.

La recherche est organisée comme suit : une synthèse des connaissances et des premiers entretiens exploratoires nous conduisent à faire des propositions, que nous examinons après avoir détaillé le protocole et la méthodologie utilisés. Sur la base de ces conclusions, des éléments de compréhension ainsi qu'un outil managérial de diagnostic sont proposés. Nous abordons enfin les limites et les perspectives de ce travail.

Synthèse des connaissances sur les effets des informations négatives médiatisées : des travaux non concluants

Dans les études sur la formation des impressions, il est montré que les individus accordent plus de poids aux informations négatives qu'aux informations positives (Fiske, 1980 ; Skowronski et Carlston, 1989). Pourtant, des travaux montrent que les informations négatives ne conduisent pas toutes au changement d'attitude et de perception des consommateurs (Dawar et Lei, 2009). Par ailleurs, les auteurs n'ont pas une définition uniforme de la nature de l'évènement déclencheur de la crise. La majorité des travaux s'intéresse aux crises de produits (Dawar et Pillutla, 2000) définies par des évènements très médiatisés causés par la découverte de produits défectueux, nocifs ou dangereux. D'autres travaux se penchent sur les scandales (Roehm et Tybout, 2006), les crises (Fediuk et al., 2010) sans précisément en décrire les contours conceptuels. Reuber et Fischer (2010) envisagent la crise comme la conséquence d'une action condamnable et médiatisée de l'entreprise. Dawar et Lei (2009) introduisent le concept de crise de marque, définie par des informations négatives amplifiées par les médias sur les propositions fonctionnelles et centrales de la marque. La définition conceptuelle utilisée par les auteurs induit une confusion puisqu'elle suggère qu'il y a crise de marque uniquement si la proposition fonctionnelle et centrale de la marque est remise en cause. En outre, certaines recherches mobilisent la théorie de l'attribution (Weiner, 1980) pour expliquer les réponses des clients

(Fediuk et al, 2010 ; Laczniak et al., 2001). Pourtant, la place et la hiérarchie des effets de la responsabilité perçue de l'entreprise par rapport à d'autres variables - crédibilité de l'information négative véhiculée, familiarité, engagement ou confiance (Bozic, 2017) - ne sont pas démontrées (Mc Donald et al., 2010). Dans d'autres travaux, le rôle de certaines variables telles que l'engagement, la confiance (Bozic, 2017), la satisfaction et l'évaluation a priori positive de l'entreprise fait l'objet de débats. Dans certains cas, elles atténuent les effets de l'information négative médiatisée, mais l'effet modérateur disparaît quand l'information est très négative ou de nature non éthique. Enfin, des travaux récents identifient des réactions différentes des consommateurs en fonction du type d'informations négatives véhiculées sur la marque (Dawar et Lei, 2009 ; Trump, 2014). Dawar et Lei (2009) proposent comme clef de lecture un schéma mental d'ordre cognitif dans lequel, face à une crise de marque, le consommateur va stabiliser ses croyances en fonction de l'interprétation qu'il fait du bénéfice fonctionnel du produit. Les auteurs n'envisagent pas que puisse intervenir une dimension symbolique (Keller, 1993) ou émotionnelle de la marque, ni que l'environnement social du consommateur puisse jouer un rôle.

En somme, la littérature n'a aujourd'hui pas une définition uniforme du concept de crise de réputation d'entreprise. Les travaux de recherche examinent les conséquences sur l'attitude, le comportement, la confiance ou la perception des consommateurs sans pour autant que se dégage un consensus clair sur l'analyse, ni que l'on comprenne les dynamiques et les mécanismes perceptuels qui se construisent (Laczniak et al., 2001). Si les auteurs n'ont pas une définition uniforme de l'événement déclencheur de la crise, celui-ci concentre toutefois des caractéristiques communes qui nous permettent de le définir comme une information négative amplifiée par les médias auprès du public. Nous proposons donc de considérer les informations négatives et amplifiées par les médias comme le plus petit dénominateur commun des concepts de crise de réputation d'entreprise issus de la littérature (crises produits, crises de marques, scandales).

Dès lors, notre recherche a pour objectif de mieux comprendre les mécanismes qui conduisent à une modification de l'attitude a priori positive sur l'entreprise après une information négative amplifiée par les médias (« information négative médiatisée »). Il nous semble en effet que l'enjeu se situe dans l'identification des facteurs pouvant expliquer les variations dans les manifestations et l'intensité des crises. Dans cette optique, nous nous appuyons sur la notion de

contrat, qui permet d'explorer la construction de l'écart entre les perceptions d'obligations et les engagements de l'entreprise, et donc de mieux comprendre ces modifications d'attitude.

Le contrat entre la marque et le consommateur, un cadre pour comprendre les modifications d'attitude

L'existence d'un contrat implicite marque-consommateur

Au début des années 90, la notion de contrat entre la marque et les consommateurs est popularisée par Kapferer (1991, 2012) dans une visée instrumentale à destination des managers. Le « contrat de marque » est alors défini comme suit : la marque choisit un positionnement exprimé par une promesse, et s'engage dans la réalisation de cette promesse, en échange de quoi le consommateur lui accordera sa fidélité (Aaker 1994, Kapferer 1991). Kapferer qualifie ce contrat d'économique et de quasi-légal, la marque agissant comme un gage de qualité. Replacée dans son contexte, cette vision de la marque constitue un progrès, car la promesse intègre des éléments symboliques ou expérientiels au-delà de l'appréciation des performances fonctionnelles du produit. Les travaux qui suivent placent le contrat entre l'entreprise et le client dans un registre relationnel intégrant les émotions et les liens affectifs. En effet, pour Gundlach et Murphy (1993), dans la lignée de Macneil (1980), une relation longue entre partenaires sociaux ne repose pas uniquement sur un échange transactionnel. Elle s'inscrit aussi dans un échange relationnel, fait d'ajustements informels, permettant la bonne réalisation d'un contrat implicite sans recours au système juridique. La formation de ce contrat repose sur un accord mutuel des contreparties. Fournier (1998) étend cette vision fondée sur le contrat en avançant que les relations entre les marques et les consommateurs sont variées, micro-contextualisées, et de nature essentiellement affective. Ces mêmes relations recouvrent une grande diversité de forme, allant de « mariage arrangé » à « amis d'enfance » en passant par « esclavage » (Fournier, 1998 ; Fournier et Avery, 2011). Dans la lignée des travaux de Fournier (1998), Ahluwalia et al. (2000) puis Aaker et al. (2004) avancent que la relation entre la marque et le consommateur se construit dans le cadre de normes ou de règles implicites et explicites guidant la performance et l'évaluation de cette relation. Aggarwal (2004) montre que les relations entre les marques et les individus s'exercent dans un cadre social normatif qui oriente les comportements et sert de cadre pour le jugement - par exemple la norme transactionnelle versus la norme communautaire - ce qui permet d'expliquer les variations dans les réactions des consommateurs.

La transgression des règles par l'entreprise peut conduire à un effet négatif sur la relation parce qu'elle infirme les intentions de l'entreprise d'agir dans les termes définis (Grégoire et al., 2009). Le consommateur est soumis à des doutes qui altèrent et déstabilisent sa perception (Aaker et al., 2004). Dawar et Pillutla (2000) montrent ainsi l'importance du comportement attendu des consommateurs vis-à-vis de la marque. Pourtant, souligne Roux (2012), les attentes des clients matérialisées par un contrat se transforment bien souvent en obligations qui vont au-delà des promesses des entreprises. L'écart de représentation entre les perceptions d'obligations et les engagements de l'entreprise ou de la marque est alors susceptible de provoquer des changements d'attitude.

L'apport du contrat psychologique

Bien que développée dans le champ des ressources humaines, la théorie du « contrat psychologique » rend compte des croyances que le contrat génère dans une série d'engagements implicites dépassant les seules attentes explicites qu'il comporte (Roux, 2012). Rousseau (1989) met en évidence que, de manière individuelle et souvent inconsciente, les salariés perçoivent de la part leur organisation des promesses et signent implicitement avec celle-ci un « contrat psychologique » défini comme « un ensemble de croyances individuelles concernant des obligations réciproques entre l'organisation et lui-même, déterminantes dans la relation d'emploi ». Les messages externes émis par l'organisation viennent nourrir ce contrat. Ils donnent une signification aux actions ou aux intentions exprimées par l'organisation (Rousseau, 1995). Ils sont interprétés de façon subjective et individuelle dans une phase d'encodage mais également au regard de normes sociales émises par l'environnement de travail (« les signaux sociaux ») dans une phase de décodage. Des « prédispositions individuelles » affectent la manière dont les informations liées au contrat psychologique sont encodées (Dulac, 2005). Ce système agit comme un prisme à travers lequel le salarié traduit des obligations réciproques formant un contrat psychologique (Rousseau, 1995). Durant cette phase les promesses perçues se transforment en standard comportemental avec une acceptation de la part des salariés mais aussi des obligations perçues pour l'organisation (Rousseau, 1995, 2001). Les salariés s'impliquent alors dans la relation mais assument que l'organisation et eux-mêmes ont des obligations réciproques qui dépassent les simples promesses explicites. (Cf. Figure 12- Le développement du contrat psychologique selon Rousseau, 1995, 2001).

La violation du contrat psychologique est la conséquence d'une chaîne d'événements qui

démarre par la perception de promesses non tenues (Cf. Figure 13- Le processus de violation du contrat psychologique d'après Morrison et Robinson, 1997).

Les salariés évaluent l'écart entre la promesse perçue et ce qu'ils ont obtenu. Si la « saillance » ou la taille de l'écart est importante, les salariés cherchent à évaluer la manière dont chaque partie a respecté sa part du contrat (Morrison et Robinson, 1997). Si l'évaluation leur est défavorable, les salariés considèrent que le contrat psychologique a fait l'objet d'une rupture (Morrison et Robinson, 1997 ; Guerrero, 2005). La rupture perçue du contrat stimule alors un processus cognitif d'interprétation durant lequel le salarié tente de donner du sens à l'événement. Cette évaluation peut le conduire à de fortes réactions émotionnelles comme la colère, le sentiment de trahison ou de tromperie. Morrison et Robinson (1997) parlent alors de violation du contrat psychologique.

A l'issue d'une phase exploratoire et d'un aller-retour terrain-théorie nous envisageons, dans la lignée de la théorie du contrat psychologique (Rousseau, 1995), (P1) qu'il existe un « contrat psychologique » entre l'entreprise et les clients, qui repose sur l'assurance d'un comportement de l'entreprise conforme aux obligations perçues par ces derniers et (P2) que ce contrat lorsqu'il est contredit, explique le changement d'attitude a priori positif des clients vis-à-vis de l'entreprise.

Notre recherche a pour objectif d'examiner les mécanismes psychologiques à l'œuvre suite à la diffusion d'informations négatives dans les médias dans la perspective théorique du contrat psychologique. Nous cherchons notamment la manière dont se construit ou se déconstruit le contrat psychologique, avec une visée instrumentale pour identifier si cette grille de lecture peut aider à la prise de décision.

Méthode

Les mécanismes psychologiques à l'œuvre après la diffusion d'informations négatives médiatisées sur les entreprises sont encore relativement peu connus. Notre méthodologie est principalement incrémentale tout en mobilisant plusieurs méthodes qualitatives (Caru et Cova, 2003). Une phase exploratoire composée de 7 entretiens puis un retour vers la théorie nous ont permis de faire des propositions. Nous avons ensuite conduit 21 entretiens afin de comprendre les mécanismes du « contrat psychologique » et d'identifier les potentiels modérateurs. Enfin, trois experts ont validé la pertinence de notre modèle conceptuel. Les données issues des 7

premiers entretiens ont fait l'objet d'un double codage théorique ouvert. Les 21 entretiens ont été analysés par un codage guidé par la théorie du contrat psychologique, tout en laissant la possibilité à des thèmes d'émerger. Cette approche semi-directive nous a permis de relever les facteurs modérateurs de la violation du contrat psychologique. Le protocole de recherche est présenté dans la figure ci-dessous.

Figure 14 – Protocole de recherche – Etude client

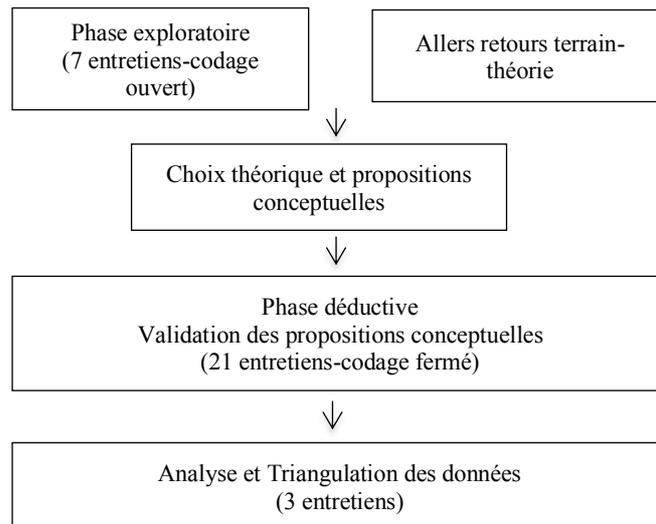


Tableau 24 - Démarche et méthode-

1. Phase exploratoire

Pour évaluer la façon dont les clients stabilisent leur cognition, la méthode de l'introspection (Caru et Cova, 2003 ; Beji-Bécheur et alii, 2012) a d'abord été utilisée auprès de clients de la marque Volkswagen interrogés six mois après le scandale du dieselgate. L'introspection a permis d'obtenir des descriptions, des comportements, expériences ou sentiments qui font sens pour l'acteur (Wallendorf et Brucks, 1993). Ces entretiens ont été complétés par d'autres auprès d'experts de la communication de crise, invités à réagir librement à la présentation visuelle et descriptive de crises récentes (Figure 17 3). Inspirée de la méthode de la photo-élicitation (Dion, 2007), cette technique a aidé nos experts à structurer leur analyse du phénomène.

2. Phase allers-retours terrain-théorie

Ces entretiens ont fait émerger des paradoxes qui ont conduit à de premières interprétations et à de nouvelles connaissances. Un aller et retour entre la phase exploratoire et une revue de littérature a ensuite permis d'orienter la recherche vers un cadre théorique, celui du « contrat psychologique » décrit par Rousseau (1989).

3. Phase déductive

Des consommateurs/clients ont ensuite été invités à réfléchir librement aux marques les ayant marqués en positif ou en négatif au cours des derniers mois. Puis la discussion a été enrichie en proposant une présentation visuelle (logos de marque) et descriptive de crises récentes suivant la méthode de la photo-élicitation.

4. Analyse et triangulation des données

Enfin 3 entretiens auprès d'experts de la communication et de la gestion de crise ont permis de procéder à une triangulation externe de l'analyse. Nous avons invité les experts à confirmer la vraisemblance de nos interprétations et à réagir librement à cette présentation (Wallendorf & Belk, 1989). Leurs réactions sont intégrées dans les résultats de la recherche.

Tableau 25 - Détails de la méthode de recueil des données et de leur traitement

Approche		Traitement des données
Etude de cas/introspection Consommateurs	<p><i>Choix de l'échantillon</i> 4 entretiens individuels auprès de clients Volkswagen – Tableau 29</p> <p><i>Nature des données</i> Entretiens individuels semi-directifs (octobre 2015-avril 2016)</p> <p><i>Guide d'entretien</i> Une consigne générale mais guidée a été donnée « <i>Racontez moi votre histoire avec cette marque et votre perception de la marque avant et après la crise...</i> ». Les clients ont exprimé par narration leur ressenti, leurs réactions mais aussi leurs sentiments face à la crise.</p>	<p>Le contenu des entretiens a été enregistré et retranscrit en totalité. Les données ont fait l'objet d'un double codage théorique ouvert (deux codeurs, sans a priori sur le contenu des catégories). La grille d'analyse résultant du codage porte sur le comportement, l'attitude et l'image de marque avant et après la crise.</p>
Etude de cas/ photo-élicitation Experts	<p>Etude de cas/photo-élicitation</p> <p><i>Choix de l'échantillon</i> (3 entretiens individuels auprès d'experts de la communication de crise) – Tableau 29</p> <p><i>Nature des données</i> Entretiens individuels semi-directifs (octobre 2015-février 2016)</p> <p><i>Guide d'entretien</i> Les experts ont été invités à donner spontanément leur définition "des crises de réputation" et à réagir librement à la présentation de descriptifs de crises récentes.</p>	<p>Le contenu des entretiens a été enregistré et retranscrit en totalité. Les données ont fait l'objet d'un double codage théorique ouvert (deux codeurs, sans a priori sur le contenu des catégories). La grille d'analyse résultant du codage porte sur les caractéristiques des crises de réputation et sur les facteurs de résistance des entreprises face à une attaque.</p>
Allers et retours avec la littérature -> introduction de la théorie du contrat psychologique		
Etude de cas/ photo-élicitation Consommateurs /Clients	<p><i>Choix de l'échantillon</i> Echantillon non déterminé. L'objectif était de sélectionner des personnes interrogées aussi différentes que possible pour accéder à des expériences variées et parvenir à une saturation empirique - Tableau 29</p> <p><i>Nature des données</i> 21 entretiens individuels semi-directifs (octobre 2015-février 2016)</p>	<p>Le contenu des entretiens a été enregistré et retranscrit en totalité. Le codage est fermé et repose sur la théorie du Contrat Psychologie / les facteurs générant la violation du contrat / l'inconfort psychologique / les facteurs atténuants / les comportements et réactions</p>
Triangulation des données	<p><i>Choix de l'échantillon</i> (3 entretiens individuels auprès d'experts de communication de crise)</p>	<p>Comparaison et confrontation des propositions conceptuelles émergentes de la phase précédente</p>

Experts	<i>Nature des données</i> Entretiens individuels semi-directifs (octobre 2015-février 2016) – Tableau 29 <i>Guide d'entretien</i> Les experts ont été invités à donner spontanément leur définition "des crises de réputation" et à construire des familles de crises à partir de descriptifs de crises récen
---------	--

Résultats

L'information négative médiatisée constitue un moment de vérité pour nos 21 répondants. Elle vient révéler l'existence d'un contrat psychologique jusque-là latent. Ces résultats sont confirmés par nos experts lors de la phase de triangulation des données. *« Au-delà de la valeur de marque (unicité, traits...), le contrat de base doit être respecté par la marque. Maintenant que tout le monde arrive à partager, le feedback c'est devenu extrêmement important et il peut y avoir des moments de vérité. Quand je vais sur les réseaux sociaux et que je découvre que Céline met des choses toxiques que je ne peux tolérer sur cette marque... Tout à coup par rapport à l'image qui est symbolique, ce travail sur la représentation peut être déconstruit. »* (Véronique, experte). Spontanément ou après la présentation de visuels de crises récentes, nos répondants s'engagent en effet rapidement dans un mécanisme d'explicitation d'un contrat psychologique tel que décrit par Rousseau (1995, 2001).

L'existence d'un contrat psychologique entre les clients et l'entreprise

Les clients interrogés commencent par interpréter les messages externes véhiculés implicitement ou explicitement par la marque avant que l'information négative ait été diffusée (phase d'encodage). Des prédispositions individuelles affectent pour certains la manière dont les informations sont encodées. Ces messages conduisent à la formation d'une promesse perçue. Par exemple, lorsque nous demandons à Pierre, en phase d'achat d'une nouvelle voiture, de réagir quelques mois après l'affaire Volkswagen, celui-ci nous dit tout d'abord *« Volkswagen, c'est allemand, c'est de l'acier »* (message externe). Ces informations émises par la marque signalent de manière implicite une intention pour le futur. Pierre conclut en effet *« c'est de la bonne qualité »* (promesse). L'attente vis-à-vis de la marque Volkswagen est d'autant plus importante que Pierre signale des valeurs personnelles par rapport aux marques *« c'est vrai que je ne suis pas très marque, mais si on adopte une marque, on aime bien que cela soit suivi en bien »* (prédisposition individuelle). Ensuite, des signaux issus de l'environnement social

façonnet la manière dont le consommateur/client interprète et perçoit les messages externes de la marque dans une phase de décodage. Durant cette phase, la promesse se transforme en standard comportemental avec un engagement et une acceptation de la part du consommateur/client mais aussi des obligations perçues pour la marque (Rousseau, 1995, 2001). Les messages conduisent en effet Pierre à accepter le prix de la voiture « *c'est cher mais c'est de la bonne qualité* » (acceptation, engagement) conforté par les messages convergents « *les marques allemandes c'est sans escroquerie* » (signal social). **Les résultats montrent que le pays d'origine de la marque semble être un signal social fort dans la phase de décodage.** Après cette phase de décodage, Pierre s'attend à l'obligation suivante de la part de Volkswagen « *normalement ils ne doivent pas te trander* » (obligation et contrat psychologique). A l'issue de ce processus le contrat psychologique signé par Pierre avec la marque Volkswagen est stabilisé.

Tableau 26 - Matérialisation du contrat psychologique

Le développement du contrat psychologique d'après Rousseau (1995, 2001)		<i>Verbatim significatifs</i>
Phase d'encodage	Messages externes émis par la marque	<i>Matines c'est des œufs frais (Nathalie). Findus c'est une marque industrielle (Jérôme). Michel et Augustin c'est des bons produits. Ils sont respectueux de leur environnement (Anne)</i>
	Promesse	<i>Volkswagen c'est la meilleure voiture. Elle est fiable, c'est une voiture qui peut rouler longtemps (Elyes). Les clients qui ont l'esprit premier de classe ont choisi la Société Générale pour cela (Christine).</i>
Phase de décodage	Signal social	<i>Orange c'est une grande marque. Les grandes entreprises ont de bien meilleures conditions de travail que les petites structures (Alexandra). Bioderma c'est une marque de parapharmacie, au-dessus d'une marque Carrefour (Soumaya). Les produits de marque allemande ont toujours un gage de sérieux (Christine). Quand tu es SwissLife, tu es une banque privée tu es au-dessus des autres banques privées classiques (Nathalie)</i>
	Acceptation du contrat, engagement	<i>Volkswagen cela n'est pas la plus belle voiture mais il y a la fiabilité, la solidité c'est cela qui me retient chez VW (Guillaume). Volkswagen, c'est une belle voiture qu'on achète en connaissance de cause, cela a un certain prix (Elyes).</i>
Contrat psychologique	Obligation	<i>Volkswagen c'est vraiment fiable jusqu'au bout (..) je pourrai la revendre sans problème (Elyes). Bioderma ils doivent te protéger des effets néfastes du soleil (Soumaya). Société Générale c'était la fierté de dire que je suis Société Générale (Christine).</i>

La rupture puis la violation du contrat psychologique comme facteur explicatif de la modification a priori positive de l'attitude.

A l'analyse des données, deux groupes se dégagent selon la manière d'interpréter les informations négatives médiatisées. Dans le premier groupe, ces informations ne créent pas de tension émotionnelle, alors que dans l'autre, elles engendrent un vif inconfort (tableau 27). Le mécanisme psychologique est très proche de celui décrit par Morrison et Robinson (1997) quand ils étudient le phénomène de violation du contrat psychologique (Cf Figure 13-Le processus de violation du contrat psychologique).

Le mécanisme de rupture du contrat psychologique

Face à l'information négative médiatisée, les clients ayant une attitude a priori positive de la marque commencent par évaluer l'écart entre la promesse perçue et ce que la nouvelle information véhicule.

Pour certains clients la taille de l'écart perçu est suffisamment importante pour qu'ils s'engagent dans un processus de comparaison (Morrison et Robinson, 1997), observé également par Guerrero (2005) quand celle-ci se penche sur la mesure du contrat psychologique. Elyes, client de la marque Volkswagen depuis 6 ans, est interrogé quelques mois après le scandale. Un peu déstabilisé et en doute, il témoigne : « *On part du principe que logiquement on est dans un échange gagnant/gagnant dans le sens où une belle voiture on l'achète en connaissance de cause. Et tout d'un coup on se rend compte que la base n'est plus la même. Au final on se dit que la voiture décrite comme telle n'est pas vraiment comme telle... quand on fouine, on peut se sentir trompé.* »

Pour les autres clients (deuxième groupe), l'information négative médiatisée déclenche une attitude moins émotionnelle, marquée par une rationalisation de l'événement. Ces clients perçoivent bien une dissonance entre ce que l'organisation avait promis et ce qu'ils observent sans pour autant que cela entraîne chez eux un processus de comparaison au sens de Morrison et Robinson (1997) et donc de rupture du contrat psychologique (tableau 27).

Le mécanisme de violation du contrat psychologique

Ensuite, la rupture perçue du contrat stimule un processus cognitif d'interprétation dans lequel le consommateur/client cherche à donner du sens à l'événement. Cette interprétation peut le conduire à un sentiment de trahison ou de tromperie et à des réactions émotionnelles. Morrison et Robinson (1997) parlent alors de violation du contrat psychologique, ce que traduit Elyes par « *on peut se sentir trompé* ». De manière intéressante, cette violation du contrat peut être vécue également par des non-clients, comme nous le dit Arnaud indigné par une information négative véhiculée sur la marque Bioderma « *Là pour le coup cela me scandalise un peu plus. Quand tu achètes une crème solaire tu veux te protéger des effets néfastes du soleil. Et là c'est l'effet recherché, enfin c'est le deal qui n'est pas respecté.* »

Par ailleurs, nos entretiens révèlent que la violation du contrat peut se nourrir d'un schéma qui n'est pas uniquement entretenu par des promesses explicites de la marque mais qu'elle peut également être la conséquence de promesses implicites. C'est le cas de Soumaya dont le contrat psychologique signé avec les grands groupes est celui de l'irréprochabilité. « *En fait, avec ce genre d'organisation de grande marque, moi mon sentiment premier c'est que les choses sont bien cadrées, les grands groupes ils ne font pas n'importe quoi, ils ne prennent pas de risques inutiles. Le fait de dire qu'il y a des failles, et cela n'est pas des petites failles, le fait de se dire qu'il y a plusieurs personnes impliquées là-dedans, c'est inquiétant.* » Enfin la violation du contrat peut remettre en cause le bénéfice symbolique de la marque (Keller, 1993) comme nous le dit Marc réagissant à l'affaire Kerviel « *Certains clients qui ont cet esprit premier de la classe ont choisi la Société Générale pour cela (...) ils ont été déçus. C'est un coup de canif dans le contrat.* »

Tableau 27 - Comparaison des réactions

	Verbatims significatifs	Profil
Rupture Du Contrat Psychologique	« Volkswagen c'était pour moi la voiture allemande, luxe avec un côté écologique, ils communiquaient dessus. Je trouve cela dingue. J'espère que cela aura un impact sur la marque. C'est un peu agaçant d'être flouée. » (Sybille)	Non cliente
	« Volkswagen pour moi c'est sérieux et professionnel, le fait qu'ils aient eux-mêmes organisé la fraude, pour moi c'est très grave. » (Christine)	Non cliente
	« Findus je connais cela depuis que je suis toute petite. De savoir qu'on nous a roulé avec du cheval... Là pour moi c'est fini. » (Nathalie)	Cliente
Pas de Rupture Contrat Psychologique	« D'un côté avec Nivéa et les parabens et Nutella et l'huile de palme le deal est respecté. Ils sont transparents. C'est indiqué dans la composition et à toi de faire attention et de dire non. » (Soumaya)	Cliente
	« Je retiens que le sujet de la crise en tant que tel ne m'a pas ému plus que cela parce que je n'ai pas acheté la voiture pour le pourcentage d'émissions telle qu'elle devait l'être mais pour d'autres caractéristiques. » (Stéphanie)	Cliente
	« Ben je ne sais pas vous n'allez pas acheter des produits pourris. Moi j'ai une Volkswagen cela reste une bonne bagnole même si elle pollue un peu plus. » (Patrick)	Client
	« Non pour moi les qualités de Volkswagen c'est sa fiabilité (...) ici on est purement sur la dimension morale et éthique et qui n'a rien à voir avec les qualités de la Volkswagen à la base. Je n'achète pas une Volkswagen pour cela, sinon j'achèterais une voiture électrique. » (Lionel)	Client
	« Ils ont triché mais non cela ne m'empêcherait pas d'acheter une voiture chez eux si je trouve le modèle qui ne me plaît pas trop cher et au tarif que je veux. » (Elisa)	Non cliente

Identification des facteurs aggravant la violation du contrat psychologique

Notre recherche révèle que quatre facteurs sont susceptibles d'amplifier ou d'accélérer la perception de violation du contrat psychologique : (1) l'entreprise est perçue comme intentionnellement responsable de la rupture du contrat (2) la promesse explicite de la marque est remise en cause, (3) il existe une menace d'intégrité physique, et (4) le contrat social n'est pas respecté.

(1) *L'intentionnalité perçue de l'entreprise* : la responsabilité perçue de l'entreprise est identifiée par plusieurs auteurs comme un facteur explicatif des réactions après une crise liée à la découverte de produits défectueux, nocifs ou dangereux. Nos travaux montrent toutefois que dans le cas d'une information négative médiatisée sur l'entreprise, c'est plutôt la perception de

l'intentionnalité de l'entreprise qui explique la modification d'attitude. En effet, les individus vont chercher les raisons pour lesquelles le contrat n'a pas été respecté (Robinson et Morrison, 2000). S'ils attribuent la rupture du contrat à la volonté délibérée de l'entreprise de ne pas remplir son obligation, le sentiment de trahison est plus fort. Il est en outre renforcé si les individus ont le sentiment que la rupture intentionnelle est partagée au sein de l'entreprise. En revanche lorsque l'événement est attribué à un seul individu, la réaction émotionnelle est moindre. Ainsi Lionel réagit vivement à l'information sur Bioderma. « *La réputation est basée quand même sur une certaine qualité, c'est quand même l'image que j'en ai et c'est un produit qui ne remplit pas la raison pour laquelle on l'achète. Il faudrait que je sache si c'est en connaissance de cause.* » Christine ajoute « *Volkswagen pour moi c'est sérieux et professionnel, le fait qu'ils aient eux-mêmes organisé la fraude, pour moi c'est très grave.* » Enfin Stéphanie, dans le cadre de la crise Matines, explique : « *Cette crise-là, elle a pour moi un impact sur la marque. Cela a un impact sur la sécurité alimentaire et sur la santé publique. Et en fait, si on m'explique que pour gagner de l'argent, la société a mis des animaux, là, cela a vraiment un impact... Ce que je veux différencier c'est l'agissement de la marque et la gestion des individus.* » Les réactions sont beaucoup plus modérées si les clients attribuent l'événement à un individu isolé dans l'entreprise. « *Bon, ça va pas remettre en cause la marque Chanel*²⁷ *pour moi, c'est une personne* » souligne Pierre. « *Pour moi ce que Guerlain*²⁸ *dit au journal de France 2 cela ne crée rien. C'est une crise liée à un comportement déviant d'une personne dans un groupe* » dit Patrick. Toutefois, comme le soutiennent Lei et al. (2012), cette perception d'intentionnalité de la marque dans la rupture du contrat est atténuée par la banalisation sectorielle. « *Après ce truc-là cela revient tous les 6 mois, c'est comme les abattages on sait que c'est dégueulasse* » (Arnaud). « *Je me dis qu'ils sont tous pareils en fait. Je pense qu'ils sont tous pareils sauf que voilà, ils ne se sont peut-être pas fait prendre, mais pour moi il y a du trafic dans toutes les autres marques* » (Alexandra). En revanche, la fréquence de la crise au sein d'une même entreprise vient aggraver ce sentiment « *Il y a acceptabilité pour la*

²⁷ Le répondant fait référence à la polémique sur le passé trouble de Gabrielle Chanel suite à la parution de l'essai du journaliste américain Hal Vaughan intitulé « *Sleeping with the enemy. Coco Chanel's secret war* » (Knopf, 2011), dont la traduction française est parue chez Albin Michel en 2012 sous le titre « *Dans le lit de l'ennemi. Coco Chanel sous l'occupation* ».

²⁸ En référence aux propos jugés racistes tenus par Jean-Paul Guerlain au journal de France 2 le 15 octobre 2010.

première crise » confirme Marc.E (expert). « *On fait toujours la différence entre « c'est la première fois » et « cela se reproduit » et là on arrive à une notion qui est assez proche de celle de crise qui est celle du risque, d'acceptabilité du risque* » (Marc.E, expert). « *L'antériorité ou la persistance rétinienne de la crise sont des variables importantes* » nous dit Yves.P (expert). « *Je continue à prendre l'avion parce que je considère que c'est un accident, c'est un point dans le temps et que cela n'est pas la société qui est responsable. Je pense que l'on peut être en mesure de comprendre que l'entreprise peut avoir un accident industriel* » nous dit Stéphanie.

(2) *La remise en cause de la promesse explicite* : de manière attendue, et déjà identifiée par Dawar et Lei (2009), la remise en cause de la promesse explicite de la marque provoque un sentiment de trahison d'autant plus fort que la marque paraissait sincère (Aaker et al., 2004). C'est ce qu'expliquent Pierre « *Quand on te dit élevé en plein air. C'est dingue. Moi là il y a tromperie* » ou Nathalie « *Quand on parlait de Matines c'était mignon des beaux œufs frais... c'est quand même décevant.* » Arnaud ajoute : « *Vendre de la viande de bœuf alors que c'est de la viande de cheval, tu as l'impression d'avoir été trompé quoi. Quand on communique sur quelque chose, quand on vend quelque chose, il faut que cela soit là si on met en avant une qualité, un bénéfice ou quelque chose il faut qu'elle soit réelle.* ». « *C'est un état d'esprit* nous dit Sybille. *Quand on avance quelque chose et qu'on veut vendre sa marque sur un point qui s'avère être une supercherie il y a un état d'esprit de stratégie de développement qui est quand même...* ».

(3) *La remise en cause de l'intégrité physique* : la violation du contrat psychologique semble d'autant plus forte que la crise remet en cause l'intégrité physique, sans doute parce que l'obligation liée au contrat avec les marques alimentaires ou pharmaceutiques repose avant tout sur la sécurité et la confiance. C'est ce que suggèrent plusieurs personnes interrogées. « *Findus c'est une tromperie plus grave qui touche à des vies humaines* » (Sybille). « *Ne pas savoir ce que je mange cela met un doute sur tout. La pollution va me toucher mais pas au premier degré, moins que quand on parle de vies humaines et de nourriture. C'est vrai que cela sensibilise plus rapidement* » (Elyes). « *Si les jeans sont cousus par les enfants c'est pas bien mais ce qui me touche plus c'est quand les produits sont toxiques* » (Soumaya). C'est également un point que confirment les experts de la communication de crises interrogés. « *Quels sont les événements qui ont un impact direct sur le business ? Ce sont des crises essentiellement*

alimentaires. Alors l'alimentaire c'est trop réduit, tout ce qui a un impact sur ma santé. On vit dans un monde où l'on pense que cela doit être bon pour ma santé, irréprochable pour ma santé » (Mark.E, expert).

(4) La remise en cause du contrat social : comme le proposent Morrison et Robinson (1997), l'intensité des réactions émotionnelles faisant suite à la rupture du contrat psychologique est accentuée par des présupposés, des normes sociales ou des valeurs qui renforcent le sentiment de trahison. Marc, un peu cyniquement, mentionne son inconfort après la crise qui a frappé Nike. « Nike qui fait travailler à très très bas prix ses ouvriers au Moyen Orient, au Bangladesh cela me choque quelque part. Oui car quand on parle d'économie soi-disant responsable cela me fait doucement rire. Ce n'est pas de l'économie responsable s'il y a un profit ou un gros profit derrière. » Lionel en réagissant au scandale Matines nous dit : « qu'on m'ait trahi sur des notions qui sont pour moi assez fondamentales qui sont des notions de santé publique, de respect des animaux, cela me gêne vraiment... » et Sybille en parlant du luxe nous dit : « Si demain on m'annonce que les sacs à main Hermès sont fabriqués par des enfants en Inde, là c'est scandaleux parce que il y a des valeurs humaines derrière que je ne défends pas, il y a une stratégie de marque que je n'aime pas et qui est contradictoire au luxe. Le luxe marge énormément (...). ».

Identification des facteurs modérateurs de la violation du contrat psychologique.

Nos travaux révèlent que (1) la distance spatio-temporelle des clients avec l'information négative médiatisée et (2) l'ancienneté de la marque constituent des facteurs modérateurs.

(1) Distance spatio-temporelle avec l'événement : Nos résultats montrent qu'au-delà de la familiarité du consommateur avec la marque (Dawar et Lei, 2009), la proximité dans le temps ou l'espace de l'événement déclencheur de la crise est une variable modératrice de l'inconfort psychologique. L'individu dispose alors d'une capacité restreinte et d'une faible motivation à traiter l'information. « La crise Petit Navire²⁹, les côtes sont loin, tout le monde s'en fout » nous dit Pierre. « Chanel, je pense qu'entre guillemets c'est trop loin. Je trouve cela difficile d'aller punir une marque et une société pour des agissements qui ont eu lieu il y a 70 ans »

²⁹ En référence aux polémiques sur les méthodes de pêche de Petit Navire, régulièrement dénoncées par Greenpeace.

nous dit Stéphanie. Marc.E et Yves.P (experts) confirment l'importance de cette variable dans la compréhension du mécanisme. « *La théorie des médias, c'est ce qu'ils appellent des sujets concernant avec une sorte d'identification, je suis désolé c'est horrible à dire je ne suis pas concerné par le sort des chrétiens d'Irak, enfin l'opinion française n'est pas concernée par le sort des chrétiens d'Irak* ».

(2) *L'ancienneté de la marque* : des travaux soulignent l'importance d'une bonne réputation pour protéger la marque en cas de crise (Jones et Little, 2000). Notre étude pointe l'importance de l'ancienneté de la marque, qui constitue un gage de confiance et joue comme un élément modérateur dans la crise. Elyes, client de la marque Volkswagen depuis 6 ans se rassure ainsi : « *J'ai trouvé cela très judicieux de rappeler tous les souvenirs qui sont liés à la marque du passé parce que cette marque elle a un très joli passé et il faut miser dessus. Je pense qu'une marque jeune ne pourrait pas se relever de ce type de buzz (...) C'est un gage de fiabilité qu'on ne peut avoir que dans le temps.* » Quand on interroge Agnès sur la crise Asiana Airlines³⁰, celle-ci analyse la situation ainsi : « *Air France c'est une vieille compagnie. La confiance cela s'instaure aussi sur le temps.* » Enfin Yves, à propos de l'impact modéré sur les ventes de la crise Volkswagen dit : « *Oui parce que depuis 100 ans ils ont fait leur preuve c'est une très bonne marque (...) oui c'est un gage de confiance, de sérénité, de plaisir dans l'achat.* »

Synthèse et apports pour le management

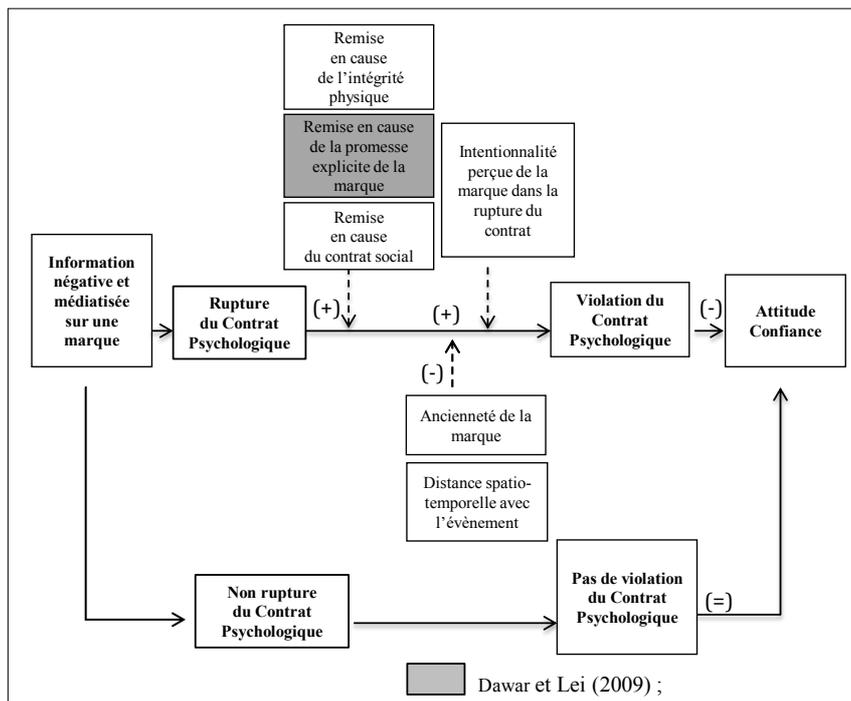
Apports théoriques

Nos résultats montrent qu'au-delà des facteurs d'engagement, d'attachement des consommateurs vis à vis de la marque et de responsabilité perçue de l'entreprise dans la crise, la rupture puis la violation du contrat psychologique (Rousseau, 1989 ; Morrison et Robinson, 1997) pourrait constituer une variable médiatrice centrale. La rupture est d'ordre cognitif, alors que la violation du contrat entraîne des réactions qui sont d'ordre émotionnel, du type colère, sentiment de trahison ou de tromperie. Cette variable médiatrice peut être intégrée avec profit dans un modèle conceptuel qui permet de mieux comprendre pourquoi les informations

³⁰ Le 6 Juillet 2013, un boing 777 de la compagnie Asiana Airlines s'écrase lors de l'atterrissage à l'aéroport de San Francisco.

négatives médiatisées ne conduisent pas toutes au changement d'attitude des clients vis à vis de l'entreprise (encadré 4). De plus, contrairement à ce qu'avancent Dawar et Lei (2009), la remise en cause de l'obligation attachée au contrat n'est pas que fonctionnelle ; elle peut tout à fait être symbolique et/ou émotionnelle (la fierté de dire que je suis client Société Générale, des produits qui n'abiment par l'environnement pour Michel et Augustin).

Figure 15 - Modèle conceptuel



Le modèle conceptuel intègre quatre variables susceptibles de modérer positivement la relation entre rupture et violation du contrat, à savoir (1) la remise en cause de l'intégrité physique, (2) la remise en cause de la promesse explicite de la marque, (3) la remise en cause du contrat social, et (4) l'intentionnalité perçue de l'entreprise dans la rupture du contrat. De même, deux variables identifiées peuvent venir modérer négativement cette même relation : (1) l'ancienneté de la marque et (2) la distance spatio-temporelle avec l'évènement. L'intégrité physique définie à partir de nos résultats peut être comprise comme le respect du corps et de la santé des individus. La promesse explicite se rapporte aux engagements énoncés par la marque sur différents supports de communication. Le contrat social reflète les valeurs, les croyances et les normes à propos du comportement approprié au sein d'une unité sociale particulière, ce que

l'on peut rapprocher des travaux de Gough (1963). L'intentionnalité perçue de l'entreprise est tout à fait cohérente avec la définition donnée par Coombs et Holladay (1996).

Quant à l'ancienneté de la marque, elle peut être comprise comme une perception de stabilité, la marque ayant affronté les aléas du temps qui passe (Robert-Demontrond et Boulbry, 2003). Enfin, nos résultats sur la distance spatio-temporelle sont à rapprocher des travaux sur la distance psychologique (Trope et Liberman, 2010), qui montrent que la perception d'un objet est altérée par la distance spatiale et temporelle, mais aussi sociale et hypothétique (la probabilité qu'un événement survienne). Le modèle pourrait donc être encore enrichi en intégrant un certain nombre de caractéristiques individuelles, telles que l'altruisme, et en testant également les dimensions sociales et hypothétiques de la distance.

Ce modèle conceptuel est cohérent avec la théorie de l'évaluation cognitive (*appraisal theory*) (Lazarus, 1991), en ce qu'il constitue un premier stade d'évaluation cognitive et affective qui précède les réactions émotionnelles et permet à l'individu de classer l'évènement en « dangereux » ou « sans importance ». Nos résultats contribuent à cette théorie tout en introduisant un certain nombre de variables potentiellement modératrices qui apportent des précisions sur la manière dont l'individu construit son évaluation.

Ensuite, nos travaux enrichissent les discussions menées par les tenants de la théorie de la dissonance cognitive (Festinger, 1957) sur la question de savoir si deux éléments de cognitions incohérents conduisent nécessairement à « l'inconfort psychologique ». Notre recherche montre qu'une information négative médiatisée incongruente pourrait conduire à l'inconfort dès lors que les termes du contrat psychologique (Rousseau, 1995) signé entre le client et l'entreprise sont rompus. En effet les relations entre le client et la marque s'inscrivent dans le cadre de normes (Aaker et al., 2004 ; Aggarwal, 2004) matérialisées par une acceptation du cadre de la relation mais aussi par des obligations perçues de la marque envers le consommateur/client. Si après un processus de comparaison (Morrison et Robinson, 1997), d'assimilation (Sherif et Hovland, 1961) ou de disconfirmation des attentes (Anderson, 1973), les clients vivent l'information comme une remise en cause des termes du contrat, alors il pourrait y avoir inconfort psychologique.

Par ailleurs, la notion de contrat psychologique, qui a émergé du terrain dans un contexte particulier de la vie des marques, pourrait s'avérer fructueuse dans le management des marques au long cours, car elle est de nature à réconcilier le courant transactionnel - la marque comme un contrat économique, (Kapferer, 1991 et 2012) - et le courant relationnel initié par Macneil

(1980) puis Fournier (1998). Le contrat diffère de la relation en deux points : (1) il engage par l'existence d'obligations réciproques, et (2) il fait appel en premier lieu à la cognition, les réactions émotionnelles intervenant dans un deuxième temps, ce qui est cohérent avec la théorie de l'évaluation cognitive (*appraisal theory*) (Lazarus 1991). En revanche, nous parlons bien ici d'un contrat entre une marque et un individu, ce qui rejoint Fournier sur le caractère singulier et micro-situé de la relation consommateur-marque. Par rapport à la vision classique du contrat de marque, il apparaît que l'obligation de la marque envers le consommateur va au-delà de la promesse explicite et intègre d'autres éléments plus implicites. Enfin, la réciprocité implique également des obligations du consommateur envers la marque, qui elles aussi vont différer en fonction de la nature du contrat. En somme, on pourrait voir le lien consommateur-marque comme une mosaïque de micro-contrats, implicitement passés entre un consommateur et une marque, de nature cognitive et affective, qui impliquent des obligations réciproques et précèdent les réactions émotionnelles. Pour conclure, et bien que les concepts utilisés pour gérer les marques soient légions, le potentiel intégrateur de la théorie du contrat psychologique nous apparaît comme prometteur. Elle permet en effet d'envisager le rôle des émotions et de la cognition dans l'évaluation des termes du contrat implicite entre les marques et les consommateurs.

Enfin, cette recherche rejoint les travaux mettant en perspective la responsabilité sociale des entreprises et la performance des marques (Maignan et Ferrell, 2004 ; Sen et Bhattacharya, 2001 ; Swaen et Chumpitaz, 2008 ; Vlachos et al, 2009), à travers la variable « intentionnalité perçue de la marque dans la rupture du contrat » (encadré 4). Pour des consommateurs de plus en plus éduqués à la consommation, les pratiques managériales autour de la gestion des marques n'échappent plus aujourd'hui aux interrogations et aux représentations des consommateurs. Nos résultats rejoignent les travaux sur l'éthicité perçue par le consommateur, concept multidimensionnel intégrant perception de la marque et de l'organisation (Brunk, 2012). Ils enrichissent également les discussions récentes sur « l'irresponsabilité » sociale des entreprises, et sur ses conséquences sur l'évaluation des organisations. (Sweetin et al, 2013 ; Lin-Hi et Müller, 2013). Nos travaux confortent la nécessité pour les entreprises de mettre en cohérence la promesse explicite de la marque avec les engagements et les actions RSE (Sierra et al, 2017).

Apports managériaux

Cette recherche apporte de nouveaux éléments de réflexion pour les agences de communication de crise comme pour les directions de la communication.

Mieux appréhender les éléments implicites du contrat : pour les directions marketing et de la communication, la question se pose de savoir si les marques ont intérêt à trop promettre, surtout si elles n'ont pas mis en place les structures de gouvernance qui leur permettent d'identifier et de respecter les clauses d'un contrat psychologique qui reste de nature largement implicite. En effet, la rupture du contrat intervient quand l'obligation attachée au contrat est remise en cause. La violation de cette obligation peut être vécue par les clients comme une véritable trahison notamment si la marque s'est engagée à remplir cette obligation, et si d'après le consommateur la violation est intentionnelle. Il est donc important que l'organisation agisse en cohérence avec les associations explicites, mais aussi implicites que la marque véhicule. Pour mieux appréhender le contrat psychologique, les outils de mesure du type baromètre image pourraient être complétés en intégrant les dimensions propres au contrat psychologique, en particulier ce qui est lié aux signaux sociaux et aux obligations.

Mobiliser le patrimoine de la marque : pour les marques établies depuis un certain temps, l'ancienneté de la marque constitue un bouclier qu'il peut être judicieux d'exploiter en temps de crise dans les différents outils de communication. A cet égard la communication de Volkswagen pendant et après le Dieselgate, qui fait appel au « temps long » et à l'inscription dans le temps de la relation marque-consommateur, apparaît comme tout à fait pertinente (Figure 16).

Adapter la réponse apportée en fonction de la situation : pour les agences conseil comme pour les décideurs opérationnels, dans un contexte où la gestion de crise reste encore un métier empirique et récent comme le soulignent les experts de la communication de crise interrogés, ce travail donne des clés de lectures du mécanisme cognitif et affectif qui s'opère auprès des consommateurs. Ces clés de lecture peuvent être mises à profit dans un outil de diagnostic qui permet d'apporter une réponse adaptée et modulée lorsqu'une marque fait face à une information négative médiatisée. Nous montrons à partir de deux exemples, Volkswagen et Findus, comment le diagnostic peut conduire à des actions correctrices différentes selon chaque cas.

Tableau 28 - Outil de diagnostic de l'intensité de la crise.

L'exemple de l'information négative et médiatisée sur Volkswagen (septembre 2015)

Remise en cause du contrat psychologique	Remise en cause de la promesse explicite	Remise en cause intégrité physique	Intentionnalité perçue	Remise en cause contrat social	Ancienneté de la marque	Distance spatio-temporelle	Intensité de la violation du contrat psychologique
(++)	(--)	(--)	(+++)	(---)	(---)	(--)	(+)

L'exemple de l'information négative et médiatisée sur Findus (février 2013)

Remise en cause du contrat psychologique	Remise en cause de la promesse explicite	Remise en cause intégrité physique	Intentionnalité perçue	Remise en cause contrat social	Ancienneté de la marque	Distance spatio-temporelle	Intensité de la violation du contrat psychologique
(++)	(-)	(+++)	(++)	(+)	(-)	(--)	(++)

Mode d'emploi : chaque critère est évalué de manière indépendante à l'aide de plus et de moins (de +++ à ---), dans un but de représentation de la nature de la crise. L'exemple réalisé sur deux entreprises montre que les crises sont de nature très différente.

Dans le cas de Volkswagen, la violation du contrat psychologique est renforcée par la perception d'intentionnalité de la marque dans la rupture du contrat. Ici, il convient de rester sobre dans sa communication. Une stratégie envisageable est d'actionner des boucliers comme par exemple le patrimoine de la marque, ce que Volkswagen a fait avec succès.

Dans le cas de Findus la violation est aggravée par le fait que la crise touche l'intégrité physique. Là, il faut rassurer avec des mesures énergiques de retrait et de réassurance dans les processus qualité avec une grande transparence.

Conclusion, limites et voies de recherches

Cette recherche montre des limites liées à sa nature exploratoire et ouvre diverses pistes de recherche. On peut supposer que dans certains cas la réponse communicationnelle des marques peut modérer les effets des informations négatives médiatisées. En outre, la question reste posée de savoir si la violation du contrat psychologique se traduit toujours par un acte de boycott de la marque ou si comme nous l'apprend la littérature sur la théorie du contrat psychologique, certains individus cherchent à défendre la marque. Ce travail ouvre également de nouvelles perspectives. Dans un contexte où les informations négatives sont rapidement médiatisées, les marques sont davantage exposées. Ceci peut réinterroger les pratiques opérationnelles de gestion des marques très centrées sur la promesse, et celles sur la gestion des effets des informations négatives. En effet, les informations négatives médiatisées ne conduisent pas fatalement à une crise, et en tout état de cause n'appellent pas la même réponse. Notre recherche montre qu'il existe un contrat psychologique chez les individus non clients de l'entreprise. Il pourrait être intéressant de mieux comprendre ce qui les conduit à percevoir une rupture du contrat psychologique. Enfin des recherches pourraient être engagées afin d'étudier plus en détail le mécanisme, les facteurs qui permettent de mieux comprendre le phénomène de non rupture perçue du contrat psychologique chez les clients.

Tableau 29 – Liste des informants – Essai 1

Entretien	Nature	Prénom	Age	Sexe	Durée Entretien
1	Client Volkswagen depuis 6 ans	Elyes	25	H	1h 05
2	Client Volkswagen depuis 9 ans	Jean Baptiste	38	H	52 min
3	Client Volkswagen depuis 16 ans	Guillaume	50	H	50 min
4	Client Volkswagen depuis 2 ans	Patrick	48	H	56 min
5	Expert - directeur communication entreprise et ancien Directeur Général agence de publicité	Jérôme	39	H	55 min
6	Expert – Associé agence de communication (500 collaborateurs)	Yves.P	42	H	45 min
7	Expert-responsable communication de crise entreprise (>500 collaborateurs)	Véronique	48	F	1h 02
8	Consommateur	Christine	55	F	1h 10
9	Consommateur	Alexandra	27	F	1h 02
10	Consommateur	Elisa	29	F	49 min
11	Consommateur	Sybille	42	F	1h 01
12	Consommateur	Nathalie	52	F	42 min
13	Consommateur	Pierre	63	H	1h 22
14	Consommateur	Yves	55	H	43 min
15	Consommateur	Olivier. M	61	H	47 min
16	Consommateur	Cécile	30	F	1h 10
17	Consommateur	Thomas	33	H	1h 03
18	Consommateur	Anne	45	F	47 min
19	Consommateur	Stéphanie	44	F	50 min
20	Consommateur	Soumaya	35	F	1h 03
21	Consommateur	Laurent	44	H	56 min
22	Consommateur	Arnaud	39	H	50 min
23	Consommateur	Agnes	40	F	55 min
24	Consommateur	Olivier	45	H	1h 02
25	Consommateur	Sonia	44	F	59 min
26	Consommateur	Jean- Christophe	38	H	1h
27	Consommateur	Marc	46	H	49 min
28	Consommateur	Lionel	43	H	46 min
29	Expert-directeur conseil agence communication de crise (125 collaborateurs)	Marc.E	55	H	59 min
30	Expert-Associée agence de communication (300 collaborateurs)	Véronique	49	F	1h 10
31	Expert – Présidente agence de communication (<50 salariés)	Jeanne	52	F	1h 27

Figure 16 – Campagne Volkswagen

Campagne VOLKSWAGEN & moi orchestrée par l'agence DDB en collaboration avec les agences FOVE et Mediacom en mars 2016.

Volkswagen a invité ses conducteurs à partager les clichés de leur voiture sur une site dédié www.VWetMoi.fr ou sur les réseaux sociaux avec le #VWetMoi. Annonces en presse ou magazine.



Posté par Antoine C. le 13 mars 2016

Plus que nos voitures, vos histoires.

Partagez-les avec #VWetMoi ou sur VWetMoi.fr
Votre histoire deviendra peut-être notre prochaine publicité.

Volkswagen recommande Castrol EDGE Professional
Volkswagen Group France - s.a. - R.C.S. Strasbourg B 400 021 538



Volkswagen



Posté par Emilie L.
le 13 mars 2016

Plus que nos voitures, vos histoires.

Partagez-les avec #VWetMoi ou sur VWetMoi.fr
Votre histoire deviendra peut-être notre prochaine publicité.

Volkswagen recommande Castrol EDGE Professional
Volkswagen Group France - s.a. - R.C.S. Strasbourg B 400 021 538



Volkswagen



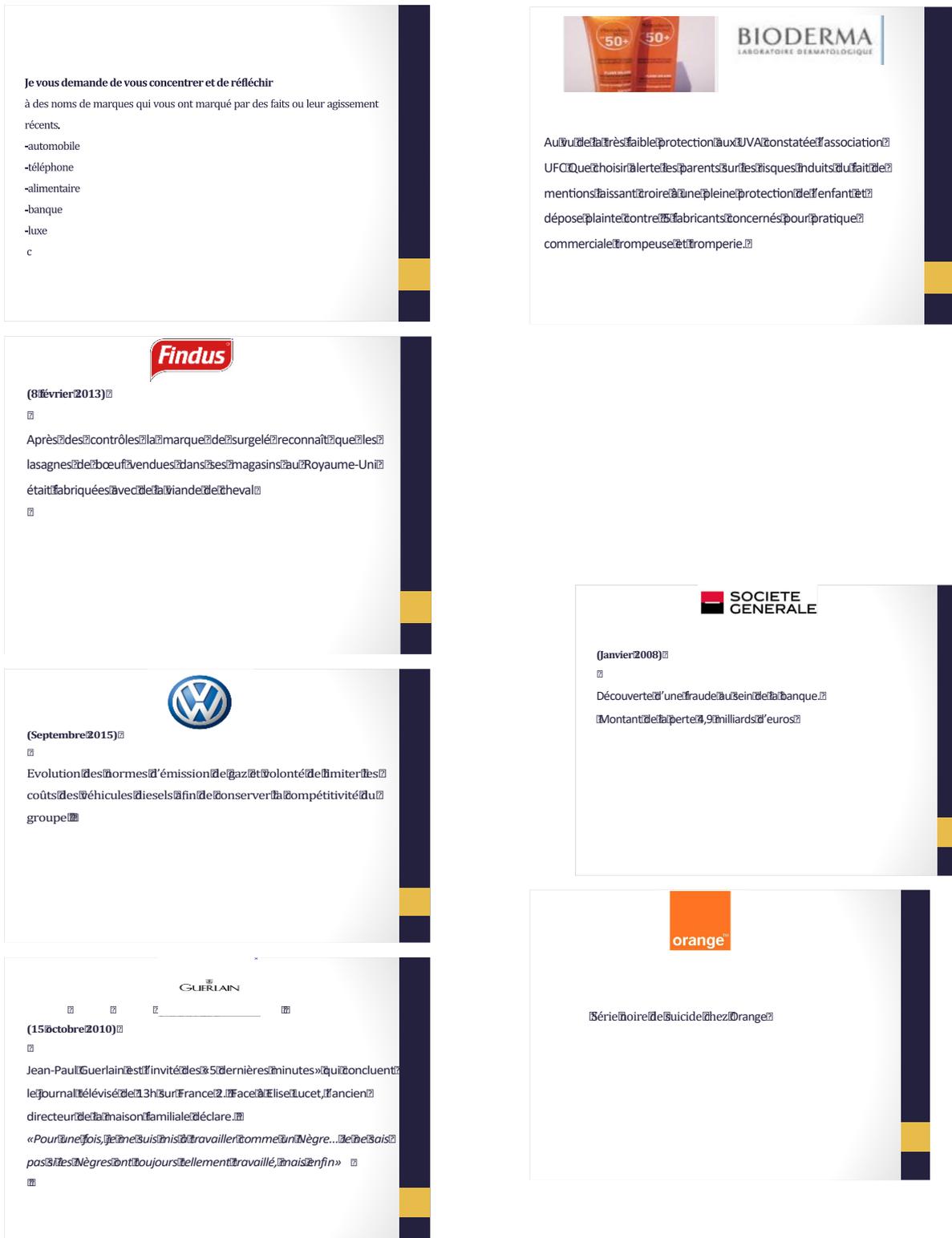
Posté par Cindy L. & Eddy L. le 13 mars 2016

Plus que nos voitures, vos histoires.

Partagez-les avec #VWetMoi ou sur VWetMoi.fr
Votre histoire deviendra peut-être notre prochaine publicité.



Figure 17 - Présentation visuelle et descriptive de crises récentes





(13 janvier 2012)

Le leader européen des croisières, Costa Croisières voit un navire de sa flotte faire naufrage début 2012, faisant 32 morts. Un mois plus tard un autre navire de la flotte subit une panne en mer avec 1000 personnes à bord.

Matines



Des cadavres de poules nomifiées au milieu de poudeuses entassées au bec mutilé, des huées de mouches et de poux, un sol jonché d'asticots: l'association de défense animale 1214 dénonce les nouvelles pratiques d'un élevage industriel, situé cette fois dans l'Ain.

☐

**ESSAI 2 - Evolution du contrat psychologique chez les salariés
après une crise de réputation : le rôle de l'identification à
l'entreprise**

INTRODUCTION

Les scandales et les chocs externes sur les entreprises se succèdent depuis quelques années dans plusieurs secteurs d'activités. Peuvent être notamment cités le scandale du dieseldgate sur l'entreprise Volkswagen, l'affaire Cambridge Analytica, le scandale Lafarge Holcim ou celui du chevalgate chez Findus³¹. Le risque de réputation est cité comme risque n°1 par les managers³². Les crises de réputation ont en effet une influence négative sur les résultats et la valorisation des entreprises (Cleeren et al. 2013). Quand surviennent ces scandales, les salariés sont des acteurs dans la discussion publique. Ils sont amenés à s'exprimer sur les réseaux sociaux, comme c'est le cas lorsqu'Amazon en 2015 est mis en cause par la presse pour ses pratiques managériales controversées³³. Il paraît alors particulièrement intéressant de comprendre comment les membres des organisations réagissent et vivent ces situations particulières.

En effet, la relation entre les collaborateurs et l'entreprise dépasse souvent le contrat de travail. Rousseau (1989) met en évidence que, de manière individuelle et souvent inconsciente, les salariés perçoivent de la part de leur organisation des promesses et signent implicitement avec celle-ci un « contrat psychologique » défini comme « *un ensemble de croyances individuelles concernant des obligations réciproques entre l'organisation et lui-même, déterminantes dans la relation d'emploi* ». Les messages externes émis par l'organisation viennent notamment nourrir ce contrat psychologique. Ils donnent une signification aux actions ou aux intentions exprimées par l'organisation (Rousseau, 1995). D'un point de vue académique, une littérature abondante s'intéresse à la manière dont le contrat psychologique évolue et change avec le temps au sein des organisations (Morrison et Robinson, 1997 ; de Vos et al., 2003 ; de Vos et Freese, 2011 ; Charbonnier-Voirin et al., 2014) ou aux effets de la rupture du contrat psychologique sur la relation d'emploi (Mullenbach, 2009). Des études explorent également les effets des changements organisationnels comme les fusions acquisitions sur le contrat psychologique

31 Volkswagen, Libération, septembre 2015 ; Cambridge Analytica, Libération, mars, 2018 ; Lafarge Hocim, Le Figaro, juin 2016 ; Findus, Les Echos, février 2013.

32 Rapport Deloitte, décembre 2016. 8ème Baromètre de la communication de crise (UDA, janvier 2017).

33 « An Amazonian's response to Inside Amazon: Wrestling big ideas in a Bruising Workplace » publié par Nick Ciubotariu sur LinkedIn le 16 août 2015.

(Turnley et Feldman, 1998 ; Coyle-Shapiro et Kessler, 2000). Elles montrent que ces situations peuvent favoriser la violation des contrats psychologiques (Yan et Zhu, 2013). Pourtant, nous en savons toujours assez peu sur ce qu'une crise de réputation révèle sur l'évolution du « contrat psychologique » et la relation d'emploi chez les salariés. La question que nous nous posons est donc la suivante : dans quelle mesure une atteinte à la réputation modifie-t-elle le contrat psychologique entre l'entreprise et le salarié lorsque celui-ci reste au sein de l'organisation ? Notre recherche a ainsi pour objectif d'examiner les mécanismes cognitifs et affectifs à l'œuvre auprès des salariés qui sont restés dans l'entreprise après une crise de réputation.

A cette fin, nous nous sommes penchés sur le cas d'une grande banque française, la Société Générale, soumise à une information négative et médiatisée en 2008. Dans un premier temps, nous nous penchons, dans la littérature, sur la réputation organisationnelle et sur les crises de réputation. Puis nous nous intéressons aux travaux sur la formation et l'évolution du contrat psychologique chez les salariés. Cet état de l'art nous conduit à mieux définir la crise de réputation et à faire des premières propositions que nous explorons dans une troisième partie après avoir détaillé le protocole et la méthodologie utilisée.

1. ETAT DE LA LITTERATURE

1.1. Réputation organisationnelle et crises de réputation d'entreprise

Le concept de réputation d'entreprise a reçu ces dernières années une attention importante de la part des chercheurs en sciences de gestion (Fombrun, 1996 ; Barnett et Pollock, 2012). La réputation est un construit social, qui repose sur une représentation collective et partagée par les parties prenantes sur l'entreprise (Highhouse et al. 2009). Considérée comme une ressource fondamentale (Hall, 1992), la réputation affecte positivement la performance de l'entreprise (Roberts et Dowling, 2002 ; Eberl et Schwaiger, 2005). Plusieurs auteurs s'accordent sur le fait que parmi les parties prenantes (Freeman, 1984), les salariés sont ceux avec qui l'organisation a le lien le plus étroit avec la réputation (Grunig et al., 2002 ; White et al., 2010). D'un côté, figure vivante de l'organisation, les collaborateurs sont souvent perçus comme des sources crédibles d'information pour le public (Men, 2014) et contribuent activement à façonner l'image de l'entreprise auprès des autres parties prenantes (Harris et de Chernatony, 2001). D'un autre côté, une bonne réputation permet à l'entreprise d'attirer et de retenir ses talents

(Gatewood et al., 1993 ; Cable et Turban, 2003). Travailler pour une entreprise qui a une bonne réputation est plus satisfaisant que de travailler pour une entreprise qui a une mauvaise réputation (Helm, 2013). Elle favorise l'implication organisationnelle (Helm, 2011) et l'identification organisationnelle des salariés (Dutton et al., 1994 ; Helm, 2013). Quand les membres de l'organisation croient que l'extérieur perçoit de manière positive leur organisation, l'affiliation à l'organisation crée une identité sociale positive (Smidts et al., 2001) et renforce l'identification organisationnelle (Dutton et al., 1994 ; Helm, 2013). Pourtant, si le lien entre la réputation et le comportement des salariés est mentionné par les auteurs (Grunig et al., 2002 ; White et al., 2010), les recherches sur les effets des crises de réputation sont encore embryonnaires et fragmentées au sein de plusieurs disciplines (marketing, relations publiques, ressources humaines). Elles nous apprennent que les informations négatives déclenchent chez les individus des mécanismes de diagnostics d'ordre cognitif (Dawar et Pillutla, 2000 ; Fediuk et al, 2010 ; Reuber et Fischer, 2009). Lorsque la réputation d'entreprise est perçue comme négative par les membres de l'organisation, elle peut conduire à de l'inconfort, de l'embarras et une diminution de l'estime de soi (Cable et Turban, 2003) mais aussi à une intention de départ (Helm, 2013). De nombreux travaux sont consacrés aux stratégies de communication de crise (Coombs, 2009 ; Benoit, 1995) et mobilisent la théorie de l'attribution (Weiner, 1980) pour expliquer les stratégies de réponses possibles des organisations face aux crises (Fediuk et al, 2010 ; Laczniak et al., 2001). La responsabilité perçue de l'entreprise dans la crise (Fediuk et al, 2010 ; Laczniak et al., 2001) est, dans le cadre de ces travaux, une variable centrale dans l'analyse. Ces recherches apportent toutefois une représentation relativement simplifiée des situations de crise, en supposant que les mécanismes et les effets sont identiques chez toutes les parties prenantes. Pourtant, comme le soulignent Reuber et Fischer (2009), ces dernières n'ont pas toujours les mêmes motivations à traiter l'information. Par ailleurs, les auteurs n'ont pas une définition uniforme de la nature de l'évènement déclencheur de la crise. Certains s'intéressent à la « crise produit » définie comme un événement au départ discret amplifié par les médias après la découverte de produits défectueux ou dangereux. Dawar et Lei (2009) introduisent le concept de crise de marque, défini par des informations négatives amplifiées par les médias sur les propositions fonctionnelles et centrales de la marque. La définition conceptuelle utilisée par les auteurs n'indique pas que l'organisation a mal agi. Reuber et Fischer (2010) envisagent, en revanche, la crise de réputation d'entreprise comme la conséquence d'une action condamnable et médiatisée de l'entreprise.

En somme, la littérature n'a pas aujourd'hui une définition uniforme du concept de crise de réputation d'entreprise et nous en savons peu sur le mécanisme et la dynamique perceptuelle qui se joue après l'événement auprès des collaborateurs. Si la crise de réputation d'entreprise n'est pas définie de manière analogue au sein de la littérature, elle présente toutefois des caractéristiques intrinsèques communes qui nous permettent de la définir comme *une information négative amplifiée par les médias auprès du public, qui déclenche un mécanisme de diagnostic de la situation*.

1.2. Formation et évolution du contrat psychologique

Rousseau (1989, 1995) met en évidence que les éléments de la relation d'emploi ne peuvent être totalement prévus et formalisés dans un contrat de travail et que de manière individuelle et souvent inconsciente, les salariés perçoivent de la part de leur organisation des promesses et signent avec celle-ci un « contrat psychologique ». Le contrat psychologique est envisagé par Rousseau comme un schéma (Figure 12- Développement du contrat psychologique selon Rousseau (1995, 2001) ou un cadre cognitif qui représente une connaissance organisée des informations reçues et qui influence la manière dont l'information est traitée (Fiske et Taylor, 1984). Les salariés observent les messages et les actions de l'organisation (« messages externes émis par l'organisation ») et donnent une signification aux intentions exprimées par celles-ci (Rousseau, 1995). Ces messages et actions sont interprétés de façon subjective et individuelle dans une phase « d'encodage » et de « décodage » au regard de normes sociales émises par l'environnement de travail du salarié (« les signaux sociaux ») et de « prédispositions individuelles ». Les « prédispositions individuelles » affectent la manière dont les informations liées au contrat psychologique sont encodées (Dulac, 2005). Les « signaux sociaux » sont les informations acquises par le salarié dans son environnement de travail. Ils façonnent la manière dont il interprète et perçoit les messages externes dans une phase de décodage. La littérature nous apprend qu'au travers de différents supports (site internet, témoignages de salariés, annonce d'emploi), l'organisation véhicule des messages concernant les opportunités, le contenu et l'environnement de travail, qui représentent les attributs de la marque employeur (Ambler et Barrow, 1996) et qui peuvent être interprétés comme autant de promesses faites aux candidats (Charbonnier-Voirin et al., 2014). Ces messages marquent le début de la formation du contrat psychologique (Rousseau, 2001), réévalué pendant la phase d'intégration dans

l'entreprise mais aussi au-delà. Durant cette phase, les promesses perçues se transforment en standard comportemental avec une acceptation de la part des salariés mais aussi des obligations perçues pour l'organisation (Rousseau, 1995, 2001). Les salariés s'impliquent alors dans la relation mais assument que l'organisation et lui-même ont des obligations réciproques.

Rousseau (1995, 2001) identifie deux types de contrats psychologiques. Le contrat psychologique transactionnel se limite à un échange purement économique où s'échangent compétence et performance du salarié contre des avantages immédiats de l'entreprise (salaire attractif, augmentation des compétences). Le contrat psychologique relationnel implique des composantes socio-émotionnelles (Morrison et Robinson, 1997). Il désigne une relation d'emploi à long terme où s'échange une relative sécurité d'emploi contre les efforts du salarié. L'environnement organisationnel joue un rôle dans le processus d'ajustement cognitif du contrat psychologique (de Vos et al., 2003 ; Bender, 2010) et peut parfois entraîner la perception d'une rupture ou d'une violation (Morrison et Robinson, 1997).

A cet égard, Morrison et Robinson (1997) identifient que deux facteurs principaux peuvent donner naissance à une perception de rupture. L'organisation reconnaît qu'une obligation existe mais ne la remplit pas, soit par incapacité, soit par manque de volonté. L'organisation et les collaborateurs ont des compréhensions différentes du contrat psychologique. Herrbach (2000) ajoute à ces facteurs l'évolution de l'individu comme sa situation personnelle, des changements de valeurs ou encore des interactions avec les autres collaborateurs. Si la taille de l'écart entre ce qui a été perçu comme promis et ce qui a été perçu comme obtenu est important, les salariés vont s'engager dans un processus de comparaison. Ils vont chercher à évaluer la manière dont chaque partie a respecté sa part du contrat (Morrison et Robinson, 1997). Si le ratio est défavorable, les salariés vont considérer que leur contrat psychologique a fait l'objet d'une rupture (Morrison et Robinson, 1997 ; Guerrero, 2005). La rupture perçue du contrat stimule un processus cognitif d'interprétation durant lequel le salarié tente de donner du sens à l'événement. Cette évaluation peut le conduire à des réactions émotionnelles plus ou moins fortes en fonction du type d'obligation non respectée et du degré de responsabilité attribué à l'entreprise (McFarlane Shore et Tetrick, 1994). Morrison et Robinson (1997) parlent alors de violation du contrat psychologique. Dans les réponses à ce sentiment de violation, Rusbult et al. (1988) identifient plusieurs réactions : la sortie de l'entreprise (*exit*), la prise de parole (*voice*), la loyauté (*loyalty*), la négligence (*neglect*). Le salarié peut quitter son emploi ou changer de situation professionnelle (*exit*), tenter de trouver une solution et verbaliser le

problème (voice), garder un état d'esprit positif et attendre que la situation s'améliore (loyalty) ou enfin renoncer et se désengager dans son travail (neglect). Mullenbach (2009) montre que des comportements déviants comme réponse à la violation du contrat psychologique peuvent être observés, tels que le désengagement ou le retrait de la sphère professionnelle.

Toutefois, si différentes études soulignent le fait que les contrats psychologiques font l'objet d'ajustements (Léné, 2017), nous en savons toujours assez peu sur la manière dont ils évoluent lorsque l'image externe émise par l'organisation est soumise à une information négative. Pourtant, les informations négatives jugées crédibles (Ahluwalia et al., 2000) ont plus de poids que les informations positives (Fiske, 1980). Des recherches montrent qu'une déception vis-à-vis des promesses véhiculées par la marque employeur peut avoir des effets négatifs sur les collaborateurs et, notamment, l'intention de quitter l'organisation (Charbonnier-Voirin et al., 2014 ; Mark et Toelken, 2009).

Les travaux sur le contrat psychologique, sur la réputation d'entreprise et sur l'identification organisationnelle nous laissent ainsi supposer que (1) les collaborateurs faisant face à une crise de réputation d'entreprise pourraient s'engager dans une réévaluation de leur contrat psychologique et (2) que l'identification organisationnelle pourrait jouer un rôle dans le mécanisme. L'objectif de cette recherche est donc d'étudier les dynamiques et les mécanismes à l'œuvre chez les salariés quand ceux-ci sont confrontés à une crise de réputation d'entreprise.

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

2. 1 Le cas étudié

Rousseau et Tijoriwala (1998) rappellent que l'étude des contrats psychologiques doit s'appuyer prioritairement sur des études qualitatives, permettant de rendre compte des perspectives des individus. Notre recherche s'appuie sur une étude de cas qualitative et rétrospective réalisée auprès de salariés d'une banque soumise à une crise de réputation d'entreprise en 2008. L'étude de cas nous semble particulièrement adaptée puisque la problématique est difficile à séparer du contexte et que le phénomène est mal connu est contemporain (Yin, 2003). La méthode nous apporte une dimension profonde de l'environnement étudié et nous offre la souplesse d'étudier finement la relation entreprise-salariés et les mécanismes d'évolution du contrat psychologique sur une longue durée. Nous choisissons de nous intéresser à un cas intense (Patton, 2001) d'une organisation ayant été soumise à une crise de réputation d'entreprise largement médiatisée et jouissant d'une forte

image.

En 2007, la Société Générale vient de vivre cinq années de très forte croissance dans tous les domaines. Présente dans 82 pays sur tous les continents, elle poursuit sa croissance externe et organique en France et à l'étranger. Fin 2007, elle emploie plus de 130 000 salariés. Plus de 5 000 personnes sont recrutées par an en France. La banque vient d'inaugurer une troisième tour dans le quartier des affaires de la Défense. Des gains réguliers de parts de marché sont enregistrés sur tous les segments de clientèle et de produits depuis 6 ans dans les réseaux de détail en France. Fin 2007, sa Banque de Financement et d'Investissement est la troisième banque en termes de revenus de la zone Euro. La banque a reçu le prix de Meilleure Banque du monde en 2006, remis par le magazine Euromoney. Sa banque d'investissement jouit d'un très fort prestige et suscite l'admiration. La Société Générale bénéficie du meilleur indice d'image au côté du Crédit Agricole selon le baromètre Posternak-Ifop en septembre 2007. La Société Générale est soumise à une crise de réputation d'entreprise en janvier 2008, lorsque l'opinion apprend que l'un de ses salariés opérateurs de marché l'a fortement exposée en risque, engageant de manière démesurée ses fonds propres. Nous sommes le jeudi 24 janvier 2008. Il est 6h, les collaborateurs de l'entreprise reçoivent un courriel de leur président leur annonçant un message en ces termes : « la découverte pendant le week end d'une fraude d'une ampleur sans précédent commise par un salarié du département action (...) Il en résulte une perte considérable de 5 milliards d'euros. » Le président termine son mail par ces termes « je suis tout à fait conscient de l'impact que cela peut avoir sur l'image de notre entreprise et sur vous-mêmes et je vous présente mes regrets au nom de tous les membres du Comité Exécutif ». A 8h, un communiqué externe sort. L'affaire devient publique. Elle mobilise les médias durant de longs mois, crée l'ambiguïté sur les informations que détenaient la banque, sur les agissements de son collaborateur et entraîne une discussion collective. »

2. 2 Démarche de recherche et principes méthodologiques

Les mécanismes psychologiques à l'œuvre après une crise de réputation d'entreprise sont encore relativement peu connus auprès des salariés. Une démarche de construction progressive a donc été adoptée. Une phase exploratoire composée de 3 entretiens auprès de salariés a fait émerger des paradoxes qui ont conduit à des premières interprétations et à de nouvelles connaissances. A ce stade, il est apparu que la crise venait révéler l'existence d'un contrat implicite jusque-là latent chez les salariés. Puis un aller-retour terrain-théorie a permis d'orienter la recherche vers un cadre théorique, celui du contrat psychologique décrit par

Rousseau (1995) permettant de guider l'analyse. 18 entretiens complémentaires auprès de salariés ont ensuite été menés, jusqu'à parvenir au principe de saturation, afin de mieux comprendre les mécanismes de réinterprétation du « contrat psychologique » après la crise de réputation d'entreprise. Enfin 2 entretiens auprès d'experts de la communication et de la gestion de crise ainsi que des données secondaires nous ont permis de procéder à une triangulation externe de l'analyse et de confirmer la validité interne de nos propositions. Ils ont été confrontés avec les propositions conceptuelles émergentes de la phase précédente.

D'un point de vue méthodologique, notre travail se place dans une perspective qualitative et longitudinale. Nous nous appuyons sur les travaux de Golder (2000) qui décrit la manière d'assurer la validité interne et externe de cette méthode en tenant compte des connaissances décrites par les historiens (Iggers 1979 ; Marwick, 1970). Notre travail est guidé par trois grands principes : indépendance objective et distance vis à vis des données, approche critique des données, recherche des causes sous-jacentes aux récits. Notre démarche suit les 5 grandes préconisations décrites par Golder (2000, p158-159).

Tableau 30 - Principes méthodologiques

1 - Choix de recherche et collecte des données - Notre terrain nous permet de recueillir deux types de données : des données qualitatives issues d'entretiens en face à face auprès de salariés encore présents au sein des effectifs de la banque et d'experts de la communication de crise puis des données secondaires internes recueillies sur l'intranet de la banque et externes (livres publiés, conférences et articles dans la presse).

- **Données issues d'entretien** - Golder (2000) rappelle l'importance de débiter la recherche en préparant des questions plutôt qu'en tentant de développer des hypothèses à partir de la théorie. Nous réalisons donc des entretiens non directifs au cours desquels nous ne nous positionnons pas en monopole de l'exploration. Nous introduisons tous nos entretiens par une consigne qui consiste à définir les contours du thème que nous portons à la réflexion de la personne interrogée (tableau 33). Nous laissons ensuite la personne entrer dans une interrogation à haute voix. Le reste de nos interventions consiste uniquement à encourager la personne, à approfondir et à enrichir sa réponse. Nous reformulons les propos et prenons soin de ne pas trop intervenir pendant les périodes de silence. Cette technique élaborée par Rogers (1945) et décrite par les sociologues (Michalat, 1975 ; Duchesne, 2000) plonge l'enquêté dans un processus d'introspection et nous permettent d'accéder à des informations d'ordre affectif, profondes et probablement moins « intellectualisées » (Michalat, 1975). Nous veillons notamment à bien appréhender les capacités de résilience et les variations interpersonnelles de chacune des personnes interrogées.

- **Données secondaires** - Une liste complète des sources secondaires est présentée en tableau 34.

2 et 3 - Crédibilité des sources et des données - Celles-ci sont évaluées en suivant les principes de la méthode historique (Gottschalk, 1969). Ils considèrent que plus une information se

retrouve dans diverses sources plus elle est crédible, que chaque source (en particulier les jugements d'opinions) a un biais spécifique et tiennent pour vrais les événements et les interprétations qui font consensus.

4 - Analyse et interprétation des données - Celles-ci sont d'abord organisées sous des formes intermédiaires. Les données issues des premiers entretiens font l'objet d'un codage ouvert sans a priori sur le contenu des catégories (tableau 35). Cette étape est nécessaire pour tirer des conclusions des données plutôt que de partir de notions préconçues. Une première analyse vient révéler l'existence d'un contrat implicite entre les salariés et l'organisation jusque-là latent et révélé par la crise. Après un aller-retour terrain-théorie, les entretiens suivants font l'objet d'un codage axial guidé par la théorie du contrat psychologique (Rousseau, 1995), tout en laissant la possibilité à des thèmes d'émerger (tableau 36). Cette technique de génération de théorie assure une analyse approfondie des données (Eisenhardt, 1989).

5 - Présentation des données - Pour organiser les données, une première mise en ordre sous forme narrative et temporelle est réalisée. Cette méthode nous semble adaptée, puisque nous analysons un cas unique, offrant des incidents riches et divers et dans lequel le temps joue un rôle important (Langley, 1999). Cette première étape fait apparaître des points communs et des différences dans les évolutions constatées et suggère des premiers éléments théoriques (Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999) nous conduisant à nous tourner vers la théorie du contrat psychologique (Rousseau, 1989, 1995). Les données sont organisées autour de 3 grands thèmes (tableau 36).

2.3 Recueil de données

L'étude de cas et l'accès à nos informants n'a été possible qu'après la fin de la procédure judiciaire. Les entretiens ont été menés entre mars 2015 et mai 2016. Une première sélection d'informants nous a conduit à sélectionner d'autres informants dans un schéma séquentiel dirigé par notre réflexion conceptuelle (Miles et Huberman, 2005). En particulier, nous avons souhaité interroger suffisamment de salariés en relation avec l'extérieur de l'entreprise dans le cadre de leur activité au moment des faits et suffisamment de salariés travaillant dans les services centraux. Les experts de la communication de crise ont été invités à parler librement de leur expérience des crises de réputation sur les salariés. Puis nous leur avons demandé de réagir après la présentation du schéma de la figure 14. Le contenu des entretiens a été enregistré et retranscrit en totalité. Pour des raisons de confidentialité, les prénoms des personnes interrogées ont été modifiés. Le détail des entretiens est présenté dans le tableau 19. Nous avons privilégié les entretiens en dehors du lieu de travail pour favoriser la spontanéité des réponses. Ces derniers, réalisés en face à face, duraient environ 1h et ont été intégralement enregistrés et retranscrits.

Tableau 31 - Liste des collaborateurs interrogés

Nom de code	Individu	Poste	Ancienneté par rapport à la date de la crise de réputation	Date	Durée
Collaborateurs en relation avec l'extérieur dans le cadre de leur activité					
Entretien 1	Marianne	Commerciale-particuliers	>20 ans	mars-2015	1h12min
Entretien 2	Sophie	Commerciale-particuliers	10 ans	mars-2015	59 min
Entretien 3	François	Commercial-entreprises	10 ans	mars-2015	1h21min
Entretien 4	Paul	Relation investisseurs	8 ans	juil-2015	1h11min
Entretien 5	Delphine	Commerciale-particuliers	11 ans	juil-2015	59 min
Entretien 6	Séverine	Relation agences notation	10 ans	juil-2015	1h18 min
Entretien 7	David	Relation fournisseurs	6 ans	sept-2015	1h01min
Entretien 8	Mathias	Commercial-entreprises	14 ans	mai-2016	52 min
Entretien 9	Gérard	Commercial-entreprises	16 ans	mai-2016	48 min
Entretien 10	Clémence	Commerciale-particuliers	>20 ans	mai-2016	59 min
Entretien 11	Thomas	Commercial-particuliers	1 an	mai-2016	51 min
Collaborateurs dans les services centraux					
Entretien 12	Matthieu	Banque-investissement	10 ans	mai-2015	50 min
Entretien 13	Florence	Banque-investissement	15 ans	juil-2015	1h08 min
Entretien 14	Sylvie	Finance	7 ans	juil-2015	1h05 min
Entretien 15	Etienne	Risque	16 ans	juil-2015	40 min
Entretien 16	Héloïse	Banque-investissement	14 ans	mars-2016	1h
Entretien 17	Marc	Banque-investissement	11 ans	mars-2016	40 min
Entretien 18	Clémence	Ressources humaines	11 ans	mai-2016	40 min
Entretien 19	Didier	Risque	>20 ans	mai-2016	1h
Entretien 20	Emilie	Système d'information	4 ans	mai-2016	1h
Entretien 21	Elodie	Risque	7 ans	mai-2016	59 min
Experts-communication de crise					
Entretien 22	Hélène	Directrice agence communication de crise (<50 salariés)		Avril-2018	45 min
Entretien 23	Frédéric	Directeur agence communication de crise (>100 salariés)		Avril-2018	1h

2. RESULTATS

Lorsque les salariés que nous interrogeons évoquent leur comportement et attitude après l'annonce de l'information négative médiatisée, nous observons rapidement des différences dans la manière d'interpréter l'évènement.

3.1 Une rupture du contrat psychologique chez certains salariés

Pour certains salariés, la crise de réputation génère un état de sidération qui s'accompagne d'un vocabulaire d'une grande intensité. Les salariés décrivent avec précision et émotion le lieu, les détails et le moment de l'annonce de l'information négative avec les réactions de déni observées par Kubler-Ross (1969) lorsqu'elle détaille la première étape du deuil « *non ce n'est pas possible, je ne peux pas y croire* » (Marianne), « *sur le coup je me suis dit, c'est une erreur ils*

se trompent », « cela a mis un coup de froid, c'est vrai que c'était une journée où tout était un peu en arrêt... qu'est ce qui s'est passé, est-ce que c'est vrai » (David), « la stupéfaction » (Sophie). Ces informants utilisent un vocabulaire physique : « j'ai cru que le ciel m'était tombé sur le tête », « j'ai eu 60 collaborateurs à genoux, vraiment à genoux (Florence), « c'est comme si on me coupait la tête » (Marianne)

L'information négative véhiculée sur la banque déclenche chez ces salariés une réinterprétation du contrat psychologique avec l'organisation selon un mécanisme décrit par Morrison et Robinson (1997) quand ils étudient le phénomène de rupture du contrat psychologique. L'information négative médiatisée crée un écart entre ce que l'organisation avait promis et ce qu'ils observent. La taille de l'écart perçu est suffisamment importante pour que ces informants s'engagent dans un processus de double comparaison (Morrison et Robinson, 1997), observé également par Guerrero (2005) quand celle-ci se penche sur la mesure du contrat psychologique. Les salariés comparent ce qu'ils observent de la part de l'employeur (« erreurs », « impact sur le fonds E », « des gens qui luttent à contre-courant ») et les promesses qui leur avaient été faites (« solidité », « bonne image », « performance»). Cette comparaison leur permet d'évaluer le niveau de réalisation du contrat psychologique. Puis les salariés comparent ce ratio à celui qu'ils perçoivent de leurs propres contributions (« la confiance » « des outils pour encadrer le risque »).

« L'image de la Société Générale c'était l'image d'une banque très solide, une très bonne image. C'étaient des années folles où il y avait une forte croissance et des revenus récurrents. On avait confiance dans l'organisation mais le fait de dire qu'il y a eu une erreur, que les contrôles n'étaient pas bon ça... » (...) et puis un autre pilier de la crise c'est le pilier personnel, on est tous actionnaire, on a tous des fonds E et on a été impacté de manière personnelle (...) » (Delphine)

« Jusqu'en 2008 la Société Générale c'était une banque performante. C'était agréable d'être dans une banque performante et à double titre. On était leader sur les opérations de marché (...) il y avait un esprit de corps, il y avait dans l'entreprise un parrainage des plus jeunes. Il est clair que cette affaire cela pose des questions. Moi j'étais chargé de construire les outils qui encadrent le risque et je n'ai eu en face de moi que des gens qui luttait à contre-courant pour que ceux-ci ne s'appliquent pas. » (Didier)

Pour les autres salariés, l'information négative médiatisée déclenche une attitude moins émotionnelle, marquée par le non-respect de la promesse économique et une rationalisation de l'événement. L'information négative médiatisée crée chez ces salariés une dissonance perçue entre ce que l'organisation avait promis et ce qu'ils observent sans pour autant entraîner chez eux un processus de comparaison au sens de Morrison et Robinson (1997) et donc de rupture du contrat psychologique.

« Entre 2002 et 2009, j'étais sur un poste de recrutement. Après 2008, j'ai trouvé qu'il y avait beaucoup de plans sociaux. Il y a eu l'affaire Kerviel alors là cela nous a marqué parce que l'action elle a chuté et on se serait dit que les recrutements étaient en train de s'arrêter » Et toi comment tu t'es senti ce jour-là ? « alors moi je n'avais pas sécurisé mes actions et je me suis dit ah mince je n'ai pas sécurisé mes actions, je n'ai pas écouté ma conseillère » (Clémence)

« L'affaire Kerviel cela a secoué les salariés et on se demandait si on aurait encore du travail demain mais très vite oui je me suis dit c'est un escroc. Après moi je suis dans le contrôle donc oui on sait qu'il peut y avoir des failles. » (Sylvie)

3. 2 Des interprétations différentes en fonction de la nature du contrat

Le fait que les salariés soient en contact avec l'extérieur dans le cadre de leur activité au moment des faits et les capacités individuelles de résilience des collaborateurs (Cyrulnik, 2009), étudiées dans le cadre des entretiens sont des dimensions importantes mais n'expliquent qu'en partie l'attitude de nos salariés après la crise. L'analyse des verbatims (tableau 20) semble confirmer que la nature du contrat psychologique relationnel ou transactionnel explique l'intensité avec laquelle les salariés interprètent l'évènement. Rousseau (1995, 2001) et Cavanaugh et Noe (1999) ont décrit les éléments et facteurs qui définissent d'une part les contrats relationnels et d'autres part les contrats transactionnels.

Tableau 32 – Interprétations en fonction de la nature du contrat psychologique

Contrats Psychologiques et caractéristiques (Rousseau, 1995, 2001 ; Cavanaugh et Noe, 1999)	Caractéristiques des contrats Psychologiques (Verbatims significatifs-entretiens)	Interprétation de l'information négative Verbatims significatifs
Relationnel : loyauté et stabilité	<p>« Quand cela fait 10 ans que tu travailles avec la boîte tu te dis que cela n'est pas non plus complètement par hasard, et tu fais partie du corps social de l'entreprise » (Matthieu). « C'est une entreprise assez structurée, solide et sérieuse. Au gré des différents postes je me suis reconnu dans le déploiement de la stratégie et de la culture. » (Paul)</p> <p>« Nous dans le réseau on bossait, on besognait pour 5 euros la commission » (Sophie)</p> <p>« C'est toujours agréable de travailler dans une entreprise qui satisfait vos ambitions. L'entreprise constituait un corps dans lequel on pouvait avoir un</p>	<p>« Vous vivez cela comme un vrai moment de sidération. Puis le moment de sidération passée, c'est le cauchemar » (Sophie), « cette affaire là c'est le cataclysme » (Matthieu), « on ressent une extrême tension et je dirais dans tous les corps de la banque, un sentiment de peur » (Paul) « c'est vraiment un tremblement de terre pour tous les salariés » (Didier)</p>

	<i>plan de carrière intéressant et des formations.» (Didier)</i>	
Transactionnel : contrats de court terme, peu d'implication, limitée à quelques termes de performance	<i>« Une banque où il peut y avoir une évolution où on peut ensuite être mobile » (Clémence), « j'étais fier d'être successful dans mon métier, j'aurais été racheté, il n'y avait aucun problème, c'était juste une question de chèque » (Marc) « Après moi j'étais fier de dire que je travaillais chez (...) mais si vous voulez s'il n'avait pas voulu m'augmenter je n'y serai pas restée. Il fallait un gap financier » (Sylvie) « c'était pour moi une super banque de project finance » (François)</i>	<i>« Par rapport à l'action, oui cela m'a affecté mais après pour le reste non cela n'a rien changé à mon travail » (Clémence) « cette histoire cela m'a beaucoup dérangé parce que cela m'a coûté très cher » (Marc) « c'est quelque chose qui aurait pu arriver dans n'importe quelle banque » (François)</i>

La crise de réputation génère une rupture du contrat psychologique chez les collaborateurs qui ont un contrat psychologique relationnel. Les salariés qui ont un contrat psychologique transactionnel perçoivent bien une dissonance entre ce que l'organisation avait promis et ce qu'ils observent sans pour autant entraîner chez eux un processus de comparaison au sens de Morrison et Robinson (1997) et donc de rupture du contrat psychologique.

3.3 L'identification, un facteur central dans la compréhension du mécanisme

La rupture du contrat psychologique conduit certains collaborateurs à de fortes réactions émotionnelles (trahison et humiliation) d'autant plus intenses qu'ils s'identifient préalablement à l'organisation. Paradoxalement, les collaborateurs qui sont restés au sein de l'entreprise après la crise évoquent à la fois un comportement ambivalent de défense de la banque mais aussi une distanciation à l'égard de l'organisation dans le temps.

Humiliation et trahison, des réactions émotionnelles fortes

La rupture perçue du contrat stimule un processus cognitif d'interprétation durant laquelle nos salariés tentent de donner du sens à l'événement. Les collaborateurs prennent conscience que l'entreprise a agi en contradiction avec le contrat. L'écart de représentation provoque un fort sentiment de trahison notamment à l'égard des dirigeants mais également d'humiliation dont certains salariés font encore part quelques années après l'événement sur l'intranet de l'entreprise.

« Ils avaient réunis les 500 cadres de la Société Générale. En face de nous on avait le COMEX. On était sans un mot. C'était de la déception, de la tristesse, de la colère. C'était tout cela.

Vous avez cassé un beau truc... (silence) au final c'était de la peine. » (Sophie) « la banque paraissait assez solide mais c'est juste qu'on était ridicule... ». (Matthieu)

« Je souhaiterais savoir si tous les salariés de la Société Générale n'ont pas intérêt à porter plainte via une class action dans la mesure où nous avons tous subis des railleries (post de Jean-Luc du 15/01/16 sur l'intranet de l'entreprise). « Ne serait-il pas possible de communiquer un peu plus agressivement ? se taire, se rencogner dans sa dignité il y a des limites (post d'Hervé du 8/06/16 sur l'intranet de l'entreprise).

Des pistes pour comprendre la formation de ces émotions

Les « messages externes émis par l'organisation » (Rousseau, 1995) ont renforcé la perception positive des collaborateurs vis-à-vis de la Société Générale. Ceci les a conduits à percevoir des promesses et des attentes d'une banque bien gérée et solide et à se sentir invulnérables : « *Nous étions sûrs de nous* » (H. Le Bret, 2010) mais également à s'identifier à la Société Générale, en se répertoriant et en se définissant comme membre à part entière. Lors de l'entretien nos collaborateurs endossent les caractéristiques de l'organisation (« *un savoir* » « *un passé* » « *compétence* » « *sérieux* » « *les bons dispositifs* ») et ne font qu'un avec la Société Générale. En outre, les messages transmis à l'intérieur de l'organisation mais également ce qu'ils croient que l'extérieur perçoit de l'organisation ont favorisé leur estime personnelle et créée chez eux un sentiment de valorisation sous la forme de reconnaissance externe et de transfert d'image. Nos collaborateurs nous disent se sentir fiers.

« On nous disait qu'on était solide, crédible. On avait une bonne image. Je défendais le sérieux, notre compétence, notre savoir, notre passé. Moi, je ne faisais qu'un avec la banque. » (Marianne)

« La direction nous disait, vous voyez eux ils commencent tout juste à être bien gérés, en parlant de nos concurrents. On avait réussi à installer qu'on était une bonne entreprise, solide, grosse (...) « On était les premiers, on avait une image performante. On avait réussi à installer les dispositifs pour être une banque rentable, bien gérée. On regardait nos concurrents avec un peu d'arrogance. J'étais fier de bosser à la banque quoi, on était les premiers. » (Matthieu)

L'identification semble favoriser la transformation des attentes de nos collaborateurs à l'égard de l'entreprise en obligation selon le principe décrit par Rousseau (1989). Les salariés identifiés à l'organisation perçoivent plus positivement l'organisation et ont tendance à penser que celle-ci va toujours bien se comporter (Dutton et al. 1994). L'attente se transforme alors en obligation. L'information négative est vécue comme une rupture du contrat psychologique. Elle conduit nos collaborateurs à un sentiment de trahison d'autant plus fort que la responsabilité de la banque est perçue et que les valeurs et objectifs qu'ils ont endossés sont remis en cause. Le fait que l'organisation n'ait pas assumé ses obligations et qu'elle ait été dans l'incapacité de contrôler le département dans lequel est découverte la perte provoque ainsi un sentiment de trahison.

« Moi j'étais très vexée parce que je suis quelqu'un de comme dirais, je crois dans ce que je fais et j'avais l'impression qu'on m'avait menti. Et quand vous vous retrouvez face à un client qui ne veut plus vous recevoir, qui nous dit moi, je vide mes comptes. Vous nous avez menti, vous êtes incapables de surveiller vos opérations, c'est extrêmement difficile à vivre. » (Marianne)

« Au moment de la crise j'ai cru que le ciel m'était tombé sur la tête, c'était loin de tout ce que je percevais de la force de la banque, que je pensais particulièrement structurée. J'avais à vivre une déception personnelle, que sur une activité majeure on n'avait pas su poser, faire un contrôle des risques. De ce point de vue-là, c'était une déception. » (Florence)

L'estime de soi des collaborateurs est renforcée lorsqu'ils intègrent dans leur identité le fait d'appartenir à un groupe ayant une image forte. L'information négative est alors vécue comme une atteinte personnelle à leur fierté et comme une remise en cause du respect perçu de l'extérieur à leur rencontre. Les collaborateurs et notamment ceux en contact avec l'extérieur ou ceux responsables du contrôle de la banque évoquent un fort sentiment de honte ou d'humiliation.

« J'étais pleinement intégré et cela m'a touché personnellement » C'est à dire ? « Je faisais partie d'une famille ... je pense que je me projetais comme un membre à part entière tout était l'entreprise et du coup cela m'a blessé, en fait je crois que cela a un peu touché mon amour propre. » (Thomas)

« On est beaucoup tombé de notre piédestal. On était la risée des gens. On faisait parti d'un corps social et ce qui est désagréable c'est que, quand tu travailles dans une boîte qui a une

image de boîte mal gérée ... tu as la honte quoi. Je veux dire la seule raison pour laquelle tu restes dans cette boîte à ce moment-là c'est qu'elle te paye chaque mois. (Matthieu).

« A la première réaction naît progressivement un sentiment d'humiliation et de honte d'appartenir à cet ensemble défaillant. » (H. Le Bret, p 108)

Les experts de communication de crise que nous interrogeons confirment ces analyses.

« Le fait d'appartenir à une entreprise très connue c'est un sentiment de fierté pour un salarié (...) les salariés n'aiment pas qu'on parle de leur boîte à l'extérieur, parce que cela vient heurter leur sentiment d'appartenance (...) quand il y a un sujet négatif. » « Quand ce qui se passe est vraiment vécu comme un vrai scandale et que la boîte communique mal, il y a de la colère qui peut se retourner contre la direction. » (Hélène, experte communication de crise)

« Ce que j'analyse moi effectivement, c'est ce que j'appelle l'image de soi c'est à dire ce que le miroir me renvoie le matin quand je me réveille. Je travaille dans cette boîte qui est attaquée de toute part par les médias, par les internautes...et je peux avoir une vraie défiance vis à vis de mon management et dire, ce n'est pas possible je travaille pour un pourri. » (Frédéric, expert communication de crise).

Le paradoxe défense et distanciation

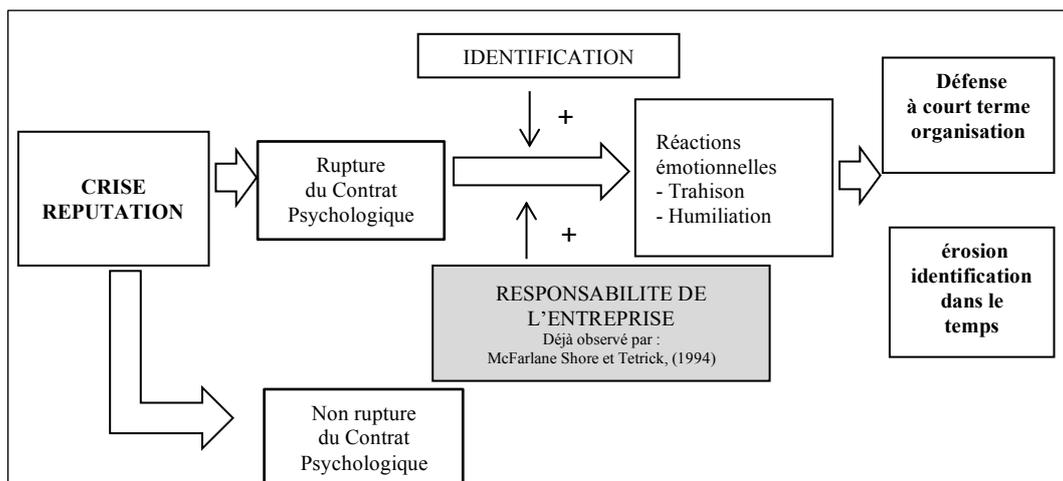
Face à ces émotions, les collaborateurs évoquent un comportement ambivalent de défense de l'organisation mais aussi de distanciation à l'égard de l'entreprise dans le temps. Paradoxalement, malgré la violation perçue du contrat psychologique, ils nous indiquent avoir très vite voulu défendre l'organisation. Ils utilisent à cet égard un vocabulaire d'une grande intensité « on est passé très vite en mode bataille, guerre, rang serré » (Sophie) « on était lancé comme sur un cheval au galop » (Marianne) « il y avait un élan, c'était épatant (Florence) « il y a une espèce de front » « cela a soulevé un sursaut ». (Matthieu) « c'était une croisade » (Delphine). Puis ils nous précisent assez vite que la crise de réputation d'entreprise a pourtant modifié leur confiance dans l'organisation et leur sentiment de fierté de travailler à la Société Générale. Certains d'entre eux nous précisent qu'ils ont ressenti le besoin de mettre de la distance avec l'entreprise.

« A court terme, voilà, les gens se serrent les coudes, font front mais en revanche à long terme cela fragilise pas mal l'établissement parce que, oui, parce que cela révèle des faiblesses très profondes et donc je pense que le sentiment de fierté de travailler dans la boîte il disparaît quasiment totalement après ce truc-là. » (Matthieu)

« La fierté d'être Société Générale a quand même été entachée. Ça il faut le reconnaître. Pas tant que cela sur le moment-là, c'est sur la récurrence. Avant l'osmose était plus forte. Je pense qu'il y a eu quelque chose. A un moment il a fallu que je mette un peu plus de distance. Cela m'a contraint à bien revisiter ma feuille de mission, à bien revisiter ma feuille en tant que maman, femme et manager. Il y a eu une forme de distanciation. Cela va se traduire par une différence dont je parle de la banque à mes enfants. » (Florence)

La figure ci-après propose une synthèse de ces résultats.

Figure 18 – Evolution du contrat psychologique après une crise de réputation



4. DISCUSSIONS ET CONTRIBUTIONS

L'objectif de ce papier est d'apporter une meilleure compréhension de la manière dont le contrat psychologique entre l'entreprise et les salariés évolue après une crise de réputation d'entreprise quand ces derniers restent au sein de l'entreprise. Les travaux sur les processus d'identification organisationnelle, séparés jusqu'à maintenant des recherches sur le contrat psychologique, permettent de mieux comprendre le mécanisme à l'œuvre (figure 18). La recherche montre dans un premier temps que les effets de la crise de réputation d'entreprise ne sont pas vécus de la même manière par tous les collaborateurs. Ils dépendraient de la nature du contrat psychologique (transactionnel ou relationnel) avec l'entreprise. La crise ne conduirait pas à une rupture du contrat psychologique transactionnel. En revanche, les collaborateurs ayant un contrat psychologique relationnel avec l'entreprise s'identifieraient à leur organisation au sens de Dutton et al. (1994) en s'appropriant les valeurs et les objectifs de l'entreprise. Une violation du contrat psychologique (Morrison et Robinson, 1997) serait d'autant plus importante que les salariés s'identifient à l'organisation et se traduirait par de fortes réactions émotionnelles (humiliation, trahison). L'identification semblerait en effet favoriser la transformation des attentes à l'égard de l'entreprise en obligation selon le principe décrit par Rousseau (1989). Les salariés qui s'identifient à l'organisation ont une perception plus positive de l'organisation et ont tendance à penser que celle-ci va toujours bien se comporter (Dutton et al. 1994). Cette promesse perçue pourrait paraître suffisamment réalisable pour que ces derniers endossent les attributs de l'organisation et pour faire confiance à leur entreprise. L'attente se transformerait en obligation. La crise de réputation conduirait nos collaborateurs à un sentiment de trahison d'autant plus fort que, la responsabilité de l'entreprise dans la crise serait perçue par les salariés (McFarlane Shore et Tetrick, 1994), et que les valeurs et objectifs qu'ils ont endossés sont remis en cause. Elle viendrait remettre en cause les principes de définition du Soi activés lors du processus d'identification organisationnelle et en particulier l'obligation de maintien de l'estime de soi. Paradoxalement, les collaborateurs s'engageraient dans la défense de leur organisation au moment de la crise. En revanche, une érosion de l'identification serait observée dans le temps.

Deux contributions théoriques sont apportées dans cette recherche. En premier lieu, dans la lignée des travaux de Rousseau (1995, 2001), la recherche complète les travaux sur l'évolution du contrat psychologique entre les salariés et l'entreprise et sur les effets de la rupture du contrat psychologique sur la relation d'emploi dans le contexte particulier d'une crise de réputation

d'entreprise. Elle enrichit les discussions en introduisant un facteur modérateur dans la formation et la violation du contrat psychologique relationnel : l'identification organisationnelle (Dutton et al., 1994). Elle présente une nouvelle forme de comportement positif et actif après la violation du contrat psychologique, celle de la défense de l'organisation à court terme, précisant la typologie de Rusbult et al. (1988). Elle confirme néanmoins le désengagement progressif des salariés (Mullenbach, 2009) restant au sein de l'entreprise après l'évènement. En second lieu, elle complète les travaux de Dutton et al. (1994) en cherchant à expliquer ce que devient l'identification organisationnelle des collaborateurs quand l'identité perçue de l'organisation et son image externe sont menacées. Pour les auteurs, (1) plus l'identité perçue de l'organisation et son image externe sont distinctes des autres organisations, (2) qu'elles améliorent l'estime de soi du salarié et que par ailleurs (3) il y a un partage des valeurs entre l'entreprise et le salarié, plus grande est l'identification. Par rapport au schéma de Dutton et al. (1994), notre recherche montre que plus grande est l'identification, plus le risque que ces facteurs, notamment l'estime de soi, soient remis en cause après une crise de réputation d'entreprise. En outre, la recherche enrichit les premiers travaux initiés sur le travail identitaire en contexte de crise de réputation d'entreprise (Gendron et Spira, 2010 ; Breit, 2014 ; Rousselet et al., 2017). Ces travaux examinent le travail identitaire mis en œuvre par les collaborateurs pour faire face à une crise de réputation d'entreprise dans leur entreprise. Ils mettent en évidence plusieurs mécanismes qui, s'ils présentent certaines similitudes, ne se rejoignent pas complètement. La nature du contrat psychologique liant le collaborateur et l'entreprise pourrait apporter une nouvelle façon de lire ces mécanismes.

D'un point de vue managérial, les travaux révèlent que la nature du contrat psychologique, plutôt transactionnelle ou plutôt relationnelle, joue un rôle dans la manière dont les salariés vivent la dégradation de réputation de leur entreprise. Dans une perspective d'anticipation, il pourrait être envisagé, comme le souligne déjà Janand (2011), d'identifier de manière plus fine les salariés, leurs contrats psychologiques, afin d'accompagner ces derniers de manière différentes lorsqu'une crise de réputation survient. Il est important de rassurer les collaborateurs qui ont un contrat psychologique plutôt transactionnel sur la pérennité de l'entreprise et sur sa capacité à préserver les emplois et la rémunération. Pour les collaborateurs qui ont un contrat psychologique plutôt relationnel, les obligations sont principalement de nature affective. La recherche montre pour ces derniers, l'importance de la gestion du processus d'identification et de l'image personnelle. La gestion pourrait passer par un partage commun d'un vécu qui peut

être positif (résultats collectifs visibles de l'extérieur, histoire de l'entreprise...) afin de reconstruire ensemble une identité organisationnelle. Weick et Roberts (1993) soulignent l'importance de la conscience collective ou du groupe pour transcender les interactions individuelles et devenir une entité à part entière. Par ailleurs, nos travaux montrent la tension émotionnelle et l'angoisse de ces collaborateurs face à la remise en cause de leur identité. Les recherches portant sur la compassion (Dutton, et al., 2006) offrent probablement des pistes intéressantes pour décharger les individus de l'identité collective afin qu'ils retrouvent leur identité individuelle. On pense notamment à l'intervention de *toxics handlers* (Frost, 1999). Plus généralement, la recherche permet de préciser les cycles et mécanismes individuels de traitement de la crise, permettant ainsi de cadencer et d'identifier les stratégies de gestion de la crise. Par exemple, l'entreprise a tout intérêt à accompagner très rapidement les salariés dans la défense de l'entreprise. Puis, passée cette étape, à retravailler avec les collaborateurs qui ont plutôt un contrat psychologique relationnel sur la reconstruction de l'identification. Enfin, la recherche montre que la responsabilité perçue de l'entreprise dans l'information véhiculée participe à la violation du contrat psychologique et au degré de tension éprouvé par certains collaborateurs. Dans ce contexte, il paraît important que l'entreprise réagissent vite, tout en rassurant les collaborateurs afin de ne pas laisser s'installer rumeurs et communications informelles (Napier et al., 1992 ; Schweiger et Denisi, 1991).

Conclusion, limites et voies de recherche

Cette recherche montre des limites liées à sa nature exploratoire et ouvre diverses pistes de recherche. Notamment, il pourrait être envisagé d'étudier l'évolution du contrat après une crise de réputation d'entreprise sur une population qui quitte l'entreprise. Les résultats de l'étude rejoignent les travaux d'Aronson (1968) concernant les conditions d'inconfort psychologique (Festinger, 1957). La crise de réputation d'entreprise crée une dissonance cognitive provoquant un inconfort psychologique chez certains collaborateurs parce qu'elle remet notamment en cause leurs principes de définition de soi et en particulier leur estime personnelle. On peut donc penser que les effets d'une crise de réputation d'entreprise sur l'attitude des salariés à l'égard de leur entreprise sont d'autant plus importants que ceux-ci ont une estime personnelle élevée. En outre, on peut supposer que, dans certains cas, les mesures préventives de gestion de crise et la réponse communicationnelle de l'organisation pourraient modérer les effets des crises de réputation. Enfin, nous avons étudié le cas d'une entreprise dont l'image externe est forte et

positive. Il pourrait être intéressant de se pencher sur le cas d'une entreprise dont l'image est moins forte. On peut en effet supposer qu'une entreprise avec une image moins forte et plus négative véhicule moins d'attentes et a moins d'effet sur l'estime de soi des collaborateurs. Pour conclure, cette étude de type exploratoire est un premier pas dans la compréhension des effets des crises de réputation sur les salariés. Dans un contexte spécifique, elle montre une nouvelle fois l'importance des promesses perçues par les collaborateurs dans la relation d'emploi et des conséquences que peut avoir leur non-respect. Dans une perspective préventive de gestion de crise l'examen régulier des contrats psychologiques qui se forment au sein de l'entreprise semble important.

Tableau 33 - Consigne

Dans un premier temps je voudrais que vous m'expliquiez votre parcours chez (...). Je ne souhaite pas rentrer dans le détail de votre expérience professionnelle... Je souhaiterais d'abord savoir en quelle année vous êtes arrivée chez (...) ? Pourquoi ? Quelle image vous aviez de (...) ? Comment cette image a évolué au cours du temps ? Je m'intéresse avant tout à votre perception de (...) au cours du temps.

Tableau 34 - Données secondaires

Un espace dédié à l'expression des salariés sur intranet a été mis en place en 2012 au sein de l'entreprise. « *L'affaire a été vécue comme un traumatisme au sein de l'entreprise* » (Hélène, experte communication de crise).

Tableau 2 - composition des données secondaires recueillies sur l'intranet de la banque, des livres publiés, conférences et articles dans la presse

Données sur intranet	<ul style="list-style-type: none">• 25 commentaires de salariés sur "l'affaire" (terme utilisé par l'entreprise)• Commentaires déposés sur l'intranet de l'entreprise entre juin 2012 et novembre 2012.• 17 commentaires de salariés sur la position du groupe à la suite de la Cour de cassation déposés en mars 2014.• 14 commentaires de salariés sur "l'affaire"- couverture médiatique déposés entre mai 2015 et juin 2015.
Livres, conférence	<p>“ La semaine où Jérôme Kerviel a failli faire sauter le système financier mondial” (Hugues Le Bret, Directeur de la communication du Groupe en 2008)</p> <p>“2nd Annual Communications & Public Relations Conference Berlin, 7-8 November 2016” (Intervention de la Société Générale)</p> <p>articles presses publiés entre 2008 et 2016 sur l'affaire Kerviel</p>

Tableau 35 - Analyse intermédiaire

Evénements	Catégories/codes	Thèmes	Analyse/Notes/Verbatims	
Avant crise- entretien début	MOT-Arrivée sans conviction, opportunisme	MOTIVATION		
	ATT-Fierté (vs produits, travail)	ATTITUDES		
	IM-Banque solide, grande, prospère, sérieuse IM-Une super banque dans certaines activités IM-Bonne rémunération	IMAGES	Des images positives	
Pendant la crise-mi- entretien	COMP-Stupéfaction, sidération, cauchemar COMP-Déstabilisation COMP-Pas de déstabilisation	COMPORTEMENTS	Un contexte qui peut déclencher de l'émotion. Des mots très forts sont utilisés.	
	ATT-Un impact financier personnel		Un contexte qui ne déclenche pas d'émotion. Analyse plutôt cognitive	
	ATT-Osmose avec l'entreprise ("je ne faisais qu'un avec X") ATT-"Coup de canif dans le contrat", déception		Un lien très fort avec l'entreprise (" <i>c'est comme si on me coupait la tête</i> ")	
	ATT-Vexée, impression de mensonge	ATTITUDES	Une perte de confiance, une impression de contrat non rempli	
	ATT-Doute, perte de confiance ATT-Crise pas liée à l'entreprise ATT-Perte de fierté organisationnelle		Pour certains peu d'émotions	
	IM-Haut de gamme, élitiste, grandes écoles, arrogante IM-Compétence, savoir faire, sérieux IM-Fierté organisationnelle	IMAGES	Des images qui sont conscientisées lors de la crise	
	Après la crise	COMP-Défense, croisade, bataille	COMPORTEMENTS	La défense
		COMP-Déstabilisation, pleurs... ATT-Déception, tristesse, colère		
		ATT-Moins de fierté ATT-Défense par obligation	ATTITUDES	
		ATT- Besoin du corps managérial		
ATT- Plus de travail				

Tableau 36- Présentation des résultats

Codes-niveau 1	Sous catégories	Catégories	Thèmes
IMAGES	Images perçues	Messages externes	
PRED-TRANSACT PRED-RELAL	Prédispositions individuelles	Encodage/décodage	
SIGN-SOC	Signaux sociaux		
PROM-TRANS-REMU PROM-TRANS-COMP	Promesses/attentes transactionnelles		Matérialisation du contrat (conscientisé au moment de la crise par certains salariés)
PROM-REL-DEV/PER	Promesses/attentes transactionnelles	Promesses/attentes	
PROM-REL-ESTIME/PERSO PROM-REL-FIERTE ORGA PROM-REL-INVULNERABILITE			
ENGAGEMENT FAIRE UN AVEC L'ENTREPRISE (IDENTIFICATION)		Acceptation/obligations	
COGNITIVE COGNITIV+EMMOTIONNELLE	Dissonance perçue	Rupture de contrat	
PEUR SIDERATION/TRAUMATISME REMISE EN CAUSE CROYANCE TRAHISON/DECEPTION/RESP.PERCUE HONTE/HUMILIATION PERTE ESTIME DE SOI/FIERTE	Comportement/attitudes émotionnelles	Violation du contrat	Rupture/violation du contrat
CORPS QUI FAIT FRONT BESOIN DE PARLER PERTE FIERTE ORGA-LT PERTE CONFIANCE	Court terme	Défense Voie Fierté "entachée"	Conséquence violation du contrat
DEFENSE_DISTANCIEE	Moyen terme/Long terme	Défense par conscience professionnelle mais distanciation (vs entreprise)	
DISTANCIATION		Distance personnelle avec entreprise/désengagement	

**ESSAI 3 - Employee reaction to corporate reputation crisis: the
boosting role of organizational identification**

Introduction

In background of increased inter-organizational mobility, and a labor shortage in many industries, human resource managers realize the importance of a positive reputation to attract and retain talents. We are witnessing a proliferation of initiatives aimed at developing their reputation in order to top the employers' rankings or receive label certifications such as "great place to work". But all these efforts and investments can be wiped out by negative information conveyed in the media. Reprehensible social or moral behavior, financial malpractice, product-harm crises, negative news about organizations are omnipresent on the market place and come one after the other in recent years. With the emergence of social media, the crisis is present at every moment, in multiple forms and affects all organizations, whatever their sector, size or status (Libaert, 2018). There is a burgeoning literature on strategic communication crisis that seeks to identify crisis response strategies and the factors that determine when these response options are effective or ineffective (Coombs, 1995; Coombs, 1998; Benoit 1995). This interesting research, however, provides a relatively simplified representation of crisis situations, assuming that the mechanisms and effects are identical for all "stakeholders". There is also an extensive literature stream focusing on how consumers deal with the negative publicity surrounding product-harm crisis (Dawar and Pillutla, 2000; Ahluwalia and al., 2000). However, surprisingly, knowledge about the effect of negative corporate information on employees is limited. Little researches have been devoted to examining how employee process corporate negative information and react thereto. We lay the foundation for a theoretical framework by focusing on employee processing of negative information on their company. Our paper is organized as follows. First, we briefly review the extant literature on corporate reputation, corporate reputation crisis and employees' reaction to corporate reputation crisis. Then we develop hypotheses. Following that, we describe the sample characteristics, the methodology used in the study and present the key findings of our analyses. Finally, we discuss the implications of our findings for theory, practice and future research.

Theoretical background

Corporate reputation

The concept of corporate reputation has received significant attention in recent years from literature (Fombrun, 1996; Barnett and Pollock, 2012). Regarded as a fundamental resource (Hall, 1992), reputation positively affects the performance of the company (Roberts and Dowling, 2002; Eberl and Schwaiger, 2005). Various definitions of corporate reputation have been discussed through the literature (Barnett and al., 2006; Chun, 2005). However, most of authors seem to agree that corporate reputation is « *a global temporally stable, evaluative judgment about a firm that is shared by multiple constituencies* » (Highhouse and al., 2009). Corporate reputation is the consequence of the accumulated impressions that stakeholders form of the firm, resulting from their interactions with and communication received about the firm (Chun, 2005; Rindova and al., 2010). Several authors agree that among the stakeholders (Freeman, 1984), employees are those with whom the organization has the closest link to reputation (Grunig et al., 2002; White et al., 2010).

Corporate reputation crisis

A broad variety of definitions and conceptualizations of reputational crisis have been suggested in the literature. The authors do not have not a regular definition of the event triggering the crisis. Some authors examine the event of well-publicized claims that a key brand proposition is unsubstantiated or false (Dawar and Lei, 2009). Others are looking at product-harm or well publicized occurrences wherein products are found to be defective or dangerous (Dawar and Pillutla, 2000). Reuber and Fischer (2010) investigate the case of firm discreditable action that have been publicly revealed. Although the authors do not have a uniform definition of the event triggering the crisis, it nevertheless has common features that allows us to define corporate reputational crisis as « *negative information on firm amplified by the media* » as the lowest common denominator of reputational crisis concepts from the literature.

Employee's reactions to corporate reputation crisis

It is widely acknowledged that corporate negative media coverage affects employee more than any other stakeholder (Korn and Einwiller, 2013; Johansen and al., 2012). Yet, there is a very limited literature on the effects of corporate reputation crisis on employees' attitudes and behaviors is very

limited. To our knowledge, only two studies (Gendron and Spira, 2010; Breit, 2014) reveal that employees, faced with external attacks on their company, engage in adjustment strategies (Gendron and Spira, 2010; Breit, 2014) ranging from disillusionment (Gendron and Spira, 2010) to acceptance (Breit, 2014). However, we still know very little about the mechanisms and conditions that explain employee reactions to corporate reputation crisis. That is the aim of the present research.

Hypothesis development

Studies mention that through various means (website, employee testimonials, job advertisement), the organization conveys messages that shape employees' expectations about their employer (Rousseau, 1989, 1995; Lievens and Highhouse, 2003; Charbonnier-Voirin et al, 2014). The organization's external messages feed on a "psychological contract" defined as "*a set of individual beliefs concerning reciprocal obligations between the organization and itself, decisive in the employment relationship*" (Rousseau, 1995). Since employees interpret the external organizational image as favorable, we suggest, based on the literature that organizational members may perceive promise from the organization which lead them to affective commitment. Recent researches show that disappointment with the promises made by the external image can have negative effects on employees (Charbonnier-Voirin et al., 2014; Mark & Toelken, 2009). It has recently been proved that corporate external reputation is a prominent factor in employees' turnover intentions (Helm, 2013) or affective commitment to the organization (Helm, 2011). Drawing on these results, we argue that a corporate reputation crisis is likely to affect the psychological contract perceived by the employee. Psychological Contract Breach (PCB) refers to the perception that the employer has broken his promises and obligations towards the employee (Morrison and Robinson, 1997). Organizational trust plays a significant role in the psychological contract experiences (Robinson, 1996). PCB may lead to an employee's sense of violation (i.e., feeling of anger and betrayal) (Morrison and Robinson, 1997) and erosion of trust (Robinson, 1996). Trust is defined as "*a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another*" (Rousseau and al. 1998, p. 395). The employee relies on his trust beliefs, with regard to certain qualities or intentions of the organization in order to deal with the uncertainty of its future behaviors (Abid-Dupont and Chandon, 2016). As such, trust is at the heart of the psychological contract and grounds the employee expectations about its employer's behavior (Robinson, 1996). Drawing on this line of reasoning, we propose that a reputation crisis might

deteriorate organizational trust because of the negative expectations conveyed by the crisis. In turn, trust decline is likely to lead to a deterioration of the employee affective commitment. According to Meyer and Allen (1991), affective commitment indicates a positive psychological attachment to a firm. Extant studies relate a negative relationship between breaches in psychological contract and organizational commitment (Cassar and Briner, 2011; Lapointe et al., 2013). When an employee perceives that the organization has violated its obligations, he loses trust and might reduce its own commitment to the relationship, to avoid future violations. Then, we propose that faced to corporate reputational crisis, employees may experience negative personal outcomes (feeling of anger, betrayal) that may lead to a deterioration of affective commitment through trust decline. This suggests the following first hypothesis:

H1: Corporate reputation crisis leads to a deterioration of employees' affective commitment through a decline of organizational trust

Someone's identity is not solely defined by personal characteristics but also determined by one's belonging to groups (Tajfel et Turner, 1979). Tajfel (1972) defined this as the social identity or the perception of oneness or belongingness to some human aggregate (Ashforth and Mael, 1989). Social identity theory is based on the idea that individuals prefer belonging to groups that are evaluated more positively in comparison with other potential social categories (Haslam, 2004). This would enhance their social identity and contribute positively to their self-esteem (Tajfel and Turner, 1986). People would derive their self-concept from knowledge of their belonging to a group and favoring the in-group to which they belong to against a relevant out-group (Tajfel and Turner, 1986).

Studies have found that organizational affiliation is one of the most important group belongingness for people (Haslam, 2004; Helm, 2011). Employee who are strongly identified with the organization truly feel part of the organization with self-perceptions of "oneness" with the organization (Mael and Ashforth, 1992). It creates a cognitive and emotional link between employees and the organization (Ashforth and Mael, 1989; Dutton and al., 1994; Mael and Ashforth, 1992). When members believe that outsiders see the organization in a positive light, they "bask in the reflected glory" of the organization (Cialdini et al., 1976; Dutton and al., 1994). They feel proud to belong to the organization because it reflects back to them how the organization and the behavior of its members are likely being seen by outsiders (Dutton and al., 1994). Then on the basis on this literature we propose that when the external image of the organization is threatened, organizational identification

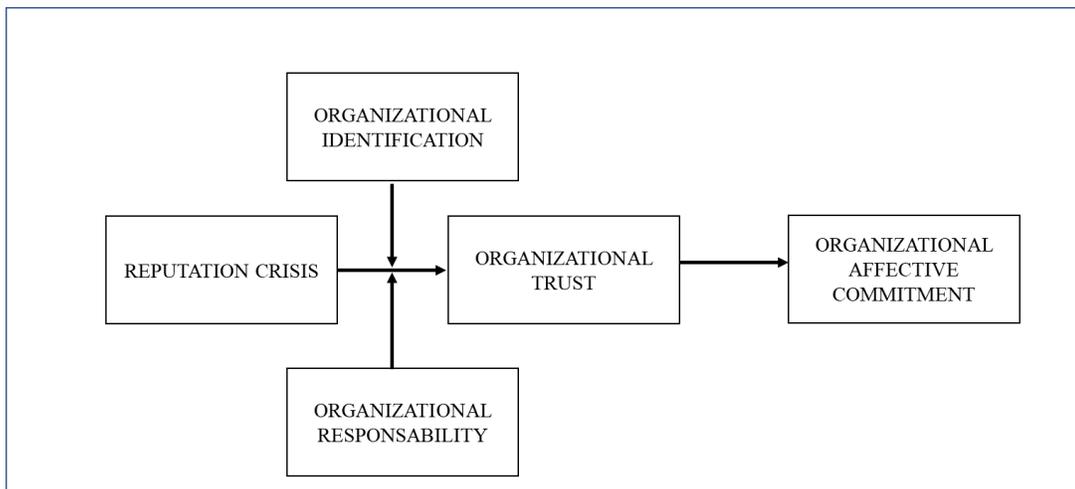
amplifies the negative effects on employees' organizational trust and commitment. We suggest two reasons so as to explaining this proposition. The first one is related to self-esteem. For highly identified employee, favorable impression of the organization's external reputation enhances pride in membership (Helm, 2013) and self-esteem in the form of external recognition and image transfer. Reputation crisis may be experienced as a personal attack and may question esteem from the outside leading not only to cognitive but also to emotional reactions. The second one is related to the psychological contract. As members identify more strongly with the organization, their beliefs about the organization are likely to become more positive (Dutton, 1994). This perceived promise might seem credible enough for them to take on the attributes of the organization and be willing to exert effort on behalf of organizations. The reputation crisis would lead these employees to a feeling of betrayal. We suggest the following hypothesis:

H2: Identification moderates the effects of reputation crisis on employees such that the decline in affective commitment through trust is higher for employees strongly identified to the organization.

Crisis literature points out that not all kind of crises lead to the same effects depending on the level of responsibility attributed to the organization (Coombs, 1995, 1998). Attribution theory is largely used to explain the impact on stakeholders' attitude and behavior after a crisis event. Stakeholders make attributions about the cause of a crisis by assessing crisis responsibility of the firm. When stakeholders are confronted to a negative information regarding the organization, their first reaction is to try to identify its cause and to assign blame for the crisis (Coombs and Holladay, 1996; Lange and Washburn, 2012; Reuber and Fischer, 2009). Attribution theory predicts that the more the organization is held responsible for the crisis, the more negatively the stakeholders will react (Coombs and Holladay, 1996). Relying on these lines of reasoning, we suggest that responsibility for the crisis influences the degree of perceived violation of the psychological contract. High responsibility refers to internal control and predictability (Coombs and Holladay, 1996) that can highly impact trust and in turn affective commitment, through integrity and benevolence beliefs. On the contrary, low responsibility denotes external control and uncontrollable event. The cause for the crisis is more attributed to external circumstances than to dispositional trait. As such, we predict a lower decline in trust beliefs and in turn a lower impact on affective commitment. Then we suggest the following hypothesis:

H3: Crisis responsibility moderates the effects of reputation crisis on employees such that the decline in affective commitment through trust is higher/lower for high/low responsibility crisis

Figure 19 - Theoretical Model of the Aftermath of Reputation Crisis



Method

Procedure and Participants

Sample: Data was collected from people working in France. They were contacted by the alumni association of a school of management using web questionnaires administered via SurveyMonkey. The sample was restricted to permanent employees within the private sector. Employees in the public sector were excluded from the sample given because of the specific nature of this sector, especially in France. Temp workers were excluded because of the limited degree of their commitment to the firm. Finally, employees from very small business were also excluded because a reputation crisis implies a certain amount of visibility and it appears unlikely that very small business would face a reputation crisis reported in mass media. The final sample was composed of 273 respondents with an average tenure of 11.8 years. 8% of respondents were employed in small businesses (10 to 50 employees); 23% in medium businesses (50 to 500 employees); 23% in large businesses (500 to 5000 employees) and 46% in very large businesses (>5000 employees).

Procedure: An experimental design with repeated measures was employed. This design is particularly relevant to evaluate the effect of a simulated crisis on individual reactions. With a repeated measures design, each respondent can act as its own control, as we focus on within subject analysis. Participants were asked to complete a first questionnaire before being randomly assigned to one of the two corporate reputation crisis scenarios. For both scenarios, participants were asked to imagine they receive an email from the Communication Department of their company announcing the broadcast of a prime-time show challenging the company on a tax fraud allegation. In the first scenario, a member of the head office was personally involved following the analysis of his private bank accounts. In the second scenario, irregularities in the accounting documents within the financial department indicate that the fraud was carried out to benefit the company. The first scenario represents a low crisis responsibility whereas the second scenario refers to a high crisis responsibility. Participants were then submitted a second questionnaire to assess the perceived responsibility of the organization and the change in trust and commitment following the corporate reputation crisis.

Measures

All the scales were measured on seven-point Likert scales ranging from strongly agree to strongly disagree. Because the study was conducted in French, we translated and then back-translated all the scales. We assessed the scales' internal consistency by running principle component analysis on the translated items. Some of the original items were dropped during this procedure because of communality or loading matters.

Identification was assessed before the scenario with 3 items from the Mael and Ashforth (1992) scale. An example of item is *“If a media criticizes my company, I would feel embarrassed”*.

Trust was measured twice, before and after the scenario, through a 3-items scale adapted from the Robinson (1996) scale. An example of item included in the scale is *“I believe my employer has high integrity”*.

Affective Commitment was also measured twice, before and after the scenario, using the four-items scale from Meyer and Allen (1990). An example of item is *“I feel emotionally attached to this organization”*

Crisis responsibility was assessed after the scenario using a 3-items scale from Griffin, Babin, and Darden (1992). An example of item is “*The blame for the crisis lies with the organization*”.

The overall measurement model yielded an acceptable fit to the data $\chi (194) = 501.4$; TLI = .941; CFI = .950; RMSEA = .074; SRMR = .040. Descriptive statistics and inter-correlations between variables are presented in table 1.

Tableau 37 - Descriptive Statistics and Inter-correlations

Variables	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6
Before Reputation Crisis								
1. Identification	4.37	1.25	(.77)					
2. Trust	4.60	1.38	.54***	(.94)				
3. Commitment	4.40	1.42	.65***	.64***	(.93)			
After Reputation Crisis								
4. Crisis Responsibility	3.83	1.56	-.07	-.15*	-.14*	(.95)		
5. Trust	4.12	1.46	.39***	.71***	.49***	.35***	(.95)	
6. Commitment	4.09	1.41	.56***	.59***	.82***	.23***	.65***	(.94)

Note. $N = 273$. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. Alpha coefficients are reported in parentheses along the diagonal

Manipulation check

To check for the manipulation of crisis responsibility in the two experimental conditions, we conducted a Welch t-test, given the non-homogeneity of variances between the two groups. Crisis responsibility appeared significantly greater in the second scenario compared to the first one, $t(258.8) = -14.2$, $p < .001$, M 's = 4.87 and 2.8. Therefore, the manipulation had the desired effect.

Results

To test for the first hypothesis, we firstly conducted a univariate repeated measure analysis on the pre and post measures of trust and commitment towards the organization. The results of the one-way repeated-measures ANOVA showed significant main effects of the reputation crisis on the change in

trust and affective commitment of participants ($F(1, 272) = 54.481, p < .001, \eta^2 = .17$; $F(1, 272) = 36.442, p < .001, \eta^2 = .12$). Table 35 shows a decline in trust and commitment meaning that the simulated reputation crisis had the expected effects on participants' trust and affective commitment towards their organization.

Tableau 38 - Decline in Trust and Commitment in the aftermath of the Reputation Crisis

	Pre-Crisis	Post-Crisis	Decline
Variable	M	M	M
Trust	4.60	4.12	.48
Affective commitment	4.40	4.09	.31

Note. Decline = Pre-crisis – Post-crisis

To test for the mediating role of trust decline between the crisis level and the degradation of affective commitment, we used Montoya and Hayes' procedure to probe mediation in two-condition repeated measures design (Montoya and Hayes, 2017). Results presented in Table 36 and 37 show that the negative effect of the reputation crisis on commitment is partially mediated by the decline of trust, validating partially hypothesis 1.

Tableau 39 - Results of Mediation Regression Analysis

Variables	Mediator (Trust Decline)	Dependent Variable (Commitment Decline)
Reputation crisis	.48***	.13**
Trust Decline		.37***
Trust Mean		-.04

Note: Trust Mean: mean of Trust before and after the reputation crisis. Entries are unstandardized regression coefficients. ** $p < .01$ *** $p < .001$

Tableau 40 - Bootstrapping Results for Test of Indirect, Direct and Total Effects of Reputation Crisis on Commitment Decline through Trust Decline

	95% BCCI		
	Effect	Lower	Upper
Indirect	.18***	.12	.26
Direct	.13**	.05	.21
Total	.31***	.23	.40

Note. N=273 *** $p < .001$ Entries represent unstandardized coefficients, and bias-corrected confidence intervals, as obtained from 10000 bootstrap estimates.

To test for the role of identification, we used the procedure developed by Montoya (2018) to probe conditional indirect effects in two-instance repeated measures designs. Results, presented in Table 5 show that the decline in trust following the crisis significantly intensifies as organizational identification gets stronger (effect = .14, $p < .01$). Furthermore, the moderated mediation index was significant against bootstrap samples meaning that the indirect effect of reputation crisis on commitment decline through trust decline was significantly affected by the moderator of identification (effect = .05, [.02;.10]). Specifically, Table 6 shows that the indirect path of reputation crisis on decline in commitment through decline in trust gets stronger as level of identification increases, as predicted. This validates the second hypothesis that identification acts as a moderator of reputation crisis effect on commitment decline through trust decline. The nature of this effect is illustrated in Figure 18.

Tableau 41 - Results of Moderated Mediation Regression Analysis

Variables	Mediator (Trust Decline)	Dependent Variable (Commitment Decline)
Intercept	.48***	.13**
Trust Decline		.37***
Trust Mean		-.04
Identification	.14**	

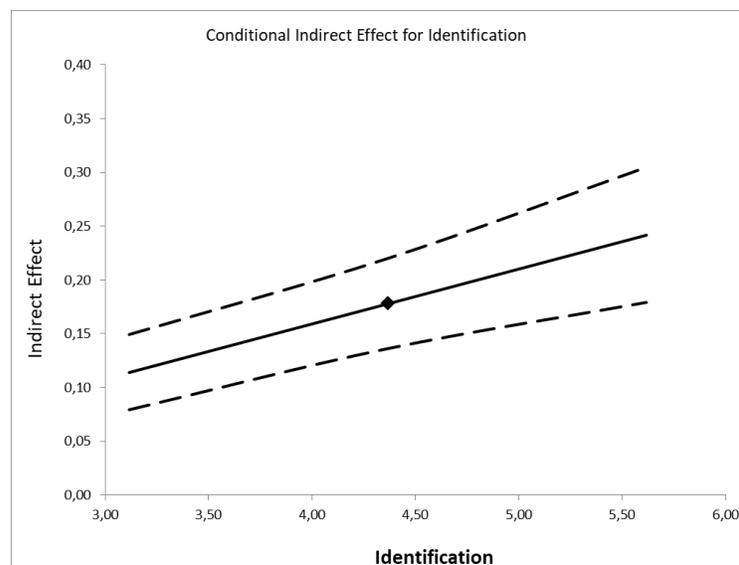
Note : N=273. Entries are unstandardized regression coefficients. ** $p < .01$; *** $p < .001$

Tableau 42 – Bootstrapping Results for Test of Conditional Indirect Effect of Reputation Crisis on Commitment Decline through Trust Decline at Specific Values of Identification

Levels of moderator	Indirect effect	95% BCCI	
Identification		Lower	Upper
Low	.11**	.06	.18
Medium	.18***	.12	.26
High	.24***	.15	.36
Index of moderated mediation	.05***	.02	.10

Note. N=273. Entries represent unstandardized coefficients, and bias-corrected intervals, as obtained from 10000 bootstrap estimates. Low = -1SD, Medium = Mean, High = +1SD

Figure 20 - Conditional Indirect Effect of Reputation Crisis on decline in Commitment through decline in Trust



To test for the third hypothesis, we applied the same procedure from Montoya (2018) to probe conditional indirect effects applied to multiple moderation models. Results, presented in Table 7 show that the decline in trust following the crisis is significantly affected by the joint effect of crisis responsibility and identification (effect's =.58, $p < .001$; .13 $p < .01$). Furthermore, the double

moderated mediation index was significant against bootstrap samples meaning that the indirect effect of reputation crisis on commitment through trust was significantly affected by the joint effect of the two moderators (effect = .26, $p < .001$, [.15;.40]). Specifically, Table 8 shows that the indirect path of reputation crisis on commitment through trust is higher for employees strongly identified to the organization in the high responsibility condition, as predicted. This validates the third hypothesis. It can be noted that for employees weakly identified to the organization, the crisis will lead to a decline of commitment through trust only in the high responsibility scenario and not in the low one. For employees highly identified to the organization, the crisis will lead to a decline of trust and commitment in both responsibility scenarios. However, the decline of commitment through trust will be higher in the high responsibility scenario compared to the low responsibility one. The overall model explains a significant part of the variance of trust and commitment decline (respectively 10% and 22%) and presents an acceptable fit to the data, $\chi^2(5) = 11.141$; TLI = .916; CFI = .940; RMSEA = .067; SRMR = .036.

Tableau 43 - Results of Double Moderated Mediation Regression Analysis

Variables	Mediator (Trust Decline)	Dependent Variable (Commitment Decline)
Intercept	.20*	.13**
Trust Decline		.37***
Trust Mean		-.04
Identification	.13**	
Responsibility Condition	.58***	

Note : N=273. Entries are unstandardized regression coefficients.

* $p < .05$ ** $p < .01$; *** $p < .001$

Tableau 44 - Bootstrapping Results for Test of joint conditional indirect effect of Reputation Crisis on Commitment Decline through Trust Decline at Specific Values of the moderators

Levels of moderators		Indirect effect	95% BCCI	
Identification	Crisis responsibility		Lower	Upper
Low	Low	.01	-.05	.06
Low	High	.23***	.14	.32
High	Low	.14**	.06	.23
High	High	.35***	.22	.50
Index of double moderated mediation		.26***	.15	.40

Note. N=273. Entries represent unstandardized coefficients, and bias-corrected intervals, as obtained from 10000 bootstrap estimates. For the moderator of Identification Low = -1SD, High = +1SD. For the moderator of crisis responsibility: Low = First condition; High = Second condition ; * p<.05 ** p<.01; *** p<.001

DISCUSSION

Results confirmed that a corporate reputation crisis leads to a deterioration of employees' affective commitment toward the organization through the mediation of trust decline. It can be noted that the mediation of trust decline is partial, suggesting that other processes come into play. Results also confirmed the moderating role of organizational identification such that the deterioration of affective commitment through trust following the crisis increases with the degree of identification. In other words, the more employees identify with their organization, the more the crisis will lead to a deterioration of their trust and affective commitment to the firm. Finally, results indicated that crisis responsibility plays a moderating role in the process jointly with identification such that the deterioration of affective commitment through trust will be higher for employees highly identified with the organization when the organization is highly responsible for the crisis. Results also showed that for employees weakly identified to the organization, the crisis will lead to a decline of affective commitment through trust only when the organization shows high responsibility for the crisis. On the contrary, for employees highly identified to the organization, the crisis will lead to a decline of trust and affective commitment whatever the degree of responsibility of the organization for the crisis.

Conceptual contributions

Firstly, we contribute to a more comprehensive understanding of the mechanism and perceptual dynamics of the employee-company relationship after a corporate reputation crisis. The work carried out so far mentions the positive role of organizational identification for both employees and the company. Previous research shows that it has positive impacts on several behavioral and attitudinal variables among employees such as motivation, positive behavior within the organization, job satisfaction or organizational involvement, support for organization (Van Knippenberg and Van Schie, 2000; Mael and Asforth, 1992; Riketta, 2005; Riketta and al., 2006; Helm, 2013). It generates fewer internal conflicts and the departure of employees (Riketta, 2005). Organizational identification has thus aroused growing academic interest in recent years due to the managerial challenges associated with it. Our research complements this literature by showing that when a external image of the company's external image is threatened, organizational identification amplifies the negative effects on organizational trust and affective commitment. Two reasons are considered to explain this situation. The first is related to self-esteem. By identifying with the organization, the employees

become one with it, and attribute to themselves the characteristics and values of the company. Integrating a positive perception of the company's reputation into their identity strengthens their self-esteem. The deterioration of reputation is experienced as a personal attack, as a questioning of the perceived respect from the outside against them. The second is linked to the psychological contract. Identified collaborators have a positive perception of the organization and tend to believe that it will behave well (Dutton et al. 1994). This perceived promise could seem sufficiently attainable for them to take on the attributes of the organization and to trust their organization. The expectation would turn into an obligation. The reputation crisis would lead employees to a feeling of betrayal.

Secondly, identification is usually expected to be positively related to a range of employee behaviors including intention to stay with the organization and various forms of organizational involvement (Riketta, 2005). This research shows that organization identification can be double-edged. When confronted with negative information about their organization, highly identified members will react more negatively because the crisis threatens their own identity, leading to more decline of pride in membership. This result highlights that organizational identification can be a burden in times of crisis for organizations, which will probably have more difficulties to restore positive attitude from employees. This boosting effect of identification on employees' attitudes is observed irrespective of the degree of responsibility of the organization in the crisis. This means that even uncontrollable events can lead to a deterioration of employees' trust and commitment when they strongly identify with their organization. This result highlights the risks associated with identity management programs.

Managerial implications

From a managerial perspective, this work shows the importance of managing the consequences on employees the self-image after a corporate reputation crisis. Rebuilding trust takes time and efforts but appears necessary to restore an affective commitment towards the organization. To do so, management should not only make sense of the event internally but also externally to rebuild a positive image of the organization for outsiders. These post-crisis strategies appear even more necessary when organizational members strongly identify with the organization. These results provide a useful starting point for further researches.

Limitations and suggestions for future research

Some limits are inherent to experimental methodology. In the present study the possibility of employees attempting to respond in “corporate desirable” manner is particularly relevant. The impact of demand artifacts on the validity of the experiment (Sawyer, 1975) is probably strong. While no method exists to detect or eliminate demand artifacts (Griffin and al., 1991), it could be considered minimizing this occurrence. Furthermore, a corporate reputation crisis is a dynamic phenomenon that involves word of mouth and rumors that are difficult to replicate in experimental settings. Finally, our subjects’ evaluations were based on information presented in written form exclusively rather than on a combination of written, verbal and visual cues, which is more likely to occur in real corporate reputation crisis. A complementary approach to understanding the results of this study would be to lead a qualitative case study in a company facing corporate reputation crisis.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Synthèse générale des résultats

Les trois essais proposés dans cette thèse ont en commun la réputation des entreprises, un sujet brûlant. En effet, la réputation est une ressource stratégique de plus en plus difficile à maîtriser aujourd'hui en raison de médiations sociales croissantes (*fake news*, prises de paroles permanentes et propagation rapides des images sur les réseaux sociaux). Si en sciences de gestion, la littérature sur la réputation est abondante, les effets des crises de réputation sur les parties prenantes restaient encore à explorer. Les recherches actuelles apportaient une représentation relativement simplifiée des situations de crises, en supposant que les effets sont identiques chez toutes les parties prenantes. Reuber et Fischer (2009) mentionnent pourtant que ces dernières n'ont pas toujours les mêmes motivations à traiter l'information. Nos travaux contribuent donc à mieux comprendre comment les consommateurs d'une part et comment les salariés d'autre part intègrent et vivent une information négative et médiatisée sur l'entreprise. Ils complètent ainsi la littérature en sciences de gestion, en particulier en Marketing et en Ressources humaines.

Quand surviennent les crises de réputation, les consommateurs et les salariés sont des acteurs qui comptent dans la discussion publique. En témoigne le scandale récent du Groupe Korian, confronté à de vives critiques sur sa gestion de la crise sanitaire, durant lequel plusieurs salariés se sont exprimés sur les médias sociaux. Figures vivantes de l'entreprise, les collaborateurs sont souvent perçus comme des sources crédibles d'information pour le public (Men, 2014) et contribuent activement à façonner l'image de l'entreprise auprès des autres parties prenantes (Harris et de Chernatony, 2001). Il paraissait donc particulièrement intéressant de comprendre comment les consommateurs mais aussi les salariés réagissent et vivent ces situations particulières.

Jusqu'à maintenant, un débat subsiste dans la littérature sur le rôle joué par la réputation lorsqu'une crise survient. Pour certains auteurs (Caminiti, 1992 ; Schnietz et Epstein, 2005), une bonne réputation contribue à immuniser l'entreprise de toute information négative à son encontre. Pour d'autres, elle accélère la crise parce que les parties prenantes attendent davantage de l'organisation et pourraient se sentir trahis (Mishina et al., 2010 ; Zavyalova et al., 2016).

Nos travaux viennent confirmer et expliquer pourquoi, dans certains cas, **une bonne réputation peut favoriser la crise et créer une tension telle, que les consommateurs, d'une part et les salariés d'autre part, ne pardonnent pas à l'entreprise.** La réputation vient en effet nourrir l'existence d'un

contrat psychologique (Rousseau, 1989, 1995), par nature informel, entre l'organisation et chacune des deux parties prenantes. Il repose sur l'assurance d'un comportement de l'entreprise conforme à des obligations perçues de chacune. Ce contrat est central dans la manière dont ces derniers intègrent l'information négative médiatisée. La rupture perçue du contrat psychologique, puis le sentiment de violation du contrat peut conduire à une tension émotionnelle et à un sentiment de trahison des clients et des salariés vis-à-vis de l'entreprise.

Pour les salariés qui ont un contrat psychologique plutôt relationnel, une violation de ce contrat (Morrison et Robinson, 1997) a plus de conséquence lorsque ces derniers s'identifient à l'organisation. L'identification favorise la transformation des attentes à l'égard de l'entreprise en obligations, selon le principe décrit par Rousseau (1989). Les salariés identifiés ont une perception plus positive de l'organisation et ont tendance à penser que celle-ci va toujours bien se comporter (Dutton et al., 1994). Cette promesse leur paraît suffisamment réalisable pour qu'ils endossent les attributs de l'organisation, qu'ils fassent confiance en leur entreprise et qu'ils s'engagent dans l'organisation. La crise de réputation vient remettre en cause le contrat psychologique. Ces salariés se sentent trahis. Ce sentiment de trahison conduit à un désengagement d'autant plus fort qu'ils perçoivent une responsabilité de l'entreprise dans la crise (McFarlane Shore et Tetrick, 1994). Par ailleurs la dégradation de l'image externe perçue vient remettre en cause les principes de définition de Soi activés lors du processus d'identification organisationnelle et en particulier l'obligation de maintien de l'estime de soi, favorisant le désengagement.

Pour les consommateurs, une violation du contrat psychologique après une crise de réputation est d'autant plus importante que (1) la promesse explicite délivrée par l'entreprise est remise en cause, (2) que l'entreprise est perçue comme intentionnellement responsable de la rupture du contrat, (3) qu'un effet sur la santé est perçu et enfin que (4) le contrat social n'est pas respecté. L'engagement avec l'entreprise est une variable que nous n'avons pas explorée dans le cadre de notre étude qualitative sur les clients mais qui est déjà étudiée dans d'autres recherches (Trump, 2014 ; Dawar et Lei, 2009, Montgomery et al., 2018). A la lecture de ces études nous pensons qu'elle est une variable modératrice dans le modèle et qu'il faudrait le valider quantitativement. Montgomery et al. (2018) confirment d'ailleurs que la violation du contrat psychologique pourrait être amplifiée lorsque les clients sont engagés.

Apports théoriques

Vers une nouvelle définition des concepts de réputation et crise de réputation

En sciences de gestion, le concept de réputation d'entreprise demeure relativement équivoque, en raison des différences de point de vue adoptées par les auteurs. Les recherches en marketing, en stratégie, en gestion des ressources humaines ont été peu partagées et conduites de manière isolée avec le courant emmené par Fombrun (1996). Une ambiguïté soulevée par la littérature est celle de la confusion entre les concepts de réputation, d'image et d'identité. Notre lecture transversale de la littérature nous permet d'envisager une nouvelle définition du concept de réputation d'entreprise comme suit :

La réputation d'entreprise est une représentation provisoire de l'entreprise par les parties prenantes, résultant d'évaluations sociales. La réputation vient nourrir l'existence d'un contrat psychologique, déterminant dans les relations et les perspectives d'échange entre l'entreprise et chacune des parties prenantes.

Alors que l'image est une perception individuelle et directe de l'entreprise par les parties prenantes, nos travaux révèlent que la réputation est une représentation individuelle de l'entreprise, nourrie par la perception que s'en font les autres. C'est un construit social complexe et fragile, susceptible d'être remis en cause à tout moment. Enfin, c'est un construit qui ne peut pas être simplement défini comme une représentation perceptuelle et agrégée des actions passées de l'entreprise. La réputation d'entreprise véhicule un contrat psychologique qui se caractérise par des attentes mutuelles et l'existence pour chaque partie-prenante de promesses perçues ou de croyance dans un engagement de l'entreprise (« obligations »), déterminantes dans la relation. Dans un mouvement dynamique vertueux, ce contrat renforce la réputation quand il est respecté.

A travers cette nouvelle manière d'appréhender la réputation de l'entreprise, nous rejoignons certains auteurs qui s'inscrivent plutôt dans une perspective organisationnelle et qui envisagent la réputation comme une perception partagée par plusieurs parties prenantes dont les salariés (Fombrun et Shanley, 1990 ; Barnett et Pollock, 2012, Helm et al., 2011). Nous nous rapprochons de la définition donnée par les sociologues qui mettent en avant le caractère social de la réputation et qui distinguent celle-ci d'une opinion individuelle portée par un individu sur un autre (Chauvin, 2013). Nos travaux mettent

enfin en avant la fragilité de la réputation et remettent ainsi en cause la caractéristique de stabilité décrite par certains auteurs (Fombrun et Van Riel, 1997 ; de Chernatory, 1999).

De même, le concept de crise de réputation n'est pas défini de manière uniforme dans la littérature. Les chercheurs attribuent au concept des situations qui ne sont pas comparables (*rappel de produit, action indigne de l'entreprise, remise en cause de l'association unique de la marque*). En outre, avec une focalisation de l'attention sur l'événement et ses conséquences, les recherches postulent dès le départ que toute information négative sur l'entreprise conduit à une crise. Ils ne se posent pas la question de savoir quels sont les mécanismes qui conduisent à une crise de réputation.

Nous achevons notre travail en pensant que la crise de réputation peut être comprise comme suit :

La crise de réputation est une information négative et médiatisée qui déclenche un mécanisme de diagnostic cognitif de la situation, suivi d'un état émotionnel et affectif.

Avec cette nouvelle définition nous contribuons à préciser les critères qui conduisent à considérer qu'il y a crise de réputation et ainsi à répondre à Coombs (2019) mais aussi à Li et Müller (2013) et Lange et Washburn (2012) qui soulèvent la question. Nous clarifions le concept pour les futures recherches en Marketing ou en Ressources humaines après les travaux menés notamment par Dawar et Pillutla (2000), Alhluwalia et al. (2000), Reuber et Fischer (2009) ou Dawar et Lei (2009).

Un enrichissement de la théorie du contrat psychologique

Elargissement du cadre théorique aux relations organisations-consommateurs

La relation d'échange a longtemps été étudiée dans une perspective transactionnelle, sous l'impulsion des théories économiques classiques et néoclassiques. Dans ce cadre, la relation entre l'entreprise et les parties-prenantes est ponctuelle et passe par un contrat qui, par nature, est parfaitement délimité, formalisé et anticipé. Macneil (1980) apporte une nouvelle perspective à cette relation en proposant que celle-ci soit gouvernée par une combinaison d'attentes mutuelles informelles et de long terme. En s'intéressant aux consommateurs, Fournier (1998) puis Aaker et al. (2004) avancent que la relation se construit dans le cadre de normes implicites et explicites qui guident l'évaluation de cette relation. Plusieurs recherches en marketing tentent d'expliquer les raisons qui conduisent les consommateurs

à percevoir une transgression de ces normes (Aaker et al., 2004; Trump, 2014 ; Ahluwalia et al., 2000; Grégoire et al., 2009; Bour et al., 2007). Notre recherche clarifie le mécanisme de transgression perçue de ces normes à travers la grille de lecture du contrat psychologique. Nos travaux révèlent en effet qu'au-delà des attentes et du système d'entente mutuelle, il existe, comme chez les salariés, un contrat psychologique entre le consommateur et l'organisation, qui repose sur l'assurance d'un comportement de l'entreprise conforme à des obligations perçues dans le cadre d'un échange réciproque. La rupture perçue du contrat psychologique, puis le sentiment de violation du contrat peut conduire à une tension émotionnelle et à un sentiment de trahison des clients vis-à-vis de l'entreprise. Notre travail met ainsi en avant l'intérêt d'élargir le champ d'application de la théorie du contrat psychologique, au Marketing. Il confirme une recherche publiée très récemment (Montgomery et al., 2018) et permet d'enrichir les discussions sur le phénomène de transgression des entreprises dans la relation avec le client (Aaker et al., 2004 ; Grégoire et al., 2009 ; Trump, 2014). D'un côté, certains auteurs comme Ahluwalia et al. (2000) montrent l'effet modérateur de l'engagement à la marque dans le cas d'une publicité négative. D'un autre côté d'autres auteurs comme Grégoire et al. (2009) ou Trump (2014) montrent que les consommateurs engagés ne pardonnent pas toujours à la marque. Notre recherche, comme celle de Montgomery et al. (2018) clarifie les circonstances dans lesquelles une transgression conduit à une réaction émotionnelle et à une attitude négative des clients vis-à-vis de l'entreprise. La violation perçue du contrat psychologique conduit à un sentiment de trahison de la part des clients. Ces résultats permettent sans doute d'expliquer pourquoi les consommateurs engagés ne pardonnent pas toujours à l'entreprise. Cette proposition devra toutefois être démontrée dans le cadre d'une étude quantitative.

Une meilleure compréhension de la théorie du contrat psychologique chez les salariés

La théorie du contrat psychologique s'impose depuis quelques années comme une grille de lecture des attitudes et des comportements au travail. Nombreux sont les travaux qui portent sur la formation ou sur les effets de la violation du contrat psychologique sur l'implication organisationnelle, sur la loyauté, sur la confiance des salariés dans leur entreprise. Pourtant, jusqu'à maintenant, peu de recherches s'intéressent précisément au rôle joué par la réputation sur la formation ou sur l'évolution du contrat psychologique chez les collaborateurs. Nos travaux montrent que la réputation contribue à nourrir un contrat psychologique chez les salariés mais qu'elle peut aussi favoriser la violation du contrat psychologique lorsqu'elle est négative. Nos recherches complètent les travaux de Mark et

Toelken (2009) et Charbonnier et al. (2014) qui montrent le rôle joué par la marque employeur dans la formation et dans la violation du contrat psychologique chez les collaborateurs. Elle les enrichit en suggérant que les effets de l'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés, peuvent être différents si le contrat psychologique est transactionnel ou relationnel ou si le collaborateur s'identifie à l'entreprise. Elle les complète en décrivant les mécanismes qui conduisent à la violation du contrat psychologique après une dégradation de l'image externe perçue.

Compléter les travaux sur l'identification et l'engagement organisationnel des salariés

Les travaux menés jusqu'à maintenant mentionnent le rôle positif de l'identification organisationnelle tant pour les collaborateurs que pour l'entreprise. Les recherches antérieures montrent en effet qu'elle a des effets positifs sur plusieurs variables comportementales et attitudinales chez les salariés comme la motivation, le comportement positif au sein de l'organisation, la satisfaction au travail ou encore l'implication organisationnelle. Ces travaux se situent toutefois dans un contexte où l'image externe perçue de l'entreprise est positive. Peu d'auteurs s'intéressent aux cas où la réputation de l'entreprise se dégrade. Notre recherche complète cette littérature en montrant que lorsque la réputation est menacée, l'identification organisationnelle peut venir amplifier les effets négatifs sur l'implication organisationnelle des collaborateurs. Deux raisons sont envisagées pour expliquer cette situation.

La première raison est liée à l'estime de soi. En s'identifiant à l'organisation, les salariés s'attribuent les caractéristiques et les valeurs de l'entreprise et ne font plus qu'un avec celle-ci. Le fait d'intégrer dans leur identité une perception positive de la réputation de l'entreprise renforce leur estime personnelle. La dégradation de la réputation est vécue par les salariés comme une attaque personnelle, comme une remise en cause du respect perçu de l'extérieur à leur encontre. Sur ce premier point, notre recherche rejoint les conclusions apportées par plusieurs auteurs qui mobilisent la théorie de l'identité sociale et qui montrent que l'image externe perçue, lorsqu'elle est positive favorise l'engagement organisationnel des salariés à travers la fierté organisationnelle ou le prestige externe perçu (Bouckaert, 2001 ; Helm, 2011, 2013 ; Herrbach et al., 2006). Elle complète cette littérature en montrant qu'à contrario, lorsque la réputation se dégrade, cela provoque le désengagement des collaborateurs à travers la fierté organisationnelle et l'estime de soi qui diminuent.

La deuxième raison est liée au contrat psychologique. Les collaborateurs identifiés ont une représentation positive de leur entreprise et ont tendance à penser qu'elle ne peut pas les décevoir.

Cette promesse perçue leur paraît suffisamment réalisable pour qu'ils endossent les attributs de l'organisation et pour qu'ils fassent confiance à leur entreprise. Cette promesse se transforme en obligation et la crise de réputation conduit nos collaborateurs à un sentiment de trahison.

Par rapport aux travaux existants sur l'identification organisationnelle, nos recherches apportent un nouvel éclairage sur le rôle joué par l'identification organisationnelle sur l'attitude ou le comportement des salariés (Van Knippenberg et Van Schie, 2000 ; Mael et Asforth, 1992 ; Riketta, 2005 ; Riketta et Van Dick, 2006 ; Helm, 2013). Ils clarifient et complètent le mécanisme qui permet d'expliquer pourquoi une dégradation d'image de l'entreprise peut conduire à une intention de départ, à de l'inconfort ou à un désengagement des collaborateurs (Cable et Turban, 2003 ; Helm, 2013). En introduisant à la fois la théorie de l'identité sociale (Tajfel et Turner, 1986) et la théorie du contrat psychologique (Rousseau, 1989, 1995) pour expliquer les variations de l'engagement organisationnel affectif des collaborateurs, nos travaux complètent la littérature sur l'engagement organisationnel (Meyer et Allen, 1990 ; Meyer et Allen, 1997).

Tableau 45 - Apports théoriques de la recherche

Apports	Courants de recherches/auteurs	Disciplines
Nouvelles définitions des concepts de réputation et crise de réputation	(Fombrun et Shanley, 1990 ; Barnett et Pollock, 2012, Helm et al., 2011) (Coombs, 2019 ; Li et Müller, 2013 ; Lange et Washburn, 2012 ; Dawar et Pillutla, 2000 ; Alhluwalia et al., 2000 ; Reuber et Fischer, 2009 ; Dawar et Lei 2009)	Marketing, Ressources humaines, Organizational behavior
Elargissement du cadre théorique aux relations organisations-consommateurs	(Aaker et al, 2004 ; Grégoire et al., 2009 ; Trump, 2014 : Alhluwalia et al., 2000)	Marketing
Meilleure compréhension de la théorie du contrat psychologique chez les salariés		
Description des mécanismes qui conduisent à la violation du contrat psychologique après une dégradation de l'image externe perçue.	(Mark et Toelken, 2009 ; Charbonnier et al. 2014)	Ressources humaines Organizational behavior
Effet de la nature du contrat psychologique (transaction/relationnel ou l'identification des collaborateurs) dans l'étude des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective.		
Compléter les travaux sur l'identification et l'engagement organisationnel des salariés en Ressources humaines		
Compléter la littérature en montrant que lorsque la réputation est menacée, l'identification organisationnelle vient amplifier les effets négatifs sur l'implication organisationnelle des collaborateurs.	(Van Knippenberg et Van Schie, 2000 ; Mael et Asforth, 1992 ; Riketta, 2005 ; Rikketa et Van Dick, 2006 ; Helm, 2013)	Ressources humaines Organizational behavior
Clarifier et compléter le mécanisme qui permet d'expliquer pourquoi une dégradation d'image de l'entreprise peut conduire à une intention de départ, à de l'inconfort ou à un désengagement des collaborateurs.	(Cable et Turban, 2003 ; Helm, 2013)	
Mieux expliquer les variations de l'engagement organisationnel affectif des collaborateurs à travers la théorie de l'identité sociale (Tajfel et Turner, 1986) et la théorie du contrat psychologique.	(Meyer et Allen, 1990 ; Meyer et Allen, 1997)	

Apports managériaux

Nos recherches apportent de nouveaux éléments de réflexions pour la gestion de la réputation ou de la crise de réputation au sein de l'entreprise.

Une mise en perspective des capacités organisationnelles dont doit disposer l'entreprise pour gérer la réputation et la crise de réputation

Notre travail montre tout d'abord la nécessité d'associer plusieurs fonctions dans la gestion de la réputation et de la crise de réputation. La réputation d'entreprise est un construit social qui fait intervenir plusieurs voix sur un nombre de supports de plus en plus importants. Les entreprises doivent s'affranchir d'une organisation en silo pour être en capacité de coordonner et protéger la réputation mais aussi s'adapter aux attentes des parties prenantes. L'entreprise doit inclure dans sa gestion, un groupe de travail composé des départements marketing, mais aussi des ressources humaines, des relations publiques/communication, des affaires publiques et des relations investisseurs.

L'entreprise doit être en capacité de coordonner la réputation

La réputation d'entreprise est un construit social qui repose sur une représentation partagée de l'entreprise par plusieurs parties prenantes. Avec le développement des médias sociaux, les espaces d'expression de la réputation se sont multipliés et sont de plus en plus ouverts. Ils véhiculent des attentes, qui, on l'a vu, se transforment bien souvent en obligations ou en contrat psychologique (Rousseau, 1995). La violation du contrat peut générer de vives réactions tant au niveau de l'individu que de sa relation à l'entreprise.

Les attentes peuvent cependant être contradictoires. Ensemble le groupe de travail doit être capable d'identifier les parties prenantes, de cartographier leurs attentes et de déterminer celles qui sont les sources les plus crédibles d'information pour le public. Cet exercice doit être fréquemment mené et probablement dirigé par la Direction de la communication/relations publiques ou la Direction des Affaires Publiques qui ont la vision la plus transversale. Parmi les différents publics stratégiques qui participent à cette discussion collective les salariés sont souvent perçus comme des sources crédibles d'information pour le public (Men, 2014). Notre recherche montre qu'il faut

toutefois distinguer les salariés qui ont un contrat psychologique transactionnel de ceux qui ont un contrat psychologique relationnel. Ces derniers, identifiés à leur entreprise, pourraient en effet davantage réagir face à une crise de réputation. Il peut être souhaitable de les repérer pour les accompagner différemment pendant la crise de réputation. En particulier il semble important de reconstruire avec eux une fierté organisationnelle.

Ensuite, nos travaux montrent également l'importance de mettre en cohérence les différentes prises de parole et actions de l'entreprise en interne et en externe. Une information négative et médiatisée sur l'entreprise peut générer chez certains salariés une dissonance perçue entre ce que l'organisation avait promis et ce qu'ils observent et entraîner de ce fait de fortes réactions émotionnelles. L'entreprise doit donc être en capacité d'aligner sa communication interne et externe mais aussi prouver qu'elle agit en cohérence avec ce qu'elle dit.

Lorsqu'une crise de réputation survient, la capacité de l'entreprise à mettre en place une communication externe et interne uniforme et qui se répond est d'autant plus importante. A cet égard, la campagne : *#WeLoveSG* est intéressante. Après la sortie du film « l'Outsider » en 2016, et en pleine turbulence après les suites judiciaires de l'affaire Kerviel, la Direction de la Société Générale lance le *hashtag* pour que les salariés montrent « *qui nous sommes vraiment, des collaborateurs engagés au quotidien, des collaborateurs fiers de leur métier et de leur entreprise* ». Le message est entendu par plusieurs salariés qui postent des *selfies* et des vidéos sur les réseaux sociaux. La Direction de la communication soutient la campagne en externe en imprimant T-shirts, portes-clés et poste des *selfies* du Comité de direction du Groupe.

L'entreprise doit être en capacité de protéger la réputation

Les parties prenantes, au centre du modèle de communication de l'entreprise sont maintenant des acteurs, des créateurs d'influence susceptibles de jouer sur la réputation. Les échanges sur l'entreprise sont instantanés, viraux et s'appuient sur une variété de supports (texte, vidéo, podcasts...) et de canaux de communication (médias sociaux, relations publiques...). Nos travaux montrent qu'une crise de réputation, lorsqu'elle remet en cause le contrat psychologique peut, dans certains cas, générer de vives réactions émotionnelles que l'entreprise se doit de surveiller et d'anticiper. Cette veille permanente doit probablement être menée de manière séparée par chacune des directions et mise en commun régulièrement.

Capacité à s'adapter aux attentes des parties prenantes

Le contrat psychologique repose sur des promesses perçues qui peuvent différer d'un contexte à l'autre en fonction des parties prenantes. Celles-ci s'ajustent et font l'objet d'adaptation permanente au regard de normes sociales, de valeurs, de croyances (Gough, 1963). L'entreprise doit donc être en capacité d'écouter et de suivre les valeurs, les codes, les normes des différentes communautés.

De manière plus spécifique, nos recherches apportent de nouveaux éléments de réflexions pour certains départements de l'entreprise.

Des outils d'analyse pour les directions marketing

Dans un contexte où la gestion de crise reste encore un métier empirique et récent, notre recherche sur les clients donne des clés de lectures du mécanisme cognitif et affectif qui s'opère. Nous proposons un outil de diagnostic très opérationnel de la crise de réputation permettant à l'entreprise d'analyser si l'information négative est susceptible de s'amplifier et permettant d'adapter la communication de crise en fonction de la situation.

Nos travaux montrent que la violation des promesses implicites et surtout explicites véhiculées par l'entreprise peut être vécues comme une véritable trahison par les clients. Il est donc important que l'organisation agisse en cohérence avec les promesses explicites et implicites qu'elle véhicule. Pour mieux appréhender le contrat psychologique, les outils de mesure du type baromètre image peuvent être complétés en intégrant les dimensions propres au contrat psychologique, en particulier ce qui est lié aux signaux sociaux et aux obligations. En outre la question qui peut se poser est de savoir si les entreprises ont intérêt à trop promettre, surtout si elles n'ont pas mis en place les structures de gouvernance qui leur permettent d'identifier et de respecter les clauses d'un contrat psychologique qui reste de nature largement implicite.

Nos travaux montrent que le fait pour une marque d'être établie depuis un certain temps, constitue un bouclier qu'il peut être judicieux d'exploiter en temps de crise dans les différents outils de communication. A cet égard la communication de Volkswagen pendant et après le *Dieseldgate*,

qui fait appel au « temps long » et à l'inscription dans le temps de la relation marque-consommateur, apparaît comme tout à fait pertinente.

Des pistes de réflexion pour le département Ressources humaines lorsqu'une crise survient

La littérature sur la gestion de crise, à l'interface du conseil et de la recherche académique est généralement traitée à des niveaux macro-organisationnels. Elle ne s'intéresse pas aux effets « micro-sociaux » de la crise. Nos travaux montrent pourtant que les collaborateurs ne réagissent pas tous de la même manière face à une crise de réputation. Il est donc important de bien appréhender les facteurs qui sont susceptibles de générer une ambiguïté perturbatrice à l'échelle individuelle.

Les travaux révèlent que la nature du contrat psychologique, plutôt transactionnel ou plutôt relationnel, joue un rôle dans la manière dont les salariés vivent la dégradation de réputation de leur entreprise. Dans une perspective d'anticipation, il peut être envisagé, comme le souligne déjà Janand (2011), d'identifier de manière plus fine les salariés, leurs contrats psychologiques, afin d'accompagner ces derniers de manière différente lorsqu'une crise de réputation survient.

Pour les collaborateurs qui ont un contrat psychologique plutôt transactionnel, il est important que l'entreprise rassure sur sa pérennité et sur sa capacité à préserver les emplois et la rémunération.

Pour les collaborateurs qui ont un contrat psychologique plutôt relationnel, nos travaux mettent en avant des attentes plutôt affectives vis-à-vis de l'entreprise. Ces salariés ne font souvent qu'un avec l'organisation et peuvent vivre la crise de réputation comme une atteinte personnelle. La gestion de la crise peut passer par un partage commun d'un vécu qui peut être positif (résultats collectifs visibles de l'extérieur, histoire de l'entreprise...) afin de reconstruire ensemble une identité organisationnelle. Par ailleurs, nos travaux montrent la tension émotionnelle et l'angoisse de ces collaborateurs face à la remise en cause de leur identité. Les recherches portant sur la compassion (Dutton, et al., 2006) offrent probablement des pistes intéressantes pour décharger les individus de l'identité collective afin qu'ils retrouvent leur identité individuelle.

Nos travaux permettent de préciser les cycles et mécanismes de réactions des collaborateurs, permettant ainsi de cadencer et d'identifier les stratégies adaptées de gestion de la crise. Par exemple, l'entreprise a tout intérêt à accompagner très rapidement les salariés plus identifiés dans

la défense de l'entreprise. Nos travaux montrent en effet que, dans un premier temps, ces collaborateurs vont d'abord résister en s'appuyant sur la communication interne et tous les éléments de discours donnés par la direction de la communication ou par leurs collègues pour contre-argumenter l'information négative médiatisée. Dans un deuxième temps, ces salariés semblent stabiliser leurs cognitions en prenant de la distance vis-à-vis de l'entreprise. Il convient alors de retravailler avec ces derniers dans la reconstruction de l'identification. Enfin, la recherche montre que la responsabilité perçue de l'entreprise dans l'information véhiculée participe à la violation du contrat psychologique et au degré de tension éprouvé par certains collaborateurs. Dans ce contexte, il paraît important que l'entreprise réagisse vite, tout en rassurant les collaborateurs afin de ne pas laisser s'installer rumeurs et communications informelles (Napier et al., 1992 ; Schweiger et Denisi, 1991).

Limites et perspectives de la recherche

Ce travail présente un certain nombre de limites qu'il convient d'exposer, et qui sont autant de pistes pour des recherches futures en Marketing ou en Ressources humaines.

Limites et perspectives de la recherche en marketing

Notre recherche qualitative sur les consommateurs montre des limites liées à sa nature exploratoire. Pour asseoir la validité de nos résultats, une étude quantitative pourrait être envisagée. Ce travail ouvre également diverses pistes de recherche. On peut supposer que dans certains cas la réponse communicationnelle des entreprises vient modérer les effets des informations négatives médiatisées sur l'attitude des consommateurs. Il faudrait le vérifier. Ensuite, en mobilisant le développement de la théorie du contrat psychologique il pourrait être intéressant d'expliquer la nature transactionnelle ou relationnelle du contrat. Par ailleurs, nos recherches montrent qu'il existe un contrat psychologique chez les individus non clients de l'entreprise. Mieux comprendre ce qui les conduit à percevoir une rupture du contrat psychologique est également une voie de recherche. Une recherche permettant d'expliquer le phénomène de non rupture du contrat psychologique (mécanismes, facteurs) pourrait permettre de donner des pistes managériales aux organisations.

Dans la lignée des travaux de Kapferer sur les rumeurs (1987), il pourrait être intéressant de comprendre si l'origine de l'information négative médiatisée (bouche à oreille négatif ou journaliste/ONG) a des effets sur nos résultats.

Enfin la question reste posée de savoir si la violation du contrat psychologique se traduit toujours par un acte de boycott de la marque ou si comme nous l'apprend la littérature d'autres réactions sont envisageables comme celle de garder un état d'esprit positif et attendre que la situation s'améliore (*loyalty*) ou de verbaliser le problème et tenter de trouver une solution (*voice*).

Notre lecture transversale des cadres théoriques mobilisée sur la crise de réputation soulève des questions sur lesquelles nous pourrions également nous pencher. Lange et Washburn (2012) proposent que lors de la crise de réputation, les consommateurs sont plus motivés à traiter l'information quand cela remet en cause leurs normes personnelles et qu'ils attribuent la crise à l'entreprise. On peut se poser la question de savoir ce qui se passe si ces consommateurs attribuent la crise à l'entreprise mais que cela ne remet pas en cause leurs normes personnelles.

Enfin, la littérature sur l'identification du consommateur à l'entreprise constitue une piste de recherche intéressante en marketing, dans le cadre de nos travaux (Bagozzi et Dholakia, 2006 ; Escalas et Bettman, 2003, 2005 ; Bhattacharya et Sen, 2003 ; Reniou et al., 2009). Plusieurs études montrent que l'identification des consommateurs favorise l'engagement et le bouche-à-oreille positif vis-à-vis de l'entreprise (Brown et al., 2006 ; Moulins et Roux, 2010 ; Papista et Dimitriadis, 2012). Un consommateur identifié s'efforce de faire partager ses convictions à son entourage par un prosélytisme actif (Fullerton, 2005) qui se manifeste par une activité de bouche-à-oreille et par un contenu très favorable à l'entreprise. Nos travaux et la littérature récente (Montgomery et al., 2018) montrent que l'engagement des clients vis-vis de l'entreprise vient amplifier la violation du contrat psychologique après une crise de réputation. On peut se poser la question de savoir si, de la même manière que pour les salariés, l'identification des consommateurs à l'entreprise ne peut pas nous permettre de mieux expliquer les raisons de cette amplification. Le concept d'identification a surtout été étudié sous l'angle de la marque. Elle s'inscrit dans le cadre théorique de l'identité sociale (Tajfel, 1978 ; Tajfel et Turner, 1985) et des recherches de Belk (1988) sur le concept de soi et des possessions. La marque permet au consommateur de se définir personnellement mais lui donne également l'opportunité de construire son identité sociale (Aaker, 1996 ; Darpy et Volle, 2007). Le consommateur utilise les associations que les marques portent pour se construire une identité de soi positive (Belk, 1988). Bagozzi et Dholakia (2006) définissent l'identification à la marque comme « *le niveau de correspondance entre l'image de soi et celle de la marque* » et Escalas et Bettman (2003, 2005) comme l'incorporation de la marque dans le concept de soi. Plus une marque est perçue comme prestigieuse ou avec une image positive, plus cela renforce l'estime personnelle des consommateurs et leur identification (Bergami et Bagozzi, 2000). Lorsque l'image de la marque se dégrade, on peut se demander si l'identification des consommateurs à l'entreprise ne peut pas venir amplifier les effets négatifs de la crise sur l'attitude ou le comportement des consommateurs vis-à-vis de l'entreprise. Deux raisons pourraient en effet être avancées : la remise en cause de l'estime personnelle des consommateurs et le sentiment de trahison, renforcé par l'identification des consommateurs. Ces propositions pourraient être testées dans le cadre d'un modèle quantitatif.

Enfin, nos travaux contribuent à alimenter les discussions récentes sur l'irresponsabilité sociale des entreprises (CSI) (Lange et Wahsburn, 2012 ; Lin-Hi et Müller, 2013) mais des questions sont encore posées. La responsabilité sociale fait référence aux dispositifs mis en place par l'entreprise pour répondre aux attentes sociales et environnementales des parties prenantes. L'irresponsabilité sociale est l'incapacité à répondre à ces attentes (Herzig et Moon, 2013, p1870). L'irresponsabilité sociale n'est pas envisagée dans la littérature comme une réalité objective mais plutôt comme une perception individuelle (Lange et Wahsburn, 2012). La littérature n'est aujourd'hui pas claire à la fois sur les antécédents et sur la conceptualisation de « l'irresponsabilité sociale » mais aussi sur ces conséquences sur la perception de responsabilité sociale de l'entreprise. En particulier quelles peuvent être les activités, les pratiques qui peuvent générer une irresponsabilité sociale ? Est-ce que comme le suggèrent Wagner et al. (2009), une entreprise qui communique trop activement ces initiatives en matière de RSE n'est pas soumise à davantage de risque d'être perçue comme irresponsable ?

Limites et perspectives de la recherche en Ressources humaines

On peut supposer que, dans certains cas, les mesures préventives de gestion de crise et la réponse communicationnelle de l'organisation modèrent les effets des crises de réputation sur l'engagement organisationnel des collaborateurs. Il serait intéressant d'étudier si les supports de communication internes ont un effet significatif sur le comportement et l'attitude des salariés qui ont un contrat relationnel avec l'entreprise.

Notre travail montre qu'une crise de réputation peut conduire dans le temps à un désengagement des salariés qui ont un contrat relationnel avec l'entreprise. Il pourrait être particulièrement intéressant de suivre le comportement de ces salariés dans le temps dans le cadre d'une étude longitudinale.

Notre travail montre que la crise de réputation crée un inconfort psychologique chez certains collaborateurs parce qu'elle remet notamment en cause leurs principes de définition de soi et en particulier leur estime personnelle. Ces résultats rejoignent les travaux d'Aronson (1968) qui mentionne que l'une des conditions d'éveil de la dissonance cognitive est la menace des valeurs constitutive de son identité (« le Soi »). On peut donc penser que les effets d'une crise de réputation sont d'autant plus importants que les salariés ont une estime personnelle élevée.

L'étude du support social dans la résolution de l'inconfort pourrait également constituer une voie de recherche. Notre étude suggère en effet que face à une crise de réputation, les collaborateurs vont rechercher des soutiens parmi leurs proches collègues, leur permettant de diminuer l'inconfort ressenti. Des travaux permettant de mieux comprendre les effets de l'environnement social, de la réaction des pairs et du bouche-à-oreille en interne pourraient donc être féconds.

Enfin, Frandsen et Johansen (2017) soulignent que lorsqu'une crise de réputation survient, s'ouvre une arène rhétorique dans laquelle plusieurs voix s'expriment. Dans une perspective de communication et de gestion de crise, il nous semble important de comprendre de quelle manière les investisseurs, les régulateurs, les agences de notation, les fournisseurs réagissent face aux crises de communication. Ceci ouvre de nouvelles voies de recherches.

Conclusion

A l'issue de ce travail de recherche, nous mesurons mieux les enjeux de la réputation mais aussi l'importance de sa gestion. Dans la littérature, la réputation est considérée comme une ressource fondamentale de l'entreprise, lui permettant de soutenir sa performance sur son marché. Nos travaux montrent, que si la réputation est une ressource, elle ne garantit pas la performance de l'entreprise dans le temps. Elle peut même contribuer à améliorer la réputation de ses rivaux, si elle est mal gérée.

L'entreprise, à travers sa réputation, véhicule des attentes chez les parties prenantes, qui, bien souvent se transforment en contrat psychologique. La transgression de ce contrat peut générer de vives réactions, tant au niveau de l'individu que de sa relation avec l'entreprise. Après ce travail, nous attirons l'attention des entreprises sur l'importance de mettre en cohérence les actions avec les promesses explicites et les engagements. En particulier, dans un contexte où de plus en plus d'entreprises font de l'environnement un axe fort de leur communication, il nous paraît pertinent que le discours s'accompagne d'actes concrets, au risque le cas échéant d'être perçues comme socialement irresponsables.

Résultat d'évaluations sociales, la réputation d'entreprise est un construit complexe puisqu'il dépend d'une multitude d'audiences qui n'agissent pas indépendamment les unes des autres et qui ont des attentes différentes. Sa nature complexe pose probablement un certain nombre de défis pour l'entreprise et pour le monde académique. Notre travail montre à cet égard l'importance pour l'entreprise de s'organiser pour gérer transversalement la réputation. Afin de se positionner comme un acteur actif dans son travail de représentation, d'anticipation du regard des parties prenantes et de protection de sa ressource, il nous paraît essentiel que l'entreprise se structure pour ne plus travailler de manière fragmentée dans la gestion de sa réputation. Par ailleurs, nous avons étudié la crise de réputation qui est l'une des évaluations négatives à laquelle peut être exposée l'entreprise. D'autres stigmates, aux effets négatifs sur la réputation de l'organisation et sur ces membres sont tout aussi importants, comme celui de la stigmatisation organisationnelle. Les entreprises dont l'activité est moralement condamnable font partie de cette catégorie (l'industrie de l'armement, le nucléaire...) et cette liste doit probablement faire l'objet d'adaptation permanente au regard des normes sociales.

Enfin, d'un point de vue académique, notre travail a montré l'intérêt des approches pluridisciplinaires dans la compréhension de notre objet d'étude. Le croisement de la littérature et des théories a apporté une richesse, un recul dans la connaissance et dans l'appréhension des mécanismes complexes de la crise de réputation. A l'issue de cette recherche, nous pensons qu'il faut davantage ouvrir les frontières entre les disciplines et faire collaborer les chercheurs dans des travaux collectifs. La perspective de transversalité et de dépassement des disciplines nous paraît en effet particulièrement féconde.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aaker, David A. « Building a brand : The Saturn story ». *California Management Review* 36, n° 2 (1994) : 114–133.
- Aaker, David A., et Managing Brand Equity. « Capitalizing on the Value of a Brand Name ». *New York* 28, n° 1 (1991) : 35–37.
- Aaker, Jennifer, et Susan Fournier. « A brand as a character, a partner and a person : Three perspectives on the question of brand personality ». *ACR North American Advances*, 1995.
- Aaker, Jennifer, Susan Fournier, et S. Adam Brasel. « When Good Brands Do Bad ». *Journal of Consumer Research* 31, n° 1 (juin 2004) : 1-16.
- Aaker, Jennifer L. « Dimensions of brand personality ». *Journal of marketing research* 34, n° 3 (1997) : 347–356.
- Abid-Dupont, Marie-Aude, et Jean-Louis Chandon. « Le rôle du pouvoir formel du supérieur dans l'efficacité des stratégies de développement de la confiance auprès des subordonnés ». *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 3 (2016) : 3–23.
- Abrams, Dominic, et Michael A. Hogg. « Comments on the motivational status of self-esteem in social identity and intergroup discrimination ». *European journal of social psychology* 18, n° 4 (1988) : 317–334.
- Agarwal, James, Oleksiy Osiyevskyy, et Percy M. Feldman. « Corporate Reputation Measurement : Alternative Factor Structures, Nomological Validity, and Organizational Outcomes ». *Journal of Business Ethics* 130, n° 2 (août 2015) : 485-506.
- Aggarwal, Pankaj. « The effects of brand relationship norms on consumer attitudes and behavior ». *Journal of consumer research* 31, n° 1 (2004) : 87–101.
- Ahluwalia, Rohini, Robert E. Burnkrant, et H. Rao Unnava. « Consumer Response to Negative Publicity : The Moderating Role of Commitment ». *Journal of Marketing Research* 37, n° 2 (mai 2000) : 203-14.
- Akerlof, George A. « The market for lemons : Quality and the market mechanism. Quarterly ». *Journal Economics* 84 (1970) : 488–500.
- Albert, Stuart, Blake E. Ashforth, et Jane E. Dutton. « Organizational identity and identification : Charting new waters and building new bridges ». *Academy of management review* 25, n° 1 (2000) : 13–17.
- Albert, Stuart, Blake E. Ashforth, et Jane E. Dutton. « Organizational identity and identification

- : Charting new waters and building new bridges ». *Academy of management review* 25, n° 1 (2000) : 13–17.
- Albert, Stuart, et David A. Whetten. « Organizational identity : Research in organizational behavior ». *Greenwich, CT* 7 (1985) : 263–295.
- Allen N.J. et Meyer J.P (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18.
- Alpaslan, Can M., et Ian I. Mitroff. *Swans, swine, and swindlers : coping with the growing threat of mega-crises and mega-messes*. High reliability and crisis management. Stanford, California : Stanford Business Books, An Imprint of Stanford University Press, 2011.
- Alvesson, Mats, et Hugh Willmott. « Identity regulation as organizational control : Producing the appropriate individual ». *Journal of management studies* 39, n° 5 (2002) : 619–644.
- Ambler, Tim, et Simon Barrow. « The employer brand ». *Journal of brand management* 4, n° 3 (1996) : 185–206.
- Ambroise, Laure, Isabelle Maque, et Isabelle Prim-Allaz. « Gestion des relations Banques-PME : les apports de la théorie du contrat social ». *Revue internationale PME* 26, n° 2 (2013) : 37–58.
- Ambroise, Laure, Isabelle Maque, et Isabelle Prim-Allaz. « Ian Macneil et la théorie du contrat social : Proposition d’un outil d’analyse des relations pour l’ensemble des domaines de gestion », 2009.
- Anderson, Neil, et René Schalk. « The psychological contract in retrospect and prospect ». *Journal of Organizational Behavior : The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 19, n° S1 (1998) : 637–647.
- Anderson, Neil, et Helena DC Thomas. « Work group socialization ». *Handbook of work group psychology* 423 (1996) : 450.
- Anderson, Norman H. *Foundations of information integration theory*. Vol. 578. Academic Press New York, 1981.
- Anderson, Rolph E. « Consumer dissatisfaction : The effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance ». *Journal of marketing research* 10, n° 1 (1973) : 38–44.
- Antonetti, Paolo, et Stan Maklan. « An extended model of moral outrage at corporate social irresponsibility ». *Journal of Business Ethics* 135, n° 3 (2016) : 429–444.
- Aquino, Karl, Thomas M. Tripp, et Robert J. Bies. « How employees respond to personal offense : the effects of blame attribution, victim status, and offender status on revenge and

- reconciliation in the workplace. » *Journal of Applied Psychology* 86, n° 1 (2001) : 52.
- Argenti, Paul. « Crisis communication. Lessons from 9/11. » *Harvard Business Review* 80, n° 12 (2002) : 103–9.
- Argyris, C. *Understanding organizational behavior. Homewood, Illinois : The Dorsey Press. Inc, 1960.*
- Arikan, E., D. Kantur, C. Maden, et E. E. Telci. « Investigating the Mediating Role of Corporate Reputation on the Relationship between Corporate Social Responsibility and Multiple Stakeholder Outcomes ». *Quality & Quantity* 50, n° 1 (janvier 2016) : 129-49.
- Aronson, Elliot. « Dissonance theory : Progress and problems ». *Theories of cognitive consistency : A sourcebook*, 1968, 5–27.
- Aronson, Elliot. « The return of the repressed : Dissonance theory makes a comeback ». *Psychological inquiry* 3, n° 4 (1992) : 303–311.
- Aronson, Elliot. « Totally provocative and perhaps partly right ». *Psychological Inquiry* 3, n° 4 (1992) : 353–356.
- Ashforth, Blake E., et Fred Mael. « Social identity theory and the organization ». *Academy of management review* 14, n° 1 (1989) : 20–39.
- Atkin, Douglas. « The culting of brands ». *When Customers Become True Believers, New York : Portfolio*, 2004.
- Avery, Elizabeth Johnson, Ruthann Weaver Lariscy, Sora Kim, et Tatjana Hocke. « A Quantitative Review of Crisis Communication Research in Public Relations from 1991 to 2009 ». *Public Relations Review* 36, n° 2 (juin 2010) : 190-92.
- Bachelard, Gaston. *La formation de l'esprit scientifique : contribution à une psychanalyse de la connaissance*. Vrin, 1993.
- Bachelard, Gaston, Gaston Bachelard, Gaston Bachelard, et Gaston Bachelard. *Le nouvel esprit scientifique*. Presses universitaires de France Paris, 1934.
- Bachir, Myriam. *Les méthodes au concret : démarches, formes de l'expérience et terrains d'investigation en science politique*. Presses Universitaires de France, 2000.
- Backhaus, Kristin, et Surinder Tikoo. « Conceptualizing and researching employer branding ». *Career development international* 9, n° 5 (2004) : 501–517.
- Bagozzi, Richard P., et Utpal M. Dholakia. « Antecedents and purchase consequences of customer participation in small group brand communities ». *International Journal of research in Marketing* 23, n° 1 (2006) : 45–61.

- Baker, Thomas L., Adam Rapp, Tracy Meyer, et Ryan Mullins. « The role of brand communications on front line service employee beliefs, behaviors, and performance ». *Journal of the Academy of Marketing Science* 42, n° 6 (2014) : 642–657.
- Balmer, John MT, et Stephen A. Greyser. « Corporate marketing : Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation ». *European journal of marketing* 40, n° 7/8 (2006) : 730–741.
- Barich, Howard, et Philip Kotler. « A framework for marketing image management ». *MIT Sloan Management Review* 32, n° 2 (1991) : 94.
- Barnett, Michael L., John M. Jermier, et Barbara A. Lafferty. « Corporate reputation : The definitional landscape ». *Corporate reputation review* 9, n° 1 (2006) : 26–38.
- Barnett, Michael L., et Timothy G. Pollock. *The Oxford handbook of corporate reputation*. Oxford University Press, 2012.
- Barnett, Michael L., et Timothy G. Pollock., éd. *The Oxford handbook of corporate reputation*. 1st ed. Oxford handbooks. Oxford : Oxford University Press, 2014.
- Barney, Jay. « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage ». *Journal of Management* 17, n° 1 (mars 1991) : 99-120.
- Bartel, Caroline A. « Social comparisons in boundary-spanning work : Effects of community outreach on members' organizational identity and identification ». *Administrative Science Quarterly* 46, n° 3 (2001) : 379–413.
- Barton, Laurence. « Crisis in organizations II. Cincinnati ». *OH : South-Western College Publishing*, 2001.
- Beauvois, Jean-Léon, et Robert Joule. *Soumission et idéologies : psychosociologie de la rationalisation*. Presses universitaires de France, 1981.
- Beauvois, Jean-Léon, Robert Joule, et Robert-Vincent Joule. *A radical dissonance theory*. Taylor & Francis, 1996.
- Becker, Howard Saul. *Les mondes de l'art, trad. Jeanne Bouniort, Paris, Flammarion, Série Art, Histoire, Société dirigée par Pierre-Michel Menger et Alain Mériot, 1988, 379 p., Edition originale Art Worlds*. The University of California Press, 1982.
- Becker-Olsen, Karen L., B. Andrew Cudmore, et Ronald Paul Hill. « The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior ». *Journal of business research* 59, n° 1 (2006) : 46–53.
- Béji-Bécheur, Amina, Nil Özçağlar-Toulouse, et Sondes Zouaghi. « Ethnicity introspected : Researchers in search of their identity ». *Journal of Business Research* 65, n° 4 (2012) : 504–510.

- Belk, Russell W. « Possessions and the extended self ». *Journal of Consumer Research*, Volume 15, Issue 2, September 1988-Pages 139-168
- Bender, Anne-Françoise. « Formation et évolution du contrat psychologique parmi des jeunes embauchés d'une société de services ». *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 3 (2010) : 38–55.
- Benoit, William L. *Accounts, excuses, and apologies : A theory of image restoration strategies*. Marcombo, 1995.
- Berens, Guido, et Cees BM Van Riel. « Corporate associations in the academic literature : Three main streams of thought in the reputation measurement literature ». *Corporate Reputation Review* 7, n° 2 (2004) : 161–178.
- Bergami, Massimo et Bagozzi Richard P. « Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. » *British Journal of Social Psychology*, Volume 39, Issue 4. December 2000. Pages 555-577.
- Berger-Remy, Fabienne, I. A. E. Doctorante, Géraldine Michel, et I. A. E. de Paris. « Comment la marque crée de la valeur à travers le lien avec les salariés. » *29e Congrès de l'Association Française du Marketing (AFM)*, La Rochelle, 2013.
- Berger-Remy, Fabienne, et Géraldine Michel. « Comment la marque donne du sens au collaborateur : vers une vision élargie du capital-marque ». *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)* 30, n° 2 (2015) : 30–57.
- Bergkvist, Lars, et John R. Rossiter. « The predictive validity of multiple-item versus single-item measures of the same constructs ». *Journal of marketing research* 44, n° 2 (2007) : 175–184.
- Bessieux-Ollier, Corinne, et Élisabeth Walliser. « Le capital immatériel ». *Revue française de gestion*, n° 8 (2010) : 85–92.
- Beuscart, Jean-Samuel, et Kevin Mellet. « La conversion de la notoriété en ligne ». *Terrains travaux*, n° 1 (2015) : 83–104.
- Bhattacharya, Chitrabhan B., Hayagreeva Rao, et Mary Ann Glynn. « Understanding the bond of identification : An investigation of its correlates among art museum members ». *Journal of marketing* 59, n° 4 (1995) : 46–57.
- Bhattacharya, Chitrabhan B., et Sankar Sen. « Consumer–company identification : A framework for understanding consumers' relationships with companies ». *Journal of marketing* 67, n° 2 (2003) : 76–88.
- Bickart, Barbara, et Robert M. Schindler. « Internet forums as influential sources of consumer information ». *Journal of interactive marketing* 15, n° 3 (2001) : 31–40.

- Blader, Steven L., et Tom R. Tyler. « Testing and extending the group engagement model : linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. » *Journal of applied psychology* 94, n° 2 (2009) : 445.
- Blau, Peter Michael. « Social exchange theory ». *Retrieved September 3*, n° 2007 (1964) : 62.
- Boin, Arjen. « From crisis to disaster : towards an integrative perspective ». *What is a disaster*, 2005, 153–172.
- Boistel, Philippe. « La réputation d'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise ». *Management Avenir*, n° 3 (2008) : 9–25.
- Bonini, Stefano, et Diana Boraschi. « Corporate Scandals and Capital Structure ». *Journal of Business Ethics* 95, n° S2 (septembre 2010) : 241-69.
- Bouckaert, Geert. « Pride and performance in public service : Some patterns of analysis ». *International Review of Administrative Sciences* 67, n° 1 (2001) : 15–27.
- Bour, Stéphanie, Anne-Sophie Chaxel, et Pierre Volle. « La transposition du concept de trahison interpersonnelle aux relations entre marques et clients : étude exploratoire et réflexions conceptuelles ». In *Actes de la Conférence de l'Association Française du Marketing*, 2007.
- Bowonder, B., et Harold A. Linstone. « Notes on the Bhopal accident : Risk analysis and multiple perspectives ». *Technological Forecasting and Social Change* 32, n° 2 (1987) : 183–202.
- Bozic, Branko. « Consumer trust repair : A critical literature review ». *European Management Journal* 35, n° 4 (2017) : 538–547.
- Breit, Eric. « Discursive practices of remedial organizational identity work : A study of the Norwegian Labor and Welfare Administration ». *Scandinavian Journal of Management* 30, n° 2 (2014) : 231–241.
- Breit, Eric. « Discursive practices of remedial organizational identity work : A study of the Norwegian Labor and Welfare Administration ». *Scandinavian Journal of Management* 30, n° 2 (2014) : 231–241.
- Brockner, Joel. « The effects of work layoffs on survivors : Research, theory, and practice ». *Research in organizational behavior* 10 (1988) : 213–255.
- Bromley, Dennis B. « Relationships between personal and corporate reputation ». *European journal of marketing* 35, n° 3/4 (2001) : 316–334.
- Brossard, Baptiste. « Charles H. Cooley, un classique méconnu. Notes introductives à la traduction de «Social Consciousness» ». *Sociologie*, n° 2, vol. 7 (2016).

- Brown, K. C., et B. Roed. « Delahaye Medialink's 2001 media reputation index results ». *The Gauge* 14, n° 2 (2001) : 1–2.
- Brown, T. J. « Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation : An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology ». *Journal of the Academy of Marketing Science* 34, n° 2 (1 avril 2006) : 99–106.
- Brown, Tom J., et Peter A. Dacin. « The company and the product : Corporate associations and consumer product responses ». *Journal of marketing* 61, n° 1 (1997) : 68–84.
- Brown, Tom J., Peter A. Dacin, Michael G. Pratt, et David A. Whetten. « Identity, intended image, construed image, and reputation : An interdisciplinary framework and suggested terminology ». *Journal of the academy of marketing science* 34, n° 2 (2006) : 99–106.
- Brunk, Katja H. « Un/ethical company and brand perceptions : Conceptualising and operationalising consumer meanings ». *Journal of business ethics* 111, n° 4 (2012) : 551–565.
- Buono, A. F., et J. L. Bowditch. « The human side of mergers and acquisitions, San Francisco, CA : Jossey-Bass », 1989.
- Buono, Anthony F. *Mergers and acquisitions : managing culture and human resources*. SAGE Publications Sage CA : Los Angeles, CA, 2005.
- Burke, Kenneth. *Language as symbolic action : Essays on life, literature, and method*. Univ of California Press, 1966.
- Cable, Daniel M., et Mary E. Graham. « The determinants of job seekers' reputation perceptions ». *Journal of organizational Behavior* 21, n° 8 (2000) : 929–947.
- Cable, Daniel M., et Daniel B. Turban. « The value of organizational reputation in the recruitment context : A brand-equity perspective ». *Journal of Applied Social Psychology* 33, n° 11 (2003) : 2244–2266.
- Camic, Charles. « Reputation and predecessor selection : Parsons and the institutionalists ». *American Sociological Review*, 1992, 421–445.
- Caminiti, Susan. « The payoff from a good reputation ». *Fortune* 125, n° 3 (1992) : 74–77.
- Cancel, Amanda E., Glen T. Cameron, Lynne M. Sallot, et Michael A. Mitrook. « It depends : A contingency theory of accommodation in public relations ». *Journal of Public Relations Research* 9, n° 1 (1997) : 31–63.
- Cancel, Amanda E., Michael A. Mitrook, et Glen T. Cameron. « Testing the contingency theory of accommodation in public relations ». *Public Relations Review* 25, n° 2 (1999) : 171–197.

- Capelli, Sonia, Chloé Guillot-Soulez, et William Sabadie. « Engagement RSE et attractivité organisationnelle : la communication protège-t-elle en cas de crise? » *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 2 (2015) : 3–23.
- Capelli, Sonia, Legrand Pascal, et William Sabadie. « Communication de crise : Le cas d'un appel au boycott », 2011.
- Carnevali, Barbara. « L'esthétique sociale entre philosophie et sciences sociales ». *Tracés. Revue de sciences humaines*, n° 13 (2013) : 29–48.
- Carter, Suzanne M. « The interaction of top management group, stakeholder, and situational factors on certain corporate reputation management activities ». *Journal of Management Studies* 43, n° 5 (2006) : 1145–1176.
- Carù, Antonella, Bernard Cova, et Stefano Pace. « Combining qualitative methods in practice : A contextualized account of the evolution of consumer studies ». *Management Decision* 52, n° 4 (2014) : 777–793.
- Castellano, Sylvaine, et Vincent Dutot. « Une analyse de l'e-réputation par analogie ou contraste avec la réputation : Une approche par les médias sociaux. » *Revue française du Marketing*, n° 243 (2013).
- Cavanaugh, Marcie A., et Raymond A. Noe. « Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract ». *Journal of Organizational Behavior : The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 20, n° 3 (1999) : 323–340.
- Charbonnier-Voirin, Audrey, Charlotte Laget, et Alexandra Vignolles. « L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation ». *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 3 (2014) : 3–17.
- Charbonnier-Voirin, Audrey, et Alexandra Vignolles. « Marque employeur interne et externe- Un état de l'art et un agenda de recherche ». *Revue française de gestion* 41, n° 246 (2015) : 63–82.
- Chauvin, Pierre-Marie. « La sociologie des réputations ». *Communications*, n° 2 (2013) : 131–145.
- Chédotel, Frédérique. « L'ambivalence de l'identification organisationnelle : revue de littérature et pistes de recherche ». *Management Avenir*, n° 1 (2004) : 59–75.
- Cheney, George. « The rhetoric of identification and the study of organizational communication ». *Quarterly journal of speech* 69, n° 2 (1983) : 143–158.
- Cheng, Shirley Y.Y., Tiffany Barnett White, et Lan Nguyen Chaplin. « The Effects of Self-Brand Connections on Responses to Brand Failure : A New Look at the Consumer–Brand Relationship ». *Journal of Consumer Psychology* 22, n° 2 (avril 2012) : 280–88.

- Chevallier, Jacques. *Identité, organisation, institution*, 1994.
- Chun, Rosa. « Corporate reputation : Meaning and measurement ». *International Journal of Management Reviews* 7, n° 2 (2005) : 91–109.
- Chun, Rosa, Rui Da Silva, Gary Davies, et Stuart Roper. *Corporate reputation and competitiveness*. Routledge, 2005.
- Cialdini, Robert B., Richard J. Borden, Avril Thorne, Marcus Randall Walker, Stephen Freeman, et Lloyd Reynolds Sloan. « Basking in reflected glory : Three (football) field studies. » *Journal of personality and social psychology* 34, n° 3 (1976) : 366.
- Cian, Luca, et Sara Cervai. « Under the reputation umbrella : An integrative and multidisciplinary review for corporate image, projected image, construed image, organizational identity, and organizational culture ». *Corporate Communications : An International Journal* 19, n° 2 (2014) : 182–199.
- Cleeren, Kathleen, Marnik G. Dekimpe, et Harald J. van Heerde. « Marketing research on product-harm crises : a review, managerial implications, and an agenda for future research ». *Journal of the Academy of Marketing Science* 45, n° 5 (2017) : 593–615.
- Cleeren, Kathleen, Harald J. van Heerde, et Marnik G. Dekimpe. « Rising from the Ashes : How Brands and Categories Can Overcome Product-Harm Crises ». *Journal of Marketing* 77, n° 2 (1 mars 2013) : 58-77.
- Coase, Ronald Harry. « The nature of the firm ». *economica* 4, n° 16 (1937) : 386–405.
- Cooley, Charles Horton. 1902. *The Looking-Glass Self. Pp. 189 in Social Theory : The Multicultural Readings*. Edited by C. Lemert. Philadelphia : Westview Press., s. d.
- Coombs, W. Timothy. « An analytic framework for crisis situations : Better responses from a better understanding of the situation ». *Journal of public relations research* 10, n° 3 (1998) : 177–191.
- Coombs, W. Timothy. « Choosing the right words : The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis-response strategies ». *Management communication quarterly* 8, n° 4 (1995) : 447–476.
- Coombs, W. Timothy. *Ongoing crisis communication : Planning, managing, and responding*. Sage Publications, 2014.
- Coombs, W. Timothy. « Parameters for crisis communication ». *The handbook of crisis communication*, 2010, 17–53.
- Coombs, W. Timothy. « Protecting organization reputations during a crisis : The development and application of situational crisis communication theory ». *Corporate reputation*

review 10, n° 3 (2007) : 163–176.

Coombs, W. Timothy, et Sherry J. Holladay. « An exploratory study of stakeholder emotions : Affect and crises ». *Research on emotion in organizations* 1, n° 5 (2005) : 263–280.

Coombs, W. Timothy, et Sherry J. Holladay. « An extended examination of the crisis situations : A fusion of the relational management and symbolic approaches ». *Journal of public relations research* 13, n° 4 (2001) : 321–340.

Coombs, W. Timothy, et Sherry J. Holladay. « Communication and attributions in a crisis : An experimental study in crisis communication ». *Journal of public relations research* 8, n° 4 (1996) : 279–295.

Coombs, W. Timothy, et Sherry J. Holladay. « Helping crisis managers protect reputational assets : Initial tests of the situational crisis communication theory ». *Management Communication Quarterly* 16, n° 2 (2002) : 165–186.

Coombs, W. Timothy, et Elina R. Tachkova. « Scansis as a unique crisis type : theoretical and practical implications ». *Journal of Communication Management* 23, n° 1 (2019) : 72–88.

Coombs, W. Timothy. « Deep and Surface Threats : Conceptual and Practical Implications for “Crisis” vs. “Problem” ». *Public Relations Review* 28, n° 4 (octobre 2002) : 339-45.

Cooper, Joel, et Russell H. Fazio. « A new look at dissonance theory ». In *Advances in experimental social psychology*, 17 : 229–266. Elsevier, 1984.

Cornell, Bradford, et Alan C. Shapiro. « Corporate stakeholders and corporate finance ». *Financial management*, 1987, 5–14.

Cowen, Amanda P., et Jeremy J. Marcel. « Damaged goods : Board decisions to dismiss reputationally compromised directors ». *Academy of Management Journal* 54, n° 3 (2011) : 509–527.

Coyle-Shapiro, Jackie, et Ian Kessler. « Consequences of the psychological contract for the employment relationship : A large scale survey ». *Journal of management studies* 37, n° 7 (2000) : 903–930.

Cravens, Karen, Elizabeth Goad Oliver, et Sridhar Ramamoorti. « The reputation index : : Measuring and managing corporate reputation ». *European management journal* 21, n° 2 (2003) : 201–212.

Cropanzano, Russell, et Marie S. Mitchell. « Social Exchange Theory : An Interdisciplinary Review ». *Journal of Management* 31, n° 6 (décembre 2005) : 874-900.

Cros, Sophie, et Benoit Vraie. « De l’intérêt des serious games comme méthode de restitution des apprentissages, sous stress aigu, en crise ». *Management Avenir*, n° 4 (2018) : 51–66.

- Cyrulnik, Boris, Nicolas Martin, Antoine Spire, et François Vincent. *La résilience*. Le Bord de l'eau, 2009.
- Dacin, Peter A., et Tom J. Brown. « Corporate identity and corporate associations : A framework for future research ». *Corporate Reputation Review* 5, n° 2-3 (2002) : 254–263.
- Danet, Didier. « Intelligence juridique et réputation de l'entreprise ». *Revue internationale d'intelligence économique* 3, n° 1 (2011) : 103–120.
- Darpy, Denis, et Pierre Volle. *Comportements du consommateur-2ème édition-Concepts et outils : Concepts et outils*. Dunod, 2007.
- Davies, David. « Risk Management—Protecting Reputation : Reputation Risk Management—The Holistic Approach ». *Computer Law & Security Review* 18, n° 6 (2002) : 414–420.
- Dawar, Niraj, et Jing Lei. « Brand crises : The roles of brand familiarity and crisis relevance in determining the impact on brand evaluations ». *Journal of Business Research* 62, n° 4 (2009) : 509–516.
- Dawar, Niraj, et Madan M. Pillutla. « Impact of product-harm crises on brand equity : The moderating role of consumer expectations ». *Journal of marketing research* 37, n° 2 (2000) : 215–226.
- De Chernatony, Leslie. « Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation ». *Journal of marketing management* 15, n° 1-3 (1999) : 157–179.
- De Chernatony, Leslie. *From brand vision to brand evaluation*. Routledge, 2006.
- De Vos, Ans. « The individual antecedents and the development of newcomers' psychological contracts during the socialization process : A longitudinal study », 2002.
- De Vos, Ans, Dirk Buyens, et René Schalk. « Making sense of a new employment relationship : psychological contract-related information seeking and the role of work values and locus of control ». *International Journal of Selection and Assessment* 13, n° 1 (2005) : 41–52.
- De Vos, Ans, Dirk Buyens, et René Schalk. « Psychological contract development during organizational socialization : Adaptation to reality and the role of reciprocity ». *Journal of Organizational Behavior : The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 24, n° 5 (2003) : 537–559.
- De Vos, Ans, et Charissa Freese. « Sensemaking during organizational entry : Changes in newcomer information seeking and the relationship with psychological contract fulfilment ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 84, n° 2 (2011) : 288–314.
- Dean Jr, James W., Pamela Brandes, et Ravi Dharwadkar. « Organizational cynicism ». *Academy*

of Management review 23, n° 2 (1998) : 341–352.

Deephouse, David L. « Media reputation as a strategic resource : An integration of mass communication and resource-based theories ». *Journal of management* 26, n° 6 (2000) : 1091–1112.

Delobbe, Nathalie, Olivier Herrbach, et Delphine Lacaze. *Comportement organisationnel-Vol. 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. Vol. 1. De Boeck Supérieur, 2005.

Desjeux, Dominique. *Les sciences sociales*. Presses universitaires de France, 2004.

Deutsch, Morton, et Leonard Solomon. « Reactions to evaluations by others as influenced by self-evaluations ». *Sociometry* 22, n° 2 (1959) : 93–112.

Devine, Irene, et Halpern, Paul. « Implicit claims : The role of corporate reputation in value creation ». *Corporate Reputation Review* 4, n° 1 (2001) : 42–49.

Di Maggio, Paul, et Walter W. Powell. « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality studies ». *The new institucionalism in organizational analysis, Chicago : Chicago University Press (a primeira edição em ASQ, 1983 (48) : 147-60)*, 1991.

Dichter, Ernest. « What's in an image ». *Journal of consumer marketing* 2, n° 1 (1985) : 75–81.

Dick, Alan S., et Kunal Basu. « Customer loyalty : toward an integrated conceptual framework ». *Journal of the academy of marketing science* 22, n° 2 (1994) : 99–113.

DiMaggio, Paul J., et Walter W. Powell. « The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields ». *American sociological review*, 1983, 147–160.

Dion, Delphine. « Les apports de l'anthropologie visuelle à l'étude des comportements de consommation ». *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)* 22, n° 1 (2007) : 61–78.

Djabi, Mélia, et Jean-François Chanlat. « L'identification à l'organisation en contexte de changement ». *Revue française de gestion*, n° 1 (2014) : 33–58.

Dolphin, Richard R. « Corporate reputation—a value creating strategy ». *Corporate Governance : The international journal of business in society* 4, n° 3 (2004) : 77–92.

Dowling, Grahame R. « Corporate reputations : should you compete on yours? » *California Management Review* 46, n° 3 (2004) : 19–36.

Drobis, David. « Public relations : Priorities in the real economy ». *Vital Speeches of the Day* 67, n° 1 (2000) : 15.

- Duchesne, Sophie. *Pratique de l'entretien dit 'non-directif'*, 2000. Bachir, Myriam. Les méthodes au concret. Démarches, formes de l'expérience et terrains d'investigation en science politique, Presses Universitaires de France, p.9-30.
- Dulac, Tanguy. « De la formation à l'évaluation du contrat psychologique : revue de la littérature et perspectives de recherche ». *Comportement organisationnel* 1 (2005) : 69–109.
- Dumez, Hervé. « Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion ». *Le Libellio d'Aegis* 6, n° 4 (2010) : 3–16.
- Durkheim, Émile. « Les règles de la méthode sociologique (1895) ». *Paris, puf*, 1987.
- Dutton, Jane E. « The procesing of crisis and non-crisis strategic issues ». *Journal of Management Studies* 23, n° 5 (septembre 1986) : 501-17.
- Dutton, Jane E., et Janet M. Dukerich. « Keeping an eye on the mirror : Image and identity in organizational adaptation ». *Academy of management journal* 34, n° 3 (1991) : 517–554.
- Dutton, Jane E., Janet M. Dukerich, et Celia V. Harquail. « Organizational images and member identification ». *Administrative science quarterly*, 1994, 239–263.
- Dutton, Jane E., et Wendy J. Penner. « The importance of organizational identity for strategic agenda building ». *Strategic thinking : Leadership and the management of change*, 1993, 89–113.
- Dutton, Jane E., Monica C. Worline, Peter J. Frost, et Jacoba Lilius. « Explaining compassion organizing ». *Administrative science quarterly* 51, n° 1 (2006) : 59–96.
- Dyer Jr, W. Gibb, et Alan L. Wilkins. « Better stories, not better constructs, to generate better theory : A rejoinder to Eisenhardt ». *Academy of management review* 16, n° 3 (1991) : 613–619.
- Eberl, Markus, et Manfred Schwaiger. « Corporate reputation : disentangling the effects on financial performance ». *European Journal of marketing*, 2005.
- Edwards, Martin R., et Riccardo Peccei. « Perceived Organizational Support, Organizational Identification, and Employee Outcomes : Testing a Simultaneous Multifoci Model ». *Journal of Personnel Psychology* 9, n° 1 (janvier 2010) : 17-26
- Eisenhardt, Kathleen M. « Building theories from case study research ». *Academy of management review* 14, n° 4 (1989) : 532–550.
- Elliott, Dominic, Denis Smith, et Martina McGuinness. « Exploring the failure to learn : Crises and the barriers to learning ». *Review of Business* 21, n° 3/4 (2000) : 17.
- Elstak, Mirdita N., et Cees BM Van Riel. « Organizational identity change : An alliance between organizational identity and identification ». In *Proceedings of the Academy of*

Management Conference, 2005.

Erez, Miriam, et Christopher Earley. « Cultural self-representation theory ». *Culture, self-identity, and work*, 1993, 18–37.

Escalas, Jennifer Edson, et James R. Bettman. « Self-construal, reference groups, and brand meaning ». *Journal of consumer research* 32, n° 3 (2005) : 378–389.

Escalas, Jennifer Edson, et James R. Bettman. « You are what they eat : The influence of reference groups on consumers' connections to brands ». *Journal of consumer psychology* 13, n° 3 (2003) : 339–348.

Farrell, Dan. « Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction : A multidimensional scaling study ». *Academy of management journal* 26, n° 4 (1983) : 596–607.

Fediuk, Tomasz A., W. Timothy Coombs, et Isabel C. Botero. « Exploring crisis from a receiver perspective : Understanding stakeholder reactions during crisis events ». *The handbook of crisis communication*, 2010, 635–656.

Fediuk, Tomasz A., W. Timothy Coombs, et Isabel C. Botero. « Exploring crisis from a receiver perspective : Understanding stakeholder reactions during crisis events ». *The handbook of crisis communication*, 2010, 635–656.

Festinger, Leon. « A Theory of Cognitive Dissonance (Row, Peterson, Evanston, IL) ». *Festinger A Theory of Cognitive Dissonance* 1957, 1957.

Fine, Gary Alan. « Reputational entrepreneurs and the memory of incompetence : Melting supporters, partisan warriors, and images of President Harding ». *American Journal of Sociology* 101, n° 5 (1996) : 1159–1193.

Fisher, Cynthia D. « Mood and emotions while working : missing pieces of job satisfaction? » *Journal of Organizational Behavior : The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 21, n° 2 (2000) : 185–202.

Fiske, Susan T. « Attention and weight in person perception : The impact of negative and extreme behavior. » *Journal of personality and Social Psychology* 38, n° 6 (1980) : 889.

Fiske, Susan T., et Shelley E. Taylor. *Social cognition*. 1984. New York : Random House, s. d.

Folkes, Valerie S., et Barbara Kotsos. « Buyers' and sellers' explanations for product failure : who done it ? » *Journal of marketing* 50, n° 2 (1986) : 74–80.

Fombrun, C. J. « Reputation, Harvard Business School Press ». *Boston, MA*, 1996.

Fombrun, Charles J. « Corporate reputations as economic assets ». *The Blackwell handbook of strategic management*, 2001, 289–312.

- Fombrun, Charles J., et Violina Rindova. « Who's tops and who decides ? The social construction of corporate reputations ». *New York University, Stern School of Business, Working Paper*, 1996, 5–13.
- Fombrun, Charles, et Mark Shanley. « What's in a name ? Reputation building and corporate strategy ». *Academy of management Journal* 33, n° 2 (1990) : 233–258.
- Fombrun, Charles, et Cees Van Riel. « The reputational landscape ». *Corporate reputation review*, 1997, 1–16.
- Fombrun, Charles « Reputation : Realizing value from the corporate Image » (1996) Cambridge, MA Harvard Business School Press.
- Foreman, Peter, et David A. Whetten. « Members' identification with multiple-identity organizations ». *Organization Science* 13, n° 6 (2002) : 618–635.
- Forgues, Bernard, et Isabelle Vandangeon-Derumez. « Analyses longitudinales ». *Méthodes de*, 2003.
- Fournier, Susan. « Consumers and their brands : Developing relationship theory in consumer research ». *Journal of consumer research* 24, n° 4 (1998) : 343–373.
- Fournier, Susan, et Jill Avery. « The uninvited brand ». *Business horizons* 54, n° 3 (2011) : 193–207.
- Frandsen, Finn. *Organizational crisis communication*. Los Angeles : Sage Publications, 2017.
- Frandsen, Finn, et Winni Johansen. « Strategic communication ». *The international encyclopedia of organizational communication*, 2017, 1–9.
- Freeman, R. E. « 1984, Strategic Management : A stakeholder approach. Boston : Pitman », 1984.
- Friedman, Milton. « The social responsibility of business is to increase its profits ». In *Corporate ethics and corporate governance*, 173–178. Springer, 2007.
- Frost, Peter, et Sandra Robinson. « The toxic handler organizational hero and casualty ». *Harvard business review* 77, n° 4 (1999) : 97–97.
- Fueyo, Céline. « E-réputation corporate : influence de la voix digitale des employés via l'e-contenu de leur «Profil» sur les réseaux sociaux professionnels; application au secteur automobile ». PhD Thesis, Toulouse 1, 2015.
- Fuller, J. Bryan, Laura Marler, Kim Hester, Len Frey, et Clint Relyea. « Construed External Image and Organizational Identification : A Test of the Moderating Influence of Need for Self-Esteem ». *The Journal of Social Psychology* 146, n° 6 (décembre 2006) : 701-16.

- Fullerton, Gordon. « How commitment both enables and undermines marketing relationships. » *European Journal of Marketing*, Vol 39N°11-12 p1372-1388
- Gatewood, Robert D., Mary A. Gowan, et Gary J. Lautenschlager. « Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions ». *Academy of Management journal* 36, n° 2 (1993) : 414–427.
- Gauvard, Claude. « La fama, une parole fondatrice ». *Médiévales* 12, n° 24 (1993) : 5–13.
- Gavard-Perret, Marie-Laure, David Gotteland, Christophe Haon, et Alain Jolibert. « Méthodologie de la recherche ». *Editions Pearson Education France*, 2008.
- Gendron, Yves, et Laura F. Spira. « Identity narratives under threat : A study of former members of Arthur Andersen ». *Accounting, Organizations and Society* 35, n° 3 (2010) : 275–300.
- Gerstner, Eitan. « Do higher prices signal higher quality? » *Journal of marketing research* 22, n° 2 (1985) : 209–215.
- Gibney, R. A. Y., Thomas J. Zagenczyk, J. Bryan Fuller, K. I. M. Hester, et Turanay Caner. « Exploring organizational obstruction and the expanded model of organizational identification ». *Journal of Applied Social Psychology* 41, n° 5 (2011) : 1083–1109.
- Gioia, Dennis A., Majken Schultz, et Kevin G. Corley. « Organizational identity, image, and adaptive instability ». *Academy of management Review* 25, n° 1 (2000) : 63–81.
- Gioia, Dennis A., et James B. Thomas. « Identity, image, and issue interpretation : Sensemaking during strategic change in academia ». *Administrative science quarterly*, 1996, 370–403.
- Goffman, Erving. *La mise en scène de la vie quotidienne. 1- La présentation de soi, trad. de l'anglais par A. Accordo, Paris, . Ed. de Minuit, 1973, s. d.*
- Golder, Peter N. « Historical method in marketing research with new evidence on long-term market share stability ». *Journal of Marketing Research* 37, n° 2 (2000) : 156–172.
- Gordon, Robert W. « Macaulay, Macneil, and the discovery of solidarity and power in contract law ». *Wis. L. Rev.*, 1985, 565.
- Gosling, Patrick, Maxime Denizeau, et Dominique Oberlé. « Denial of responsibility : a new mode of dissonance reduction. » *Journal of personality and social psychology* 90, n° 5 (2006) : 722.
- Gottschalk, Louis Reichenhal. *Understanding history : A primer of historical method*. Random House Inc, 1969.
- Gough, John Wiedhofft. *The social contract : A critical study of development*. Oxford : Clarendon Press, 1963.

- Gray, Edmund R., et John MT Balmer. « Managing corporate image and corporate reputation ». *Long range planning* 31, n° 5 (1998) : 695–702.
- Greenwald, Anthony G. « Cognitive learning, cognitive response to persuasion, and attitude change ». *Psychological foundations of attitudes*, 1968, 147–170.
- Grégoire, Yany, et Robert J. Fisher. « Customer Betrayal and Retaliation : When Your Best Customers Become Your Worst Enemies ». *Journal of the Academy of Marketing Science* 36, n° 2 (juin 2008) : 247-61.
- Grégoire, Yany, Thomas M. Tripp, et Renaud Legoux. « When customer love turns into lasting hate : The effects of relationship strength and time on customer revenge and avoidance ». *Journal of marketing* 73, n° 6 (2009) : 18–32.
- Grönroos, Christian. « A service quality model and its marketing implications ». *European Journal of marketing* 18, n° 4 (1984) : 36–44.
- Grunig, James E., et Chun-ju Flora Hung. « The effect of relationships on reputation and reputation on relationships : A cognitive, behavioral study ». In *PRSA Educator's Academy 5th Annual International, Interdisciplinary Public Relations Research Conference, Miami, Florida*, 8–10, 2002.
- Grunig, James, et C Hung. « The effect of relationships on reputation and reputation on relationships : A cognitive », 1 janvier 2002.
- Guerrero, Sylvie. « La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone ». *Relations Industrielles/Industrial Relations* 60, n° 1 (2005) : 112–144.
- Guerrero, Sylvie. « Proposition d'un instrument de mesure du contrat psychologique : le PCI ». *Revue de gestion des ressources humaines* 53 (2004) : 55–68.
- Guerrero, Sylvie, et Olivier Herrbach. « The affective underpinnings of psychological contract fulfilment ». *Journal of Managerial Psychology* 23, n° 1 (2008) : 4–17.
- Guillot-Soulez, Chloé, et Sébastien Soulez. « Travailler pour une banque qui appartient à ses clients sociétaires : ça change quoi? Analyse de l'identité de marque employeur des banques coopératives ». *@ GRH*, n° 2 (2015) : 59–77.
- Gundlach, Gregory T., et Patrick E. Murphy. « Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges ». *Journal of marketing* 57, n° 4 (1993) : 35–46.
- Guy, Debord. « La société du spectacle ». *La Société du Spectacle was first published in*, 1967.
- Hall, Douglas T., Benjamin Schneider, et Harold T. Nygren. « Personal factors in organizational identification ». *Administrative science quarterly*, 1970, 176–190.
- Hall, Richard. « The Strategic Analysis of Intangible Resources ». *Strategic Management*

- Journal* 13, n° 2 (février 1992) : 135-44.
- Halpern, Paul. « Implicit claims : The role of corporate reputation in value creation ». *Corporate Reputation Review* 4, n° 1 (2001) : 42–49.
- Harris, Fiona, et Leslie de Chernatony. « Corporate branding and corporate brand performance ». *European Journal of Marketing* 35, n° 3/4 (1 janvier 2001) : 441-56.
- Haslam, S. Alexander. *Psychology in organizations*. Sage, 2004.
- He, Hongwei, et Andrew D. Brown. « Organizational Identity and Organizational Identification : A Review of the Literature and Suggestions for Future Research ». *Group & Organization Management* 38, n° 1 (février 2013) : 3-35.
- Hearit, Keith Michael. « Apologies and Public Relations Crises at Chrysler, Toshiba, and Volvo ». *Public Relations Review* 20, n° 2 (juin 1994) : 113-25.
- Hearit, Keith Michael. « From " We didn't do it " to " It's not our fault ». *Public Relations Inquiry as Rhetorical Criticism*. Westport, CN : Praeger, 1995, 121–129.
- Hearit, Keith Michael. « “Mistakes were made” : Organizations, apologia, and crises of social legitimacy ». *Communication Studies* 46, n° 1-2 (1995) : 1–17.
- Heider, Fritz. *The psychology of interpersonal relations*. Psychology Press, 1958.
- Heinich, Nathalie. « De la visibilité ». *Excellence et singularité en régime médiatique*, 2012.
- Helm, Sabrina. « A matter of reputation and pride : Associations between perceived external reputation, pride in membership, job satisfaction and turnover intentions ». *British Journal of Management* 24, n° 4 (2013) : 542–556.
- Helm, Sabrina. « Employees' awareness of their impact on corporate reputation ». *Journal of Business Research* 64, n° 7 (2011) : 657–663.
- Helm, Sabrina, Kerstin Liehr-Gobbers, et Christopher Storck. *Reputation management*. Springer Science & Business Media, 2011.
- Herr, Paul M., Frank R. Kardes, et John Kim. « Effects of word-of-mouth and product-attribute information on persuasion : An accessibility-diagnostics perspective ». *Journal of consumer research* 17, n° 4 (1991) : 454–462.
- Herrbach, Olivier. « Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique ». PhD Thesis, ANRT, Université Pierre Mendès France (Grenoble II), 2000.
- Herrbach, Olivier, et Karim Mignonac. « How organisational image affects employee attitudes ». *Human Resource Management Journal* 14, n° 4 (2004) : 76–88.

- Herrbach, Olivier, Karim Mignonac, et Bruno Sire. « Identification ou implication organisationnelle? Enjeux théoriques et de mesure pour la recherche en GRH ». *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 59 (2006) : 3–16.
- Herde, Harald, J. Dekimpe, Marnik, G. (2013). Rising from the Ashes : How brands as Categories Can overcome Product-Harm Crisis, *Journal of Marketing*, Vol. 77 (mars, 58-77).
- Herzig, Christian, et Jeremy Moon. « Discourses on corporate social ir/responsibility in the financial sector ». *Journal of Business Research* 66, n° 10 (2013) : 1870–1880.
- Highhouse, Scott, Alison Broadfoot, Jennifer E. Yugo, et Shelba A. Devendorf. « Examining corporate reputation judgments with generalizability theory. » *Journal of Applied Psychology* 94, n° 3 (2009) : 782.
- Highhouse, Scott, Margaret E. Brooks, et Gary Gregarus. « An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations ». *Journal of Management* 35, n° 6 (2009) : 1481–1493.
- Hill, Craig A. « Affiliation motivation : people who need people... but in different ways. » *Journal of personality and social psychology* 52, n° 5 (1987) : 1008.
- Hiltz, Starr Roxanne, Paloma Diaz, et Gloria Mark. « Introduction : Social media and collaborative systems for crisis management ». *ACM Transactions on Computer-Human Interaction (TOCHI)* 18, n° 4 (2011) : 18.
- Hirschman, Albert O. *Exit, voice, and loyalty : Responses to decline in firms, organizations, and states*. Vol. 25. Harvard university press, 1970.
- Hogg, Michael A. « Uncertainty–identity theory ». *Advances in experimental social psychology* 39 (2007) : 69–126.
- Hogg, Michael A., et Deborah I. Terry. « Social identity and self-categorization processes in organizational contexts ». *Academy of management review* 25, n° 1 (2000) : 121–140.
- Homburg, Christian, Jan Wieseke, et Wayne D. Hoyer. « Social identity and the service-profit chain ». *Journal of Marketing* 73, n° 2 (2009) : 38–54.
- Honneth, Axel. « La théorie de la reconnaissance : une esquisse ». *Revue du MAUSS*, n° 1 (2004) : 133–136.
- Houser, Daniel, et John Wooders. « Reputation in auctions : Theory, and evidence from eBay ». *Journal of Economics & Management Strategy* 15, n° 2 (2006) : 353–369.
- Huber, Frank, Kai Vollhardt, Isabel Matthes, et Johannes Vogel. « Brand misconduct : Consequences on consumer–brand relationships ». *Journal of Business Research* 63, n° 11 (2010) : 1113–1120.

- Hudson, Laurel Anderson, et Julie L. Ozanne. « Alternative ways of seeking knowledge in consumer research ». *Journal of consumer research* 14, n° 4 (1988) : 508–521.
- Hulett, Joe R. « A Review of Exit, Voice, and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations, and States by Albert O. Hirschman ». *Public Choice (pre-1986)* 11 (1971) : 118.
- Iggers, Georg G., et Harold Talbot Parker. *International handbook of historical studies : contemporary research and theory*. Taylor & Francis, 1979.
- Janand, Anne. « Les métiers de risk management au sein de la banque : un enjeu RH ». *Management Avenir*, n° 8 (2011) : 342–361.
- Jaques, Tony. « Reshaping crisis management : The challenge for organizational design ». *Organization Development Journal* 28, n° 1 (2010) : 9.
- Jara, Magali. « Le capital-marque des marques de distributeurs : une approche conceptuelle différenciée ». *Revue française du marketing* 221, n° 1 (2009) : 47.
- Jennings, P. Devereaux, et Royston Greenwood. « 6bConstructing the iron cage : Institutional theory and enactment' ». *Debating organization : point-counterpoint in organization studies* 195 (2003).
- Jeon, Jung Ok, et Sunmee Baeck. « What drives consumer's responses to brand crisis? The moderating roles of brand associations and brand-customer relationship strength ». *Journal of Product & Brand Management* 25, n° 6 (2016) : 550–567.
- Jo Hatch, Mary, et Majken Schultz. « Relations between organizational culture, identity and image ». *European Journal of marketing* 31, n° 5/6 (1997) : 356–365.
- Johansen, Winni, Helle K. Aggerholm, et Finn Frandsen. « Entering new territory : A study of internal crisis management and crisis communication in organizations ». *Public Relations Review* 38, n° 2 (2012) : 270–279.
- Johnson, Blair T., et Alice H. Eagly. « Involvement and persuasion : Types, traditions, and the evidence. », 1990.
- Jones, Gary H., Beth H. Jones, et Philip Little. « Reputation as reservoir : Buffering against loss in times of economic crisis ». *Corporate Reputation Review* 3, n° 1 (2000) : 21–29.
- Joule, Robert V. « Le pied-dans-la-porte : Un paradigme à la recherche d'une théorie. » *Psychologie française*, 1987.
- Joule, Robert-Vincent. « La dissonance cognitive : un état de motivation? » *L'année psychologique* 87, n° 2 (1987) : 273–290.
- Jun, Sung Youl, Tae Wook Ju, Kyung Ho Kim, et Jun Hyoung Park. « The negative effects of

- types of brand crisis on brand attitude ». *Journal of Korean Marketing Association* 26, n° 2 (2011) : 25–44.
- Kamins, Michael A., Valerie S. Folkes, et Lars Perner. « Consumer responses to rumors : Good news, bad news ». *Journal of consumer psychology* 6, n° 2 (1997) : 165–187.
- Kanouse, D. E., et L. R. Hanson Jr. « Negativity in Evaluations in Attribution : Perceiving the Causes of Behavior ». *Jones Ed.) General Learning Press, Morristown*, 1971.
- Kapferer, Jean-Noël. *Les marques, capital de l'entreprise*. Editions d'Organisation Paris, 1991.
- Kapferer, Jean-Noël. *The new strategic brand management : Advanced insights and strategic thinking*. Kogan page publishers, 2012.
- Keller, Kevin Lane. « Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity ». *Journal of marketing* 57, n° 1 (1993) : 1–22.
- Kelley, Harold H., et John L. Michela. « Attribution theory and research ». *Annual review of psychology* 31, n° 1 (1980) : 457–501.
- Klein, Jill, et Niraj Dawar. « Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product-harm crisis ». *International Journal of research in Marketing* 21, n° 3 (2004) : 203–217.
- Kollock, Peter. « The emergence of exchange structures : An experimental study of uncertainty, commitment, and trust ». *American Journal of sociology* 100, n° 2 (1994) : 313–345.
- Koninckx, Guy, et Gilles Teneau. *Résilience organisationnelle : rebondir face aux turbulences*. De Boeck Supérieur, 2010.
- Korn, Christine, et Sabine Einwiller. « Media coverage about organisations in critical situations ». *Corporate Communications : An International Journal*, 2013.
- Kovoor-Misra, Sarah. « Boxed-in : Top managers' propensities during crisis issue diagnosis ». *Technological Forecasting and Social Change* 69, n° 8 (2002) : 803–817.
- Kramer, Roderick Moreland. « Intergroup Relations and Organizational Dilemmas-The role of categorization processes ». *Research in organizational behavior* 13 (1991) : 191–228.
- Kreiner, Glen E., et Blake E. Ashforth. « Evidence toward an expanded model of organizational identification ». *Journal of Organizational Behavior : The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 25, n° 1 (2004) : 1–27.
- Kreps, David M., et Robert Wilson. « Reputation and imperfect information ». *Journal of economic theory* 27, n° 2 (1982) : 253–279.

- Kübler-Ross, Elisabeth. *On Death and Dying*. New York: Harper & Row. (1969)
- Lacoeuilhe, Jérôme. « L'attachement à la marque : proposition d'une échelle de mesure ». *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)* 15, n° 4 (2000) : 61–77.
- Laczniak, Russell N., Thomas E. DeCarlo, et Sridhar N. Ramaswami. « Consumers' responses to negative word-of-mouth communication : An attribution theory perspective ». *Journal of consumer Psychology* 11, n° 1 (2001) : 57–73.
- Lagadec, Patrick. « Crisis management in the twenty-first century : “unthinkable” events in “inconceivable” contexts ». In *Handbook of disaster research*, 489–507. Springer, 2007.
- Lange, Donald, et Nathan T. Washburn. « Understanding attributions of corporate social irresponsibility ». *Academy of Management Review* 37, n° 2 (2012) : 300–326.
- Langley, Ann. « Strategies for theorizing from process data ». *Academy of Management review* 24, n° 4 (1999) : 691–710.
- Lazarus, Richard S. « Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion. » *American psychologist* 46, n° 8 (1991) : 819.
- Le Bret, Hugues. *La semaine où Jérôme Kerviel a failli faire sauter le système financier mondial*. Les Arènes, 2014.
- Lei, Jing, Niraj Dawar, et Zeynep Gürhan-Canli. « Base-rate information in consumer attributions of product-harm crises ». *Journal of Marketing Research* 49, n° 3 (2012) : 336–348.
- Lemire, Louise. « Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité : chose promise, chose due! » *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)* 1, n° 1 (2005) : 4–21.
- Léné, Alexandre. « L'évolution du contrat psychologique d'apprentis du supérieur ». *Management Avenir*, n° 4 (2017) : 57–77.
- Levinson, Harry, Charlton R. Price, Kenneth J. Munden, Harold J. Mandl, et Charles M. Solley. « Men, management, and mental health. », 1962.
- Libaert, Thierry. *La communication de crise*. Paris : Dunod, 2015.
- Libaert, Thierry. *La communication de crise*. Paris : Dunod, 2018.
- Licata, Laurent. « La théorie de l'identité sociale et la théorie de l'auto-catégorisation : le Soi, le groupe et le changement social ». *Revue électronique de psychologie sociale* 1 (2007) : 19–33.

- Lievens, Filip, Greet Van Hove, et Frederik Anseel. « Organizational identity and employer image : Towards a unifying framework ». *British Journal of Management* 18 (2007) : S45–S59.
- Lilti, Antoine. *Figures publiques : L'invention de la célébrité (1750-1850)*. Fayard, 2014.
- Lindenmeier, Jörg, Christoph Schleer, et Denise Priel. « Consumer outrage : Emotional reactions to unethical corporate behavior ». *Journal of Business Research* 65, n° 9 (2012) : 1364–1373.
- Lin-Hi, Nick, et Karsten Müller. « The CSR bottom line : Preventing corporate social irresponsibility ». *Journal of Business Research* 66, n° 10 (2013) : 1928–1936.
- Love, E. Geoffrey, et Matthew Kraatz. « Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation ». *Academy of Management Journal* 52, n° 2 (2009) : 314–335.
- Macneil, Ian R. « Contracts : Adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law ». *Nw. UL Rev.* 72 (1978) : 854.
- Macneil, Ian R. « Economic analysis of contractual relations : its shortfalls and the need for a rich classificatory apparatus ». *Nw. UL Rev.* 75 (1980) : 1018.
- Macneil, Ian R. « The new social contract : An inquiry into modern contractual relations », 1980.
- Macneil, Ian R. « Values in contract : internal and external ». *Nw. UL Rev.* 78 (1983) : 340.
- Mael, Fred A., et Blake E. Ashforth. « Loyal from day one : Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers ». *Personnel psychology* 48, n° 2 (1995) : 309–333.
- Mael, Fred, et Blake E. Ashforth. « Alumni and their alma mater : A partial test of the reformulated model of organizational identification ». *Journal of organizational Behavior* 13, n° 2 (1992) : 103–123.
- Maheswaran, Durairaj, et Joan Meyers-Levy. « The influence of message framing and issue involvement ». *Journal of Marketing research* 27, n° 3 (1990) : 361–367.
- Mahon, John F. « Corporate reputation : Research agenda using strategy and stakeholder literature ». *Business & Society* 41, n° 4 (2002) : 415–445.
- Maignan, Isabelle, et O. C. Ferrell. « Corporate social responsibility and marketing : An integrative framework ». *Journal of the Academy of Marketing science* 32, n° 1 (2004) : 3–19.
- Maltese, Lionel, et Frederic Prevot. « Management de la réputation et stratégies d'internationalisation des clubs sportifs professionnels : le cas de l'Olympique Lyonnais ». *Revue européenne de management du sport* n, 2010.

- Marcus, A. A., et R. S. Goodman. « Victims and shareholders : the dilemmas of presenting corporate policy during a crisis. » *Academy of Management Journal* 34, n° 2 (1 juin 1991) : 281-305.
- Mark, Patricia, et Kathryn Toelken. « Poisoned by a Toxic Brand : A Worst Case Scenario of Employer Branding-A Case Study of a Fortune 100 Technology Firm. » *Organization Development Journal* 27, n° 4 (2009).
- Markwick, Nigel, et Chris Fill. « Towards a framework for managing corporate identity ». *European Journal of marketing* 31, n° 5/6 (1997) : 396-409.
- Marwick, Arthur. *The nature of history*. Macmillan, 1989.
- McAuley, Edward, Terry E. Duncan, et Daniel W. Russell. « Measuring causal attributions : The revised causal dimension scale (CDSII) ». *Personality and Social Psychology Bulletin* 18, n° 5 (1992) : 566-573.
- McDonald, Lynette M., Beverley Sparks, et A. Ian Glendon. « Stakeholder reactions to company crisis communication and causes ». *Public Relations Review* 36, n° 3 (2010) : 263-271.
- McGuire, W. *The nature of attitudes and attitude change. Vol. 3*. Reading, Mass. : Addison-Wesley Pub. Co, 1969.
- McGuire, W. J. « The Nature of Attitudes and Attitude Change, In G. Lindzey and E. Aronson (Eds.) *Handbook of Social Psychology*. Reading, MA : Addison-Wesley », 1968.
- McGuire, William J. « Attitude change : The information processing paradigm ». *Experimental social psychology*, 1972, 108-141.
- McKimmie, Blake M., Deborah J. Terry, Michael A. Hogg, Antony SR Manstead, Russell Spears, et Bertjan Doosje. « I'm a hypocrite, but so is everyone else : Group support and the reduction of cognitive dissonance. » *Group Dynamics : Theory, research, and practice* 7, n° 3 (2003) : 214.
- Men, Linjuan Rita. « Strategic internal communication : Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction ». *Management Communication Quarterly* 28, n° 2 (2014) : 264-284.
- Menninger, Karl. « Theory of psychoanalytic technique, New York (Basic Books) 1958. », 1958.
- Merle, Karine. « Le contrat psychologique comme clé de compréhension du suicide au travail ». *Humanisme et Entreprise*, n° 1 (2010) : 41-58.
- Meyer, John P., et Natalie J. Allen. « A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment ». *Human Resource Management Review* 1, n° 1 (1 mars 1991) : 61-89.

- Meyer, John P., et Natalie J. Allen. *Commitment in the workplace : Theory, research, and application*. Sage, 1997.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen, et Ian R. Gellatly. « Affective and continuance commitment to the organization : Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. » *Journal of applied psychology* 75, n° 6 (1990) : 710.
- Michelat, Guy. « Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie ». *Revue française de sociologie*, 1975, 229–247.
- Milgrom, Paul, et John Roberts. « Predation, reputation, and entry deterrence ». *Journal of economic theory* 27, n° 2 (1982) : 280–312.
- Miles, Matthew.B et Huberman, Michael/A (2005). *Analyse des données qualitatives*. 2ème édition, Louvain-la-Neuve : De Boeck.
- Milgrom, Paul, et John Roberts. « Price and advertising signals of product quality ». *Journal of political economy* 94, n° 4 (1986) : 796–821.
- Mishina, Yuri, Bernadine J. Dykes, Emily S. Block, et Timothy G. Pollock. « Why “good” firms do bad things : The effects of high aspirations, high expectations, and prominence on the incidence of corporate illegality ». *Academy of Management Journal* 53, n° 4 (2010) : 701–722.
- Mitroff, Ian I., et Murat C. Alpaslan. *Preparing for evil*. Harvard Business School Pub., 2003.
- Mitroff, Ian I., Terry C. Pauchant, et Paul Shrivastava. « The structure of man-made organizational crises : Conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crisis management ». *Technological Forecasting and Social Change* 33, n° 2 (1988) : 83–107.
- Mitroff, Ian I., Christine M. Pearson, et L. Katharine Harrington. *The essential guide to managing corporate crises : A step-by-step handbook for surviving major catastrophes*. Oxford University Press, 1996.
- Mitroff, Ian I., Paul Shrivastava, et Firdaus E. Udwadia. « Effective crisis management ». *Academy of Management Perspectives* 1, n° 4 (1987) : 283–292.
- Moingeon, Bertrand, et Bernard Ramanantsoa. « Understanding corporate identity : the French school of thought ». *European Journal of Marketing* 31, n° 5/6 (1997) : 383–395.
- Montgomery, Nicole Votolato, Sekar Raju, Kalpesh Kaushik Desai, et H. Rao Unnava. « When good consumers turn bad : Psychological contract breach in committed brand relationships ». *Journal of Consumer Psychology* 28, n° 3 (2018) : 437–449.
- Montoya, Amanda K., et Andrew F. Hayes. « Two-condition within-participant statistical mediation analysis : A path-analytic framework. » *Psychological Methods* 22, n° 1

(2017) : 6.

Montoya, Amanda Kay. « Conditional Process Analysis in Two-Instance Repeated-Measures Designs ». PhD Thesis, The Ohio State University, 2018.

Montoya, Amanda Kay.. « Moderation analysis in two-instance repeated measures designs : Probing methods and multiple moderator models ». *Behavior research methods* 51, n° 1 (2019) : 61–82.

Morin, Edgar. « Pour une crisologie ». *Communications* 25, n° 1 (1976) : 149-63.

Morin, Edgar. « Science avec conscience, nouvelle édition ». Paris : *Le Seuil-Points*, 1990.

Morrison, Elizabeth Wolfe, et Sandra L. Robinson. « When employees feel betrayed : A model of how psychological contract violation develops ». *Academy of management Review* 22, n° 1 (1997) : 226–256.

Moulins J.L. et E. Roux (2010), “Communicating Brand in Order to Refashion the CustomerBrand Relationship”, *Journal of Marketing Trends*, 1, 3, September, pp.7-23.

Mullenbach, Astrid. « Le contrat psychologique : un levier du comportement au travail? » *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 2 (2009) : 2–12.

Napier, Nancy K., Glen Simmons, et Kay Stratton. « Communication during a merger : The experience of two banks ». In *Human resource planning*, 119–136. Springer, 1992.

Naus, Fons, Ad Van Iterson, et Robert Roe. « Organizational cynicism : Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees’ responses to adverse conditions in the workplace ». *Human relations* 60, n° 5 (2007) : 683–718.

Nelson, Dabra L. « Psychological contracting and newcomer socialization : An attachment theory foundation ». *Journal of Social Behavior and Personality* 6, n° 7 (1991) : 55.

Neveu, Valérie. « La confiance organisationnelle : une approche en terme de contrat psychologique ». PhD Thesis, Paris 1, 2004.

Newcomb, Theodore M. *Interpersonal balance*//RP Abelson, E. Aronson, WJ McGuire, TM Newcomb, MJ Rosenberg, PH Tannen baum (eds). *Theories of cognitive consistency : A sourcebook*. Chicago : Rand McNally, 1968.

O’Reilly, Tim, et John Battelle. *Web squared : Web 2.0 five years on*. O’Reilly Media, Inc., 2009.

Origgi, Gloria. *La réputation*. Paris : PUF Editions, 2015.

Pang, Augustine. « Conflict positioning in crisis communication : Integrating contingency stance with image repair strategies ». PhD Thesis, University of Missouri–Columbia, 2006.

- Pang, Augustine, Yan Jin, et Glen CAMERON. « Contingency theory of strategic conflict management : Directions for the practice of crisis communication from a decade of theory development, discovery and dialogue », 2010.
- Papista Erifili, Dimitriadis Sergios. « Exploring consumer-brand relationship quality and identification: Qualitative evidence from cosmetics brands ». *Qualitative Market Research*. (2012) Volume 15, Issue 1.
- Patton, Michael Quinn. *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, inc, 1990.
- Pauchant, Thierry C., et Ian I. Mitroff. *Transforming the crisis-prone organization : Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. Jossey-Bass, 1992.
- Paulsen, Neil, Philip Graham, Elizabeth Jones, Victor J. Callan, et Cindy Gallois. « Organizations as intergroup contexts : Communication, discourse, and identification ». *Intergroup communication : Multiple perspectives 2* (2005) : 165–188.
- Pearson, Christine M., et Judith A. Clair. « Reframing crisis management ». *Academy of management review* 23, n° 1 (1998) : 59–76.
- Pecot, Fabien, et Virginie De Barnier. « Patrimoine de marque : le passé au service du management de la marque ». *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)* 32, n° 4 (2017) : 77–96.
- Perrow, Charles, et Normal Accidents. « Living with high-risk technologies ». *New York : Basic. Perrow Normal Accidents : Living With High-Risk Technologies 1984*, 1984.
- Pfarrer, Michael D., Katherine A. Decelles, Ken G. Smith, et M. Susan Taylor. « After the fall : Reintegrating the corrupt organization ». *Academy of Management Review* 33, n° 3 (2008) : 730–749.
- Pfarrer, Michael D., Timothy G. Pollock, et Violina P. Rindova. « A tale of two assets : The effects of firm reputation and celebrity on earnings surprises and investors' reactions ». *Academy of Management Journal* 53, n° 5 (2010) : 1131–1152.
- Pierce, Jon L., Donald G. Gardner, Larry L. Cummings, et Randall B. Dunham. « Organization-based self-esteem : Construct definition, measurement, and validation ». *Academy of Management journal* 32, n° 3 (1989) : 622–648.
- Pincus, J. David, et Lalit Acharya. « Employee communication strategies for organizational crises ». *Employee Responsibilities and Rights Journal* 1, n° 3 (1988) : 181–199.
- Popper, Karl. « La connaissance objective, trad ». *Jean-Jacques Rosat, Paris, Aubier*, 1991.
- Porac, Joseph F., et Howard Thomas. « Taxonomic mental models in competitor definition ».

- Academy of management Review* 15, n° 2 (1990) : 224–240.
- Post, James E., et Patti N. Andrews. « Case research in corporation and society studies ». *Research in corporate social performance and policy* 4 (1982) : 1–33.
- Pratt, Michael G. « Central questions in organizational identification ». *Identity in organizations* 24, n° 3 (1998) : 171–207.
- Pratt, Michael G. « Disentangling collective identities ». In *Identity issues in groups*, 161–188. Emerald Group Publishing Limited, 2003.
- Pratt, Michael G., et Peter O. Foreman. « Classifying managerial responses to multiple organizational identities ». *Academy of Management Review* 25, n° 1 (2000) : 18–42.
- Pratt, Michael Gerard. « The happiest, most dissatisfied people on Earth : Ambivalence and commitment among Amway distributors. », 1994.
- Pullig, Chris, Richard G. Netemeyer, et Abhijit Biswas. « Attitude basis, certainty, and challenge alignment : A case of negative brand publicity ». *Journal of the Academy of Marketing Science* 34, n° 4 (2006) : 528–542.
- Reniou, Fanny, Elisa Monnot, et Pierre Volle. « L'identification du client à l'entreprise : une étude des conséquences relationnelles dans le secteur non marchand », 2009.
- Reuber, A. Rebecca, et Eileen Fischer. « Organizations behaving badly : When are discreditable actions likely to damage organizational reputation? » *Journal of business ethics* 93, n° 1 (2010) : 39–50.
- Rhee, Mooweon, et Pamela R. Haunschild. « The liability of good reputation : A study of product recalls in the US automobile industry ». *Organization Science* 17, n° 1 (2006) : 101–117.
- Rhoades, Linda, Robert Eisenberger, et Stephen Armeli. « Affective commitment to the organization : The contribution of perceived organizational support. » *Journal of applied psychology* 86, n° 5 (2001) : 825.
- Richins, Marsha L. « Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers : A Pilot Study ». *Journal of Marketing* 47, n° 1 (janvier 1983) : 68–78.
- Richins, Marsha L. « Word of mouth communication as negative information ». *ACR North American Advances*, 1984.
- Riketta, Michael. « Organizational identification : A meta-analysis ». *Journal of vocational behavior* 66, n° 2 (2005) : 358–384.
- Riketta, Michael, Rolf Van Dick, et Denise M. Rousseau. « Employee attachment in the short and long run : Antecedents and consequences of situated and deep-structure identification ». *Zeitschrift für Personalpsychologie* 5, n° 3 (2006) : 85–93.

- Rindova, Violina P., et Charles J. Fombrun. « Constructing competitive advantage : the role of firm–constituent interactions ». *Strategic management journal* 20, n° 8 (1999) : 691–710.
- Rindova, Violina P., et Luis L. Martins. « Show me the money : A multidimensional perspective on reputation as an intangible asset ». *The Oxford handbook of corporate reputation*, 2012, 16–33.
- Rindova, Violina P., Ian O. Williamson, et Antoaneta P. Petkova. « Reputation as an intangible asset : Reflections on theory and methods in two empirical studies of business school reputations ». *Journal of Management* 36, n° 3 (2010) : 610–619.
- Rindova, Violina P., Ian O. Williamson, Antoaneta P. Petkova, et Joy Marie Sever. « Being good or being known : An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation ». *Academy of management journal* 48, n° 6 (2005) : 1033–1049.
- Robert-Demontrond, Philippe, et Gaëlle Boulbry. « Marketing mémoriel : attraits et dangers du phénomène nostalgique », 2003.
- Roberts, Peter W., et Grahame R. Dowling. « Corporate reputation and sustained superior financial performance ». *Strategic management journal* 23, n° 12 (2002) : 1077–1093.
- Robinson, Sandra L. « Trust and breach of the psychological contract. » *Administrative science quarterly* 41, n° 4 (1996).
- Robinson, Sandra L., Matthew S. Kraatz, et Denise M. Rousseau. « Changing obligations and the psychological contract : A longitudinal study ». *Academy of management Journal* 37, n° 1 (1994) : 137–152.
- Robinson, Sandra L., et Denise M. Rousseau. « Violating the Psychological Contract : Not the Exception but the Norm ». *Journal of Organizational Behavior* 15, n° 3 (mai 1994) : 245-59.
- Robinson, Sandra L., et Elizabeth Wolfe Morrison. « The development of psychological contract breach and violation : A longitudinal study ». *Journal of organizational Behavior* 21, n° 5 (2000) : 525–546.
- Roehling, Mark V. « The origins and early development of the psychological contract construct ». *Journal of Management History* 3, n° 2 (1997) : 204–217.
- Roehm, Michelle L., et Alice M. Tybout. « When will a brand scandal spill over, and how should competitors respond? » *Journal of Marketing Research* 43, n° 3 (2006) : 366–373.
- Rogers, Carl R. « The nondirective method as a technique for social research ». *American journal of sociology* 50, n° 4 (1945) : 279–283.

- Roques, Gilles. « La réputation dans la langue française médiévale : ébauche d'un glossaire onomasiologique du moyen français ». *Médiévales*, 1993, 45–56.
- Rose, Gregory M., Altaf Merchant, Ulrich R. Orth, et Florian Horstmann. « Emphasizing brand heritage : Does it work? And how? » *Journal of Business Research* 69, n° 2 (2016) : 936–943.
- Rousseau, Denise. *Psychological contracts in organizations : Understanding written and unwritten agreements*. Sage publications, 1995.
- Rousseau, Denise M. « New hire perceptions of their own and their employer's obligations : A study of psychological contracts ». *Journal of organizational behavior* 11, n° 5 (1990) : 389–400.
- Rousseau, Denise M. « Psychological and implied contracts in organizations ». *Employee responsibilities and rights journal* 2, n° 2 (1989) : 121–139.
- Rousseau, Denise M. « Schema, promise and mutuality : The building blocks of the psychological contract ». *Journal of occupational and organizational psychology* 74, n° 4 (2001) : 511–541.
- Rousseau, Denise M., Pascale De Rozario, Rémi Jardat, et Yvon Pesqueux. *Contrat psychologique et organisations : Comprendre les accords écrits et non-écrits*. Pearson Education France, 2014.
- Rousseau, Denise M., et Judi McLean Parks. « The contracts of individuals and organizations ». *Research in organizational behavior* 15 (1993) : 1–1.
- Rousseau, Denise M., et Snehal A. Tijoriwala. « Assessing psychological contracts : Issues, alternatives and measures ». *Journal of Organizational Behavior : The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 19, n° S1 (1998) : 679–695.
- Rousselet, Evelyne, Sylvie Chevrier, et Valérie Pallas. « Travail de réparation identitaire en temps de crise-Les salariés des banques dans la tourmente ». *Revue française de gestion* 43, n° 268 (2017) : 41–59.
- Roux, Dominique. « Au-delà des réclamations : comprendre et gérer les litiges ». *Décisions Marketing* 67 (2012) : 49–62.
- Roux, Dominique, Mariem El Euch Maalej, et Julie Boyer. « Les jugements critiques du luxe : une approche par la légitimité. » *Decisions Marketing*, n° 82 (2016).
- Roux-Dufort, Christophe. « Gérer et décider en situation de crise », 2000.
- Roux-Dufort, Christophe « Gérer et décider en situation de crise », 2003.

- Roux-Dufort, Christophe. *La gestion de crise : un enjeu stratégique pour les organisations*. Bruxelles : De Boeck université, 2004.
- Roux-Dufort, Christophe. « Why organizations don't learn from crises : The perverse power of normalization ». *Review of Business* 21, n° 3/4 (2000) : 25.
- Roux-Dufort, Christophe, et Bénédicte Vidaillet. « The difficulties of improvising in a crisis situation-a case study ». *International studies of management & organization* 33, n° 1 (2003) : 86–115.
- Rusbult, Caryl E., Dan Farrell, Glen Rogers, et Arch G. Mainous III. « Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect : An integrative model of responses to declining job satisfaction ». *Academy of Management journal* 31, n° 3 (1988) : 599–627.
- Sawyer, Alan G. « Demand artifacts in laboratory experiments in consumer research ». *Journal of Consumer Research* 1, n° 4 (1975) : 20–30.
- Schein, E. H. *Organizational psychology 1965 Englewood Cliffs*. NJ Prentice-Hall, s. d.
- Schein, Edgar H., et Warren G. Bennis. *Personal and organizational change through group methods : The laboratory approach*. Wiley, 1965.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Sinclair, R. R., & Newton, L. A. (1994). Validation of a measure of perceived union support. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 971–977.
- Schill, Marie, Laëtitia Lethielleux, Delphine Godefroit-Winkel, et Monique Combes-Joret. « Action de l'entreprise dans la lutte contre le réchauffement climatique : effets sur l'identification organisationnelle et l'engagement organisationnel des salariés ». *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 2 (2018) : 3–18.
- Schmalz, Sebastian, et Ulrich R. Orth. « Brand attachment and consumer emotional response to unethical firm behavior ». *Psychology & marketing* 29, n° 11 (2012) : 869–884.
- Schnietz, Karen E., et Marc J. Epstein. « Exploring the financial value of a reputation for corporate social responsibility during a crisis ». *Corporate reputation review* 7, n° 4 (2005) : 327–345.
- Schriavastava, P. « Bhopal : Anatomy of a Crisis (Cambridge) ». Mass : Ballinger, 1987.
- Schultz, Majken, Mary Jo Hatch, et Mogens Holten Larsen. *The expressive organization : Linking identity, reputation, and the corporate brand : Linking identity, reputation, and the corporate brand*. OUP Oxford, 2000.
- Schweiger, David M., et Angelo S. Denisi. « Communication with employees following a merger : A longitudinal field experiment ». *Academy of management journal* 34, n° 1 (1991) : 110–135.

- Schweiger, David M., John M. Ivancevich, et Frank R. Power. « Executive Actions For Managing Human Resources Before And After Acquisition ». *Academy of Management Perspectives* 1, n° 2 (mai 1987) : 127-38.
- Scott, Susanne G., et Vicki R. Lane. « A stakeholder approach to organizational identity ». *Academy of Management review* 25, n° 1 (2000) : 43–62.
- Scroferneker, Cleusa Maria Andrade. « Qu'est-ce que la « Communication organisationnelle » dans un pays de contact ? ». *Societes* no 83, n° 1 (2004) : 79-88.
- Segal, Lynn. *The dream of reality : Heinz von Foerster's constructivism*. Springer Science & Business Media, 2001.
- Sen, Sankar, et Chitra Bhanu Bhattacharya. « Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility ». *Journal of marketing Research* 38, n° 2 (2001) : 225–243.
- Seo, Myeong-Gu, et N. Sharon Hill. « Understanding the human side of merger and acquisition : An integrative framework ». *The Journal of Applied Behavioral Science* 41, n° 4 (2005) : 422–443.
- Shamma, Hamed M. « Toward a comprehensive understanding of corporate reputation : Concept, measurement and implications ». *International Journal of Business and Management* 7, n° 16 (2012) : 151.
- Sherif, Muzafer, et Carl I. Hovland. « Social judgment : Assimilation and contrast effects in communication and attitude change. », 1961.
- Shore, L. M., et L. E. Tetrick. « The psychological contract as an explanatory framework ». *Trends in organizational behavior* 1 (1994) : 91–109.
- Shrivastava, Paul, Ian I. Mitroff, Danny Miller, et Anil Miclani. « Understanding industrial crises [1] ». *Journal of management studies* 25, n° 4 (1988) : 285–303.
- Sierra, Vicenta, Oriol Iglesias, Stefan Markovic, et Jatinder Jit Singh. « Does ethical image build equity in corporate services brands? The influence of customer perceived ethicality on affect, perceived quality, and equity ». *Journal of Business Ethics* 144, n° 3 (2017) : 661–676.
- Simon, H. A. « Administration et processus de décision, traduction ». *Edition Economica, Paris*, 1983.
- Simon, Linda, Jeff Greenberg, et Jack Brehm. « Trivialization : the forgotten mode of dissonance reduction. ». *Journal of personality and social psychology* 68, n° 2 (1995) : 247.
- Siomkos, George J., et Gary Kurzbard. « The hidden crisis in product-harm crisis management ». *European journal of marketing* 28, n° 2 (1994) : 30–41.

- Skowronski, John J., et Donal E. Carlston. « Negativity and extremity biases in impression formation : A review of explanations. » *Psychological bulletin* 105, n° 1 (1989) : 131.
- Smidts, Ale, Ad Th H. Pruyn, et Cees BM Van Riel. « The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification ». *Academy of Management journal* 44, n° 5 (2001) : 1051–1062.
- Smith, Adam. « An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations : Volume One ». London : printed for W. Strahan; and T. Cadell, 1776., 1776.
- Smith, Adam. *Lectures on jurisprudence*. Edited by R.L Meck, D.D Raphael, and P.G Stein, New York : Oxford University Press, 1976., s. d.
- Soenen, Guillaume, et Bertand Moingeon. « Les identités de l'entreprise : intégrer les apports du marketing, de la théorie des organisations et du management stratégique ». In *Conférence AIMS à Montpellier, 2000*.
- Souchet, Lionel, Eric Tafani, Colomba Codaccioni, et Gabriel Mugny. « Influence sociale selon le statut numérique et l'appartenance sociale de la source : auto-catégorisation et élaboration du conflit ». *Revue internationale de psychologie sociale* 19, n° 3 (2006) : 35–67.
- Soulez, Sébastien, et Chloé Guillot-Soulez. « Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y ». *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)* 26, n° 1 (2011) : 39–57.
- Srivastava, Rajendra K., Liam Fahey, et H. Kurt Christensen. « The Resource-Based View and Marketing : The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage ». *Journal of Management* 27, n° 6 (1 décembre 2001) : 777-802.
- Stuart, Albert, et David A. Whetten. « Organizational identity ». *Research in Organizational Behavior* 7 (1985) : 263–295.
- Sturges, David L. « Communicating through crisis : A strategy for organizational survival ». *Management communication quarterly* 7, n° 3 (1994) : 297–316.
- Suchman, Mark C. « Managing legitimacy : Strategic and institutional approaches ». *Academy of management review* 20, n° 3 (1995) : 571–610.
- Suddaby, Roy, Alex Bitektine, et Patrick Haack. « Legitimacy ». *Academy of Management Annals* 11, n° 1 (2017) : 451–478.
- Sutton, Robert I., et Anita L. Callahan. « The stigma of bankruptcy : Spoiled organizational image and its management ». *Academy of Management journal* 30, n° 3 (1987) : 405–436.

- Suzuki, Shinobu. « In-group and out-group communication patterns in international organizations : Implications for social identity theory ». *Communication Research* 25, n° 2 (1998) : 154–182.
- Svendsen, Ann. *The stakeholder strategy : Profiting from collaborative business relationships*. Berrett-Koehler Publishers, 1998.
- Sveningsson, Stefan, et Mats Alvesson. « Managing managerial identities : Organizational fragmentation, discourse and identity struggle ». *Human relations* 56, n° 10 (2003) : 1163–1193.
- Swaen, Valérie, et C. Ruben Chumpitaz. « L’impact de la responsabilité sociétale de l’entreprise sur la confiance des consommateurs ». *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)* 23, n° 4 (2008) : 7–35.
- Sweetin, Vernon H., Lynette L. Knowles, John H. Summey, et Kand S. McQueen. « Willingness-to-punish the corporate brand for corporate social irresponsibility ». *Journal of Business Research* 66, n° 10 (2013) : 1822–1830.
- TA Fediuk, WT Coombs W.T. *Exploring crisis from a receiver perspective : understanding stakeholder reactions during crisis events*. W.T & Holladay. S.I (Eds.). *The Handbook of crisis communication*, Chichester : Wiley-Blackwell., s. d.
- Tajfel, Henri. « Experiments in a vacuum. », 1972.
- Tajfel, Henri. « Social identity and intergroup behaviour ». *Information (International Social Science Council)* 13, n° 2 (1974) : 65–93.
- Tajfel, Henri. *Social identity and intergroup relations*. Vol. 7. Cambridge University Press, 2010.
- Tajfel, Henri Ed. *Differentiation between social groups : Studies in the social psychology of intergroup relations*. Academic Press, 1978.
- Tajfel, Henri, John C. Turner, William G. Austin, et Stephen Worchel. « An integrative theory of intergroup conflict ». *Organizational identity : A reader*, 1979, 56–65.
- Tajfel, Henri, John C. Turner, William G. Austin, et Stephen Worchel. « An integrative theory of intergroup conflict ». *Organizational identity : A reader*, 1979, 56–65.
- Tangirala, Subrahmaniam, Stephen G. Green, et Rangaraj Ramanujam. « In the shadow of the boss’s boss : Effects of supervisors’ upward exchange relationships on employees. » *Journal of Applied Psychology* 92, n° 2 (2007) : 309.
- Tarde, Gabriel de. *Psychologie économique*. Vol. 2. Félix Alcan, Éd., Ancienne Libr. Germer Baillièrre et Cie., 1902.
- Tashakkori, Abbas, et Charles Teddlie. « Integrating Qualitative and Quantitative Approaches to Research ». In *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods*, par Leonard

Bickman et Debra Rog, 283-317. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States : SAGE Publications, Inc., 2009.

- Taylor, M. Susan, et Amanuel G. Tekleab. « Taking stock of psychological contract research : Assessing progress, addressing troublesome issues, and setting research priorities ». *The employment relationship : Examining psychological and contextual perspectives* 253 (2004) : 283.
- Teddlie, Charles, et Abbas Tashakkori. *Foundations of mixed methods research : integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. Los Angeles : SAGE, 2009.
- Thiétart, R. A. « coll.(1999) ». *Méthodes de recherche en management*, 1999, 535.
- Thompson, Jeffery A., et J. Stuart Bunderson. « Violations of principle : Ideological currency in the psychological contract ». *Academy of management review* 28, n° 4 (2003) : 571–586.
- Timothy Coombs, W., et Sherry J. Holladay. « Unpacking the halo effect : Reputation and crisis management ». *Journal of Communication Management* 10, n° 2 (2006) : 123–137.
- Topper, Benjamin, et Patrick Lagadec. « Fractal crises—a new path for crisis theory and management ». *Journal of Contingencies and Crisis Management* 21, n° 1 (2013) : 4–16.
- Tracy, Jessica L., et Richard W. Robins. « Emerging insights into the nature and function of pride ». *Current directions in psychological science* 16, n° 3 (2007) : 147–150.
- Trope, Yaacov, et Nira Liberman. « Construal-level theory of psychological distance. » *Psychological review* 117, n° 2 (2010) : 440.
- Trump, Rebecca K. « Connected Consumers' Responses to Negative Brand Actions : The Roles of Transgression Self-Relevance and Domain ». *Journal of Business Research* 67, n° 9 (septembre 2014) : 1824-30.
- Turban, Daniel B., et Daniel M. Cable. « Firm reputation and applicant pool characteristics ». *Journal of Organizational Behavior : The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 24, n° 6 (2003) : 733–751.
- Turner, J. C. « Social categorization and the self-concept : a social cognitive theory of group behavior, Lawler EJ, *Advance in Group Processes : Theory and Research* (2, 77-122) ». *Greenwich : JAI*, 1985.
- Turner, John C., Michael A. Hogg, Penelope J. Oakes, Stephen D. Reicher, et Margaret S. Wetherell. *Rediscovering the social group : A self-categorization theory*. Basil Blackwell, 1987.
- Turnley, William H., et Daniel C. Feldman. « Psychological contract violations during corporate

restructuring ». *Human Resource Management : Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management* 37, n° 1 (1998) : 71–83.

Turnley, William H., et Daniel C. Feldman. « Re-examining the effects of psychological contract violations : unmet expectations and job dissatisfaction as mediators ». *Journal of organizational behavior* 21, n° 1 (2000) : 25–42.

Turnley, William H., et Daniel C. Feldman. « The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect ». *Human relations* 52, n° 7 (1999) : 895–922.

Tyler, Tom R., et Steven L. Blader. « The Group Engagement Model : Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior ». *Personality and Social Psychology Review* 7, n° 4 (novembre 2003) : 349-61.

Van Knippenberg, Barbara, Linda Martin, et Tom Tyler. « Process-orientation versus outcome-orientation during organizational change : the role of organizational identification ». *Journal of Organizational Behavior : The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 27, n° 6 (2006) : 685–704.

Van Knippenberg, Daan, et Els CM Van Schie. « Foci and correlates of organizational identification ». *Journal of occupational and organizational psychology* 73, n° 2 (2000) : 137–147.

Van Riel, C. « Principles of Corporate Communication” Prentice-Hall ». *Hemel Hempstead*, 1995.

Van Riel, Cees BM. « Research in corporate communication : An overview of an emerging field ». *Management Communication Quarterly* 11, n° 2 (1997) : 288–309.

Van Riel, Cees BM, et John MT Balmer. « Corporate identity : the concept, its measurement and management ». *European journal of marketing* 31, n° 5/6 (1997) : 340–355.

Vlachos, Pavlos A., Argiris Tsamakos, Adam P. Vrechopoulos, et Panagiotis K. Avramidis. « Corporate social responsibility : attributions, loyalty, and the mediating role of trust ». *Journal of the Academy of Marketing Science* 37, n° 2 (2009) : 170–180.

Vraie, Benoît et Louis Crocq. *Stress aigu en situation de crise : Comment maintenir ses capacités de décision et d'action*. De Boeck Supérieur, 2018.

Wagner, Tillmann, Lutz Richard J, et Weitz Barton A. « Corporate Hypocrisy: Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions. *Journal of Marketing, Vol 73,77-91*.

Walker, Kent. « A systematic review of the corporate reputation literature : Definition, measurement, and theory ». *Corporate reputation review* 12, n° 4 (2010) : 357–387.

- Wallendorf, Melanie, et Russell W. Belk. « Assessing trustworthiness in naturalistic consumer research ». *ACR Special Volumes*, 1989.
- Wallendorf, Melanie, et Merrie Brucks. « Introspection in consumer research : implementation and implications ». *Journal of consumer Research* 20, n° 3 (1993) : 339–359.
- Walsh, Gianfranco, et Sharon E. Beatty. « Customer-based corporate reputation of a service firm : scale development and validation ». *Journal of the academy of marketing science* 35, n° 1 (2007) : 127–143.
- Wartick, Steven L. « Measuring corporate reputation : Definition and data ». *Business & Society* 41, n° 4 (2002) : 371–392.
- Weber, M. « Essais sur la théorie de la science (1922, 1951), trad. par J ». *Freund, Paris, Plon*, 1965.
- Weick, Karl E. « Enacted sensemaking in crisis situations [1] ». *Journal of management studies* 25, n° 4 (1988) : 305–317.
- Weick, Karl E. « Karl E. Weick (1979), the social psychology of organizing ». *M@ n@ gement* 18, n° 2 (2015) : 189–193.
- Weick, Karl E. « Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster ». *Journal of Management Studies* 47, n° 3 (2010) : 537–550.
- Weick, Karl E. *Sensemaking in organizations*. Vol. 3. Sage, 1995.
- Weick, Karl E. « The collapse of sensemaking in organizations : The Mann Gulch disaster ». *Administrative science quarterly*, 1993, 628–652.
- Weick, Karl E., et Karlene H. Roberts. « Collective mind in organizations : Heedful interrelating on flight decks ». *Administrative science quarterly*, 1993, 357–381.
- Weick, Karl E., Kathleen M. Sutcliffe, et David Obstfeld. « Organizing and the process of sensemaking ». *Organization science* 16, n° 4 (2005) : 409–421.
- Weigelt, Keith, et Colin Camerer. « Reputation and corporate strategy : A review of recent theory and applications ». *Strategic management journal* 9, n° 5 (1988) : 443–454.
- Weiner, Bernard. « A cognitive (attribution)-emotion-action model of motivated behavior : An analysis of judgments of help-giving. » *Journal of Personality and Social psychology* 39, n° 2 (1980) : 186.
- Weiseke, Jan, Michael Ahearne, Son K. Lam, et Rolf von Dick. « The role of leaders in internal marketing : A multilevel examination through the lens of social identity theory ». *Journal of Marketing* 73, n° 2 (2008) : 123–146.
- Whetten, David A. « Part II : Where do reputations come from? : Theory development and the

- study of corporate reputation ». *Corporate Reputation Review* 1, n° 1 (1997) : 25–34.
- Whetten, David A., et Alison Mackey. « A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation ». *Business & Society* 41, n° 4 (2002) : 393–414.
- White, Candace, Antoaneta Vanc, et Gena Stafford. « Internal communication, information satisfaction, and sense of community : The effect of personal influence ». *Journal of Public Relations Research* 22, n° 1 (2010) : 65–84.
- Williamson, Oliver E. *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting*. Free Press, 1985.
- Withey, Michael J., et William H. Cooper. « Predicting exit, voice, loyalty, and neglect ». *Administrative science quarterly*, 1989, 521–539.
- Wuisman, Jan. « The logic of scientific discovery in critical realist social scientific research ». *Journal of Critical Realism* 4, n° 2 (2005) : 366–394.
- Yan, Shimei, et Yaodong Zhu. « Impact of Psychological Contract Violation on Interpersonal Trust During Mergers and Acquisitions ». *Social Behavior and Personality : An International Journal* 41, n° 3 (1 avril 2013) : 487-95.
- Yin, R. K. « Case study research : design and methods (Beverly Hills, CA, Sage) », 1984.
- Yin, R. K.. *Case Study Research : Design and Methods (rd edition)*. London, 2003.
- Zafirau, Stephen. « Reputation work in selling film and television : Life in the Hollywood talent industry ». *Qualitative Sociology* 31, n° 2 (2008) : 99–127.
- Zajonc, Robert B. « Feeling and thinking : Preferences need no inferences. » *American psychologist* 35, n° 2 (1980) : 151.
- Zavyalova, Anastasiya, Michael D. Pfarrer, Rhonda K. Reger, et Timothy D. Hubbard. « Reputation as a Benefit and a Burden? How Stakeholders' Organizational Identification Affects the Role of Reputation Following a Negative Event ». *Academy of Management Journal* 59, n° 1 (février 2016) : 253-76.
- Zona, Fabio, Mario Minoja, et Vittorio Coda. « Antecedents of corporate scandals : CEOs' personal traits, stakeholders' cohesion, managerial fraud, and imbalanced corporate strategy ». *Journal of Business Ethics* 113, n° 2 (2013) : 265–283.

ANNEXES

Annexe 1 : Extrait entretien Pierre, consommateur, utilisation de la méthode de photo-élicitation

Pierre -Entretien Consommateur (28/07/16) - 44 minutes

Je voudrais que vous réfléchissiez à des marques qui vous ont récemment marqué en positif comme en négatif.

Alors en négatif il y a l'affaire bien connue de Volkswagen. C'est vrai que je ne suis pas très marque. Dans mon milieu on n'est pas très marques, mes filles ne sont pas très marques mais disons que bon si on adopte une marque on aime bien que cela soit suivi en bon en bien. S'il y a du moins bien il faut rectifier le tir. Par exemple, il y a une de mes filles qui voulait acheter une Volkswagen. Normalement, c'est Allemand qualité, bonne qualité. En général ... cela n'est pas Italien, il n'y a pas de magouille. En théorie quand on dit Allemand c'est de l'acier c'est de la bonne qualité c'est cher mais cela ne doit pas truffer. Donc ma fille n'a pas été rassurée et finalement elle a pris une Renault. Donc mais c'est vrai que Volkswagen, et toutes les marques Allemandes pour moi c'était de la super qualité. Donc normalement sans escroquerie car c'est une escroquerie plus ou moins. Mais maintenant on découvre que toutes les voitures font la même chose. Volkswagen on l'a pris dans le pot de miel. A partir de là est-ce qu'on doit faire confiance à une marque ou pas ? Parce que bon des p'tites marques je n'ai pas de soucis. Les grosses marques notamment par exemple Nike et tout ça. Nike qui fait travailler à très très bas prix ses ouvriers au Moyen Orient, au Bangladesh cela me choque quelque part. *Cela te choque ?* Oui, car quand on parle d'économie soit-disant responsable cela me fait doucement rire. Ce n'est pas de l'économie responsable. S'il y a un profit ou un gros profit derrière. Cela ne va pas plus loin. *Tu fais la différence entre les petites marques et les grandes marques ?* Oui. *Et c'est quoi la différence entre une petite marque et une grande marque ?* La petite marque cela sera le bon petit restaurant du coin qui fait très bien dans sa petite niche, qui réussit très bien. Le souci, c'est que, dès qu'ils ont un petit problème cette petite marque va couler parce qu'ils n'ont pas des avocats surdoués pour remonter la pente. Donc, Volkswagen, Nike et Coca, ils ont une armada d'avocats pour aplanir les problèmes. *Du coup tu as moins confiance dans les grandes marques ?* Ah non non non dans les grandes marques j'ai aucune confiance. Puis disons que moi j'aime bien faire

un rapport qualité/prix. Les grandes marques c'est de la bonne qualité mais si on fait le rapport qualité/prix on est bien souvent déçu. Mais il est vrai qu'il y a des marques qui peuvent être au top. Bon, mais je n'en connais pas. Et puis le problème des marques, des grosses comme des petites marques, c'est qu'il est très facile de démonter une marque, notamment avec les réseaux sociaux, internet et tout ça. On dit que le restaurant du coin c'est de la merde, c'est le restaurant d'en face qui a mis son commentaire et c'est sûr que ça, c'est un peu négatif dans la mesure où internet devrait un peu bien contrôler ses modérateurs parce que c'est vrai qu'on détruit une marque. Et puis la marque, pour remonter c'est très difficile, notamment dans la restauration que je connais un peu plus car ma fille y travaille. Pour remonter la pente et faire revenir le client c'est beaucoup plus difficile. *Enfinement ce que tu dis c'est que si on repart sur Volkswagen, c'est que tu avais une image assez positive.* Oui j'avais une image positive, et à la limite, j'avais une image positive du peuple Allemand, rigide mais carré, qui construit bien, bonne qualité, machine outil au top, cher mais qualité, prix cela se valait. Quand on voit ce qui s'est passé sur Volkswagen c'est décevant. (...). *Tu peux me citer d'autres grandes marques, pour que je comprenne bien ce que c'est qu'une grande marque ?* Au niveau sport on a Puma, on a Reebok... Je préfère, mais je pense que c'est dans mon subconscient et puis il y a quand même Adidas. Au niveau voiture il y a Mercedes... pour moi je n'en ai pas beaucoup en tête et puis bon après on a quand même les grandes marques de parfumerie, Cartier, Dior... Bon je pense que les grandes marques de parfumerie, c'est un peu différent, parce qu'ils vont chercher à donner du rêve aux gens. Bon là on ne lésine pas sur la pub et puis en général leur produit au niveau qualité/prix c'est normal c'est cher mais on sait que c'est du luxe. Disons que c'est de la haute qualité, c'est du luxe donc à priori les gens n'ont pas peur d'être trompé, à priori. Cela pourrait être le cas mais je ne pense pas qu'ils vont s'amuser à truander dans la mesure où c'est un produit très cher, de luxe tandis qu'une Volkswagen on ne peut pas dire que c'est une marque de luxe parce que il y a plusieurs marques. Tandis que Lanvin, Dior à la base les prix sont ... *donc tu es plus rassuré ?* Je sais que je n'en achèterais pas personnellement car c'est du rêve. Ma femme de temps en temps en achète mais cela n'est pas un produit de consommation courant pour moi. *Et tu pourrais imaginer une crise sur le luxe ?* C'est imaginable si c'est une crise économique par exemple au Japon... Mais là c'est un problème au niveau des gens qui n'ont plus les moyens d'acheter ce produit. Tandis que Volkswagen pour moi c'était différent... mais bon. Au niveau du luxe le seul baromètre c'est les crises économiques. *Il y a d'autres secteurs ?* Une grande

marque dans le domaine alimentaire c'est Nutella. Ce qui est marrant c'est que mes filles Nutella elles n'aiment pas. Alors que tout le monde... et c'est vrai que Nutella à 90% on prend la marque Nutella malgré le fait que cela soit fait à l'huile de palme. *Tu as eu vent de cette histoire ?* Ah rien du tout parce que on n'en consomme pas. Le Nutella le goût est très prononcé en noisette. *C'est une grande marque ?* Disons que dans le subconscient des gens c'est une grande marque. Et pas chez toi. Non non parce que Nutella je préfère acheter quelques bijoux que mettre 5 euros dans un pot de Nutella.

Je vais vous montrer certaines crises récentes sur des marques et je voudrais que vous les classiez par famille selon ce que vous ressentez et ce que cela provoque sur vous. Vous m'expliquerez ensuite pourquoi vous les avez classées comme cela.

Société Générale, Volkswagen, Salustro Reydel : arnaque financière et des grosses, hein

Danone, Mac Do, Matines et Findus : dans le domaine alimentaire et dans le domaine de la malbouffe

Guerlain, Chanel et Bioderma : c'est plus ou moins. Celle-là (Bioderma) c'est choquant. *Pourquoi alors ?* C'est par rapport à l'enfant. Grosso modo c'est un peu à mettre en parallèle au lait chinois qui était vendu à des bébés. A la limite c'est choquant. C'est dans le domaine de la pharmacie. C'est quels établissements qui ont été attrapés ?... C'est dans le domaine de la santé. C'est faire croire à des gens que c'est un remède mais c'est comme les marabouts quoi...

Asiana et Concordia : bon on sait que cela a été du n'importe quoi. Cela n'est pas évident de trouver les mots. Le problème de ces catastrophes c'est que c'est un impact immédiat alors que Bioderma avant de découvrir.... Le risque 0 n'existe pas... un accident c'est comme un accident de voiture cela n'est pas pour cela qu'on ne prend pas notre voiture donc pour moi c'est un impact disons mineur par rapport au reste.

Reprenons chacune des familles.

Famille 1 : Bon disons que ce qui m'a choqué au niveau de cette affaire, l'affaire Kerviel c'est la monstruosité, car on peut comprendre que pour le commun des mortels cela peut rendre fou. Ce qui m'a gêné c'est qu'avant de perdre 4, 9 milliards ils en ont gagné. J'en mettrais ma main à couper. Ne pas découvrir une fraude, je pense que c'était dans un certain laps de temps. Cela

crée une image négative dans tous le secteur bancaire, il y a eu la Société Générale, il y a eu le Crédit Agricole bon BNP je ne sais pas. Oui image très négative. Cela a donné une image négative dans l'ensemble des établissements financiers. *Et toi tu es client de la Société Générale ?* Finalement Société Générale car moi c'est Boursorama. *Tu as eu envi de partir ?* Non parce que je sais que ... le problème c'est qu'ils ont joué avec des produits structurés mais pas que la Société Générale et ils ne savaient pas comment s'en dépatouiller. Cela me choque moins ça car finalement c'est la banque qui paie que l'affaire Madoff. Là c'était scandaleux car cela a touché tout le monde. On connaît ce milieu, il n'y a pas que la Générale, là le trader il n'a pas peut être pas eu de chance. J'ai une image plus négative de tous les traders qui jouent sur les marchés à terme avec la pauvreté des gens. Je trouve cela complètement immoral, mais là c'est le système financier.

Salustro Reydel, c'est quand même des cabinets d'expertise comptable qui « soit disant » ne trompent pas les gens. Ce qui me gêne, c'est que cela soit les entreprises qui paient pour être contrôlés. Il faudrait que ces cabinets soient payés par un cabinet extérieur. C'est vrai que dans le domaine de la finance, la moralité cela n'est pas la qualité première de la finance. *Donc en fait pourquoi tu as mis Volkswagen dans cette famille ?* Parce que j'ai dit arnaque financière, c'est quand même pour faire des économies Volkswagen.

Famille 2 : Tu vois Chanel et Guerlain cela m'a choqué un peu. Guerlain c'est con mais c'est du racisme de base. Normalement sur le luxe pour moi il y avait moins de problème, mais là c'est un mec qui a dérapé. C'est immoral vis à vis de la façon de penser mais économiquement, pff. Donc si tu es consommateur tu continues à acheter ? Oui je pense honnêtement. Et Chanel ? Je n'étais pas au courant. Bon cela ne va pas remettre en cause la marque Chanel pour moi, c'est une personne. C'était quoi, ben Renault. Renault il était plus ou moins lié avec les nazis je crois mais cela n'a pas remis en cause... Enfin cela a quand même été nationalisé... non maintenant si cette dame était jeune, vivante et qu'elle crée sa marque et elle est pour l'euthanasie de l'islam. Je n'irai peut-être pas acheter sa marque mais là c'est du passé. Il y en a beaucoup qui ont fricoté avec les nazis pour survivre.

Famille 3 : Là c'est différent. Ça c'est l'industrie pharmaceutique. Là (Matines) c'est une arnaque alimentaire qui dit arnaque alimentaire dit dans ce cas-là risque alimentaire. Franchement tu ne peux pas faire ça... Et Findus c'était la marque phare au niveau des surgelés. Il y a ça moi j'arrête d'en acheter. Je me dis ils ont fait ça. Pourquoi ils ne le feraient pas sur autre chose. J'avais lu un

article sur la Mozzarella. Là aussi la Mozzarella la façon dont elle est fabriquée. C'est une grosse arnaque, et en plus elle est connue, je ne sais plus comment elle s'appelle... c'est scandaleux. *Parce que c'est une grande marque ?* Non même Matines, même une petite marque. Dans le domaine alimentaire pour faire un profit ... Je ne vais pas dire démentiel parce que dans le domaine alimentaire les marges sont tellement serrées qu'il y en a qui sont obligés de faire des choses ni fait ni à faire. Là (Bioderma) par exemple on ne sera pas malade. On s'est fait avoir sur le produit mais on ne sera pas malade. Là (Matines) bon, c'est les œufs, il y a un peu moins de risque mais je ne sais pas... on ne sait pas les risques. Dans les produits pharmaceutiques il y a des batteries, des batteries d'essais pour voir s'il n'y a pas de risques. Là on ne sait pas, quels sont les risques induits dans 5 ans (Bioderma). On ne sait pas. C'est censé être des produits pour protéger du soleil. Dans les produits pharmaceutiques, l'impact on peut le voir à 10-20 ans. Le vieux... ah oui Servier...ben là ils ont fait fort quand même. C'est dangereux pour la santé. Ils ont fait des profits avec leurs arnaques, donc cela mélange et c'est la totale. Pour les médicaments la France est quand même le plus grand consommateur de médicaments et moi cela me choque. Les produits qui ne marchent pas on fout ça au Tiers Monde. Bon sinon au niveau pharmaceutique il n'y a pas de marque.

Et cette histoire Danone : Oui. Disons que le problème, on va dire on supprime cette marque mais ils ont plein de sous marque et cela n'est pas évident. Parce que Danone, c'est le premier je suppose, ils ont l'eau, ... je ne trouve pas cela normal. C'est plus de l'arnaque financière mais cela me gêne moins que Bioderma. Danone ils sont obligés, dans la mesure où c'est un grand groupe côté, de répondre à leurs actionnaires qui veulent absolument des retours sur investissement très rapides.

Annexe 2 : Extrait entretien Marianne, salariée-Société Générale-Mars 2015

**Poste : commerciale- Ancienneté par rapport à la date de la crise de réputation : > 20 ans-
Durée de l'entretien : 1h12**

Merci de me recevoir.

Dans un premier temps je voudrais que vous m'expliquiez votre parcours à la Société Générale. Je ne souhaite pas rentrer dans le détail de votre expérience professionnelle... Je souhaiterais d'abord savoir en quelle année vous êtes arrivée à la Société Générale ? Pourquoi ? Quelle image vous aviez de la Société Générale ? Comment cette image a évolué au cours du temps ? Je m'intéresse avant tout à votre perception de la Société Générale au cours du temps.

(...) Comment je suis rentrée à la Société Générale. Je suis rentrée à la Société Générale par défaut. Après avoir terminé mon école de commerce (...). J'ai pris mon temps, c'était dans les années 80, et c'était très facile de trouver un job. Par dépit je suis rentrée dans la banque mais sans aucune conviction. (...). Tout de suite on m'a confié la responsabilité des obligations France et européenne. J'avais à gérer un portefeuille donc orientation obligataire. C'était assez difficile, les taux ont monté et les taux longs étaient moins rémunérés que les taux courts. La bourse s'était effondrée. Et puis il y a eu un recovery extraordinaire. Les taux ont baissé, et là je me suis trouvée là au bon moment car les fonds ont fait des résultats extraordinaires. On était très encensé. On avait les SICAV du groupe avec un gérant et chaque investissement était géré par un spécialiste de l'investissement. C'est pour cela que c'était hyper performant. On vendait nos produits qui s'appellent des fonds communs de placement. Cela marchait très bien. J'étais vraiment spécialisé sur les produits France. ...J'étais très fière en fait d'appartenir à une ligne métier de la Société Générale qui était très performante côté placement. *Une ligne métier de la Société Générale ?* Oui il y avait quand même d'un point de vue ego, on considérait que le réseau c'était vraiment euh...Cela n'était pas ça. *Vous c'était qui ?* Le siège. En fait ... Nous on était choyé... on avait une part variable extraordinaire, on était toujours chassé... Moi j'étais très fière... d'être dans la cellule des gens qui était très choyés... On était sur des marchés très porteurs. Donc là je suis restée jusque dans les années 90. Et après on m'a proposé un poste pour auditer la gestion des valeurs mobilières. (...) *Et à ce moment-là la Société Générale alors ?* Et bien je vais vous dire, à ce moment-là il y avait eu l'attaque de la Société Générale avec BNP... et là il y a eu vraiment

une force Société Générale. On s'est senti fier d'appartenir à une maison. On a tous défilé ensemble sous la grande Arche. Cela a été un moment très fort et là on s'est dit, on a tous ressenti le fait qu'appartenir à la Société Générale cela comptait pour nous. En fait on sentait qu'on était nombreux. On était plus isolé dans notre cellule. Ces temps forts de la maison, on les a vécus vraiment. Et là on s'est senti attaqué et on a fait corps. Voilà je m'en souviens très bien de ces défilés... Je ne supportais pas qu'on critique la Société Générale. Et bien en fait on a son amour propre. Et on au bout d'un moment après quelques années de présence dans la maison, on n'a pas envie, oui c'est ça on a mûri. Pendant un moment on ne s'occupe que de sa petite carrière... de façon assez personnelle et puis ce qui se passe autour à la limite ne nous importe peu. Ce qui compte c'est qu'on soit bon. (...) Et bien là on a commencé à ressentir qu'on était un acteur important du secteur financier. En fait ...c'était l'effet de masse. On était tous regroupé. On faisait corps... On ne faisait qu'un seul corps, c'était l'union de l'ensemble des salariés Société Générale, on comptait on disait les tours Société Générale. Le fait de ces événements avec la BNP cela fait qu'on a parlé de nous. Vous savez c'est comme quand il y a eu l'affaire Messrine, on a parlé de la Société Générale. Le fait marquant c'était cette OPA pendante... cela a permis de voir qu'on pouvait rester seul et qu'on existait en tant que tel et qu'on était un vrai groupe. Ceci étant je trouve que la direction de la communication ne communiquait pas beaucoup. On aurait pu peut-être faire davantage. Les outils de communication n'étaient pas bien développés. Il y a un avant et un après BNP. C'est lié aux attaques. *Et alors ensuite qu'est ce qui se passe après ?* On s'est beaucoup plus développé à l'étranger, (...) Après à l'international cela a été un développement tout azimut. Si vous voulez au démarrage j'avais le sentiment que c'était une banque de réseau et que de l'autre côté il y avait la banque d'affaire. Donc banque de réseau qui n'avait pas bougé depuis la guerre, et j'avais ce sentiment que ce qui comptait pour la SG c'était cette ouverture de guichet. On grandissait en développant notre réseau, c'était franco français. C'était vraiment la banque à papa. C'était pareil chez BNP. Puis après il y a eu tous les regroupements, un building, on avait notre Tour. Là on est passé dans le monde de la finance. Là on nous a fait comprendre après qu'il fallait qu'on véhicule... qu'on donne une bonne image de la Société Générale... *On vous a fait comprendre ?* En fait si vous voulez il y a le groupe et la personne en tant que tel. Moi j'ai toujours eu à cœur de véhiculer une image, mais ma propre image donc une image de sérieux, une image de suivi du client, euh... la confiance. Il fallait avoir confiance dans les placements qu'on proposait. On disait derrière nous c'est un grand groupe, on

est solide, on est crédible mais en même temps c'est votre propre image que vous véhiculez. Vous vous êtes quelqu'un d'honnête donc forcément moi-même après l'affaire Kerviel j'étais vraiment extrêmement déstabilisée. Quand je disais, vous avez confiance en la Société Générale, dans notre sérieux, notre compétence, notre savoir, notre passé bon ben là on a été tous déstabilisés. A ce moment-là j'étais chez Sogebail, on faisait des financements d'immobiliers d'entreprise. C'était très difficile de vendre le sérieux de la Société générale... Avant Kerviel on avait une bonne image et de mieux en mieux en fait. Je pense que parce qu'à l'international on grossissait, on devenait de plus en plus important, c'est très important. En termes d'hommes, en termes de capitaux, en termes de produits en termes de filiales à l'étranger nos parts de marché ont... et on était toujours tout seul. Paribas et BNP ils étaient ensemble. Après il y a eu Crédit Agricole et Crédit Lyonnais. On était toujours les seuls à subsister et à rester tout seul sans s'être associé à d'autres. Ben si on a réussi à tenir il y a certainement des raisons sous-jacentes qui font qu'on a des atouts. Ces atouts c'est peut-être la qualité des services apportés à nos interlocuteurs, le suivi, le reporting, la présence auprès de nos clients je ne sais pas ce que font les autres mais ce que je sais c'est que par rapport à d'autres on fait mieux ou on fait moins mal parce que sinon on ne continuerait pas à ouvrir des comptes. Moi j'ai bien vu votre implication fait que vous connaissez à être connu, comme vous êtes connu on parle de vous euh moi j'ai ouvert des dossiers j'ai beaucoup bossé notamment avec des transporteurs et c'est parce que j'étais connu par le groupe Norbert Dentressangle que j'ai pu faire des dossiers avec BBL transport... *Cà c'était vous... ça c'était moi parce, c'était pas la Société Générale, moi c'est ce que je faisais euh... oui mais c'est quand même parce que j'ai la Société Générale avec moi parce que si je me présentais juste... je vais vous dire moi je connais plein de gens qui m'ont dit tu devrais créer ta propre société de conseil mais on existe plus mais si vous êtes juste Madame XXX cela ne compte pas. C'est parce que vous avez le groupe Société Générale, la force de frappe SG que vous pouvez faire quelque chose. *Il y a quoi qu'est ce que cela apporte de plus ?* On est un acteur prépondérant sur les marchés financiers moi je vais vous dire j'avais un client, c'était un investisseur qui voulait absolument que je travaille pour lui. (...)*

Je voudrais que l'on reparle de l'époque Kerviel

Ah l'époque Kerviel cela a été comme si on me coupait la tête. Alors l'époque Kerviel on a pensé que tout s'écroulait. Cela a été une claque mais monumental et pour nous et moi je vous

dis en tant que responsable commercial qui donc travaillait avec le réseau puisque c'était le réseau qui nous apportait des clients et des prospects. Quand vous vous retrouvez face à un client qui ne veut plus vous recevoir qui vous dit moi je vide mes comptes, la SG vous nous avait menti, vous êtes incapables de surveiller vos opérations, c'est extrêmement difficile et cela a perduré pendant plusieurs années. On avait l'image de sérieux de surveillance des opérations, vous ne trempiez pas en fait dans toutes ces opérations qui ne reposaient sur rien et là on s'est rendu compte que finalement en dépit de tous les outils de surveillance qu'on pensait avoir mis en place on pouvait prendre des positions complètement démentes sur les marchés.

Alors là vous parlez des clients qui vous disaient vous nous avez menti mais vous vous disiez quoi ? Moi je me disais la même chose, je me disais cela n'a pas pu se faire sans en fait qu'il y ait des complicités organisées ? Si vous voulez moi j'étais complètement déstabilisée car moi je ne faisais qu'un avec la Société Générale quand j'avais en charge le développement de mon portefeuille client et là je me suis dit XXX tu peux toujours dire que tu es honnête, sérieuse mais comme de toute façon tu es une employée SG une salariée SG. Les clients disaient toujours, oui Madame XXX on a toujours confiance en vous vous êtes quelqu'un d'honnête mais vous comprenez que nous cela nous ne laisse pas indifférent et qu'il va falloir faire de gros efforts parce que là vous nous dites que vous nous prêtez, vous dites que vous allez mettre une ligne de crédit en place mais est-ce que vous avez les moyens de le faire ? Est-ce que vous avez le refinancement derrière et ça c'est le plus difficile en fait. *Donc vous étiez plutôt déstabilisée ?* Ah complètement déstabilisée. Oui je suis une personne qui fait les choses de façon sérieuse et je ne mens jamais, je ne suis pas vendeuse de savonnette ou VRP, quand je propose quelque chose. Quand on disait on va faire un euribor 3 mois +180 pt de base j'étais sûre que je pouvais et après quand on vous dit vous êtes sûr de pouvoir le faire avec des attaques qui viennent de l'interne... *Qu'est-ce que vous disiez aux clients ?* J'ai essayé de dire il y a eu un salarié qui a fait des malversations très fortes mais euh on reste quand même une banque avec des fonds propres, on a des actifs, il faut qu'on reparte et on compte sur les clients pour nous aider. *Donc vous vous êtes défendu ?* Ben oui je suis payée pour ça. Je ne partais pas en baissant les yeux. Je suis restée humble face à ce qui s'est passé mais en revanche je suis restée persuasive. Pour dire, quand je leur assurais qu'on pouvait leur prêter à tel et tel condition de marge, on pouvait le faire, en espérant bien ne pas être désavoué par derrière. Mais c'est très compliqué, c'est très très compliqué. Et là la plupart des dossiers après Kerviel on les a fait en pool en co-baillage

notamment en crédit-bail immobilier, avec d'autres banques qui ne manquaient pas d'avoir un discours ... notamment les attaques venaient beaucoup de la BNP. Et là ben là j'étais écœurée (...) On a tous continué à défendre, on est payé on est salarié SG. *Vous étiez payé pour cela ?* Moi j'étais très vexée parce que je suis quelqu'un de comment dirais-je je crois dans ce que je fais et j'avais l'impression qu'on m'avait menti et il fallait quand même que je puisse montrer qu'on avait les capacités de faire même si je n'y croyais plus. *Vous n'y croyiez plu ?* Non je n'y croyais plus. Vous avez un énorme doute qui s'instaure. Tant que mes patrons me disaient tu peux y aller on refinance derrière. De toute façon adviene que pourra. Il faut y aller, il faut y aller. Mais c'est très compliqué, c'est très compliqué. Ah vous la Société Générale on entendait ... alors quand vous avez en face de vous des gens d'un certain niveau cela passe bien. Quand vous avez en face de vous le trésorier le directeur financier, c'est des gens avec qui vous pouvez parler mais quand vous avez en face de vous des petites PME, euh... qui fait 30 Meur de CA ou moins c'est très difficile. Ah vous vlà la SG. Qu'est-ce que vous nous avez encore caché... Là on est hyper vexé. Moi je deviens toute rouge. Heureusement moi j'avais quand même de la bouteille mais là les jeunes du réseau qui nous accompagnaient ils étaient complètement démontés, complètement démontés et moi ils me remerciaient toujours en disant écoutez si vous n'aviez pas été là pour véhiculer notre image pour nous dire qu'il fallait continuer à y croire, qu'on était solide, qu'on avait suffisamment de fonds propres.... (...) *Je voulais revenir au moment Kerviel. vous disiez, j'étais dans la défense mais en fait je n'y croyais pas ?* Oui j'étais toujours dans la défensive... Et là on s'est dit oui dans votre fort intérieur vous vous sentez tellement attaqué, blessé et il n'est pas question de perdre pied et il faut regrouper toutes les forces persuasives de la maison. *Et donc vous y croyiez encore finalement ?* Non non mais attendez on ne se pose pas la question, on avance et surtout il faut vaincre l'obstacle... J'avais perdue confiance en fait, parce que ma confiance s'était ébranlée par quelque chose qu'on n'aurait jamais soupçonné ... on parle tout le temps de l'audit, de clignotants, d'alerte... c'est du pipeau...La confiance était complètement tombée. On était tombé d'une Tour, on était plus bas que terre. *Et l'image de la Société Générale à ce moment-là ?* Et bien l'image de la Société Générale à ce moment-là euh du coup le reflet qu'on donnait vis à vis de la communauté financière c'était vraiment, on a été très fragilisé. Mais on a fait en sorte de démontrer que l'on conservait des bases solides donc face à cela il fallait qu'on continue à y croire car sinon...on existait plus.... *Et personnellement ?* Personnellement on pensait que cela pouvait encore se

reproduire... mais vous n'avez pas je dirais, vous êtes comme un cheval lancé au galop et si même si vous n'avez plus confiance il faut avancer et on faisait en sorte que l'on puisse continuer à avancer.

Avant/après Kerviel

Avant Kerviel :

La notion de groupe était de plus en plus forte, on se développait sur le plan international, sur la banque d'investissement. Ensuite on a filialisé pas mal de secteur, notamment Amundi et j'ai eu le sentiment qu'on a grossi, grossi grossi et puis après...on a vendu à la découpe...On est présent partout, on compte dans le monde entier, on compte à New-York, on existe. *Les clients ils sont comment ?* J'ai l'impression qu'on se développe. La bancarisation est importante. *Et vous en tant que salarié ?* Je me sentais bien oui je me sentais bien dans mon secteur. *Vous faites une distinction ?* Oui ce n'est pas pareil d'être dans le réseau ou au siège ? *Et à la Société Générale ?* Oui je me sentais pas mal. J'étais reconnue pour ma compétence, ma capacité à développer ma mission. *C'est personnel ?* Oui c'est plus personnel... mais avec l'image Société Générale derrière. Et quand je parle de Sogebail on était les 2 ème mais avec l'appartenance à un groupe solide. *Solide pourquoi ?* L'action se portait bien.

Après Kerviel :

Vous deviez adopter profil bas et vous ne pouviez plus défendre l'image de sérieux de la Société Générale. Et puis que vos clients vos interlocuteurs n'avaient plus confiance dans le groupe Société Générale. Je peux vous assurer que cela met beaucoup de temps pour revenir en arrière. Et là il a fallu déployer des forces démultipliées pour reconquérir des parts de marché et cela s'est fait sur la durée. Après vous vous posez des questions, mais il faut continuer quand même à avancer. On appartient à un groupe dans lequel la confiance n'est plus le paramètre moteur. Vous ne pouvez plus vendre cela donc il faut trouver d'autres arguments. *Et vous vous sentez comment ?* On se sent très très mal à cette époque là. On se sent très mal. Quand vous rencontrez un client vous vous dites toujours : qu'époque-là qu'il va me dire. Par exemple en fin d'années les conseillers de clientèle apportent toujours des calendriers... vous entendez dire... et bien... les frais généraux cela va vous coûter cher, vous feriez mieux de... cela devient très mesquin...*Vous preniez cela au 1 er degré ?* Oui moi je prenais cela au 1 er degré. C'est à dire

que ma réaction intestinale 1 ère, comment dire, vous preniez cela de plein fouet et puis après cela vous relativisez mais d'entrée de jeu vous essayez de ne pas trop vous poser de question car sinon vous ne vendez plus de crédit. Moi je pensais que l'on pourrait avoir une autre catastrophe, car quand vous savez qu'il y a des produits toxiques vous vous dites cela ne vas plus finir, vous vous dites il y a Kerviel, il y a les produits toxiques... et qu'est-ce qu'on va encore nous trouver. Ce qui est bien c'est quand on voit qu'on n'est pas tout seul car les produits toxiques on les a tous eu. Toute la planète financière les a eus ... et puis la BNP quand même nous narguait un peu, cela nous arrangeait un peu...

S'il fallait vous situez par rapport à la Société Générale à ce moment-là vous diriez que vous êtes loin de la Société Générale, proche de la Société Générale ? Je vais vous dire on se dit qu'on est de toute façon Société Générale et on ne se pose pas la question. Il faut de toute façon faire changer le ressenti de nos interlocuteurs... c'est certainement le fait d'appartenir à la Société Générale qui va nous permettre de revendre en fait l'image de sérieux et on va continuer à y croire. *Et si cette histoire c'était passé à la BNP ? Comment cela se serait passé ?* Ils sont plus gros que nous et je pense que l'image du groupe BNP est meilleure, je ne sais pas ce qui explique cela mais je les ai toujours sentis meilleurs en fait. Donc il n'y aurait pas eu un Kerviel chez BNP ? J'imagine qu'il n'y aurait pas eu de Kerviel chez BNP en fait. Nous n'on a pas eu de chance, on a eu un escroc, et cela me paraît tellement incroyable que cela ait pu exister car on nous a tellement dit que c'était impossible. *C'est cela qui vous a déstabilisé ?* Oui exactement, on n'arrête pas de nous dire on a des outils magnifiques, on a des contrôles.... *Et vous vous dites quoi maintenant ?* C'est bien malheureux (...)

Bonjour,

Dans le cadre d'une recherche sur les relations entre les salariés et leur entreprise nous réalisons actuellement une enquête.

Cette enquête vous prendra 12 minutes. Dans le respect du principe de secret statistique, nous nous engageons à ce que vos réponses restent strictement confidentielles. Elles seront traitées statistiquement en supprimant tout lien entre les données fournies et le nom de votre organisation. Nous vous remercions de répondre à l'ensemble des questions.

Le questionnaire s'adresse aux personnes actuellement en poste au sein d'une entreprise. Si vous n'êtes pas concerné, pouvez-vous faire suivre ce mail. Nous avons besoin d'une participation la plus importante possible pour obtenir des résultats significatifs. Lorsque votre avis est demandé il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse et nous vous demandons de répondre le plus spontanément possible.

Votre contribution est très importante pour la réussite de ce projet ! Nous restons à votre disposition pour toute information complémentaire par email (marie-aude.abid-dupont@tsm-education.fr et Sophie.De-Villartay@etu.univ-paris1.fr).

Avant tout, nous avons besoin de connaître votre profil et celui de votre entreprise

* 1. Etes-vous actuellement salarié (e) chez un employeur du secteur public ou privé?

oui

non

Votre profil et celui de l'entreprise

* 2. Quel est actuellement votre situation ? Vous êtes :

- En CDI
- En contrat court : CDD, interim, travail temporaire...
- Fonctionnaire
- En stage, contrat d'apprentissage, contrat d'alternance

* 3. Quelle est votre fonction ?

Poste

Service/Pôle/Direction

* 4. Quelle est la taille de votre entreprise (nombre de salariés)?

- <5
- 5-50
- 51-500
- 501-5000
- 5001-10 000
- >10 000

* 5. Depuis combien d'années êtes-vous salarié(e) de cette entreprise (y compris alternance, CDD...)?
(arrondissez à l'année supérieure)

Imaginez **vous dans la situation suivante. Puis répondez aux questions qui suivent...**

Nous sommes le lundi 24 juin 2020. Il est 8h, vous arrivez au bureau, dans votre entreprise et vous découvrez un mail envoyé par la direction de la communication vous annonçant l'information suivante :

*« Une émission diffusée ce soir sur une chaîne de grande écoute met en cause notre entreprise **dans une affaire de fraude fiscale au bénéfice de l'entreprise.** Des **irrégularités dans la comptabilisation de plusieurs opérations** au sein de notre département financier semblent confirmer les accusations. Une enquête est en cours et nous vous tiendrons bien entendu informé des développements de celle-ci ».*

Prenez bien le temps de réfléchir à cette situation. Relisez attentivement le texte plusieurs fois.

Rappel du mail que vous recevez.

Nous sommes le lundi 24 juin 2020. Il est 8h, vous arrivez au bureau, dans votre entreprise et vous découvrez un mail envoyé par la direction de la communication vous annonçant l'information suivante :

*« Une émission diffusée ce soir sur une chaîne de grande écoute met en cause notre entreprise dans une **affaire de fraude fiscale au bénéfice de l'entreprise**. Des **irrégularités dans la comptabilisation de plusieurs opérations** au sein de notre département financier semblent confirmer les accusations. Une enquête est en cours et nous vous tiendrons bien entendu informé des développements de celle-ci ».*

Prenez bien le temps de réfléchir à cette situation. Relisez attentivement le texte plusieurs fois.

Nous vous remercions pour votre collaboration.

Bonjour,

Dans le cadre d'une recherche sur les relations entre les salariés et leur entreprise nous réalisons actuellement une enquête.

Cette enquête vous prendra 12 minutes. Dans le respect du principe de secret statistique, nous nous engageons à ce que vos réponses restent strictement confidentielles. Elles seront traitées statistiquement en supprimant tout lien entre les données fournies et le nom de votre organisation. Nous vous remercions de répondre à l'ensemble des questions.

Le questionnaire s'adresse aux personnes actuellement en poste au sein d'une entreprise. Si vous n'êtes pas concerné, pouvez-vous faire suivre ce mail. Nous avons besoin d'une participation la plus importante possible pour obtenir des résultats significatifs. Lorsque votre avis est demandé il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse et nous vous demandons de répondre le plus spontanément possible.

Votre contribution est très importante pour la réussite de ce projet. Nous restons à votre disposition pour toute information complémentaire par email (marie-aude.abid-dupont@tsm-education.fr et Sophie.De-Villartay@etu.univ-paris1.fr).

Avant tout, nous avons besoin de connaître votre profil et celui de votre entreprise

* 1. Etes-vous actuellement salarié (e) chez un employeur du secteur public ou privé?

oui

non

Votre profil et celui de l'entreprise

* 2. Quel est actuellement votre situation ? Vous êtes :

- En CDI
- En contrat court : CDD, interim, travail temporaire...
- Fonctionnaire
- En stage, contrat d'apprentissage, contrat d'alternance

* 3. Quelle est votre fonction ?

Poste

Service/Pôle/Direction

* 4. Quelle est la taille de votre entreprise (nombre de salariés)?

- <5
- 5-50
- 51-500
- 501-5000
- 5001-10 000
- >10 000

* 5. Depuis combien d'années êtes-vous salarié(e) de cette entreprise (y compris alternance, CDD...)?
(arrondissez à l'année supérieure)

Imaginez **vous dans la situation suivante. Puis répondez aux questions qui suivent...**

Nous sommes le lundi 24 juin 2020. Il est 8h, vous arrivez au bureau, dans votre entreprise et vous découvrez un mail envoyé par la direction de la communication vous annonçant l'information suivante :

« Une émission diffusée ce soir sur une chaîne de grande écoute met en cause un membre de la direction de l'entreprise dans **une affaire de fraude fiscale à titre personnel.** L'analyse de ses comptes bancaires semblent confirmer les **accusations.** Une enquête est en cours et nous vous tiendrons bien entendu informé des développements de celle-ci ».

Prenez bien le temps de réfléchir à cette situation. Relisez attentivement le texte plusieurs fois.

Nous vous remercions pour votre collaboration.

**Consommateurs et salariés face à une crise de réputation d'entreprise :
Une lecture par le contrat psychologique et l'identification organisationnelle**

RESUME

Si en sciences de gestion, la littérature sur la réputation est abondante, les effets des crises de réputation d'entreprise sur les parties prenantes restent encore à explorer. Les recherches consacrées aux effets de ces crises sur les salariés sont restreintes, et le phénomène est encore mal cerné chez les consommateurs. L'objectif de cette thèse est de mieux appréhender les mécanismes et les facteurs d'amplification de la crise auprès de chacune de ces deux parties prenantes. Nous proposons de mobiliser le cadre analytique du contrat psychologique et de l'identification organisationnelle pour mieux comprendre le phénomène. Dans la lignée des travaux de Fournier (1998) et de Macneil (1980), une première étude décrit les mécanismes et la dynamique perceptuelle de la relation entreprise-client après une information négative dans les médias : la rupture, puis la violation perçue ou non, du contrat psychologique peuvent expliquer pourquoi la crise de réputation ne conduit pas toujours au changement d'attitude des consommateurs. Une deuxième recherche présente les résultats d'une étude qualitative sur une entreprise soumise à une atteinte de réputation et examine la manière dont des salariés en poste intègrent la crise de réputation dans leur contrat psychologique. L'analyse révèle que l'identification organisationnelle des collaborateurs pourrait être un facteur amplificateur de la violation du contrat psychologique. Ces derniers résultats sont testés quantitativement et confirmés dans le cadre d'une troisième recherche. Finalement, notre thèse donne aux départements Marketing et Ressources humaines des outils opérationnels de diagnostic de la crise de réputation, à travers une identification des facteurs d'amplification de la crise chez les salariés et les clients.

Mots-clés : *Réputation, contrat psychologique, identification organisationnelle, crise de réputation.*

**Consumers and employees faced with a corporate reputation crisis:
A reading through the psychological contract and organizational identification**

ABSTRACT

While there is an abundance of literature on reputation in the management sciences, the effects of corporate reputation crises on stakeholders have to be explored. Researches on the effects of these crises on employees are limited, and the phenomenon is still poorly understood among consumers. The aim of this thesis is to gain a better understanding of the mechanisms and factors that amplify the crisis for each of these two stakeholders. We propose to mobilize the analytical framework of the psychological contract and organizational identification to better understand the phenomenon. In line with the work of Fournier (1998) and Macneil (1980), a first study describes the mechanisms and perceptual dynamics of the business-customer relationship after negative information in the media: the rupture, then the perceived or not perceived violation, of the psychological contract can explain why the reputation crisis does not always lead to a change in consumer attitudes. A second research project presents the results of a qualitative study on a company subject to reputation damage and examines the way in which current employees integrate the reputation crisis into their psychological contract. The analysis reveals that organisational identification of employees could be a factor that amplifies the violation of the psychological contract. These latter findings are quantitatively tested and confirmed in a third research study. Finally, our thesis provides Marketing and Human Resources departments with operational tools to diagnose the reputation crisis, through an identification of the factors amplifying the crisis among employees and customers.

Key words: *Reputation, psychological contract, organizational identification, reputation crisis.*