

La réputation comme actif immatériel stratégique, risques et actions préventives: Cas de Danone et Coca-cola HCB

Rouag Soumia^{#1}, Kaddouri Amar^{*2}

*#contrôle de gestion et comptabilité, Ecole Supérieure de Commerce
Kolea, Algérie*

Laboratoire : Réformes économiques et Intégration en l'économie mondiale

¹soumiarouagg2compta@gmail.com

**Ecole Supérieure de Commerce
Kolea, Algérie*

²Kaddouri_expert@yahoo.fr

Abstract— Cet article traite la réputation comme un actif immatériel stratégique permettant à l'entreprise de se distinguer et justifie une partie de l'écart entre la valeur comptable et la valeur marchande. Cet élément invisible est très exposé aux risques qui peuvent en réduire la valeur ou le détruire entièrement. Les entreprises adoptent des stratégies différentes pour faire face à ces risques. Dans ce travail on expose le comportement de deux grandes entreprises face aux risques qui pourraient avoir un impact négatif sur leur réputation, on a constaté que ces deux entreprises adoptent des stratégies proactives.

Mots clés—La réputation, actif immatériel, risques, comportement.

I. INTRODUCTION

Le patrimoine des entreprises s'est dématérialisé : idées, savoir-faire, réseaux relationnels et commerciaux, méthode de gestion, pratique non brevetées, ainsi, la valeur d'une entreprise dépend de plus en plus de ses actifs immatériels. En effet, le patrimoine immatériel des entreprises est fragilisé par l'utilisation croissante et les progrès rapides des techniques de l'information et de la communication. La majorité des éléments immatériels dont dispose l'entreprise ne valent rien et n'existent pas juridiquement que s'ils sont reconnus et protégés. D'autre part, l'information peut créer ou détruire tous le patrimoine si elle soit utilisée par des tiers, lorsqu'elle soit confidentielle, qu'elle concerne un secret de fabrique ou une mauvaise pratique, et son impact peut rendre l'élément immatériel sans valeur.

Ces éléments dits immatériels, intangibles ou intellectuels ne sont pas reconnus en comptabilité

en tant qu'actifs que dans le cas d'un regroupement d'entreprise dont la valeur représente l'écart d'acquisition qui est appelé fonds de commerce ou goodwill. L'immatériel d'une entreprise c'est les compétences de ses employés et leur savoir, c'est sa marque, ces clients, sa réputation, son processus organisationnel différent, son système d'information innovant, c'est grosso-modo ce qui distingue l'entreprise, ce qui lui génère des cash-flows et lui permet de préserver sa situation dans le marché, c'est par quoi elle se démarque.

En effet, la réputation peut être définie comme un actif stratégique bâtie avec le temps et qui représente la valeur et la confiance accordée à l'organisation par les parties prenantes. C'est un indicateur qui mesure l'estime concédée à l'entreprise par son public, elle résulte de l'échange informationnel entre une entreprise qui a des principes des stratégies et des actions envers ces parties prenantes et qui détermine leur perception et leurs attentes.

La réputation en tant qu'actif stratégique est spécifique, elle fait partie des éléments que la théorie des ressources (resource based view) (Duran.R, 2014)¹ considère comme éléments qui construisent l'entreprise et crée son avantage concurrentiel. C'est un élément qui demande du temps et de l'effort pour qu'il soit créé, par contre sa destruction pourrait se faire en un clin d'œil. Les marques n'ont plus de valeur, les entreprises cotées en bourse ne valent rien et l'écart entre la valeur

marchande et la valeur comptable des entreprises pourrait être négative ou nul si l'entreprise ne dispose pas d'une bonne réputation. En outre, avoir une bonne réputation ou un capital/actif réputation stratégique, n'assure pas qu'on se distingue durablement d'autres entreprises, en effet, si la disposition de tel actif constitue un avantage, sa préservation est un facteur clé de succès.

La réputation n'est plus le synonyme d'une entreprise qui a atteint la performance financière espérée par les share-holders, c'est encore plus liée à une performance globale qui intègre l'aspect sociétale et environnementale et qui tient en compte des parties prenantes soucieux de ce qu'elle leur promet et de ce qu'elle réalise en contrepartie. La responsabilité sociétale de l'entreprise, le respect de l'éthique et des valeurs de la société sont devenu crucial pour que l'entreprise préserve sa notoriété.

Les « risques réputation » sont des risques qui pourraient être individuels ou collectifs, ils propagent (Romain.L,2011)^[2] et peuvent toucher d'autres entreprises qui activent dans le même secteur, même si elles ne soient pas directement concernées (à titre d'exemple l'affaire des œufs contaminés). En outre, les entreprises ne réagissent pas de la même façon face aux risques, qu'elles soient réactives, défensives, accommodatives ou pro-actives, les conséquences qu'elles vont subir dépendent de leur comportement, de leur perception et acceptabilité du risque. L'entreprise touchée par ce risque, pourrait regagner sa valeur si elle réagit rapidement à travers un discours clair, transparent qui montre sa franchise et loyauté et en essayant de corriger ces erreurs et de récompenser les victimes s'il y en a lieu (Nike). A contrario, elle pourrait perdre sa valeur définitivement si elle donne des réponses imparfaites et peu claires (Anderson).

En consultant une dizaine de rapports intégrés de quelques grandes entreprises, on choisit de présenter le cas de Danone et de Coca-cola-HCB, qui déclarent les risques auxquels elles pourraient être exposées, touchant leur réputation ainsi que les stratégies entamées pour leur éviter avant de leur survenance. Cela permet de répondre partiellement à la problématique suivante : « *quelles sont les risques auxquelles la réputation*

des grandes entreprises sont exposés et quel est leur comportement face à ces risques ? ».

1. la réputation un actif immatériel stratégique

La réputation ou la notoriété a depuis longtemps constitué un des critères qui faisaient la différence entre un produit d'une marque qui affecte un budget important à la publicité, qui crée un emballage attirant et offre un produit personnalisé, qui répond aux exigences de ces clients, et qui est toujours en adaptation avec les fluctuations et les tendances par rapport à un produit qui n'a pas de marque. C'est en fait ce qui explique les classements des meilleures marques établis chaque année. Invisible, non pris en compte par la comptabilité et faisant partie des éléments qui expliquent l'écart entre la valeur marchande et la valeur comptable, dès l'entrée en bourse ou lors de la décision d'acquisition ou de cession, elle constitue l'élément central dans le goodwill constitué lors du regroupement d'entreprise.

A. La réputation un actif spécifique

La réputation c'est un des éléments permettant à l'entreprise de se distinguer, c'est un actif spécifique. O.Willamson² définit l'actif spécifique comme étant tout élément dont la valeur diminue s'il est utilisé par des tiers ou qu'on ne puisse pas l'utiliser car il est redéployable à un coût que l'entreprise ne peut pas supporter. La spécificité de la réputation est renforcée par le fait qu'elle soit invisible et immatériel, sa construction demande des années de travail accompagné par des stratégies de fidélisation des clients et des actions qui assurent que le fonctionnement de tous ces membres soit dans le cadre des valeurs et exigence de la société et de sa culture.

B. la théorie des ressources et les actifs immatériels

En parlant des actifs invisibles créateurs de richesse on doit se référer à la théorie des ressources (Popa.Postario.A.E (2010)^[3] une approche qui a donné importance à ces éléments.

En fait les fondateurs de cette théorie supposent que tout élément : rare, difficile à imiter, spécifique, permet à l'entreprise de se distinguer et génère des avantages concurrentiels. Une performance commerciale qui aura certainement une influence sur la performance financière de l'entreprise. Villalong (2004)^[4], Duran.Rodophe (2014)^[5] ont montré que la détention de ces éléments explique les niveaux de performance atteints et les cash-flows « anormaux » réalisés ainsi ils pourraient expliquer même les déficits et les cas de faillite.

C. la réputation et les parties prenantes

La réputation c'est « La manière dont l'organisation est perçue et évalué par ces parties prenantes quant à sa capacité à générer de la valeur comparativement à ses pairs et concurrents » (Philippe § Durand, 2009)^[6]. Cela explique pourquoi, elle prend en considération leur réaction avant la prise en compte de ces décisions. Elle est immatériel, créateur de valeur explicateur de performance et vulnérable : soumis aux différents risques informationnels et ayant une valeur fluctuante (Bourgogne, 2012)^[7]. c'est un élément stratégique dont la valeur indique le degré de confiance des stackholders et l'image auquel il accorde aux entreprise.

En analysant les attentes des parties prenantes identifiées par Patrice Cailleb (sd)^[8] au tableau présenté au ci-dessous, on va constater qu'il y a une évolution dans leur préoccupations. Les actionnaires passent leur intérêt au-delà de la rentabilité financière et commencent à s'intéresser même aux engagements de l'entreprise envers la société et l'environnement, pareil pour le client qui n'est plus uniquement un consommateur exigeant en terme de qualité et prix mais qui s'intéresse à ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise, soucieux de son comportement envers ces employés et envers l'environnement et curieux de savoir si ce qu'elle déclare est vrai. Pareil pour la société, les créanciers, les fournisseurs et autres, en outre, garder la confiance entre ces parties ne dépend plus de sa solvabilité, sa santé financière et ces produits

de qualité, elle porte une nouvelle vision inspirée de la nouvelle tendance qui est la responsabilité sociétale.

TABLEAU
LES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES

partie	Attentes
Client	Confiance, Respect, Admiration, Service, traitement équitable, qualité du produit
Employé	Culture d'entreprise, Environnement e lieu de travail sain et sûr, traitement juste et équitable, opportunité de carrière.
Fournisseurs et partenaires	Volume d'affaires satisfaisant, stabilité financière, réactivité et souplesse des opérations, solidarité du management
Investisseurs	Rentabilité des investissements, gouvernance d'entreprise et respect des normes légales
Société	Implication dans la société civile, contribution fiscale, respect de l'environnement, traitement juste et équitable des populations

Source : Patrice, (sd), Op cite

2. la réputation face au risque de détérioration

L'entreprise face au risque réputation, est ce qu'elle va résister ou déclarer sa faillite ? et sortir du jeu, tout dépend de sa réaction et de l'importance de son actif réputation. En fait, si la majorité des auteurs insistent sur le fait que les risques réputations pourraient être mortel pour l'entreprise et insistent sur la nécessité d'être courageux et de confronter ces problèmes pour limiter le risque, d'autres voient que ces risques sont en quelques sortes un moyen pour tester la solidité de cet actif, ils pensent qu'une bonne réputation assure la survie de l'entreprise face à la première crise qu'elle traversera (Timothy.Coombs § holladay, 2006)^[9] Si l'entreprise pourrait dépasser quelques risques parce qu'elle détient une forte réputation rien ne garantit qu'elle dépasse tous les risques sans se protéger et avoir une stratégie permettant de gérer et faire face à ces risques. Sa situation après les risques qui surviennent dépend profondément de son comportement et du degré de ces risques.

A. *l'entreprise face au risque réputation*

La réputation est une construction dynamique qui résulte des interactions entre l'entreprise et son environnement externe. Elle est régit par les flux informationnels qui caractérisent la relation entre l'entreprise et ses parties prenants. Pharoah (2003)^[10] voit que la réputation pourrait être influencée négativement par les critiques qui concernent la qualité de ces produits, la possibilité de commettre une erreur qui touche aux valeurs et à l'éthique, sur la qualité du processus de production et la sécurité du milieu du travail. Ces éléments et autres peuvent réduire la valeur de la réputation « une crise ou des événements négatifs vont sans aucun doute affecter la réputation de l'entreprise au point de lui en retirer une partie ». En effet, même les évènements normaux pourraient avoir une influence négatives sur la santé et la qualité de la réputation, d'ailleurs Kraatz & Love (2009)^[11] et Pfarrer. Pollok & Rindov (2010)^[12] considère que le licenciement d'un des employés et la réalisation d'un résultat négatif pourrait affecter négativement la réputation de l'entreprise.

Par ailleurs, il y a même ceux qui pensent que si l'entreprise se prépare bien face à ces risques elle peut en bénéficier et améliorer même sa réputation confirmant l'hypothèse qui suppose qu'une bonne réputation peut résister face aux risques et insistant sur l'importance de l'adoption d'une stratégie de gestion des risques préventive (Tucker & Melewar, 2005)^[13]

B. *Entreprises, actions et impact sur la réputation*

Dans un monde régi par les informations, les actions de l'entreprise communiquées aux public volontairement par l'entreprise sous forme de rapports ou des déclarations ou dans des forums, salons ou conférences, ou involontairement suite à une fuite informationnelle, un espionnage, à cause d'une déclaration d'insatisfaction de la part des employés ou des clients ou une nouvelle diffusée par le média ou dans les réseaux sociaux concernant l'entreprise ou un de ces collaborateurs

qui informe le public sur un comportement qui ne correspond pas à l'image qu'elle prétend l'avoir et aux promesse donnée, ou à l'inverse, une information sur une action qui montre la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise et prouve qu'il veille non uniquement à la réalisation des bénéfices et à l'atteinte des buts lucratifs.

Si^[14] Air Bnb qui protège les réfugiés et fait face à la discrimination, Carrefour qui encourage la biodiversité agricole et accompagne les agriculteurs et Danone qui a eu un nouveau dirigeant qui a pris une position sociétal, , Lidl, Free, Google et autres ont gagné la confiance de leurs stackholders, grâce à leurs actions qui défendent la diversité au travail, d'autres à l'exemple de Nike, Amazon, Uper, Carrefour, Findus, petit bateau Mattel et autres faisaient le Bad buzz , pour recrutement des mineurs, non-respect des conditions de travail, par manque de transparence, ou suite à des scandales qui touchent à la morale et aux attentes du public. Sans oublier Nestlé d'avoir encouragé la déforestation en Indonésie et Shelle et BP d'être responsable de l'affaire des marré noires (fuite du pétrole).

C. *le comportement face aux risques réputation*

Oxford. Metrica (2011)^[15] comme plusieurs autres chercheurs, met en relation la réaction de l'entreprise face aux risques avec l'impact de ces risques sur l'entreprise. en fait, l'entreprise peut perdre de la valeur définitivement dans le cas d'une « erreur de réaction » qui résulte d'une communication insuffisante, ambiguë ou en retard dont le public n'en est pas satisfait. Quelques entreprises choisissent une réaction négative ce qui pourrait avoir des effets plus dangereux et menace leurs survie. Par contre d'autres entreprises (à l'exemple de Nike) choisissent de confronter le public, avouer qu'ils ont fait une erreur, en donnant des explications et des justificatifs, tout en communiquant rapidement, en montrant la franchise et la transparence dans la communication, en assumant leur responsabilité et corrigeant les erreurs de leurs actions, en récompensant les

victimes et en donnant fin à leurs effets. On peut dire que Nike a survécu après la scandale qu'elle a connue, grâce à sa position courageuse, la confrontation du public, et l'implantation d'une loi interne qui interdit le recrutement des mineurs, ainsi, elle a pu se justifier devant son public qui est sorti en manifestation contre ce comportement irresponsable, et a regagné sa place après une perte d'une centaine de millions de dollars à l'époque.

En fait, Slovic^[16], voit qu'il y a deux facteurs qui déterminent le degré d'influence du risque à savoir son degré d'appréhension qui est déterminé par le degré de contrôle de ces effets et conséquences en générales et surtout sur la vie des personnes, le degré de l'exposition face à ce risque qu'il soit juste ou qu'il concerne une catégorie spécifique de personnes, le degré de connaissance (qu'il soit prédictible ou non par l'entreprise qu'elle puisse ou non l'observer et qu'il soit nouveau ou ancien), et enfin la durée qui sépare sa survenance et l'apparition de ces résultats (latents).

Par ailleurs il est intéressant de présenter le modèle de comportement face aux risques présenté par Alpablan et al (2009)^[17], où l'entreprise assume les conséquences des risques survenues selon la stratégie de gestion des risques adoptées :

Elle peut être « réactive », et cela en ignorant la possibilité de survenance des risques et en ignorant leur impact sur l'entreprise et par conséquent sa réponse face aux risques imprévues serait d'ignorer la responsabilité ou de choisir une réaction négative (manque de communication), comme elle peut être « défensive », si elle établit un programme lui permettant de se préparer face aux risques ayant un coût important, ainsi sa réponse sera d'avouer qu'on est responsable et d'essayer de faire face à ces conséquences. En outre elle peut être accommodative, s'il elle accepte et prévoit la possibilité de survenance des risques et se prépare en intégrant les parties prenantes, sa réaction serait de corriger ces erreurs et de récompenser les victimes et de dire la vérité. Et enfin, elle peut être proactive, en créant une confiance mutuelle et une coopération qui permet de faire face aux risques en unifiant les efforts, sa réponse ou plus tôt réaction précède la survenance du risque, elle anticipe les

risques et prend en considération leurs effets sur l'entreprise, et elle essaie de se débarrasser de ces mauvaises actions avant qu'elles soient découvertes par des tiers.

Etude de cas

On a choisi de présenter ces deux entreprises parmi autres, car, c'est des grandes entreprises ayant une forte réputation, en plus, ces deux entreprises, à l'inverse des autres, ont choisi de déclarer leurs stratégies de gestion des risques parce qu'elles ne considèrent pas ce type d'informations comme confidentiels, au contraire, ainsi, elle se collabore avec ces parties prenantes pour faire face à ces risques.

A. Danone

1. Stratégie pour les risques liés aux actifs intellectuels

Danone a élaboré une charte de propriété intellectuelle pour contrôler ces actifs immatériels et garantir leur gestion et pour en protéger de tous les risques qui peuvent menacer ces droits de propriétés. A travers une communication régulière avec ces filiales elle s'assure de la mise à jour de son portefeuille de droits de propriété intellectuelle (en cas par exemple de la création d'une nouvelle gamme de produit, emballage...etc.). En effet la protection de ces marques, conception, formulaires, emballages, publicité, sites web, constitue une tâche primordiale pour lui. Elle fait de son mieux pour se protéger contre la contrefaçon, la concurrence déloyale et prend toutes les mesures juridiques appropriées pour défendre ses droits de propriété intellectuelle au niveau local et international. En outre, la sensibilisation de ces employés des risques qui peuvent surmonter en cas de non confidentialité ou un accès illégal par un tiers est devenu une de ces valeurs, ainsi, elle donne des formations pour les mettre à jour sur les nouvelles pratiques qui lui permettent de se protéger, ainsi que leur informer sur les risques auxquelles son système d'informations est confronté.

2. Stratégie pour risque liée à la marque

Danone Way est une approche qui évalue le degré de suivi des règles et pratiques exemplaires par ces filiales. Ces pratiques et règles ont été mises en place afin de réduire l'effet de ces critiques, il s'agit d'un guide pratique expliquant la conduite des affaires, des relations avec les fournisseurs, avec les clients, les valeurs et l'éthique qu'on doit partager. A travers un communiqué et un ensemble des procédures partagés avec ces filiales, l'entreprise essaie de gérer les risques qui peuvent résulter d'un dysfonctionnement interne et d'un comportement qui peut toucher à sa bonne image. Elle a des outils pour anticiper des crises potentielles pour empêcher leurs survenance, leur propagation et limiter autant que possible leurs effets.

3. *Stratégie pour les risques liés au capital fournisseur*

Danone sélectionne ces fournisseurs avec prudence, les surveille en permanence pour anticiper les risques. En plus, Elle adopte un plan d'actions des cas d'urgence et désigne un ensemble de fournisseurs alternatifs en cas d'une anomalie.

4. *Stratégies liées à son capital humain*

Dans le cadre de son programme de responsabilité sociale, Danone offre une rémunération équitable et une indemnisation concurrentielle. D'autre part, Dès 2001, l'entreprise a déterminé ses principes sociaux qui consistent au respect de ces valeurs soit dans le marché en aval, soit à l'intérieur de celle-ci. En 2017, elle a élaboré son plan de vigilance, son code éthique ainsi que sa politique d'intégrité. Donner à ces valeurs une forme « formel », et engager son personnel et ces fournisseurs à les respecter rend ces engagements avec eux plus officielles. Les principes et les règles à respecter sont strictes, bien détaillées et montrent bien la position de Danone, ce qui impose ces employés et ces fournisseurs à s'aligner avec ces critères pour préserver les privilèges qu'elle leur offre.

5. *Stratégie pour les risques liés au marché*

La constitution d'une équipe d'experts spécialisés en droit de la concurrence est la première action qui permet à Danone de faire face à ce type de risque. Dans le cadre de sa fonction juridique, elle a créé un réseau international d'experts dans chaque pays pour surveiller ce risque afin de l'éviter, elle choisit de concevoir un code de conduite consacré aux opérations de ventes, le communiquer, et promouvoir ces principes selon l'évolution du contexte dans lequel elle exerce ces activités de ventes.

6. *Stratégies pour les risques liés au système d'information*

Pour la protection de ces données, Danone s'engage avec IBM à sécuriser ces données, les agréger et les consolider dans un centre de données sécurisé. Ainsi, Danone réalise un ensemble des investissements en technologie d'information et essaie de les rationaliser à travers la mise en place d'un système d'information spécifique intégré (SAP/Themis...) Et essaie de réduire les risques auxquelles elle s'expose. Elle met en place des plans d'actions ayant comme objectif : le renforcement de son système surtout contre les risques d'intrusions et des attaques, identifier les faiblesses et proposer des recommandations pour en réduire l'effet et les améliorer. Danone veille à l'implantation des systèmes de protection et de sécurité dans la phase de conception de ces systèmes de conception

7. *Stratégies pour les risques industriels*

Danone a décidé de rendre la sécurité de son personnel, son environnement et son entreprise un de ces valeurs. Elle a mis en place un programme et des plans d'action afin de gérer ces risques. Ces objectifs sont suivis et surveillés par le département industriel. L'identification de tous risques potentiels est très importante. Puis elle compte mettre en place d'une politique spécifique à chaque risque, pour en contrôler, gérer et en réduire l'effet.

2-Coca-cola HCB

A. *Risques qui affectent la marque*

- Résistance au changement et non suivie des tendances des consommateurs ;
- Mauvaise perception qui concerne la qualité et le contenu de ces produits (effet négatif des boissons gazeuses sur la santé) ;

Stratégies: ce que propose Coca-Cola pour éviter ces problèmes, c'est d'accentuer ces recherche et étude pour assurer plus d'innovation pour qu'elle suive les tendances. Si le consommateur préfère des produits plus saine, elle lui proposerait des boissons peu caloriques, et elle introduirait un packaging a un volume réduit. Et pour assurer plus de qualité en matière de veille à la santé et au bien être de son consommateur elle adhère à des programmes « santé et nutrition, marketing responsable, et qualité et intégrité des produits ».

B. Risques liés aux parties prenantes

Le risque de ne pas satisfaire aux expectations des parties prenantes surtout en termes de durabilité et des actions correctives pour le changement climatique, les déchets, l'emballage et l'utilisation de l'eau ;

Stratégie : Danone décide de recourir au traitement de l'eau usée et à la rationalisation de la consommation d'eau pour résoudre le premier problème. En outre, adopter des programmes pour la gestion de l'énergie, des déchets et des emballages permettrait à lui de devenir plus responsable. Ainsi, se collaborer avec l'ONG et d'autres associations pour la conservation de l'environnement et la réduction des risques ainsi qu'être en partenariat avec des fournisseurs de produits bio, matières premières bio, rend la tâche plus facile.

C. Risques liés au client

1. Si le client perçoit ou ressens une réduction dans la qualité des produits ou s'il serait touché par une contamination après avoir consommé ces boissons (produits expirés par exemple)

Stratégie : Pour garantir que ces produit auront la même qualité et qu'ils répondent toujours aux aspirations de ces clients elle met en place un système de qualité et un système d'alerte pour assurer et vérifier toujours la qualité de ces produits,

savoir les attentes de ces consommateurs et leurs critiques à travers les centres d'interactions des consommateurs et à travers les médias sociaux. Coca Cola HCB veille à ne plus faire des erreurs qui lui risque de perdre ces clients, toutefois, au cas où une erreur serait commise, son système traite rapidement tous les problèmes qui pourrait toucher à la qualité de ces produits.

2. Non-respect des lois par l'entreprise ou par ces partenaires par ignorance.

Stratégie : la mise en place d'un code de conduite dans ses filiales, organisera son activité et lui offre une source d'information sur les lois et règles qui conduisent l'activité commerciale dans ces pays. Cependant, l'information tous seul ne suffit pas, il faut les sensibiliser et rendre la conformité commerciale une de leur valeur. La disposition d'un cadre juridique assurant la prise en charges de ce côté, et d'un cadre de contrôle et d'une ligne téléphonique de dénonciation constitue des facteurs clé pour prévenir ce type de comportement.

3. Risque de cyberattaque ou pertes des données personnelles.

Stratégie : Pour se protéger contre ces risques il faut anticiper leur survenance, Ainsi, s'équiper et se former est essentiel pour en faire face et pour en réduire l'impact. En outre, gérer ce type de menaces et reprendre son rythme d'activité et se défendre contre ces anomalies nécessitent un entraînement.

D. Risques qui affectent le capital client :

L'environnement économique et politique dans les pays consommateurs, peut modifier et influencer sur leur comportement.

Stratégie : Modifier sa stratégie et ces produits et essayer de satisfaire ses clients. Mettre en place des procédures pour protéger son personnel et ses équipements.

E. Risques qui affectent le capital humain

1. Difficulté d'adaptation à l'exigence du marché en termes de qualité et incapacité d'attirer des talents ayant l'expérience et les

qualifications requises (à un nombre suffisant) pour se démarquer.

Stratégie: la formation des talents et l'amélioration des compétences pourraient réduire le manque que peut subir l'entité. L'amélioration de la « marque employeur » à travers l'assurance du bien-être et des avantages offerts aux employés. Ainsi, faire savoir aux clients ces objectifs et ces valeurs éthiques et son ambiance de travail attirante et les inciter à intégrer son entreprise.

2. Incapacité de tenir ces engagements et ces promesses avec ces employés

Stratégie : Travailler pour assurer un climat de travail favorable, écouter son personnel pour discuter sur leur engagement et savoir leurs attentes. Former des dirigeants qui maîtrisent les *techniques de communication*, qui sont capable de motiver les employés et comprendre leurs besoins.

3. Problème de sécurité ou de santé mal géré

Stratégie : La mise en place d'un plan de santé et de sécurité et d'un ensemble de procédures et normes de sécurité.

I. Conclusion

Danone et HCB, reconnaissent les risques qui peuvent toucher leur réputation et leur faire perdre leur valeur, ils n'adoptent pas une stratégie « réactive », car ils n'ignorent pas leurs risques, ni une stratégie défensive où seuls les risques ayant plus de coûts qui seront identifiées. Elles prévoient les risques ainsi elles intègrent les employés et les fournisseurs dans leurs stratégie de protection contre ces risques ce qui leurs rapproche de la stratégie accommodative. Mais, comme on remarque qu'ils anticipent les risques et prévoient leurs effets et mettent en place les actions correctives avant leur survenance, on peut dire que ces deux entreprises aient une stratégie proactive. En effet, ce comportement face aux risques, va leur permettre de réduire les risques aux max et de préserver et protéger leur réputation.

II. Références

[1] Duran. R, « Management stratégique des ressources et performance des firmes : Une étude stratégique des

entreprises manufacturières françaises (1993-1996) Gestion et management, HEC.

Paris,1997.<NNT :1997EHEC0050><Pastel-00894805>,Submitted en 22 May 2014

[2] Romain.L (2011), « risque de réputation des entreprises et responsabilité sociale et environnementale.

[2] Oliver. B, (1990) , « la construction des actifs spécifiques : une analyse critique de la théorie des couts de transaction », revue d'économie industrielle,pp7-24, disponible sur le site

https://www.persee.fr/doc/rei_0154-3229_1999_num_90_1_1761#rei_0154-3229_1999_num_90_1_T1_0023_0000

[3] A.E. Popa. Postariu (2010), “la croissance économique des PME par le biais des ressources et compétences : quelles voies ? », Cahier de recherche n°2010-104-2010, <HALSHS-00534826>

[4] Villalonga. B (2004), « the intangible ressources, Tobin's Q and sustainability of performance differences”, Journal of economic Barhavior and organization, 54: 205-30.

[5] Duran,R (2014),Op.cit.

[6] Philippe, D., & Durand, R. (2009). Communication) environnementale et réputation de

L'organisation. Revue française de Gestion, 194(4), 45-63

[7] Bourgogne (2012), « la réputation de votre entreprise : Est ce que votre actif le plus stratégique est en danger », CIRANO..

[8] Patrice.c (sd), »l'entreprise face au risque de réputation

[9] Timothy Coombs, W., & Holladay, S. J. (2006).

Unpacking the halo effect: reputation and crisis management. Journal of Communication Management, 10(2), 123-137

Kraatz, M. S., & Love, E. G. (2009). Studying the dynamics of reputation : A framework for research on the reputational consequences of corporate actions. Research Methodology in Strategy and Management.

[10] Pharoah. (2003). Corporate reputation : the boardroom challenge. Corporate Governance, 3(4), 46-51.

[11] Kraatz, M. S., & Love, E. G. (2009). Studying the dynamics of reputation : A framework for research on the reputational consequences of corporate actions. Research Methodology in Strategy and Management.

[12] Pfarrer, M. D., Pollock, T. G., & Rindova, V. (2010). A tale of two assets : The effects of firm reputation and celebrity on earnings surprises and investors' reactions. Academy of Management Journal, 53(5), 1131-1152.

<http://c-rse.net/5-tendance-communication-marketing-2017-269193/03/02/2019> consulté à 10h47min

[13] Tucker, L., & Melewar, T. C. (2005). Corporate reputation and crisis management : the threat and manageability of anti-corporatism. Corporate Reputation Review, 7(4), 377-387.

[14] <http://www.oxfordmetrica.com/public/CMS/Files/825/OMReputationReview2011.pdf>

[15] Oxford Metrica. (2011). Reputation Review. Tiré de Oxford Metrica.

[16] Slovic, P. (1987). Perception of Risk. Science, 236(4799), 280-285.

^[17] Alpaslan, M., Green, S., & Mitroff, I. (2009). Corporate governance in the context of crises: towards a stakeholder theory of crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 38-49.