

Réseaux sociaux et e-réputation : le cas de la SNCF

Sophie Gaultier-Gaillard

MCF, HDR, PRISM, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

sophie.gaultier-gaillard@univ-paris1.fr

Hela Ben Miled-Chérif

MCF, PRISM, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Boris Bonev

Chercheur associé, PRISM, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Rudy Poirier

Chercheur associé, PRISM, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Florent Pratlong

MCF, PRISM, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Résumé :

Le rôle croissant joué par les réseaux sociaux impose désormais à l'entreprise d'adopter une veille stratégique. Cet article commence par définir les concepts de réputation et de e-réputation. Il étudie la nature et la manière de gérer la e-réputation par l'entreprise. Il montre que la e-réputation est à surveiller avec plus d'attention que la réputation car elle a un effet amplificateur et incontrôlable pour l'entreprise. Une étude statistique exploratoire utilise de nouveaux indices de présence sur les réseaux sociaux et aborde les déterminants de cette e-réputation. Les résultats mettent en évidence la nécessité pour l'entreprise étudiée, la SNCF, de préserver activement sa e-réputation suite à tout événement indésirable. Un processus de co-création avec les communautés de consommateurs semble indispensable pour mieux gérer cette e-réputation et défendre l'entreprise contre les attaques.

Mots-clés : réseaux sociaux, réputation, e-reputation, communauté de marque

Réseaux sociaux et e-réputation : le cas de la SNCF

Introduction

En France les réseaux sociaux sont très populaires. Selon les données de 2011, ils représentent 20,54 millions d'utilisateurs (+1,6 million en 6 mois), soit 31,8 % de la population et 46 % des internautes Français. Plus de la moitié des utilisateurs ont entre 18 et 34 ans (31 % de 18-24 ans et 28 % de 25-34 ans).¹ Selon une étude du cabinet spécialisé Semiocast, le nombre d'utilisateurs de Twitter en France a plus que doublé sur l'année 2011, pour dépasser le seuil des 5 millions, avec près d'un million de nouveaux inscrits sur le seul quatrième trimestre. L'impact d'une offre bien positionnée et l'opportunité de considérer la réputation en ligne ou la e – réputation sur les réseaux sociaux est considérable. Cette dernière toucherait un grand public surtout si elle est conçue de manière à faciliter le partage, le retweet d'informations ou de vidéo². Ainsi, les réseaux sociaux constituent un vecteur essentiel de communication pour la réputation de l'entreprise.

La réputation correspond aux perceptions, aux réactions affectives ou émotionnelles, positives ou négatives, faibles ou fortes des parties prenantes internes et externes à l'entreprise (Davies, 2002). La réputation s'apparente ainsi à un ensemble de valeurs, de croyances et de normes partagées par les membres d'une organisation (Schein, 1997). Elle est donc a priori durable, détachée des fluctuations de l'image de marque suscitées par les imaginaires, les représentations et les signes et perçus par une partie prenante dans un contexte culturel, politique, sociologique et économique donné (Réguer, 2011) et qui est éphémère et ponctuelle.

¹ <http://www.toutfacebook.fr/statistique-facebook-top-20-2011/>

² Le partage d'informations peut être fait sur une page facebook entre les fans d'une marque et le retweet est une diffusion d'information entre les followers d'une marque ou le nombre de vue pour une vidéo qui sont des preuves d'engagement à l'égard de la marque (Florès, 2012).

La réputation joue un rôle crucial dans la structuration des marchés et génère des bénéfices économiques et institutionnels pour les organisations qui pourront élargir ou restreindre leur champ d'action stratégique. Elle est valorisée au travers du capital marque et constitue un actif stratégique immatériel. C'est un élément déterminant pour les entreprises de services car l'intangibilité du service conduit le client à acheter une promesse, éléments forts de la réputation de l'entreprise. C'est aujourd'hui sur internet que le client va chercher ces informations au travers des échanges avec ses pairs. Il s'agit de la e-réputation : c'est l'ensemble des informations (positives ou négatives collectées) et qui vont aboutir à une certaine perception de la marque par les internautes (consommateurs, actionnaires, bloggeurs,...) à partir de ce qui se dit sur elle sur internet et des médias sociaux. Cette perception numérique de la marque façonne alors son identité numérique et la différencie de ses concurrents. De par ce fait, la e-réputation sera étudiée comme un processus qui s'inscrit dans le temps. Elle peut résulter d'un processus concurrentiel contrôlé au cours duquel une organisation va signaler ses caractéristiques clés à ses diverses audiences afin de maximiser sa valeur économique et sociale. Mais elle peut également être co-construite avec l'ensemble des parties prenantes et avoir une existence hors de l'entreprise et comporter de ce fait des éléments incontrôlés (par exemple la création d'une page Facebook non – officielle par les fans (Castellano et Dutot, 2013)). Elle est donc considérée comme une variable clé du management stratégique pouvant constituer un avantage concurrentiel (Greyser, 1996) à travers la constitution d'une image forte.

La problématique de cet article vise à appréhender l'adaptation de la réputation de l'entreprise en lien avec le développement des réseaux sociaux, qui participerait ainsi en retour au construit de l'e-réputation de l'entreprise. Dans un premier temps, nous présenterons la distinction entre réputation et e-réputation. Dans un deuxième temps, nous étudierons les impacts potentiels des réseaux sociaux sur la réputation d'une entreprise et donc sa e-réputation. Dans un troisième temps, nous illustrerons notre propos par le cas de la e-réputation de la SNCF.

1. De la réputation à la formation de la e - réputation

1.1. De la réputation à de la e-réputation: entre projection, ajustements et renforcements

La réputation est un concept pluridisciplinaire (économie, marketing, sociologie, stratégie..) qui peut être une source d'avantage concurrentielle. Il s'agit d'un construit subjectif et social qui suppose une certaine asymétrie d'information entre le consommateur et les entreprises et réduit le risque d'incertitude (Castellano et Dutot, 2013). Elle repose essentiellement sur des éléments tangibles (qualité, prix...) mais aussi intangibles (services après- vente...) collectés par le consommateur qui peuvent être positifs ou négatifs. Elle peut se comprendre comme « l'histoire de la marque » (Belkamel et al, 2012), la plupart du temps générée et contrôlée par la marque. La formation de la réputation suppose une transmission d'informations continue par l'entreprise envers tous les acteurs qui permet de se forger une image distinctive par rapport à la concurrence. Elle conditionne le volume et les coûts de transaction inhérents (Williamson, 1993). La e-réputation est une composante de la réputation qui suppose l'utilisation d'un nouveau canal qui introduit des éléments incontrôlés par l'entreprise car c'est les parties prenantes qui diffusent des informations. Une transmission d'informations à travers un nouveau canal internet où les médias sociaux jouent un rôle crucial. Nous retiendrons à ce niveau la définition de Paquerot et al, (2011) « 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 ». La e - réputation permet de lever l'asymétrie d'information entre acteurs et de sanctionner les prestataires défaillants.

Les médias sociaux peuvent être définis comme « la production, la consommation et l'échange d'informations au travers de plateformes d'interaction sociales » (Castellano et Dutot, 2013). Les médias sociaux apparaissent comme des facteurs d'influence très puissants permettant aux utilisateurs d'être présent, de communiquer et d'interagir (Proulx et al., 2012).

Il est possible à ce niveau s'interroger sur les avantages de la présence ou non de l'organisation sur les médias et réseaux sociaux, les blogs les forums. Cette présence change la nature des flux d'informations en entreprise. Elle augmente la valeur de tout ce qui est dit ou fait par l'organisation. Elle montre la volonté de maintenir une relation ouverte et transparente avec l'ensemble des médias et avec leurs publics. Elle établie une relation de confiance durable et crée une impression positive pour toutes les parties prenantes. Mais il faut faire attention que qu'elle ne perde pas le contrôle sur sa diffusion d'information (Castellano et Dutot, 2013). Ces nouveaux moyens construisent lentement, de façon continue durable la e - réputation. Ainsi quelle que soit sa taille une entreprise doit particulièrement veiller à sa e -réputation. De plus, avec le développement de plates-formes sociales, les utilisateurs sont davantage des participants actifs à la co-crédation de contenu et deviennent partie prenante dans le processus production et de commercialisation en vue d'une fidélisation des clients à long terme. Ils deviennent des conseillers, des supporters et même des avocats de la marque fournissant un avis averti comme gage de confiance envers la qualité des produits et les services offerts (Cherif, 2011, 2013). La confiance accordée à la marque est étroitement liée à sa réputation mais aussi à sa e-réputation. Lorsqu'une marque a une mauvaise e-réputation, les clients deviennent beaucoup plus sensibles à la qualité des produits et des services de cette marque. Les utilisateurs, trouvant des informations négatives sur le produit ou le service de la marque, peuvent se détourner de cette dernière et renoncer à leur achat. Le rôle de la communauté de marque sera alors de défendre l'entreprise contre les attaques et d'aider ainsi cette dernière à gérer sa e-réputation.

Mishina, Block et Mannor (2012) adoptent un point de vue similaire ils considèrent que la réputation d'une organisation peut être définie comme « l'évaluation collective d'un groupe spécifique de partie prenante (stakeholder) » de la capacité de l'organisation à créer de la valeur en fonction de ses caractéristiques propres et de ses qualités. Ils considèrent que les membres d'un même groupe (par exemple les consommateurs d'une organisation particulière) remar-

quent le même type de signaux émis par l'organisation réagissent de la même façon à ces signaux, et arrivent aux mêmes types de conclusion. C'est le point de vue que nous adopterons.

La e- réputation de l'entreprise reflète non seulement la culture d'entreprise, mais aussi l'engagement de satisfaire les besoins de ses clients. Une organisation qui a une bonne e-réputation auprès des consommateurs et des membres de sa communauté, peut beaucoup plus facilement sortir d'une crise et augmenter ainsi ses actifs financiers. Un tel exemple est la société Johnson & Johnson qui est parvenu à regagner des parts de marché grâce à sa bonne réputation malgré le scandale généré par le Tylenol. D'après Dowling (2002), les avantages pour une marque d'avoir une bonne réputation sont les suivants :

- création de valeur ajoutée au niveau psychologique (confiance) ;
- réduction du risque que les clients prennent lorsqu'ils achètent des produits ;
- aide aux clients à choisir entre des produits et services similaires ;
- augmentation de la satisfaction des employés dans leur travail ;
- attraction des employés hautement qualifiés ;
- augmentation de l'efficacité de la publicité et stimulation des ventes ;
- soutien de l'introduction de nouveaux produits ;
- signal pour les concurrents.

La gestion de la e - réputation de l'entreprise sur les plates-formes sociales est essentielle car les échanges avec les clients sur ces réseaux sont considérables. Les clients, les concurrents, les perspectives sont en ligne, l'avenir de l'entreprise est en ligne. Par conséquent, la participation des entreprises dans les réseaux sociaux et les médias sociaux est importante. Les avantages de cette présence sont beaucoup plus nombreux que les inconvénients:

- les plates-formes sociales permettent à la société d'être plus proche de ses clients ;

- l'utilisation des réseaux sociaux augmente la reconnaissance de l'organisation ;
- les blogs corporatifs facilite la distribution d'informations importantes pour l'entreprise comme la publication de nouvelles et/ou d'annonces ;
- les forums sont une opportunité pour l'organisation d'influencer les opinions des consommateurs ;
- les Fan Pages contribuent à une bonne réputation en ligne et elles influent sur la SEO (Optimisation pour les moteurs de recherche) ;
- la publication de communiqués de presse et des articles PR contribue à façonner une « carte de visite » de l'organisation en ligne qui fournit des informations sur la mission de l'entreprise, ses objectifs, les services et les produits offerts.

La e - réputation est difficile à appréhender et semble être construite comme une fonction à plusieurs variables. Toute entreprise souhaitant développer une bonne réputation doit se concentrer sur quelques aspects : la qualité des produits et des services offerts, l'activité et la commercialisation pour maintenir les relations avec la clientèle, la forte gouvernance d'entreprise et la coordination. En outre, les entreprises à succès parviennent à créer une passion pour ses marques, à planifier les crises, à gérer les risques et les problèmes potentiels, à mettre l'accent sur la responsabilité sociale, à investir dans la culture organisationnelle et la structure, à appliquer strictement les contrats, ne font pas de compromis avec l'organisation de présentations et de conférences. La réputation se construit grâce à l'établissement d'un profil média, à l'introduction d'innovations dans le secteur d'activité, au maintien de la vision à long terme et au leadership, au développement de réseaux et d'alliances, à la compréhension du marché et au gain d'expériences en accumulant des informations sur différentes crises déjà passées et surmontées.

Nous établirons que la réputation est issue d'un long processus de construction exigeant, d'une part une projection précise et calculée de l'entreprise ; de réa-

justements constants et d'une surveillance continue assurée par l'entreprise. Nous établirons que la réputation est un maillon amplificateur de la performance de l'entreprise et qu'elle dépend davantage de la qualité du signal émis que du message véhiculé.

1.2. La e-réputation comme la résultante des ajustements entre identité et positionnement de l'entreprise : un maillon amplificateur de la performance de l'entreprise

Il existe un écart entre l'identité réelle et le positionnement projeté a priori par l'entreprise, impactant par la même occasion la construction d'une e-réputation forte et durable. L'identité se définit comme l'ensemble des symboles et des signes distinctifs qu'une organisation emploie pour s'identifier. Parce qu'elle représente l'ensemble des projections des acteurs, elle se doit d'être contrôlée à des fins stratégiques. Le positionnement correspond alors à la place que l'entreprise, la marque ou le produit, occupent dans l'esprit de ses cibles. Il consiste à établir des différences entre les offres. Pour correspondre autant que possible les stratégies projetées (positionnement à priori) et la réalité (identité), le modèle IPS (Boistel, 2007) propose de recourir au système d'offre en tant que variable d'ajustement du positionnement. Le système d'offre, correspond à l'ensemble organisé des actifs et des compétences qui permet de réaliser les tâches constitutives de l'activité stratégique.

La e-réputation devient ainsi un maillon amplificateur, formé et formateur de la réussite ou de l'échec de l'entreprise. Elle peut reposer sur un processus sensoriel qui s'appuie sur une structure construite d'idées, de sentiments et de souvenirs permettant de récupérer les expériences antérieures et de les traduire en perception de la réputation (Yuille et Catchpole, 1977). Il en résulte qu'une entreprise peut avoir soit plusieurs réputations : soit une pour chacun de ses attributs (prix, qualité, éthique, culture, politiques RH, d'innovation, de communications, .etc.) sur laquelle l'entreprise établit ses stratégies et influence par ailleurs la perception du

consommateur ; soit une réputation globale représentant sa capacité à remplir ses promesses envers son client. Parmi les déterminants de la réputation, il est possible de relever la qualité des produits et services proposée par l'entreprise, son degré d'innovation et d'incorporation des nouvelles technologies ou encore les caractéristiques intrinsèques de l'entreprise elle-même, et également la politique menée par l'entreprise, dans chacune de ses grandes fonctions (Flatt et Kowalczyk, 2000 ; Ruth et York, 2004). La réputation est autant la résultante d'un indicateur de la performance boursière (Roberts et Dowling, 1997) que de la compétitivité de l'entreprise (McMillan et Joshi, 1997), créant un cercle autant vertueux que vicieux.

Selon certaines études, la réputation est une reconnaissance de l'honnêteté et de l'empathie de l'entreprise au sein de son environnement (Doney et Cannon, 1977). La réputation est associée à la valeur de la marque (Aaker, 1996). Or, en accordant sa confiance à une marque, puis en propageant son expérience autour de lui par le biais du bouche à oreille, l'individu contribue au développement de la réputation de l'entreprise (Lau et Lee, 2000). De même, une réputation forte agit sur la confiance qu'un consommateur accorde aux nouveaux produits (Shimp et Bearden, 1982) car ce dernier associe la réputation à un gage de légitimité (Rao, 1994) et de crédibilité (Herbig et Milewicz, 1993).

Parmi les antécédents de la confiance, sont identifiables : la compétence et la bienveillance comme deux notions constitutives (Anderson et Weitz, 1992). La compétence s'appuie sur la capacité d'acquisition des connaissances et de mise en pratique de celles-ci. L'expertise technique (cognitif) regroupe les connaissances de l'ensemble du processus de gestion (conception, production, SAV, etc.). Puisque la plupart des problèmes rattachés à la qualité des produits et services découlent de ces processus, l'expertise technique devient un outil indispensable à la performance qui garantit en quelque sorte le succès de la transaction avec le client et qui, du même coup, assure sa satisfaction et donc la réputation de l'entreprise. L'habileté

de résolution de problème comportemental est la capacité à gérer les situations conflictuelles en tenant compte à la fois des intérêts de l'entreprise et du client. Son impact direct sur les relations client en fait un élément prédominant dans la formation de la réputation. La bienveillance est une forme d'attention, d'intérêt pour autrui au-delà des considérations égocentriques d'ordre pécuniaire. Pour le client, elle s'apparente aux attitudes de l'entreprise visant à placer les intérêts de cette dernière après ceux du client. Elle impacte autant la réputation aux yeux du client que celle qui s'est construite dans l'esprit des employés de l'entreprise. Dans ce cas, elle est un facteur de productivité et donc de réputation. Par ailleurs, la réputation interagit en retour avec l'ensemble des variables précédemment citées. C'est-à-dire qu'en fonction d'une évaluation de sa réputation, l'entreprise va décider de corriger ses différentes politiques jusqu'à atteindre un niveau de réputation acceptable en phase avec son identité. La réputation est par conséquent un maillon amplificateur, formée et formatrice de la réussite ou de l'échec de l'entreprise. La réputation dépend ainsi davantage de la qualité du signal que du message véhiculé.

Dans le monde des affaires la réputation est l'un des facteurs clés pour la réussite de chaque entreprise. Elle se mesure par la différence entre la capitalisation boursière de l'entreprise et la valeur de tous ses actifs. En même temps, pour satisfaire le besoin d'information de toutes les parties prenantes, l'organisation doit présenter d'une manière suffisamment claire ses valeurs, les règles internes imposées et ses objectifs futurs (Gaultier-Gaillard, Louisot, Rayner, 2009). La théorie des signaux est un moyen pour l'entreprise de réduire les problèmes d'asymétrie d'informations, d'apparaître socialement désirable et d'être favorablement évaluée. Alors qu'il est difficile pour les parties prenantes d'évaluer précisément la performance de l'organisation en matière de responsabilité sociale, cette dernière va s'efforcer d'améliorer sa réputation en effectuant des choix symboliques visibles et appropriés, comme le choix d'un nouveau nom ou des investissements importants dans des activités assurant la préservation de l'environnement. L'organisation a, a priori, tout intérêt à émettre un signal visible, car perçu et interprété rapidement

avec une faible marge d'erreur. Aussi, il apparaîtrait que dans certains cas, les organisations émettent des signaux contradictoires. Les récepteurs auraient alors recours à des « filtres » pour distinguer les signaux crédibles ou non, peu visibles, et ainsi évaluer la qualité de l'organisation émettrice.

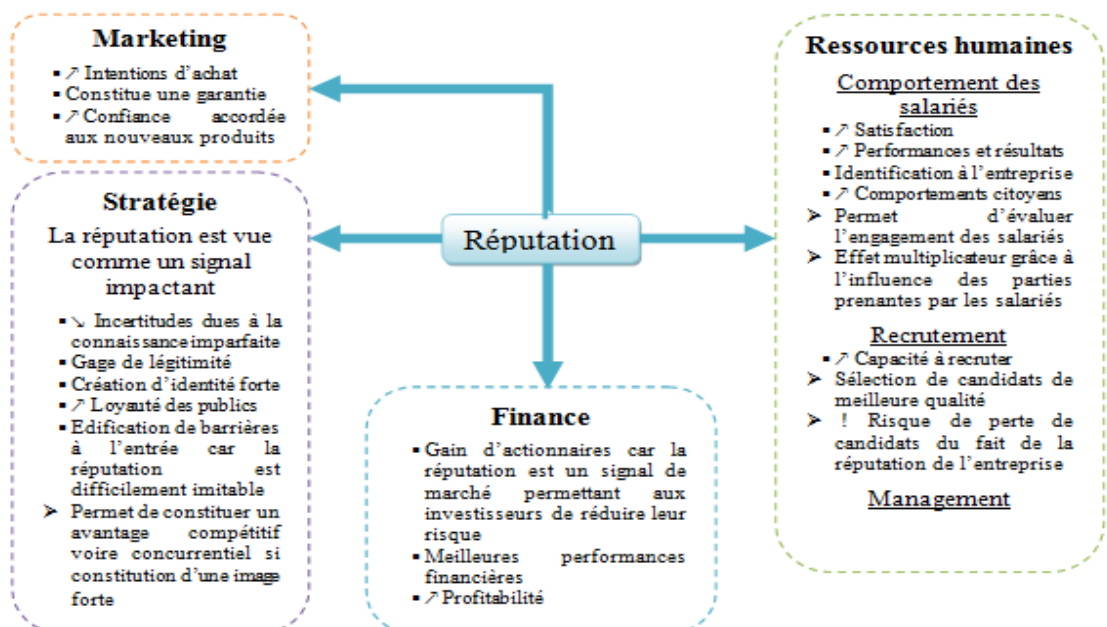
Enfin, il existerait un seuil de réputation à partir duquel les signaux de conformité peu visibles en matière de performance environnementale vont être jugés crédibles par les récepteurs. Les variables descriptives de l'organisation telles que 'taille', 'couverture médiatique' et 'performance' améliorent significativement la réputation. Un signal de conformité et de non-conformité améliorent et détériorent respectivement la réputation de l'organisation (Philippe et Durand, 2009).

2. Les impacts et la gestion de la réputation

2.1. Les impacts de la réputation sur les fonctions de l'entreprise

La réputation de l'entreprise impacte les différentes parties prenantes dans leurs perceptions et leurs choix au quotidien.

Figure 2. L'impact de la e-réputation sur les fonctions de l'entreprise



Au niveau marketing, la réputation permet d'accroître les intentions d'achat (Yoon, Guffey et Kijewski, 1993) en rajoutant de la valeur extrinsèque au produit. Pour l'acheteur, une bonne réputation va raisonner comme une garantie et lui permettra notamment de réduire sa perception du risque surtout lorsqu'il s'agit de nouveaux biens et services. En cela, la réputation est un élément de différenciation par rapport à la concurrence et permet de vendre plus cher un produit (Landon et Smith, 1998) qui aurait les mêmes caractéristiques intrinsèquement.

Au niveau financier, une réputation de qualité s'accompagne généralement d'une hausse de profitabilité pour l'entreprise (Buzzell, 1983 ; Gale, 1987). Ceci s'explique par le fait qu'une bonne réputation envoie un signal fort et rassurant de l'entreprise au marché (Aaker et Jacobson, 1994). Les actionnaires sont plus en confiance, diminuent leur risque perçu et sont par conséquent plus nombreux et plus enclin à soutenir l'entreprise dans ses investissements (Frombrun et Shanley, 1996). Au niveau de la gestion des ressources humaines, la réputation va aussi bien agir sur le recrutement que sur les salariés déjà présents dans l'entreprise. Sur le recrutement, une bonne réputation va permettre à l'entreprise d'attirer plus de candidats à l'embauche et donc permettre de ne sélectionner que les meilleurs (Bromley, 1993). Toutefois, une bonne réputation a aussi l'inconvénient de favoriser la guerre des talents (Chambers, et al., 1998) c'est-à-dire la convoitise des autres entreprises concurrentes ou non, et de constater le débauchage de candidats ou même de salariés augmenter.

Concernant le comportement des salariés, la réputation de l'entreprise est souvent synonyme d'accomplissement personnel et d'estime de soi. Il n'est alors pas étonnant qu'elle contribue à la hausse de leur satisfaction. Or, l'Ecole des Relations Humaines avance qu'un salarié « heureux » est un salarié plus productif. Une réputation favorable contribuerait à l'identification du salarié envers son entreprise, à plus de comportements citoyens de sa part (Dutton, Dukerich et Harquail, 1994), contribuant ainsi au renforcement de la culture d'entreprise. L'effet de la réputation

sur les salariés est d'ailleurs d'autant plus important pour l'entreprise, qu'ils jouent un rôle de vecteur de communication à travers leurs contacts directs et constants avec la clientèle.

Stratégiquement, la réputation est comme un phare guidant les parties prenantes perdues dans un océan d'informations opaques et imparfaites. Globalement, elle contribue au maintien de la fidélité de l'individu envers l'entreprise (Robertson, 1993). Elle peut aussi être considérée comme un avantage compétitif voire concurrentiel si elle est accompagnée de la constitution d'une image forte. La réputation est par ailleurs une barrière à l'entrée de type commerciale pour les nouveaux entrants dans le sens où elle constituerait un facteur clé de succès difficilement imitable. Toutefois sur internet les marques contrôlent de moins en moins leur image. Ce sont les consommateurs qui ont le pouvoir et qui diffusent les informations. C'est le comportement de la marque qui est au centre des discussions. La marque doit désormais gérer sa e-réputation par une implication, un engagement dans ses échanges avec le consommateur pour tenter de les maîtriser, d'y apporter une plus value et d'asseoir sa crédibilité. Si la marque arrive à bien la gérer, elle peut se constituer une véritable opportunité et un facteur de différenciation par rapport à la concurrence.

Enfin, appliquée aux relations d'affaires entre entreprises (business-to-business), la réputation est tout aussi importante. En effet, en se basant sur ses expériences précédentes, il est toujours possible de déterminer si un partenaire est crédible. Plus les expériences sont positives, plus l'entreprise tend à avoir une meilleure image, donc plus sa réputation augmente. Les réseaux de partenaires peuvent être sources de nouvelles opportunités d'affaires. Ça veut dire qu'une entreprise qui a une bonne réputation auprès de ses partenaires peut être recommandée aux autres entreprises dans les réseaux de partenaires. Cet effet est renforcé par le fait que les relations d'affaires d'aujourd'hui se déroulent dans un monde où l'information circule vite et librement en utilisant une multitude de canaux. Chaque entreprise doit

attentivement anticiper les risques probables de sa réputation et de la réputation de ses partenaires pour éviter de sévères conséquences sur le chiffre d'affaires et l'activité. Les managers doivent donc faire des efforts pour établir, maintenir et développer des partenariats et de bonnes relations interentreprises pour s'assurer que la réputation des compagnies qu'ils représentent restera intacte dans les réseaux interentreprises.

2.2. De la gestion de la réputation à la gestion de la e - réputation

Avec le web 2.0, les entreprises ont trouvé un nouveau canal de diffusion de l'information. Ils utilisent internet et les réseaux sociaux pour renforcer leur réputation devenue e-réputation. Celle-ci impose aux entreprises de répondre à des défis majeurs : la gestion d'une quantité considérable d'information, de rumeur et de « bruit médiatique ». Elles doivent devenir beaucoup plus réactives et avoir une plus forte capacité d'adaptation. De plus en plus d'entreprises considèrent la e-réputation comme un actif intangible qui a une influence importante sur la performance économique. Chaque attaque sur la e-réputation est perçue comme un risque majeur pour l'entreprise de part l'accessibilité des données et la rapidité de dispersion de l'information. Elle révèle des menaces qui peuvent être transformées en opportunités selon le comportement des dirigeants face à la crise (bons d'achat, bon de réduction, excuses...) pour rétablir la confiance (Cherif, 2011).

Une des préoccupations de cet article est ainsi de faire la différence entre une attaque sur les activités secondaires de l'entreprise, qui peut lui permettre de rebondir positivement, contrairement à une attaque sur le cœur de métier de l'entreprise, qui la rend vulnérable (Gaultier-Gaillard et Louisot, 2006). La réputation collective du secteur d'activité est également à prendre en considération. Dans le cas de l'industrie pétrolière, la plupart des entreprises ont une mauvaise réputation due à la réputation de leur branche. Les dirigeants doivent toujours être préparés à des attaques touchant à leur réputation au niveau de la branche dans laquelle

ils exercent leur activité. Cette préparation consiste à identifier, analyser et gérer les moteurs de la réputation et les sources de risques potentiels. Une bonne réputation reposerait sur la réalisation de l'alignement entre : les objectifs et les valeurs de l'organisation, sa conduite et ses actions, les attentes et les expériences de ses parties prenantes.

Nous allons ainsi chercher à déterminer si les réseaux sociaux peuvent contribuer à favoriser ou détruire la réputation d'une entreprise en situation de quasi-monopole. Nous nous fondons, pour notre cadre d'analyse, sur les hypothèses suivantes à partir :

- **H1** : Les réseaux sociaux n'ont pas une influence importante sur la réputation d'une entreprise,
- **H2** : Malgré l'importance des réseaux sociaux sur la réputation de l'entreprise, cette dernière peut se permettre de ne pas y faire attention du fait de sa position de quasi-monopole,
- **H3** : La gestion de la réputation en ligne dans les réseaux sociaux est un facteur clef pour améliorer la performance économique et financière de l'entreprise.

3. Le cas de la SNCF

Le groupe SNCF est une organisation publique française qui opère dans le domaine du transport ferroviaire. Son chiffre d'affaires en 2011 est de 1,2 milliards d'euros, pour 2 milliards de voyageurs accueillis dans ses gares et 126 millions de voyageurs transportés³. Le groupe est divisé en 5 branches différentes : SNCF Infra, SNCF Proximités, SNCF Voyages, SNCF Geodis, Gare et Connexions. Les retards, les nombreuses grèves, et les suppressions des trains influencent de manière très négative la réputation de la SNCF. Les attaques en lignes sont nombreuses. Plu-

³ <http://www.sncf.com/fr/portrait-du-groupe/un-groupe-de-service>

sieurs groupes peuvent être trouvés sur Facebook ou sur des blogs où les clients peuvent exprimer leur mécontentement des services de la SNCF. L'entreprise n'est pas perçue comme une société efficace ou répondant aux attentes. En 2011, la SNCF a lancé un appel d'offres pour le suivi de l'opinion public sur Internet pour une durée de deux ans. Des community managers en interne et deux agences ont été sollicités pour s'occuper de sa e-réputation.⁴ L'entreprise a aussi ouvert un site de dialogue pour recueillir et répondre aux remarques de ses clients. Les internautes votent pour les questions qu'ils jugent les plus intéressantes et font des commentaires. Chaque jour, les questions qui auront le plus grand nombre de votes sont prises en compte par les collaborateurs de la SNCF et sont publiées sur la page d'accueil de la plate-forme.⁵ Comme le dit la directrice générale de la SNCF « *Derrière la foule, il y a une intelligence collective. Grâce aux idées des usagers, à leurs expériences et leurs manières de se déplacer, nous allons pouvoir créer de nouveaux usages, coproduire des services et de l'innovation* ».

3.1. Cadrage de l'étude sur la e-réputation de la SNCF

Nous avons privilégié un entretien avec un expert du département Gestion des Risques de la SNCF afin de définir nos champs d'exploration. L'entretien a été enregistré à l'aide d'un magnétophone pour permettre une retranscription intégrale et littérale, pour relever les mots clés, les verbatims, et pour comptabiliser leur fréquence d'apparition.

Afin de vérifier l'hypothèse « H1 », nous avons décidé de recourir à une étude statistique sur des données existantes, sur la base du modèle d'appréciation des données et de leurs relations a priori (SOR), puis nous passerons à l'analyse descriptive de nos données à travers un bilan sur la réputation de la SNCF comme

⁴ <http://digimarket.canalblog.com/archives/2012/03/09/23718417.html>

⁵ <http://recruteurs.apec.fr/Recrutement/Pratique-RH/Tous-les-dossiers-Recrutement/Dans-ce-dossier/Temoins/La-SNCF-gere-sa-reputation-en-ligne>

la somme de ses images au cours du temps d'une part ; et à travers un bilan sur les actions de la SNCF en matière de médias sociaux d'autre part. Enfin, nous pratiquerons une analyse inférentielle en testant la véracité de notre modèle à priori. Pour se faire, nous analyserons la significativité des corrélations entre variables dépendantes et indépendantes.

Les éléments constitutifs des réseaux sociaux ont rendu l'évaluation de cet ensemble assez complexe. Aussi, afin de mesurer la partie « réseaux sociaux », nous avons décidé de relever d'une part les actions menées par la SNCF et d'autre part des indices de la popularité de la SNCF, indépendante de la volonté de cette dernière, sur les réseaux sociaux. Parmi les indices de notoriété de la SNCF, nous relevons par exemple le nombre de sujets relatifs ou mentionnant la SNCF, la probabilité que l'on parle de l'entreprise, la proportion de mentions positives par rapport aux mentions négatives, ou encore la portée ou passion que provoque le sujet SNCF sur les réseaux sociaux.

L'évaluation de la réputation à quant à elle été permise grâce au recours à des outils de mesure de présence sur internet et les réseaux sociaux tels que Youseemii et Social Mention. Le premier nous a exclusivement servi à noter la réputation de la SNCF à travers les indices « Réseaux Sociaux », « Réseaux Professionnels », « Médias » et « Web ». La prise en compte de l'ensemble de ces indices permet in fine le calcul d'un « Score Moyen » censé refléter l'e-réputation de l'entreprise concernée. Le second outil nous a été utile pour mesurer l'évaluation des réseaux sociaux précédemment citée et rentrant finalement en compte dans la détermination de l'e-réputation. Dans notre cas, nous avons recueilli 68 observations correspondant aux 68 jours successifs de relève de résultats. A titre informatif, ces 68 jours s'étalent du 7 janvier 2013 au 15 mars 2013 inclus.

Différentes méthodes complémentaires sont nécessaires dans cet article pour appréhender l'e-réputation de la SNCF, d'une part à travers la prise d'indicateurs

quantitatifs (volume de la communauté sur les réseaux sociaux, etc.), d'autre part à travers des indicateurs qualitatifs (dimensions émotives des commentaires, etc.).

Le tableau ci-dessous relate globalement les contraintes et limites concédées :

Principales contraintes	Limites méthodologiques
<ul style="list-style-type: none"> - Mesure des observations : La construction d'un instrument de mesure adéquat, paramétré et permettant de contrôler les erreurs s'est révélée être une tâche particulièrement ardue. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fiabilité des observations : L'inaccessibilité aux méthodes de calcul des différents indices utilisés par les outils en ligne ne permettent pas de vérifier la véracité de l'information donnée. - Variabilité de la réputation : Même si la relève d'observations a été faite quotidiennement à heure fixe (20h00, +/- 10 minutes), la réputation est une variable continue dans le temps. Sa seule évaluation la considérant comme la somme successive de ses images à un instant t montre ses limites. - Généralisation des résultats : La taille de notre échantillon est au seuil minimal de respect des exigences statistiques (n=30) ce qui impacte notre significativité.

Afin de recueillir nos observations, nous avons relevé quotidiennement les données émises par les sites YouSeeMii.fr, SocialMention.com, la fan page Facebook SNCFOFFICIEL ainsi que la chaîne officielle de la SNCF sur Youtube. De même, l'actualité météorologique a été d'une grande utilité sur le plan national aux vues des récentes conditions météo. Les observations, préalablement enregistrées et codées dans un fichier Excel, servant de base aux logiciels d'analyses, peuvent être qualitatives ou quantitatives. Elles sont qualitatives lorsqu'elles permettent le calcul de fréquences, c'est-à-dire de pourcentages dans la population observée. Elles sont quantitatives quand il s'agit du calcul de moyennes.

L'ensemble des données recueillies est codé de la façon suivante :

Le jour de mesure : (var. attribut)	Chaque observation a été réalisée quotidiennement du 7 janvier au 15 mars 2013. La réputation évoluant au fil des heures sur les réseaux sociaux ainsi que pour des raisons pratiques, nous avons décidé de fixer l'heure de relève à 20h00 (+/- 10 minutes).
--	---

L'indice Web⁶ : (var. mixte*)	Google, Bing, Blog et Forums : Total des résultatstrouvés pondérés en fonction de l'audience (Notoriété). Trafic du web : Audience du site (trafic) et Back links.
L'indice Réseaux Sociaux⁷ : (var. mixte)	Cet indice est établi à partir : Twitter : Nombre de tweets parlant du sujet (mentions) et nombre de followers du compte ; Facebook : Nombre de fans pondéré par le nombre de personnes qui en parlent (%) ; Google+ : Existence d'une page ; Foursquare : Existence d'un compte ; Klout: prise en compte du score.
L'indice Réseaux Professionnels⁵ : (var. mixte)	Cet indice est construit à partir de : Viadeo : Nombre de contacts associés à la société, pondéré par le nombre de contacts des contacts et le nombre de groupes et son audience ; Job : Nombre d'offres d'emploi trouvé. Compte : Plaxo, DoYouBuzz.
L'indice Médias⁵ : (var. mixte)	Cet indice est établi à partir des sources : Youtube : Nombre de vidéos pondéré par le nombre de vues et le nombre de like/dislike ; Dailymotion et Vimeo : Nombre de vidéos trouvées ; App store : Nombre d'applications. Documents : Nombre de documents ; Presse Relay et Pickanews : Nombre d'articles trouvés, pondéré avec le nombre de lectures sur leur plateforme.
L'indice Score Moyen⁵ : (var. dépendante)	Cette variable est le résultat d'un calcul pondéré de l'ensemble des indices « Web », « Réseaux Sociaux », « Réseaux Professionnels » et « Médias ». Le Score Moyen est censé refléter l'e-reputation globale de l'entreprise concernée.
Strenght (Force)⁶ : (var. mixte)	Il s'agit d'une échelle définissant la probabilité que l'on parle de la marque. Cette échelle est calculée selon le nombre de mentions qui ont été faites, divisé par le nombre de mentions possibles totales.
Sentiment⁶ : (var. mixte) :	Cela renvoi aux Opinions positives / négatives / neutres. Il s'agit de la proportion des mentions qui sont généralement positives par rapport à celles qui sont généralement négatives. Cette variable a été décomposée en un ratio (mentions négatives / mentions positives), le nombre de mentions positives, neutres, ou négatives ainsi que leur poids respectifs dans le total des mentions.
Passion⁶ : (var. mixte)	Il s'agit ici de la probabilité pour que les individus parlant de la marque, le fasse à plusieurs reprises.
Reach (Portée)⁶ : (var. mixte) :	C'est une mesure de l'influence. Elle correspond au nombre d'auteurs uniques faisant référence à la marque, divisé par le nombre total de mentions.
Publication Facebook :	Cette variable relève les différentes publications de la SNCF sur sa fan page facebook.com/SNCFOFFICIEL. Les publications ont également été catégorisées selon qu'elles ont pour but de promouvoir une offre, de divertir, d'informer, de provoquer une interactivité avec le follower ou de faire de la pédagogie.

⁶ Source : youseemii.fr *variable indépendante et dépendante à la fois

⁷ Source : youseemii.fr ⁶ Source : socialmention.com

Publication Vidéo Youtube :	Il s'agit ici de relever les différents post de vidéos par la SNCF sur sa chaîne officielle Youtube.
Présence publication :	C'est une variable de type booléen servant à recenser les jours où il y a eu une publication sur Facebook ou Youtube.
Evènement extérieur : (var. étrangère)	Elle agit comme une variable indépendante qui dans l'absolu n'est pas désirée par l'entreprise mais qui impacte les autres variables. Il s'agit ici d'intempéries (neige, verglas, etc.), d'actes de malveillance, d'incidents techniques ou de personnes, ou dans une moindre mesure, de mouvements sociaux, etc.

3.2. Résultats et analyse inférentielle de la e-réputation à la SNCF

Les résultats de la e-réputation de la SCNF peuvent être présentés par rapport à chacun des indices de médias support sociaux en support dans cette étude. Ensuite, nous conduisons une analyse inférentielle pour révéler la nature des variables qui jouent sur la e-réputation de l'entreprise.

Bilan selon les indices proposés par SocialMention

Tout d'abord, il est possible d'observer que la variable Strenght⁸ est en moyenne plus faible (9,75%) que les variables Passion⁹ et Reach¹⁰. Toutefois, la variable Strenght a une variabilité autour de la moyenne plus forte que la variable Passion puisque son écart type est de 5,75 contre 4,66. De là, nous pouvons avancer pour la SNCF qu'il y a une faible probabilité pour que l'on parle de sa marque en temps normal, hormis lors de l'intervention ponctuelle de facteurs stimulants comme le laisse penser son écart-type élevé. Si aux premiers abords nous pourrions penser que ces facteurs stimulants relèvent uniquement d'évènements extérieurs tels que les intempéries, ou autres incidents techniques ; une source d'optimisme pourrait être de penser que ces facteurs puissent être les interventions de communi-

⁸ probabilité de parler de marque

⁹ probabilité que les individus parlant de la marque le fasse à plusieurs reprises

¹⁰ portée de la mention

cation et autres publications sur les réseaux sociaux de la SNCF elle-même. Nous n'avons en effet pas encore précisé si les sentiments associés relevaient de mentions positives, neutre ou négatives. Avec une moyenne dans la fourchette haute (36,53%), la variable Passion révèle en revanche que les usagers adorent ou adorent détester la SNCF. Cette dernière ne les laisse en tous les cas pas indifférents puisqu'ils en reparlent à plusieurs reprises, et ce avec une certaine constance puisque son écart-type est parmi les plus faibles mesurés (4,66). La variable Reach affiche l'importance de la viralité liée aux sujets touchant à la SNCF. Un peu plus d'une mention sur deux est en effet propre à un individu unique (51,81%). La SNCF concerne donc pratiquement autant de monde qu'elle ne touche. Sa forte volatilité (6,88) peut s'expliquer la forte médiatisation qu'il y a autour de la marque lors d'incidents gênants et/ou récurrents.

L'étude de la variable Sentiment est décomposée en plusieurs sous-variables qui sont un le nombre de mentions positives, neutre ou négatives à l'encontre de la SNCF, leur poids respectif dans le nombre total de mentions ainsi qu'un ratio de mentions négatives par rapport aux mentions positives. Premièrement, nous notons que les sentiments neutres, c'est-à-dire les mentions ne faisant mention d'aucun affectif exacerbé envers la SNCF sont légions. Ceci apparaît comme normal. Ensuite, et c'est un bon point pour la SNCF, les mentions positives sont en moyenne 12 fois plus nombreuses que les mentions négatives (62 contre 5,3529). Le seuil des 5% symboliques de mentions négatives n'est également pas franchi (2,8% au plus fort des contestations). Il apparaît donc, et contrairement à ce que l'on pourrait penser, que la SNCF fasse plus d'enchanteés que de mécontents. Prudence toutefois, car comparativement à leur poids respectifs, il apparaît que la part de mentions négatives croît conjointement si ce n'est sensiblement plus vite que la part de mentions positives sur un échantillon de 68 jours (+0,55% contre +0,52%).

Bilan selon les indices proposés par YouSeeMii

Tout d'abord, nous constatons que la SNCF affiche un « Score Moyen » moyen assez élevé puisqu'il tourne autour des 85,5 %. Comparativement aux autres entreprises ou organismes recensés, la SNCF bénéficie donc d'une assez bonne visibilité. L'ampleur de la SNCF explique logiquement la moyenne élevée de l'indice Web (93,89%). Cette forte notoriété ne correspond également pas à un effet de buzz puisque sa variabilité sur 68 jours est très faible (0,19), bien que nous aurions aimé bénéficier de plus de jours pour renforcer ces dires. L'indice Réseaux Sociaux, auquel nous nous intéressons plus particulièrement, a un indice moyen plutôt élevé (86,8%). Hormis le nombre de pages sociales déjà présentes et touchant à la SNCF, cela signifie que cette dernière est génératrice de tweets, de followers, de fans et de discussions, comme en témoigne le calcul de cet indice (cf. Présentation des données). Sa variabilité (8,18) est acceptable et dépendante de l'actualité mouvementée de la SNCF. L'indice Réseaux Professionnels nous est apparu un peu flou quant à son comportement. En relevant les données au jour le jour, nous nous sommes aperçus que celles-ci pouvaient ne pas varier pendant plusieurs jours d'affilée et soudainement gagner jusqu'à 70 points en un jour. Cette constance sur plusieurs jours peut en effet s'expliquer par l'activité sans doute plus calme sur les réseaux professionnels que sur les réseaux sociaux grands publics. Toutefois, nous soupçonnons un bug dans la relève de données nécessaires au calcul de cet indice, et peut-être dû à la non accessibilité d'un réseau professionnel ou d'un dysfonctionnement script d'agrément de données. Enfin, l'indice Médias prouve que la SNCF commence à prendre en compte l'effet des images sur la perception des parties prenantes en plus des fichiers multimédias postés par les médias, les passionnés ou les usagers eux-mêmes. Avec une moyenne de (83,12%), cet indice est élevé. Le fait de poster une vidéo étant fait de manière ponctuelle, ceci explique cette forte variabilité autour de la moyenne (8,88).

Bilan des actions « medias sociaux » de la SNCF

Afin de rehausser son image auprès de ses parties prenantes ou pour « donner plus d'objectivité » aux sujets qui sont réalisés sur son entreprise (cf. Analyse qualitative), la SNCF a décidé « de donner de la visibilité à ses actions ». Pour se faire, elle a, entre autre, conquis l'espace des réseaux sociaux afin de se rapprocher de ses parties prenantes et plus particulièrement de ses clients. Ainsi, nous avons pu relever ses actions en matière de publications sur sa page Facebook SNCF OFFICIEL d'une part, et d'autre part en matière de publications de vidéos sur sa chaîne Youtube officielle. A titre exhaustif, nous avons décidé de catégoriser les différentes publications de la SNCF en fonction du but « estimé » et recherché derrière. Les publications ont alors pour but de proposer une offre promotionnelle, de renseigner sur une information factuelle, de faire de la pédagogie, de rechercher l'interactivité avec le follower ou le fan, ou encore de divertir. Nous avons également décidé de compter le nombre de publications de la SNCF sur les réseaux sociaux. Notons ainsi que la SNCF a fait 38 jours de publications sur Facebook, 20 jours de publications vidéo sur Youtube, pour un total de 42 jours de publications sur 68 possibles. Avec un ratio de près de 56% de jours de publications Facebook sur le nombre de publications possibles, la SNCF prouve qu'elle sait être présente sur les réseaux sociaux grands publiques sans toutefois être trop envahissante ce qui pourrait agacer sa cible. De même, la publication au compte-goutte de vidéos sur Youtube (2 fois moins de publications que sur Youtube) justifie le fait que pour qu'une vidéo soit visionnée et suscite l'intérêt, il ne faille pas qu'elle soit noyée parmi tant d'autres.

Analyse inférentielle sur la e-réputation de la SNCF

L'objectif de cette analyse est de tester les relations qu'il pourrait exister entre différentes variables, à savoir si elles sont significativement dépendantes ou indépendantes entrent-elles. Afin de simplifier l'analyse, nous avons choisi de répertorier et

commenter uniquement les corrélations significatives en admettant une erreur de significativité de 10 % du fait de la taille restreinte de notre échantillon, même si dans l'absolu, une erreur de 5% eut été préférable.

Le rôle du modèle SOR (Stimulus-Organisme-Réponse) permet de mettre en relation le lien entre l'image et le positionnement de la SNCF vis-à-vis des parties prenantes, en lien avec les indices de réseaux sociaux. En reprenant ce modèle SOR, nous remarquons ainsi que :

- la relation entre l'indice Réseaux Sociaux et le Seuil Négatif est une relation négative à hauteur de -0,2 comme en témoigne le coefficient de corrélation de Pearson. Cette dépendance est significative puisqu'elle n'admet qu'une erreur de 9%. En l'espèce, cela signifie que pour une augmentation de 10 mentions négatives sur la SNCF, l'indice Réseaux Sociaux perdra 2% de valeur.
- la relation entre le Seuil Négatif et Reach est une relation positive avec un coefficient de corrélation de 0,391. Cette forte relation est significativement vérifiée dans 99,6% pour des cas. En l'espèce, cela signifie qu'une augmentation de mentions négatives entraîne une influence et une portée beaucoup plus importante. Le fait de dire qu'un mauvais avis se propage 5 fois plus vite qu'un avis favorable sur un produit ou un service, se vérifie ici. La SNCF a donc tout intérêt à surveiller les mentions négatives à son sujet.
- la relation entre Présence d'une publication ou non par la SNCF et le seuil négatif est également négative à hauteur de -0.213. Cette corrélation significative admet une erreur de 7,8%. En l'espèce, cela signifie qu'une absence de publication de la part de la SNCF entraîne une hausse des mentions négatives. La SNCF aurait donc intérêt à continuer son activité sociale.
- les Classes Part Négatives sont corrélées avec les Classes Strength à hauteur de 0,241. Cette corrélation significative admet une erreur de 6,7%. En l'espèce, cela se traduit par le fait qu'une mention négative augmente la

probabilité pour que l'on parle de la marque. Ceci n'est pas forcément une bonne nouvelle pour la SNCF

- la présence ou non de publication est corrélée avec l'intervalle de note attribuée à l'indice Réseau Sociaux (Classes_Réseaux_Soc) à hauteur de 0.363. Ce lien est significativement vérifié dans 99,4% des cas. En l'espèce, cela signifie qu'une publication sur les réseaux sociaux par la SNCF augmente son indice Réseaux Sociaux. Ceci apparaît comme normal à la vue de sa prise en compte dans le calcul de l'indice Réseaux Sociaux.
- la présence ou non d'une publication n'est pas corrélée avec les Classes Passion puisque son coefficient de corrélation est proche de 0 (0,034). Cette indépendance entre les deux variables peut significativement être affirmée avec seulement 0,05% d'erreur. Le fait de ressasser sa passion ou sa haine pour la SNCF n'est donc pas lié au fait que celle-ci ait publié sur Facebook ou Youtube. Là se trouve sans doute une limite concernant les actions mises en œuvre par la SNCF : ses actions « sociales » n'ont pas d'effets sur les « passionnés ».
- la présence ou non d'une publication est faiblement corrélée aux Classes Reach à hauteur de $-0,154$. Ceci est significatif à hauteur de 91,1%. Avec plus de données nous pourrions peut-être affirmer plus amplement que la présence de publications faites par la SNCF réduit la portée et l'influence des mentions faites sur celle-ci. Si ceci est plus amplement vérifié, ceci pourrait-être encourageant quant au petit impact que peut avoir la SNCF sur le rétablissement de son « objectivité ».
- Comme la SNCF est une des compagnies les plus médiatisées en France, les sources d'influence sur sa réputation sont nombreuses. Dans le cadre de gestion des crises, la SNCF a de vraies particularités, notamment que la plupart des crises sont vécues en temps réel par les clients de l'entreprise. La deuxième grande particularité c'est le fait que la plupart des crises sont systémiques, c'est-à-dire qu'on observe un effet de la boule de neige – un train bloqué sur les rails mène au blocage de toute la circulation. Cela aug-

mente considérablement le nombre de clients impactés. Etant donnée l'utilisation exponentielle des smartphones et une bonne couverture des opérateurs de téléphonie mobile, tous ces événements peuvent être très facilement publiés sur les réseaux sociaux et dans les médias, ce qui a un impact négatif immédiat sur la réputation de la SNCF. Ce qu'on appelle le « buzz négatif » est alimenté par de nombreux tweets, des partages sur Facebook et d'autres réseaux sociaux et il devient très difficile de les contrôler. Ce qui est spécifique pour la SNCF, c'est que la corrélation qui existe entre la gravité du risque et le risque d'opinion qui est associé n'est pas comme dans les autres entreprises. A cause de la forte médiatisation de l'entreprise et son rôle très important au niveau national, même le retard de 5 sur 15 000 trains peut provoquer des conséquences négatives sur sa réputation. De plus, la SNCF se trouve dans une position de quasi-monopole sur le marché, l'obligeant à assumer seule la communication de crises. Étant donné que la SNCF est une entreprise de très grande importance pour la France avec de nombreuses activités et un grand nombre de personnel, les risques potentiels sont nombreux. Les trois risques qui pourraient avoir une influence très négative sur la réputation de la SNCF, sont le risque de neigeverglas, les risques sociaux et les risques pour la sécurité des clients (Bonnev et Poirier, 2013). Toutefois, il en ressort que même si les impacts de risques, tel le risque d'incidents techniques pour les trains, sur la réputation est faible, ils sont à surveiller du fait de leur probabilité d'occurrence élevée.

3.3. Discussion

Discutons maintenant des résultats de l'étude sur la e-réputation de la SNCF au regard des hypothèses sur la contribution des réseaux sociaux à la réputation de l'entreprise.

H1 : *Les réseaux sociaux n'ont pas une influence importante sur la réputation de la SNCF.*

Au niveau de la revue de la littérature, il semblait que la formation de la réputation était due aux ajustements réalisés entre identité de l'entreprise, l'image perçue par les parties prenantes et le positionnement de l'entreprise. Or les réseaux sociaux sont un support formateur de l'image de l'entreprise au jour le jour. Empiriquement, l'hypothèse H1 serait rejetée. Nous avons souhaité vérifier ceci statistiquement. Selon le département communication nationale et de la gestion des risques de la SNCF, les réseaux sociaux ont donc une influence certaine sur leur réputation. Subjectivement, l'hypothèse H1 serait également rejetée. Nous avons testé l'existence de dépendances significatives entre certaines variables de notre modèle. Est par exemple observable le fait que la SNCF ne publiait pas de message sur les médias sociaux, était lié à une hausse de mentions négatives relatives à la SNCF. Cette hausse de mentions négatives avait pour conséquences d'une part de baisser l'indice Réseaux Sociaux qui par ailleurs entrent en compte dans le calcul du Score Moyen, indice de la e-réputation dans son ensemble ; et d'autre part d'augmenter à la fois la probabilité pour que l'on parle de la SNCF et à la fois la portée des mentions. De même, ses publications n'ont pas d'effets sur les « passionnés » adulant la SNCF. Ce cheminement est donc très dangereux pour la SNCF. Seuls motifs d'optimisme pour la SNCF, le fait de publier augmente son indice Réseaux Sociaux et par conséquent sa e-réputation mais réduit également la portée et l'influence des mentions faites sur celle-ci. En conclusion, l'hypothèse H1 est rejetée. Les réseaux sociaux ont donc un impact sur la réputation de la SNCF. Les réseaux sociaux agissent comme vecteur amplificateur et viral des mécontentements ou satisfactions de ses parties prenantes.

H2 : *Malgré l'importance des réseaux sociaux sur la réputation de la SNCF, l'entreprise peut se permettre de ne pas y faire attention du fait de sa position de quasi-monopole sur le marché ferroviaire.*

L'idée de cette hypothèse est de montrer que la position de quasi-monopole peut permettre à la SNCF d'ignorer l'importance des réseaux sociaux sur sa réputation. Ainsi, même si les utilisateurs sont mécontents et s'ils l'expriment sur les réseaux sociaux, le manque de choix les oblige à continuer à utiliser les services de la SNCF. Dans une telle situation, une entreprise pourrait se permettre de ne pas faire attention, parce que la potentielle mauvaise réputation n'aurait pas un impact dramatique sur les performances économiques et financières. Les dirigeants de la SNCF doivent prendre en compte la réputation et la gestion en temps de crises afin d'anticiper l'ouverture totale à la concurrence de 2019. En définitif, accepter ou rejeter l'hypothèse H2, revient à dire qu'à court terme et en situation de monopole, la SNCF peut se permettre de ne pas faire attention aux réseaux sociaux et à leur impact sur la réputation. L'hypothèse H2 serait donc affirmée. Toutefois, dans une vision à plus long terme, une telle décision aurait de graves conséquences sur l'activité de l'entreprise. La SNCF a donc tout intérêt à surveiller et soigner sa e-réputation aujourd'hui pour ne pas qu'elle entache celle de demain. Nous décidons donc de rejeter H2.

H3 : *La gestion de la réputation en ligne sur les réseaux sociaux est un facteur clef pour améliorer la performance économique et financière de la SNCF*

Nous ne disposons d'informations financières ou statistiques pour cette hypothèse. Pour l'accepter ou la rejeter, nous allons donc nous fonder sur des raisonnements empiriques. La SNCF est très active sur internet et les réseaux sociaux. Le site principal du groupe – Voyages-sncf.com attire plus de 11 millions de visiteurs uniques par mois. Le chiffre d'affaire pour l'année 2010 est de 2,8 milliards d'euros. Le site est un des sites e-commerce les plus fréquentés par les français. Près de 70% des internautes français achètent un billet sur le site chaque année. Tout cela montre que le monde virtuel peut être une source importante de flux financiers pour le groupe. Selon Yves Tyrode, directeur générale de voyages-sncf.com, le mobile et les médias sociaux sont les deux axes de développement fort pour le site marchand, leader du voyage en France. Il donne les

chiffres suivants pour montrer l'importance du mobile et des médias sociaux dans l'activité actuelle de Voyages-sncf.com :

- En moyenne 2,1 visiteurs qui arrivent sur Voyages-SNCF partagent leur voyage sur Facebook ;
- 1 voyage partagé sur Facebook rapporte en moyenne plus de 7 euros à Voyages-SNCF.com (lorsque vous partagez votre voyage, vos amis peuvent en un clic réserver également leur billet sans avoir à faire la recherche ce qui simplifie d'autant la réservation) ;
- 20 millions d'euros de CA sont générés depuis les terminaux mobiles (soit +100% en un an) ;
- 10% de l'audience du site provient du mobile.

Ces chiffres nous montrent également que les réseaux sociaux ne sont plus une option mais un chemin obligé pour les départements marketing et ventes. La gestion de la réputation en ligne est liée non seulement à la distribution d'une bonne information pour la SNCF mais aussi à la bonne gestion des offres proposées en ligne attirant les clients et suivant les tendances technologiques du 21^{ème} siècle. Sachant que 75% des jeunes voyageurs entre 15 et 35 ans possèdent un compte Facebook, il est d'une importance cruciale pour la SNCF de se positionner comme une entreprise moderne qui suit les tendances et qui est très bien présentée en ligne. Un exemple de bonne gestion de la réputation en ligne est le lancement d'un compte Twitter dédié au service client. Disponible tous les jours de 8h à 21h, @Clf_VoyagesSncf a pour vocation de résoudre tout problème rencontré par l'utilisateur dans ses démarches de réservation mais aussi de recueillir des suggestions dans le but de faire évoluer au mieux le site voyages-sncf.com. Au niveau de Facebook, la SNCF a récemment lancé l'application « Petits Voyages entre amis ». Encore en version Bêta, l'application propose aux internautes d'organiser facilement un voyage en groupe. Horaires, destination, placement, une fois tout le monde d'accord, chacun des participants peut réserver son billet sur Voyages-sncf.com. Il est par exemple préférable de payer tous les billets en-

semble pour s'assurer d'être assis à côtés de ses compagnons de rail. Cette application est tournée vers les jeunes entre 15 et 35 ans qui, en France, sont plus de 17 millions. Ce marché énorme et sensible va devenir de plus en plus important pour la SNCF. Il est très important que la dynamique, qu'on observe maintenant au niveau de la gestion en ligne, se préserve pour que la SNCF ne perde pas son avantage. Nous en concluons que l'hypothèse H3 est acceptée. D'autant que de plus en plus de ventes de billets passent par les sites internet, les applications mobiles et les réseaux sociaux.

Conclusion

Ces résultats mettent en évidence l'importance du monde virtuel pour les résultats financiers et économiques du groupe. Une bonne gestion de la réputation en ligne et surtout des réseaux sociaux est donc indispensable. Au sein des réseaux sociaux, les individus sont très réactifs, et le plus petit des incidents peut être amplifié rapidement et influencer négativement, et durablement, sur la réputation de l'entreprise. Dans le cas de la SNCF, malgré sa situation de quasi-monopole, l'étude met en évidence que l'entreprise doit porter une attention soutenue à sa réputation et sa e-réputation, qui sont étroitement liées, car tout événement indésirable sera immédiatement répercuté en ligne. Elle doit mettre en place une stratégie cohérente de gestion de contenu et de communication, en ligne et hors ligne. Il s'agit d'un facteur clef de succès dans sa stratégie globale à long terme. Elle doit co-crée avec les internautes un discours en adéquation avec les objectifs marketing et institutionnel de la marque. Il s'agira pour une entreprise d'avoir une approche intégrée de son marketing digital (smartphones, tablette, réseaux sociaux), de son référencement naturel, de sa veille sur internet, et de sa création de contenus multimédia qui suppose de traiter la e-réputation selon un cycle vertueux (Reguer, 2011).

La e-reputation suppose ainsi pour l'entreprise :

1. d'anticiper les risques : réfléchir sur les conséquences de sa présence en ligne, tant au niveau de l'activité que de la communication. Les crises étant souvent amplifiées sur le net et les médias sociaux, il faut pour cela mettre en place des stratégies et des plans d'action efficaces pour gérer ces crises potentielles ;
2. de construire : il s'agira de choisir les médias sociaux, en adéquation avec la stratégie de la marque, dans lesquels elle voudra être présente sur le long terme. La construction d'une e-réputation solide se fait dans la durée. Une présence efficace de la marque sur internet ne peut se concevoir qu'avec une réelle continuité dans le temps ;
3. d'entretenir : fournir des contenus, des informations, des actualités de qualité et régulièrement mises à jour. Il faut maintenir des relations constantes avec les internautes en mettant en place une personne dédiée, en charge de l'actualisation des données ;
4. de procéder à une veille concurrentielle pour gérer sa e-réputation ;
5. de la nettoyer : l'entreprise peut essayer de corriger elle-même les effets d'informations négatives en s'excusant et/ou en proposant des dédommagements pour rétablir la confiance qui aura pu être détruite.

La constitution d'une communauté forte, autour d'un noyau de consommateurs impliqués à l'égard de la marque (Cova, 2006), qui s'approprie les valeurs de la marque (Viot, 2011) et les partage, pour entretenir cette e-réputation, semble indispensable. La création de la communauté peut constituer un préalable. 4 éléments facilitent sa constitution : un objectif commun des membres, des rites, une structure sociale et un sentiment d'appartenance. Cette communauté serait un relais fiable et crédible et pourrait jouer le rôle de régulateur. Elle peut également participer à la co-crédation de contenu sur les médias sociaux et permettre de fidéliser les clients à long terme en créant un lien étroit avec ses fans, passionnés de la marque.

Références

- Aaker D.A., *Managing Brand Equity*, The Free Press, 1996.
- Aaker D.A. et Jacobson R., The Financial Information Content of Perceived Quality, *Journal of Marketing Research*, 1994, vol.31, p. 191-201.
- Anderson E. et Weitz B., The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels, *Journal of Marketing Research*, 1992, vol. 29, p. 18-34.
- Belkamel A., BenHamza A., Texier V., Questions d'entreprise sur l'e-reputation, Association des professionnels de la e-réputation, 2012.
- Boistel P., Le management de la réputation chez Sernam : application du modèle IPS, *Revue management et avenir* 2007/3, N°13, p. 9-25.
- Boistel P., La réputation d'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise, *Revue management et avenir* 2008/3, N° 17, p. 9-25.
- Bonnev B. et Poirier R., *L'e-reputation*. Master IMT, Paris 1, Mai 2013.
- Bromley D.B., *Reputation, Image and Impression Management*, Wiley, 1993.
- Buzzell R.D., Is vertical integration profitable?, *Harvard Business Review*, 1983, vol. 61, p. 92-102.
- Carole D. et Nogatchewsky G., La confiance dans les relations interentreprises, *Revue française de gestion*, 2007, N° 175, p. 111-124.
- Castellano S. et V. Dutot., Une analyse de l'e-reputation par analogie ou contraste avec la réputation : une approche par les médias sociaux, *Revue Française de Marketing*, 2013, N°243, 3/5, 35-48.
- Chambers E.G., Foulon M., Hadfield-Jones H., Hankin S.M. et Michales E.G., The war for talent, *McKinsey Quarterly*, 1998, Vol. 35, n°3, p 44-57.
- Cherif H., *La confiance en gestion : un regard pluridisciplinaire*, ouvrage sous la direction d'A. Gratacap et A. Le Flanchec, édition : de boeck, p.148-172, 2011.
- Cherif H., Les communautés de marques influencent-elles les marques par le biais de la co-crédation ? Illustration par un exemple : la marque Axe en France et en Tunisie ? , *1ère Journée de recherche sur le marketing digital*, 2013, ESG, 21 juin.
- Cova B., Développer une communauté de marque autour d'un produit de base l'exemple de MyNutella The Community, *Decisions Marketing*, 2006, vol.42, n°2, p. 53-62.
- Doney P.M. et Cannon J.P., An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, avril 1997, vol. 61, p. 35-51
- Dowling G., *Creating Corporate Reputations, Identity, Image, and Performance*, Oxford University Press, 2002
- Dutton J.E., Dukerich J.M. et Harquail C.V., Organizational images and members identification, *Administrative Sciences Quarterly*, 1994, vol. 39, n°2, p. 239-263.

- Flatt S.J. et Kowalczyk S.J., Do corporate reputations partly reflect external perceptions of organizational culture?, *Corporate Reputation Review*, 2000, vol. 3, no 4, p. 351-358.
- Flores L., Mesurer l'efficacité du marketing digital, estimer le ROI pour optimiser ses actions, 2012, ed Dunod.
- Frombrun C. et Shanley M., What's in a Name? Reputation building and Corporate Strategy, *Academy of Management Journal*, 1990, vol. 33, n°2, p. 233-248.
- Franklin A., Reputation and product quality, *Rand Journal of Economics*, 1984, vol. 15, n°3, p. 89-97.
- Gale B.T., Market Share – a key to profitability, *Harvard Business Review*, jan-feb 1987, p. 97-106.
- Gaultier Gaillard S. et Louisot J.-P., Managing reputational risk – A Cindynic Approach, *Reputation Capital*, 2009, Springer, Pleon, p. 115-141.
- Gaultier Gaillard S. et Louisot J.-P., Risks to Reputation: A Global Approach, *The Geneva Papers*, 2006, p.425-445.
- Greyser S., Corporate Reputation and the Bottom Line, The International Corporate Identity Group, House of Lords, Place of Westminster, *Harvard Business School Press*, 24 January 1996, Boston, MA.
- Herbig P. et Milewicz J., The relationship of reputation and credibility to brand success, *Journal of Consumer Marketing*, 1993, vol. 10, n°1, p. 5-10.
- Hindson A. et Louisot J.-P., Managing Reputational Risk – Case studies, *Reputation Capital*, 2009, Springer, Pleon, p. 143-160.
- Landon S. et Smith C.E., Quality expectations, reputation, and price, *Southern Economic Journal*, 1998, vol. 64, n°3, p. 628-647.
- Lau G.T. et Lee S.H., Consumer's trust in a brand and the link to brand loyalty, *Journal of Market Focused Management*, 2000, vol. 4, p. 341-370.
- McAllexander J.H, Shouten J.W.et Koeng H.F., Building Brand community, *Journal of Marketing*, 66, 1, 2002, p. 38-54.
- McMillan G.S. et Joshi M.P., Sustainable competitive advantage and firm performance: The role of intangible resources, *Corporate Reputation Review*, 1997, vol. 1, n°1-2, p. 81-85.
- Muniz A. et O'Guinn T., Brand community, *Journal of Consumer Research*, 2001, 31,4, p. 412-432.
- Nguyen N. et H'mida Lakhel S., Le renforcement de la réputation de l'entreprise, *Gestion*, été 2004, volume 29, N°2, p. 10-18.
- Paquebot M., Queffelec A., Sueur I., Biot-Paquerot G., L'e-réputation ou le renforcement de la gouvernance par le marché de l'hôtellerie ?; *Revue Management et Avenir*, Volume 45, 2011, p.294-331,

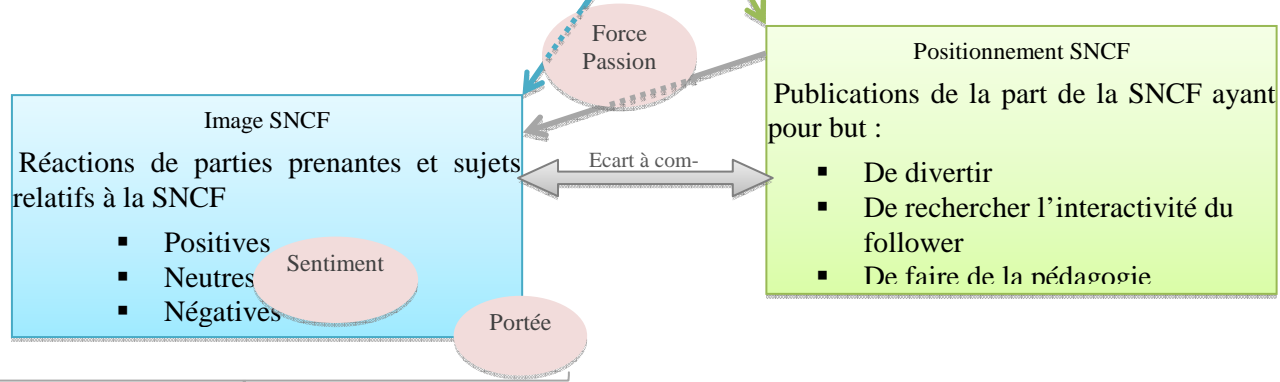
- Philippe D. et Durand R., Communication environnementale et réputation de l'organisation, *Revue française de gestion*, n°194, 4, p. 45-63, 2009.
- Piotet J.-P., Combien vaut une réputation ?, *Market Management* 2005/2, volume 1, p. 105-112.
- Poncier A., La gestion de l'image de l'entreprise à l'ère du web 2.0, *Revue internationale d'intelligence économique*, Lavoisier, 2009, p.81-91.
- Proulx S., Millette M., Heaton L., Médias sociaux enjeux pour la communication, édition Presses de l'université du Québec, 2012.
- Rao H., The Social Construction of Reputation: Certification Contests, Legitimation, and the Survival of Organizations in the American Automobile Industry: 1895-1912, *Strategic Management Journal*, 1994, vol. 15, p. 29-44.
- Reguer D., *E-reputation, manager la réputation à l'heure du digital*, Dunod, Paris, 2011.
- Robertson T.S., How to reduce market penetration cycle times, *Sloan Management Review*, 1993, vol. 35, n°1, p. 87-96.
- Ruth J.A. et York A., Framing information to enhance corporate reputation: The impact of message source, information type, and reference point, *Journal of Business Research*, 2004, vol. 57, p. 14-20.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1997.
- Shimp T.A. et Bearden W.O., Warranty and Other Extrinsic Cue Effects on Consumers' risk perceptions, *Journal of Consumer Research*, 1982, vol. 9, p. 38-46.
- Viot C., *Le e-marketing à l'heure du web 2.0*, Gualino lextenso éditions, 2011.
- Wartick S.L., The relationship between intense media exposure and change in corporate reputation, *Business and Society*, 1992, vol. 31, p. 33-49.
- Williamson O.E (1993), Calculativeness, trust and economic organization, *Journal of Laws and Economics*, XXXVI, p. 453-486.
- Yoon E., Guffey H.G. et Kijewski, V., The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service, *Journal of Business Research*, 1993, vol. 27, p. 215-228.
- Yuille J.C. et Catchpole M.J., The role of imagery in models of cognition, *Journal of Mental Imagery*, 1977, vol. 1, n°1, p. 171-180.

Situation idéale

Image SNCF = Positionnement SNCF

Variables externes

Réseaux sociaux



R
E
P
U
T
A
T
I
O
N

Réseaux sociaux Professionnels

Indice Réseaux Pros

Moteurs de Recherches et Web

Indice Web

Médias

Indice Médias

Score Moyen

