

## BP, Toyota, Tiger Woods et le président : la réputation à l'épreuve de la réalité

par Jean-Pierre Piotet, président de l'Observatoire de la réputation <sup>1</sup>

BP, Toyota, Tiger Woods et... Nicolas Sarkozy ont beaucoup alimenté les forums de discussion ces dernières semaines. L'occasion de bien marquer la différence entre l'image et la réputation. A l'heure d'internet, l'image – celle d'un homme politique, d'une entreprise ou d'une star - est par nature fragile et volatile. Elle ne s'enracine pas toujours dans une réalité tangible. A l'inverse, explique Jean-Pierre Piotet, la réputation se construit avec le temps. Elle s'installe peu à peu et résiste aux accidents de parcours. Elle aide à traverser les moments difficiles. Les Anglo-saxons disent : « Reputation gives you a second chance ».

*« Il n'y a rien qui fonde mieux la réputation que la disgrâce »*  
Winston Churchill

Longue à bâtir, délicate à cultiver, une réputation sans tache est selon William Shakespeare "le plus pur trésor que puisse donner l'existence humaine". Construite avec patience sur des comportements et des réalités, la réputation est un patrimoine plus solide qu'on ne le croit souvent.

En fait, la réputation des marques, des entreprises, des personnes ou des institutions s'inscrit dans un cycle. Il faut d'abord la bâtir, et pour cela exploiter avec habileté les opportunités. Puis, il faut la nourrir par des réalités et des comportements qui la confortent. Vivre sur sa réputation est par la suite un exercice périlleux, car on sort vite du jeu. Mais il faut aussi et surtout la protéger car comme le dit Montesquieu : "les réputations les plus brillantes sont les plus exposées".

Pour se bâtir une réputation, il faut du talent bien sûr, beaucoup de travail souvent, et surtout du temps. La combinaison de ces facteurs nécessaires peut varier avec l'époque. Beaucoup de talent (et un peu de chance) peut conduire à créer une image, vite diffusée sur le net, et souvent volatile. La réputation est d'une autre nature, elle se construit par sédimentation, en additionnant des images, certaines plus prégnantes que d'autres, formant ainsi le film de la vie publique d'une personne ou d'une institution. La réputation sera jugée bonne ou mauvaise suivant que l'intention et le scénario s'accordent plus ou moins bien avec les valeurs du moment.

Il n'y a pas de réputation sans talent. Certaines vedettes du sport ou du spectacle crèvent rapidement l'écran. Au-delà de leurs dons, c'est surtout leur personnalité qui fascine : Michael Jackson ou Tiger Woods illustre le propos.

La reconnaissance du talent est moins fréquente dans le monde politique où les suffrages des citoyens se fondent davantage sur la perception de l'action que sur la réalité des actes. Il faut aussi « travailler » son talent. Derrière un swing parfait ou une note tenue, il y a souvent des milliers d'heures de travail. Et, le talent, c'est aussi de faire oublier le travail pour partager un instant magique.

Il n'y a pas de réputation sans Histoire. Certes il y faut de petites anecdotes qui aideront à bâtir la légende et l'illustreront. Mais la réputation, regard des autres, ne s'apprécie que dans le temps. Bien peu d'élus accèderont à cette reconnaissance car les pièges sont nombreux et le Tribunal de l'opinion est peu indulgent.

### L'équation de Gracian

L'observateur, un peu cynique, se régale tous les jours des maladroites des « puissants ». Le philosophe qui a le mieux exposé le risque sur la réputation est un Jésuite espagnol du XVII<sup>e</sup> siècle. Selon Gracian, le "management" de la réputation s'écrit en une équation simple composant mérite et réputation. Lorsque la réputation est supérieure au mérite, il faut être "réservé". A l'inverse, lorsque le mérite est supérieur à la réputation, il faut "se produire"... Et de poursuivre : "le monde est une carrière qu'il est difficile de bien commencer et de bien finir ; l'expérience nous manque pour l'un, souvent elle nuit pour l'autre". Tout est dit ou presque sur la difficile maîtrise de ce patrimoine culturel complexe : la

réputation.

Protéger sa réputation dans une mauvaise circonstance - personne n'échappe aux crises ou aux difficultés - est un exercice d'autant plus délicat que c'est souvent le moment où l'on peut compter ses amis. Personnalités mises sur la sellette, Nicolas Sarkozy ou Tiger Woods, entreprises bousculées, Toyota, Total ou aujourd'hui BP, pourraient en témoigner.

A l'observation, l'atteinte à la réputation est d'autant plus forte qu'en quelques secondes, avec internet, la connaissance du problème devient mondiale, des groupes de discussions et des sites se créent partout pour débattre du sujet. Le principe de précaution, trop souvent d'inaction, tend à devenir la règle.

Face à cette fausse bonne conscience, individus et institutions sont peu préparés. Mais il faut aussi tenir compte de la culture locale.

Aux Etats-Unis par exemple, lorsqu'on heurte la morale publique, la contrition est une étape nécessaire : il faut regretter ses écarts et promettre d'être meilleur. Bill Clinton et aujourd'hui Tiger Woods ont appliqué cette règle anglo-saxonne. Cela peut coûter très cher. Les sponsors qui ont emprunté un peu de la réputation du Tigre estiment à 5 milliards de dollars la perte de valeur en Bourse liée au comportement de leur champion !

En Europe, la culture latine accorde peu de crédibilité aux promesses du pécheur ; par expérience sans doute. « Qui a bu, boira ». Et au fond, on lui pardonnera plus facilement ses faiblesses qui, d'une certaine façon, nous le rendent plus proche.

Là où les Américains disent « reputation gives you a second chance », il faut y ajouter chez nous l'idée de circonstances atténuantes ; et le suffrage, sinon la confiance du citoyen ne se perd pas si facilement.

## Le cas Sarkozy

La lente dégradation de la cote de confiance de Nicolas Sarkozy en est une bonne illustration. En le portant à la présidence de la République, les Français ne se faisaient guère d'illusions sur le caractère du futur locataire de l'Élysée. Ils le savaient énergique et quelquefois brutal, mais ils savaient aussi qu'en cas de coup dur, on pourrait compter sur lui. Dans les deux cas, ils n'ont pas été déçus. En revanche, la rupture avec le style volontiers familier de Jacques Chirac, et un brin de mépris, ont révélé chez Nicolas Sarkozy une personnalité dont les traits exagèrent la réputation. Et, « le style c'est l'homme » comme notait La Bruyère. Isolé au sein d'une Cour de conseillers maladroits et faux-amis, le Président qui devait être celui de la réforme, ne peut plus compter que sur les crises pour faire apprécier la facette autoritaire d'un personnage complexe.

Après tout, il lui reste deux longues années pour se réconcilier avec ceux qui l'ont choisi avec enthousiasme, car si son image s'est fortement dégradée, son capital réputation n'est qu'entamé. A condition de ne pas ajouter durablement le mépris à la maladresse.

## BP reconnaît sa responsabilité

Il n'y a rien de plus irritant pour le public que le déni ou le refus de son évidente responsabilité. L'actualité offre hélas une excellente illustration des avantages de la stratégie d'acceptation avec BP. Le pétrolier (logo vert oblige) s'était positionné sur le créneau du « respect de l'environnement », avec quelques succès. Il faut dire qu'avec Total, Shell ou Exxon, l'exercice n'est pas difficile. Avec la catastrophe du Golfe du Mexique, BP ne fera que rejoindre, pour un temps, ses concurrents mal-aimés. Mais il est fort probable que son activisme, la reconnaissance rapide de sa responsabilité, fera percevoir la gigantesque pollution comme un problème de société : tous coupables !

Ancrée dans l'histoire de l'entreprise, la réputation de BP, illustrée par son comportement, est son meilleur rempart contre le choc imagé des événements.

<sup>1</sup> [www.obs-reputation.org](http://www.obs-reputation.org)

<< [Retour au sommaire](#)

 [Télécharger le PDF de l'article](#)

**PRES@JE.COM**

Une publication de l'association PRESAJE  
**(Prospective, Recherche et Etudes Sociétales Appliquées à la Justice et à l'Economie)**  
 Siège social : 2 avenue Hoche 75008 Paris - Courrier : 30 rue Claude Lorrain 75016 Paris  
 Tél. 01 46 51 12 21 - E-mail : [contact@presaje.com](mailto:contact@presaje.com) - [www.presaje.com](http://www.presaje.com)  
 Directeur de la publication : Michel Rouger