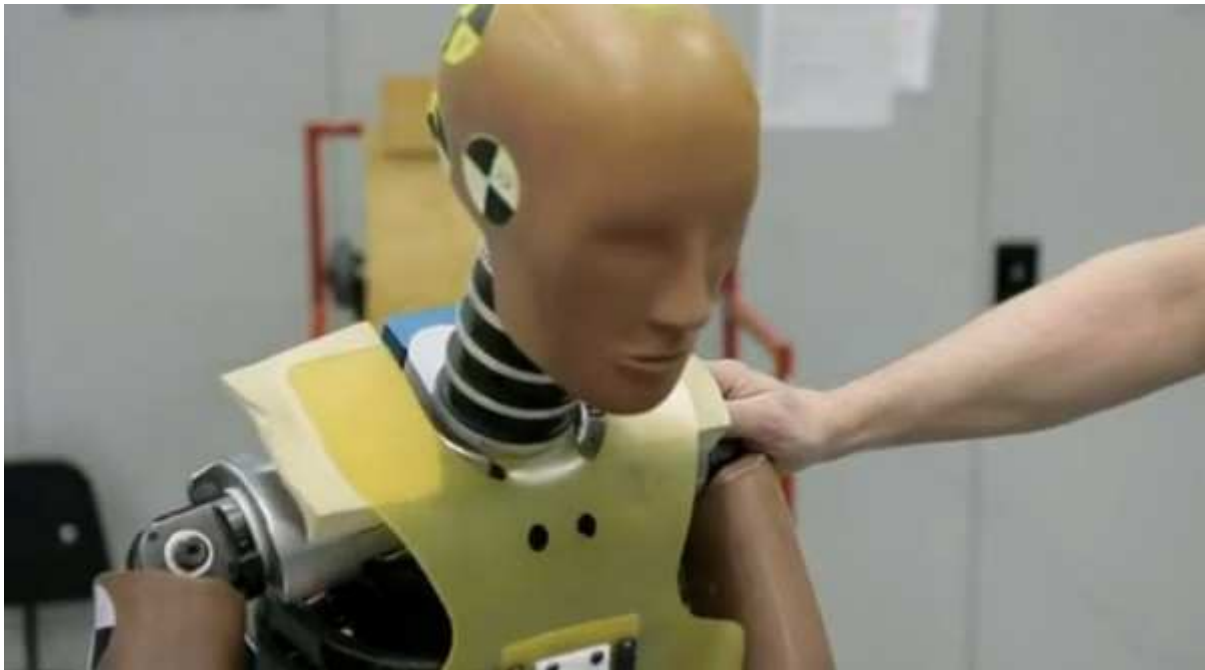


PSA : la stratégie de la tension



Par Didier Heiderich *

Président de l'Observatoire International des Crises, 17 juillet 2012

PSA : la stratégie de la tension

Président de l'Observatoire International des Crises, 17 juillet 2012

« Le groupe automobile PSA Peugeot Citroën perd 200 millions d'euros de "cash" chaque mois depuis un an ». Ce commentaire de Frédéric Saint-Geours, directeur général des marques du groupe accompagnait l'annonce réalisée le 12 juillet 2012 par le groupe PSA de la fermeture de son usine d'Aulnay et du licenciement de 8000 personnes d'ici 2014.

Cette annonce, préparée depuis des mois s'est armée d'une communication de crise qui a été affinée dans ses moindres détails. Elle semble pourtant procéder d'une stratégie qui peut se révéler hasardeuse.

Le projet latéral « il faut baisser les charges qui pèsent sur le travail de manière massive »

Très rapidement, consécutivement à l'annonce, les voix syndicales et politiques se font entendre, la France est sous le choc : 8000 licenciements signifient généralement le double

L'opinion publique demande des explications, vocifère contre les erreurs stratégiques commises par PSA.

en perte d'emploi net et la mort des communes où les licenciements auront lieu. L'opinion publique demande des explications, vocifère contre les erreurs stratégiques de PSA qui réalise l'essentiel de ses ventes en zone euro, avec des modèles couteux et moins compétitifs que ceux de ses concurrents allemands. L'entreprise a également raté des alliances stratégiques et ne s'est pas positionnée sur le segment *low cost*. Avec pour bilan, des pertes sèches. La direction de l'entreprise est directement remise en cause, Philippe Varin, président du directoire

de PSA Peugeot Citroën accusé d'avoir augmenté sa rémunération tout en préparant un plan social. Comme probablement prévu, le gouvernement monte au créneau pour dénoncer la méthode.

Très rapidement la riposte arrive. La stratégie du projet latéral - formalisée par Thierry Libaert son livre « La communication de crise » - est activée. Cette stratégie consiste à changer l'angle de vu de la crise, à déplacer le débat. L'attaque de PSA est frontale, elle consiste à dénoncer le coût du travail en France. Sur la radio RTL Philippe Varin se lance « pour restaurer nos marges, il y a une marge de flexibilité sur le coût du travail. Nous avons le coût du travail le plus cher en Europe et nous produisons 44% de notre production en France, donc il faut baisser les charges qui pèsent sur le travail de manière

La stratégie de communication de PSA consiste à changer l'angle de vu de la crise, à déplacer le débat.

massive. » Donc tout ceci est la faute du politique, la règle n°1 du débutant en gestion, à savoir que l'on doit savoir gérer avec les contraintes de l'environnement, est balayée par cette affirmation. Qu'importe que se soit impossible en l'état de réduire massivement le coût du travail, PSA le sait pertinemment mais le terrain est balisé : la guerre contre le gouvernement socialiste fraîchement élu est ouverte dans l'espoir de provoquer un débat centré sur le coût du travail en France. Les syndicats ne sont pas de reste: cette stratégie de communication met directement en cause les revendications salariales. Le projet latéral a un coût : ici c'est celui de la rupture avec le gouvernement et les organisations syndicales.

Erreur d'agenda

Les communicants de PSA ont savamment préparé cette stratégie, agrémentée par des passages médias simultanés, idées forces et les « éléments de langage ». Mais ici, réside une première erreur, la confusion entre tactique et stratégie. La stratégie demande de s'appropriier le terrain, l'environnement, l'espace. Elle a pour objectif l'horizon, le projet latéral ne peut faire l'économie du calendrier au risque de tomber dans l'artefact de communication : un mauvais signal sans sa contre partie souhaitée qui est pour PSA l'ouverture du débat sur le coût du travail, débat particulièrement politique.

Le risque est de tomber dans l'artefact de communication : un mauvais signal sans sa contre partie souhaitée.

Prenant en compte le calendrier social, la stratégie qui semble se dessiner est de créer un affrontement droite-gauche dans lequel l'ensemble des plans sociaux seraient mis dans le même panier, avec le MEDEF (syndicat patronal) qui aurait pour rôle de mettre systématiquement l'accent sur le coût du travail.

Enfin, l'annonce du plan social juste après les élections n'est pas le fruit du hasard. L'autre stratégie sous-jacente est de pousser le gouvernement socialiste à évoquer un complot de la part de Nicolas Sarkozy, d'éloigner encore plus le politique de PSA et d'abandonner droite et gauches à un débat qui date des années 80. Le pouvoir se retrouverait ainsi sous plusieurs feux, finirait par se décrédibiliser et PSA Peugeot Citroën serait libre de ses mouvements.

Mais PSA a fait une erreur d'agenda.

François Hollande : « c'est trop facile » (14/07/2012).

L'argument du coût du travail est détruit en 18 caractères, moins que ce que permet un tweet ou un SMS.

Le choix de porter le débat sur le terrain politique pourrait fonctionner dans des temps propices. Cependant, il est utilisé au moment où les français sont épuisés par la politique par neuf mois de campagne électorale très dure, épuisés par les affrontements, au moment où ils ont tranché pour une politique de gauche, au moment où la droite et particulièrement l'UMP, allié objectif de PSA sur la question du coût du

travail, est en miette dans une phase de restructuration sur fond de guerre des chefs pour la succession de Nicolas Sarkozy. Qu'importe, le coût du travail est l'étendard brandi par les porte-parole de PSA, soigneusement médiatrainés : mais un média training n'a jamais fait

une communication de crise. Le 14 juillet, lors de son interview, le Président Hollande balayera d'un revers de main le cœur de cette stratégie, avec pour réponse à la question de la mise en accusation du coût du travail : « c'est trop facile ».

Oui, ça aurait été trop facile. L'argument est détruit en 18 caractères, moins que ce que permet un tweet ou un SMS.

PSA légitime l'intervention politique

En plaçant le débat sur le coût du travail, PSA ne se contente pas de créer des tensions politiques : le groupe automobile donne du pouvoir au politique, transfert *de facto* une partie conséquente de sa légitimité aux élus.

Ce transfert de légitimité ouvre une brèche qu'il sera difficile de refermer si le gouvernement et ses alliés refusent l'élargissement du débat. Le premier signal-retour est fort, avec le Président Hollande qui ne se fait pas prendre dans la toile savamment tissée, même si lui aussi évoque la complicité entre PSA et Nicolas Sarkozy sur le silence pré-électoral. En tous les cas, puisque PSA s'occupe de politique nationale, le politique peut s'occuper de PSA. Il sera difficile de faire marche arrière. La voie est libre pour l'action politique, légitimée dans tous ses actes destinés à réduire le plan social et donc de se mêler au-delà de la législation d'une affaire de droit privé.

Quoi qu'il en soit, PSA aura du mal à masquer ses erreurs stratégiques par un écran de fumée politique.

Ce transfert de légitimité ouvre une brèche qu'il sera difficile de refermer si le gouvernement et ses alliés refusent l'élargissement du débat.

En communication de crise, il faut savoir ce que l'on cherche à protéger

L'ensemble de cette communication à trois bandes pose la question essentielle : ce à quoi elle se destine. Car en communication de crise, il faut savoir ce que l'on cherche à protéger.

Le client semble absent des publics visés dans ces choix stratégiques.

A protéger l'image de PSA auprès des clients et des investisseurs ? Un point du plan social pose de sérieux problèmes avec des licenciements en masse dans les services de recherche et développement pour ne conserver que « les compétences critiques » selon les termes utilisés par le groupe. Cette annonce à elle seule met en danger la capacité de PSA à réaliser des emprunts à long terme car elle indique que l'un des cylindres du moteur Peugeot-Citroën est en rade : un mauvais signe pour l'avenir. Cette annonce est également terrible pour le court-terme, car pour le grand public elle est déjà un signe de l'obsolescence des véhicules que le groupe a du mal à vendre. Pas de rêve, pas de vente d'automobiles de moyen et haute gamme.

Il est à noter que le client semble absent des publics visés dans ces choix stratégiques. PSA fait le pari que le consommateur sera plus pragmatique qu'idéaliste, et qu'il n'existe pas de clients de gauche ou de droite. Mais une voiture n'est pas un T-shirt et le consommateur

même s'il n'est pas citoyen peut être choqué. Et tout pèse dans un choix aussi important que l'achat d'une voiture dans un secteur ultra-concurrentiel. Gageons que les vendeurs de Toyota qui a annoncé en juin que le groupe produira en France pour le marché américain tenteront de faire la différence avec cet argument qui pourra l'emporter et grignoter un peu plus la marque au lion comme celle aux chevrons.

Cette communication crise peut se destiner à protéger la direction. La réponse semble cette fois positive. D'abord parce que les marchés ont salué l'annonce par une hausse immédiate du titre PSA, ensuite, la direction s'assure de son poste jusqu'à la fin de la restructuration. De ce point de vue, la communication est également choisie pour protéger le plan social. Mais c'est ici que le doute est autorisé, car la stratégie de la tension est rarement payante lorsque le bras de fer se fait à l'encontre de l'Etat.

L'hasardeuse stratégie de la tension

Généralement, la communication de crise se satisfait de stratégies d'alliances. Il s'agit de limiter le nombre de feux, de réduire le périmètre de la crise, de délégitimer l'adversaire, d'avoir une politique de dialogue sur ce qui est négociable. PSA a choisi une stratégie de la tension qui a provoqué la colère du gouvernement, agacé le Président de la République. Pourtant dans un plan social de cette ampleur, le pouvoir en place a un impact conséquent

Le chef de l'Etat n'apprécierait pas d'être ainsi convoqué ni que les français soient aussi grossièrement manipulés.

sur la gestion de la crise. Et l'on a du mal à comprendre pourquoi PSA commence par l'épreuve de force, par une remise en cause directe de la pensée politique socialiste. Dans tout plan social réside une part négociable. On peut alors imaginer que PSA utilise une stratégie tension-détente, classique, mais ici dangereuse. Car en choisissant de dénoncer la doctrine socialiste, c'est

directement le gouvernement actuel que l'entreprise remet en cause. Créer une tension pour ensuite annoncer un plan avec moins de licenciements et permettre ainsi à l'Etat de sortir la tête haute serait une manœuvre rudimentaire que n'importe qui pourra démasquer : le chef de l'Etat n'apprécierait pas d'être ainsi convoqué ni que les français soient aussi grossièrement manipulés.

Société Générale – banque systémique - avait omis, à tort, de prévenir Nicolas Sarkozy de l'affaire Kerviel provoquant la colère du Président. On ne joue pas avec le chef de l'Etat. Daniel Bouton qui dirigeait alors la banque en a fait les frais et fut rapidement débarqué. Se mettre à dos de Président de la République, c'est choisir de naviguer sur une mer rugissante, avec pour horizon des nuages très noirs. Et la communication de crise demande justement d'explorer l'horizon, et non de regarder le doigt qui le pointe. Attendons la suite.

DH.