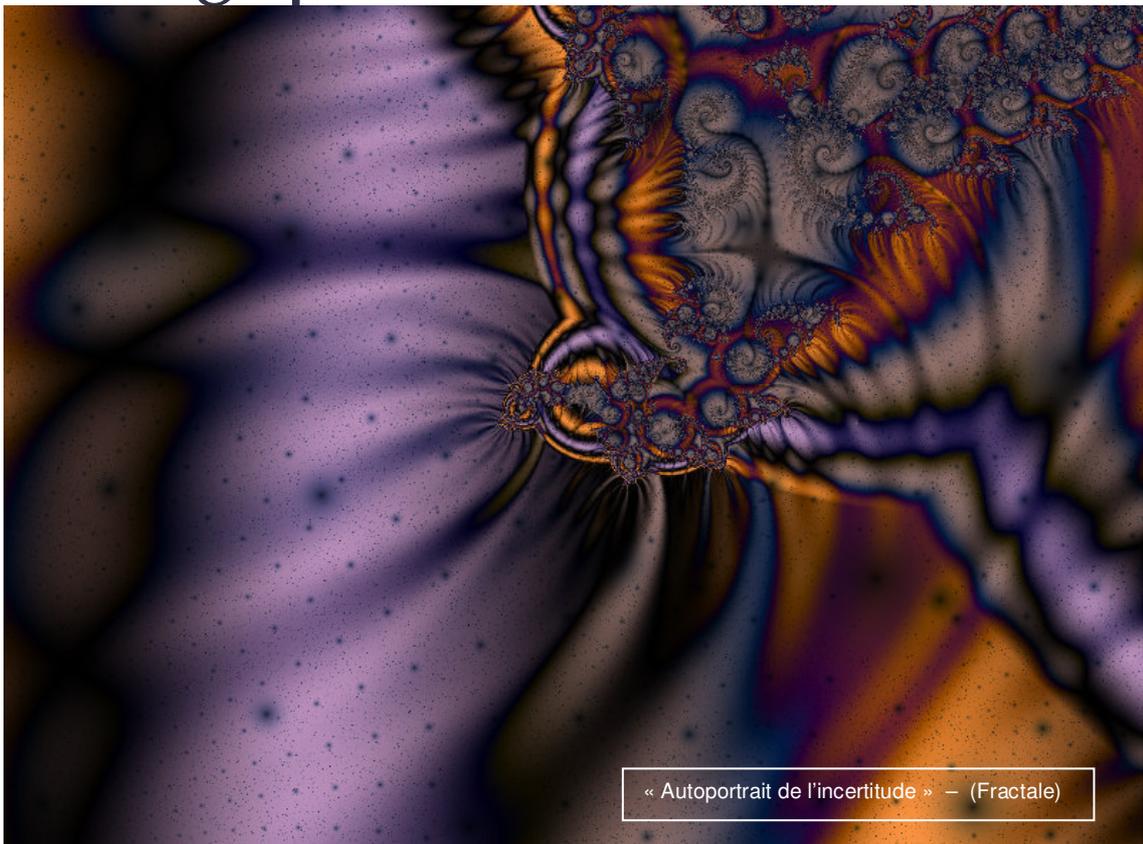


Prévenir les crises d'image et de réputation de l'entreprise : les alliances de positionnement stratégique



« Autoportrait de l'incertitude » – (Fractale)

Par Sylvianne VILLAUDIÈRE et Thierry PORTAL



Publié par l'Observatoire International des Crises (OIC)
Magazine de la communication de crise et sensible | Publication
www.communication-sensible.com - © 2007 Tous droits réservés par les auteurs

Prévenir les crises d'image et de réputation de l'entreprise : les alliances de positionnement stratégique

Par Sylvianne VILLAUDIERE et Thierry PORTAL

Depuis peu, force est de constater la fréquence de l'utilisation du terme 'alliance' pour évoquer tel rapprochement d'entreprises, telle opération politique ou telle initiative sociale. En quelques années, ce terme - à très forte connotation militaire, voire biblique - est devenu un lieu commun du monde des affaires, de la stratégie en général et de l'univers politique en particulier, du langage journalistique ainsi que de l'action associative et citoyenne. A croire que la syntaxe guerrière a définitivement envahi toutes les sphères de l'activité humaine et que chaque opération en relevant puise dans ces 'conjonctures fluides' propres aux crises politiques décrites par Michel DOBRY ⁽¹⁾ il y a une vingtaine d'années.

Cet article cherchera à montrer comment un concept difficile, au périmètre originel très réduit, a pu autant essaimer jusqu'à suggérer une nouvelle représentation de la complexité du jeu social dont les conséquences pour les entreprises sont de plus en plus lourdes. En effet, davantage aujourd'hui qu'hier, celles-là sont contraintes de mettre en place de nouvelles formes d'alliances avec leurs 'parties prenantes' afin de stabiliser le jeu politique et social, générateur de crises, dans lequel elles s'incèrent : le temps des alliances de positionnement stratégique est - semble-t-il - venu, dernière génération d'un phénomène économique apparu il y a bien longtemps. De fait, l'objectif de cette réflexion n'est pas de traiter des alliances financières, des rachats d'entreprises et autres coopérations inter marques mais de comprendre, sur la base d'un bref rappel historique des pratiques en la matière, comment les entreprises sont de plus en plus tributaires des liens qu'elles créent - ou ne créent pas - avec leur environnement et leurs réseaux, en particulier en période de 'turbulences'.

C'est donc à partir de l'examen rapide du passé que les auteurs entendent expliquer ce phénomène nouveau qui constitue, vraisemblablement, une des réponses aux crises d'entreprises, en particulier celles affectant leur image ou leur réputation. Ainsi, après avoir caractérisé le contexte qui légitime le concept même d'alliance de positionnement stratégique (I), ils s'attacheront à dégager les principales règles qui commandent à sa pérennité ainsi qu'à son utilité dans un contexte de crise (II) et exposeront ses principales caractéristiques comme les différentes mécaniques auxquelles il obéit, sur la base de multiples exemples concrets tirés de l'actualité économique et sociale la plus récente (III).

I - Les différents Temps de l'alliance

Fondations - Depuis les premiers économistes néoclassiques (2), l'inspiration des modèles de concurrence ou des stratégies militaires dont se nourrissent nombre d'analyses était symptomatique d'une certaine vision de l'affrontement : celui-ci était considéré comme inhérent aux affaires, excluant toute alliance du champ concurrentiel. Pourtant, le rationalisme appliqué aux sciences de la gestion permit progressivement d'envisager l'alliance comme une option stratégique, même si elle était considérée comme atypique dans un univers concurrentiel.

Sur le terrain anthropologique, cette fois-ci, la théorie de l'alliance constitua le fondement du structuralisme en anthropologie qui orienta la majeure partie des travaux ethnologiques français jusque dans les années 1980. En effet, si ce courant de pensée fut initié dans le champ de la linguistique en 1916, c'est Claude Lévi-Strauss qui l'a remis au goût du jour dans les années 1950 (3). Dès lors, une grande partie du champ scientifique français fut portée par son essor jusque dans les années 1980. Ni la psychologie, ni la philosophie n'ont pu échapper à sa puissante influence, s'agissant d'une nouvelle forme de communication entre individus et groupes sociaux dont l'objet est justement l'étude des relations entre individus, briques élémentaires de ce qu'on appelle la société. Ce qui suffit en soi à expliquer sa diffusion rapide vers d'autres terrains d'expertise, en particulier celui du management d'entreprise, puis bien au-delà comme évoqué plus loin.

1^{er} temps : Avant les années 80, l'alliance stratégique s'inscrivait dans une approche d'absorption et de maximisation des profits et ne se limitait donc pas à une démarche de réduction des coûts. La coopération industrielle était aussi une forme de croissance externe, se substituant aux relations d'échanges sur un marché, une participation concertée à une activité commune productrice de valeur susceptible de modifier les règles du jeu concurrentiel par la création de 'zones de stabilité'. Cette option stratégique permettait alors à des entreprises en situation de dépendance mutuelle de ressources de bénéficier de complémentarités tout en conservant l'autonomie de la décision concurrentielle.

Toutefois, les années 80 marquent une évolution évidente dans l'idée de rachat car plus qu'une unité de production, une technologie, un savoir-faire, c'est dorénavant une marque que l'on acquiert, c'est-à-dire un symbole, une image, une personnalité, et tout un potentiel client attaché à celle-ci. Les deux décennies suivantes confirmeront cet élan vers les marques, jusqu'à développer des réactions anti-marques (4).

2nd temps : Les alliances ont considérablement évolué et se sont beaucoup assouplies ces dernières années. Ainsi, plutôt que de se faire concurrence les unes aux autres sur l'activité concernée, de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités, la caractéristique fondamentale des alliances réside dans la pérennité d'une certaine concurrence, au moins potentielle, entre des entreprises ayant affirmé leur volonté de coopérer et de mener à bien un projet ou une activité spécifique

en coordonnant les compétences, moyens et ressources utiles. C'est un état intermédiaire entre la concurrence ouverte du marché et le rapprochement définitif : les alliances sont stratégiques.

Les entreprises peuvent aussi choisir une alliance qui ne porte que sur de simples échanges commerciaux ou sur un accord de concession réciproque de licences, ou encore établir un partenariat plus complexe à partir d'ententes de coopératives industrielles ou de coentreprises avec capital-actions. De même, les alliances peuvent être complémentaires (ouvrir un produit à de nouveaux marchés stratégiques), d'intégration conjointe avec des accords limités à la R&D ou la production, ou bien encore additives (en couvrant toute la chaîne de valeur) (5). L'une des illustrations de cette pratique réside dans la formation d'une alliance entre marques, outil stratégique 'marketing' utilisé par de nombreuses entreprises pour atteindre un certain niveau de développement (co-marquage) et qui se fonde sur une coopération dans la conception du produit au plan fonctionnel ou symbolique, et sur la co-signature du produit par les marques partenaires. Ainsi, on peut distinguer trois principaux types d'alliances entre marques : le co-développement de produit, des formes de co-communication et le co-branding (6).

Les alliances inter firmes contribueraient aujourd'hui à plus de 20% des recettes des plus grandes entreprises mondiales (6 bis). En France, une enquête menée en 2003 faisait ressortir que les $\frac{3}{4}$ des entreprises de vingt personnes et plus de l'industrie manufacturière entretenaient au moins une relation de coopération avec d'autres sociétés. Concernant donc à ce jour de très nombreuses entreprises, et souffrant paradoxalement d'un manque de littérature spécialisée, les alliances sont devenues en peu de temps un objet central de la fonction 'management stratégique', perdant progressivement de leur caractère exceptionnel pour entrer dans le champ de la coopération et devenir, ainsi, une nouvelle 'norme organisationnelle' (7).

Aujourd'hui : Nous entrons depuis peu dans le temps des liens et des réseaux, élargissant encore plus le champ des alliances. De nouvelles représentations de l'univers stratégique et des structures émergent.

♦ Quotidiennement, de nouvelles formes de revendications sociales voient le jour et interpellent l'opinion directement en court-circuitant les relais traditionnels de communication ... Certes, la mobilisation 'citoyenne' existe depuis longtemps en France, la lutte contre l'extension des terrains militaires du Larzac ayant permis la naissance d'une génération de leaders syndicaux et associatifs dans les années 70 (8) et ouvert la voie à une contestation élargie au nucléaire civil et aux risques industriels et technologiques majeurs (9).

Toutefois, l'accélération actuelle de la réactivité des mouvements associatifs et leur capacité à mobiliser pèsent de plus en plus sur la fiabilité à court et moyen terme des entreprises. En effet, des collectifs d'associations très rapidement constitués via la toile n'hésitent plus à interpeller les pouvoirs pour obtenir gain de cause, si besoin est en passant par le tribunal de l'opinion au travers de plate formes communes offensives susceptibles de déclencher, par exemple, des opérations de boycott en réseaux (10 et 11). Certains

chercheurs parlent même de mobilisations globales rendues possibles par les TIC ou de l'émergence de phénomènes d'e-participation / e-solidarité. La multitude d'outils développés sur le web facilite, il est vrai, ces rapprochements 'spontanés' et ces synergies 'glocales' : forums, blogs, marketing viral, « moblog », photo-reportages, cyberactivisme ... (12)

♦ Côté Entrepreneurs, on est d'ores et déjà passé de l'entreprise 'château' à l'entreprise 'réseau', à la recherche d'une image et de perceptions positives afin d'influencer favorablement son environnement élargi, c'est à dire les parties prenantes. Le positionnement est donc devenu un choix stratégique global en matière d'offre et d'identité dans le but de fonder en continu de nouvelles relations avec un environnement mouvant ainsi qu'avec l'opinion publique.

Ainsi, l'identité corporate d'une entreprise cherche à faire évoluer constamment les rapports avec l'opinion en faisant de la réputation un 'par choc' efficace contre le risque d'opinion puisqu'elle met en scène ce que l'entreprise apporte à ses clients et, plus largement, à la société. Au cœur de ce dispositif se trouve le 'relationnel corporate' qui vise à instaurer des modes d'échanges réguliers et d'égal à égal avec différents publics (13). Ces relations génèrent donc l'édification de nouveaux liens (les liens que j'établis grâce à la posture que j'adopte), plus ou moins proches selon le niveau d'interface de l'entreprise avec une société qui la rend particulièrement perméable aux enjeux de santé, d'éthique, de développement durable, de droits de l'homme ... On parle alors de prise en compte des parties prenantes en considérant toute composante du corps social comme acteur du débat citoyen, avec lequel il faudra compter, quitte à passer de nouveaux compromis par tous acceptables. C'est alors la posture adoptée par l'entreprise qui devient la clé des liens qu'elle établit, le pilotage des différents publics devenant une matrice fondamentale de la communication d'entreprise (13 bis, 13 ter).

II - Passer du réseau à l'alliance de positionnement stratégique

Dans ce nouveau paysage 'multipolaire', le pouvoir n'est plus aussi aisément localisable qu'auparavant, ses lieux étant désormais divers et évolutifs, géographiquement diffractés et territorialement dispersés. Les parties prenantes en sont elles aussi dépositaires, ce qui oblige l'entreprise à imaginer de nouvelles alliances pour y faire face : celles-ci ont pour tâche, non plus de gagner contre les autres, mais de gagner avec eux, même si les alliés se confronteront inévitablement aux acteurs extérieurs. De fait, à plusieurs, on est plus fort ...

♦ De l'identité de l'alliance de positionnement stratégique : L'objectif des partenaires est de construire un référentiel commun, produit d'une symbiose entre valeurs convergentes partagées par des grappes d'acteurs extérieurs, qui leur donne l'opportunité d'agir en acteurs responsables aux yeux de l'opinion publique et de leurs parties prenantes.

A la base de cet accord se trouve l'intention, formalisée sous la forme d'un projet qui se doit d'être le plus précis possible si l'on veut qu'il serve à structurer

les relations entre cocontractants. Par exemple, de manière structurelle - et non plus seulement conjoncturelle -, plusieurs organisations peuvent décider de travailler sur un projet en prise directe avec des enjeux de développement durable, de responsabilité sociale d'entreprise, d'éthique ... Stratégique, cette alliance est un rapport de forces mais aussi de négociation dynamique qui s'articule autour d'une intention, d'un projet, d'une relation et d'un contrat : l'intention est donc fondatrice du reste, de la clarté de la stratégie retenue jusqu'à sa gestion quotidienne.

Surtout, elle permet à l'entreprise de nouer des liens structurels avec des acteurs divers et variés en combinant apprentissage et vigie stratégiques, l'objectif ultime étant de pérenniser les activités de l'entreprise à partir de nouveaux liens passés soit avec les parties prenantes, acteurs d'une opinion publique existante / à venir, soit autour d'un cœur identitaire fort d'engagements et de valeurs signifiants pour les contractants comme pour l'opinion. **En générant ainsi du sens, les partenaires peuvent alors survivre** dans un système de négociation politique rendu d'autant plus complexe que les enjeux éthiques globaux et la responsabilité sociale redessinent de nouvelles lignes d'horizon (14 et 15). Elle constitue donc une combinaison située à la croisée des développements interne et externe et propose un nouveau type de management culturel, comportemental et identitaire.

♦ Du réseau à l'alliance : il s'agit donc de passer de relations simples avec les parties prenantes à un maillage tissé d'alliances, formalisées et durables. Ceci nécessite un certain nombre de conditions préalables pour garantir leur instauration et leur pérennité.

En amont

Il faut que **les systèmes de prise de décision entre partenaires, leurs comportements, leur éthique et leurs valeurs** ne soient pas opposés. D'autres éléments sont à réunir : la volonté forte de travailler en commun (choix des partenaires, relationnel historique ...); un projet commun se construisant d'abord à partir de la définition d'un vrai projet stratégique, fruit d'une analyse d'un secteur (activités concernées, zones couvertes, objectifs ...); un système relationnel, c'est à dire l'élaboration d'une charte qui édicte le rôle de chacun dans le cadre d'un cahier des charges évolutif mais clair; enfin, un contrat qui inscrit l'alliance de positionnement stratégique dans la durée (5).

En aval

La difficulté majeure tient à **la longévité de l'alliance**, tant celle-ci peut créer des frottements entre partenaires. C'est le prix à payer pour s'adapter aux contraintes et aux évolutions de l'environnement ainsi qu'à celles de ses propres parties prenantes. Ne durent alors que les alliances de positionnement qui évoluent en restant en phase avec leur environnement, externe et interne. De fait, il s'agit là du plus difficile, tant une alliance peut demander un partage, en particulier d'identité. La réussite d'une alliance passe donc par ce saut culturel et comportemental (5).

♦ De l'intérêt de l'alliance de positionnement stratégique dans la gestion de crise : Bien plus qu'une recherche de positionnement dans l'instant, l'alliance fonde les actes de l'entreprise en accord avec son environnement, également par souci de prévention des périodes de turbulences. Dans un monde structuré par les réseaux et les interactions, elle est une façon moderne et efficace d'exercer le pouvoir en le partageant, l'objectif 1^{er} étant de s'incérer dans un 'jeu' donné, voir **de peser sur lui en prévenant ses spasmes**. En cela, elle est une réponse appropriée aux mutations en cours car elle fait en sorte que le pouvoir n'échappe définitivement à l'organisation.

De plus, **elle permet de rebondir en introduisant dans la boucle de réponse les partenaires et alliés** qui participeront de près à la gestion d'une crise contre ceux qui l'instrumentaliseront (16 et 17). Car l'entreprise navigue dans un monde 'chaotique' dans lequel les relations qu'elle crée avec son écologie naturelle doivent lui tenir lieu d'espaces de 'stabilité', de 'zones d'absorption des chocs' construits sur des maillages souples pré-connectés, activables en tous temps ; et surtout en cas de crise, où il ne s'agit plus de rassurer les parties prenantes mais de les rendre partenaires d'un engagement responsable et créatif en faisant preuve d'exemplarité et d'engagement personnel au plus haut niveau.

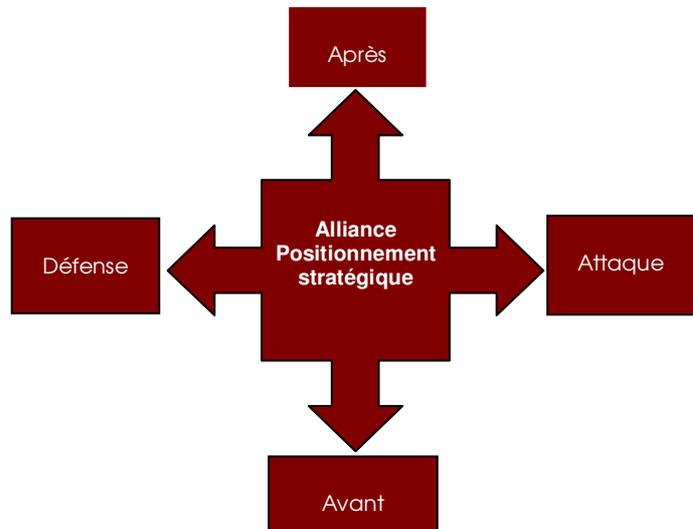
De même, l'alliance de positionnement stratégique est aussi comme un organisme vivant qui évolue et se transforme en continu, suscite donc des frottements, naviguant entre ordre et désordre mais obligeant ses cocontractants à imaginer d'autres 'Possibles'. De fait, **il faut accepter, pour qu'elle soit durable, qu'elle génère du désordre 'créatif'**, né de déséquilibres, parfois de crises, voire de conflits, pourvu qu'il soit correctement appréhendé et géré : l'admettre oblige les acteurs à la négociation permanente car plus l'entreprise appréhende ces problèmes, plus elle aura de chances d'éviter la seconde forme du désordre qu'est la crise, puis le conflit et enfin la catastrophe, au sens de René THOM (22). Ce positionnement crée l'action, génératrice de risques mais aussi de gains rendus possibles par une écoute renouvelée de toutes les parties prenantes, y compris l'opinion.

Véritable poumon du concept même de développement durable, cet 'art du lien renforcé' peut ainsi contribuer à développer, loin des origines martiales du concept d'alliance, les capacités de veille stratégique et d'écoute attentive des publics de la part des entreprises, tant ceux-ci deviennent un paramètre récurrent d'une bonne gouvernance (18) ; à développer de nouvelles capacités d'apprentissage, en particulier en situation tendue ; et à mieux conduire, au travers du risque d'opinion, le pilotage des modes relationnels des organisations vers leurs publics afin d'éviter le tribunal de l'opinion (10). Au final, parce qu'elle tisse du lien, l'alliance de positionnement stratégique permet à chacun de créer des repères, mobilisables en 'situation de croisière' ou par gros temps, en faisant **le pari de la confiance**.

Ainsi, elle a vocation à peser sur un environnement contraignant, voire dégradé, à rendre possible un projet sensible, à impacter une image corporate / réputation mise en doute, à concilier – voire réconcilier - des parties prenantes en conflit sous conditions, à attaquer ou à se défendre, à prévenir une crise d'opinion ...

III - Petit lexique des alliances de positionnement stratégique

De nouveaux systèmes d'alliance apparaissent donc, structurés autour de nouvelles représentations des enjeux sociaux que sont l'adhésion, la coalition, la concertation et la médiation. Chaque mode génère ses propres logiques, mais obéit à une mécanique d'ensemble que le schéma suivant tend à simplifier, l'axe horizontal (attitude défensive ou offensive) complétant l'axe vertical (prévention ou médiation / cicatrisation).



a) La stratégie de l'adhésion : l'alliance est avant tout un processus d'adhésion à un projet, à une idée, à des valeurs ... dont la finalité demeure en général de susciter un consentement. L'adhésion ne se nourrit pas de l'opposition Défense / Attaque. Autrement dit, l'alliance reste du registre du volontariat symbolique du temps de paix puisqu'il s'agit de recueillir l'assentiment, la négociation restant circonscrite à un périmètre restreint.

Malgré la richesse lexicale qui la révèle, cette catégorie d'alliance n'est pas forcément la plus intéressante au plan de l'étude, compte tenu de la mécanique de l'accord élémentaire qu'elle exige des parties prenantes. Elle ne constitue pas non plus la catégorie stratégique la plus utilisée. De nombreux termes proches pourraient lui correspondre : approbation, agrément, volontariat, mise en commun, mutualisation, partage, coopération, partenariat, convergence d'intérêt, consentement, assentiment, acceptation, ralliement, accord, rassemblement, association.

Adhésion : Norauto, l'une des principales enseignes européennes du secteur de l'entretien et de l'équipement automobile, développe un programme d'actions et d'engagements forts en matière de développement durable et de sécurité routière depuis près de 15 ans en synergie avec de nombreux partenaires publics et privés.

b) La stratégie de la coalition : à l'opposé, l'alliance se dit aussi du regroupement de certaines forces en vue de mener une action commune, généralement assez forte et tournée vers la défense ou l'attaque, l'initiative, la prise de contrôle. C'est pourquoi l'analogie avec l'univers militaire est ici prégnante. L'alliance devient un bouclier ou un outil au service d'une cause / ambition pour laquelle plusieurs acteurs agissent en commun ... Les termes voisins seraient : pacte, ligue, union, mobilisation, front, phalange, bloc, offensive, entente ...

L'actualité 2006 révèle de très nombreux exemples en l'espèce : en mars 2006, lancement de 'Alliance pour la planète' par les principales associations et collectifs d'associations liés à l'écologie avec pour objectif d'interpeller les

Coalition défensive : constitution d'une alliance stratégique en Avril 2006 par un pacte d'actionnaires (BNP Paribas, Crédit Agricole, Société générale, Dexia et CDC) autour du capital d'Euronext, menacé par une fronde d'actionnaires et de fonds spéculatifs.

Coalition offensive : Le Club PEPS « Pharmaciens et Partenaires pour la Santé » rassemble des décideurs de toute cette filière, avec pour objectif de débattre et de déterminer les messages communs de présentation de la filière, de son poids et de ses enjeux d'avenir.

candidats aux élections présidentielles de 2007 ; actions menées en commun pour défendre des valeurs, en général liées à l'environnement ('Appel pour un moratoire sur les projets autoroutiers', juin) ainsi qu'à des enjeux de santé publique ('Alliance contre le Tabac') ; logiques de politique concurrentielle (association Maaf / Fruit d'Or et AGF / Danacol, avril), de positionnement ('Alliance S'Miles', septembre) et de 'réputation corporate' (campagne 'Qui mieux que ... ?' de 22 marques nationales de grande consommation issues de 14 groupes industriels différents, juillet).

c) La stratégie de la concertation : l'alliance peut également concerner un processus de concertation avec des parties prenantes à un projet afin de s'entendre sur l'essentiel, l'intérêt étant d'intervenir en amont d'un projet / idée pouvant générer du conflit. Ainsi, au delà des seules obligations légales en la matière, les processus de concertation peuvent être déployés dans de nombreux secteurs de la vie politique, économique et sociale, laissant la place à de nouveaux jeux d'acteurs, dans l'idéal moins tendus parce qu'issus d'une négociation collective préalable.

L'intérêt d'un processus de concertation est d'abord de capter et de révéler les énergies que les uns et les autres entendront utiliser ainsi que leur niveau de perméabilité aux différentes sollicitations qui leur seront faites sur le plan de l'information et de la stratégie politique puis de créer une dynamique autour de laquelle chaque partie prenante sera amenée à se positionner.

L'alliance stratégique a donc ici pour objet de prévenir l'occurrence d'un conflit, d'asseoir la légitimité d'une idée / projet en mettant en scène les enjeux et les procédures de la négociation collective et de trouver des compromis sociaux acceptables pour tous avec des acteurs (dans l'idéal non subis) autour desquels des

Concertation : au delà des phases obligatoires d'APS et d'enquête préalable à la déclaration d'utilité publique du canal Seine-Nord Europe, mise en place d'un Comité de pilotage à l'échelle nationale et aussi européenne, associant l'ensemble des décideurs publics en charge du financement futur, ainsi que d'un Comité consultatif rassemblant tous les acteurs territoriaux et socioprofessionnels concernés par cette future liaison fluviale à grand gabarit devant permettre de mieux relier le Nord de la France à l'Europe fluviale.....

Concertation ayant servi à délimiter le tracé précis de la ligne LGV Est qui a permis, ensuite, à la phase génie civil puis travaux d'être accompagnée d'une communication de chantier fondatrice des relations qu'entretiendra l'infrastructure avec ses différents publics ou utilisateurs (dès juin 2007), au 1^{er} rang desquels figureront les riverains.

alliances peuvent se former. Les termes s'en approchant pourraient être les suivants : consultation, compromis, réunion, participation, prévention.

d) La stratégie de la médiation : l'alliance est un processus de conciliation, intervenant après des événements suffisamment graves pour exiger le recours à une mission de 'médiation' dans des univers 'dégradés'. A la place de l'affrontement direct cherchant l'anéantissement de l'autre – type coalition –, la médiation apporte une alternative : créer un nouveau contrat relationnel imaginé par les adversaires eux-mêmes en désamorçant les tensions en amont ou en aval. On ne compte plus les médiateurs : grands médias, services publics, justice de proximité, experts en conflit comme Jacques BRUHNES dans la grève SNCM de 2006 ... Les mots les plus proches sont : conciliation et réconciliation, stabilisation, règlement, arbitrage, équilibre, reconstruction, restauration, retour à la normale, réhabilitation, aide et soutien, solution et sortie de crise, (re)nouer les fils d'un dialogue rompu ...

Certains échecs de concertation peuvent amener rapidement à une mission de **médiation**, à l'instar en décembre 2006 du boycott du Haut Comité pour la Transparence et l'information sur la sécurité nucléaire par plusieurs grandes associations (CRIIRAD, Réseau Sortir du Nucléaire, Amis de la Terre), instance dont l'objet est de permettre un meilleur accès à l'information nucléaire et un dialogue entre la société, les industriels concernés, les scientifiques et les pouvoirs publics.

Mais elle peut également avoir pour objet de 'cicatriser' les plaies ouvertes dans des cas de crises ouvertes : c'est **la cicatrisation** où le retour à la normale devient l'objectif qui permet de rétablir un équilibre acceptable pour tous et qui irrigue des rapports de force à nouveau stabilisés en remaillant des tissus économiques et sociaux déchirés. Il en est ainsi des procédures judiciaires classiques mais aussi des juridictions visant à réconcilier les fragments d'un pays et retisser les liens fondamentaux

après une histoire meurtrie et douloureuse (Commission Vérité et Conciliation d'Afrique du Sud).

Conclusion : Peut-être sommes-nous en train de passer d'un 'système' global (19), qui maintenait jusqu'ici sa structure en coordonnant les initiatives de ses acteurs par des mécanismes de jeux relativement stables., à de nouvelles formes d'équilibres sociaux, polymorphes car sachant s'adapter au rythme imposé par le marché et plus souples parce qu'issues de multiples rouages de régulation constituant autant d'horlogeries nouvelles ... En revanche, à coup sur, nous sommes rentrés dans l'ère de l'alliance de positionnement stratégique ! Exister oblige en effet de passer des alliances, celles-ci ne durant que si elles sont flexibles et évolutives (20). **Stratégie offensive ou défensive mais aussi système d'écoute ou de règlement des conflits, l'alliance de positionnement stratégique semble en effet pouvoir offrir une large gamme de réponse, tant les situations qu'elle permet de traverser restent ouvertes, en particulier en zone de turbulences.**

Car plus la société devient complexe, plus elle semble générer du frottement entre blocs d'intérêt, donc de la stratégie, celle-ci consistant d'abord en la définition d'actions cohérentes intervenant selon une logique séquentielle pour

réaliser ou pour atteindre un ou des objectifs. Elle se traduit ensuite en plans d'actions, y compris éventuellement en plans alternatifs utilisables en cas d'évènements changeant fortement la situation (notamment en cas de crise). **C'est l'avènement du stratège, placé au cœur de nos relations sociales et politiques qui gagne d'autant en légitimité qu'il aide à trouver de la vitesse et de la cohérence** (21, 23).

Gageons, de fait, que le principe de l'alliance de positionnement stratégique gagne rapidement un statut culturel fort (sous ce vocable ou sous un autre), en opposition à l'imaginaire d'opposition / affrontement valable encore jusque dans les années 1970 et à celui de l'intégration des années 1980 – 1990 (7). **Elle pourrait alors devenir un élément déterminant de toute démarche stratégique soucieuse de faire entrer dans la négociation sociale, économique et politique, les parties prenantes**, certes représentatives d'intérêts multiples mais souvent essentielles à une lecture équilibrée d'un débat d'opinion auquel n'échappe plus aucune organisation 'responsable', en particulier l'entité 'entreprise'.

Surtout, cette montée en puissance de l'idée même d'alliance (donc du 'jeu politique' – 24 et 25), placée au cœur du discours qu'entretient la société sur elle-même, reflète la complexité croissante de l'action collective, fut-ce au prix de changements importants comme l'apprentissage de nouvelles formes d'initiatives ou la rupture avec les anciennes règles du jeu. **C'est pourquoi les décideurs sont contraints de faire des choix** entre des finalités contradictoires selon une matrice générale construite - d'abord - à partir des revendications émises par la base ; ce qui nécessite de plus en plus de finesse dans la lecture de l'opinion publique et des jeux d'acteurs, de leurs intérêts dynamiques comme de leurs secousses ...

Aussi s'agit-il, pour conclure, de replacer **tout système d'alliance** dans un **mouvement brownien** produisant accélérations, surprises et impacts comme autant d'effets immédiats de la grande **fluidité** du champ économique, social et politique (26 et 27) ...

Sylvianne VILLAUDIERE

Dirigeante fondatrice du cabinet Alliantis
Contact : alliantis@alliantis.fr

Thierry PORTAL

Consultant en communications sensibles
Contact : thierry.portal@libertysurf.fr

***Sylvianne VILLAUDIERE** dirige le cabinet conseil ALLIANTIS qu'elle a fondé en 2000 après une quinzaine d'années d'expérience professionnelle au sein de cabinets spécialisés en communication corporate (Bernard Krief Consultants, Tilder Associates). Elle a enseigné au sein de nombreuses écoles et instituts.*

***Thierry PORTAL** mène des missions de conseil en COMMUNICATIONS SENSIBLES aux fins d'EVALUATION (sensibilités et menaces, acceptabilité d'un projet...), de PREVENTION (risques d'opinion, d'information...), de STRATEGIE (concertation et consultation, alliés / mobilisation et adhésion ...), et d'ACCOMPAGNEMENT.*

Bibliographie utilisée

- 1 - Michel DOBRY - 'Sociologie des crises politiques' – Presses de Sciences Po – 1986
- 2 - Alain MINC 'Les prophètes du bonheur : une histoire personnelle de la pensée économique' - Grasset 2004
- 3 - Claude LEVY STRAUSS – Thèse de doctorat 'les structures élémentaires de la parenté' - 1949
- 4 - Naomi KLEIN 'La tyrannie des marques' 2000 Poche
- 5 - Anis BOUAYAD 'Les alliances stratégiques : Maîtriser les facteurs clés de succès' 2007 Dunod
- 6 - MICHEL et CEGARRA – 2003 – IAE Université Paris 1 / Panthéon Sorbonne
- 6 bis - Fabien BLANCHOT – Paris Dauphine CREPA / DRM – Mars 2006
- 7 - URBAN & VENDEMINI 'Alliances stratégiques et coopératives européennes' 1994 De Boeck Universités
- 8 - Luc FERRY 'Le Nouvel Ordre écologique' – Grasset 1992
- 9 - Jean Louis FABIANI et Jacques THEYS 'La Société Vulnérable' Collectif dirigé en 1987 – Presses de l'ENS
- 10 - Nicolas NARCISSE 'Issue Management : le tribunal de l'opinion' / OIC 2006
- 11 - Caroline FOUREST 'L'entreprise face au défi de la consommation citoyenne' – Dunod 2005
- 12 - Howard RHEINGOLD 'Foules Intelligentes : une révolution qui commence' – Editions M2 2005
- 13 - Bernard EMSELLEM 'Le Capital Corporate' Editions Textuel - Sept. 2001
- 13 bis - Jean Pierre BEAUDOIN 'Etre à l'écoute du risque d'opinion' Ed. BROCHE 2001
- 13 ter – Thierry PORTAL 'Quelques perspectives pour le conseil' O I C Novembre 2006
- 14 - Élisabeth LAVILLE 'L'Entreprise verte '. Ed. Village Mondial. 2006
- 15 - CAPRON et QUAINEL LANOIZELEE 'La R S E' La Découverte / Repères, 2007

- 16 - Patrick LAGADEC 'Ruptures créatrices' Editions d'Organisation-Les Echos Editions 2000
- 17 - Patrick LAGADEC 'La société française confrontée aux risques et crises en émergence' Déc. 2003
- 18 - Roland CAYROL 'La revanche de l'opinion' Jacob Duvernet 2007
- 19 - Michel CROZIER 'L'acteur et le système' Seuil 1977
- 20 - Jean-Paul CHARNAY 'Critique de la stratégie' · L'HERNE – 1989
- 21 - Paul VIRILIO 'Vitesse et Politique' Editions Galilé 1977
- 22 - René THOM 'Paraboles et catastrophe', Flammarion, Paris, 1983
- 23 – Marc ABELES 'Politique de la survie' 2006 Flammarion
- 24 - Pierre LENAIN 'Le jeu politique' Economica 1989
- 25 - Pierre FAYARD 'Comprendre et appliquer SUN TZU' – Dunod 2004
- 26 - Paul LANGEVIN 'Sur la théorie du mouvement brownien', Académie des Sciences (1908)
- 27 - Bertrand ROBERT 'Esquisse d'un alphabet de la surprise' Argillos 2005

Sylvianne VILLAUDIERE et Thierry PORTAL, Juin 2007

Editeur : Observatoire International des Crises © 2007, tous droits réservés par les auteurs

Article publié sur le Magazine de la Communication de Crise et Sensible

<http://www.communication-sensible.com>