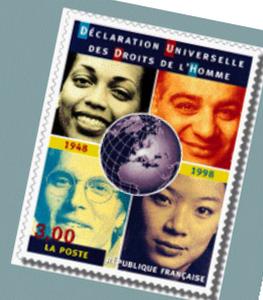


Magazine de la Communication de Crise



Supplément estival

« Jonathan Livinstone » (fractale et timbre collé)

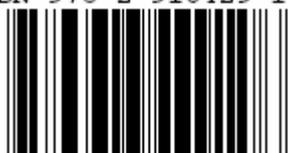


Magazine de la Communication de crise et sensible - Vol. 14 - Supplément estival – juillet 2007

www.communication-sensible.com

Editeur : Observatoire International des Crises (OIC) - Dépôt légal : juin 2007

ISBN 978-2-916429-10-6



Edito de Didier Heiderich

Insouciances

Supplément ? A l'heure où nos pensées vagabondent, nous avons envie de nous reposer dans des ailleurs, loin des problématiques de crise.

Malheureusement pour nous, nos auteurs désintéressés des dommages collatéraux sur nos insouciances nous ont envoyé en guise de carte postale d'impressionnants articles entre mai et juin. La tentation de les abandonner avec nos pullovers en attendant des désirs d'hivers fut grande, croyez moi. C'est aussi parce que ces articles sont de fond que nous avons décidé de ne pas attendre et de créer ce numéro spécial nommé « 2 » afin de marquer son territoire.



Butterfly love – Fantasy - www.fantasyfestivals.com

Ne saluons donc pas **Thierry Portal**, auteur de trois articles qui devraient vous passionner. Notons qu'à l'heure de la société hypermoderne, Thierry Portal ouvre ce numéro avec un point de vue historique et philosophique des crises dans un surprenant article consacré à Marc Aurèle.

L'extrême fragilité des entreprises est superbement abordée par **Catherine Malaval** et **Robert Zarader** qui décryptent l'affaire Lu avec acuité. Vous lisez ces lignes en entrainant vos doigts de pied à parfaire leur éventail ? **Sébastien Jardin** nous met en garde : oui, les crises sont prévisibles, l'insouciance s'éloigne un peu plus de nous... Malgré quelques réclames et conseils mercantiles d'usage, nous ne vous abandonnerons pas sans une note de lecture prodiguée par le lecteur attentif qu'est **Thierry Libaert**. Enfin, nous avons décidé de ne pas être les seuls stakhanovistes estivaux et de vous appeler à vos plumes pour notre prochain numéro consacré à la perception. N'hésitez donc pas à nous faire parvenir vos articles.

Bonnes lecture et découverte du 

Didier Heiderich

SOMMAIRE ESTIVAL

Du pouvoir en situation extrême. L'exemple de Marc Aurèle

Par Thierry PORTAL

L'affaire LU : autopsie d'une crise d'un nouveau type

Par Catherine MALAVAL et Robert ZARADER

Affaires, scandales et grandes causes. De Socrate à Pinochet - Livre

Note de lecture de Thierry Libaert

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

Par Sylvianne VILLAUDIÈRE et Thierry PORTAL

Vision business globale et équation importance-urgence : une méthode pour mieux diffuser les signaux d'alerte

Par Sébastien Jardin

La construction du risque d'opinion

Par Thierry Portal

En bref,

Par Didier Heiderich



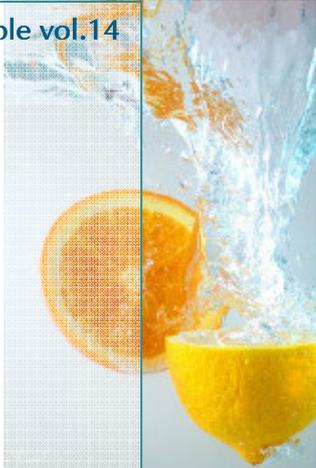
Le Magazine de la communication de crise et sensible vol.14
Supplément estival – Juillet 2007
www.communication-sensible.com
© 2007 - Tous droits réservés – MCCS n°14 – juillet 2007

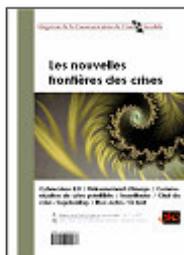
Edité par l'Observatoire International des Crises (OIC)
Association loi 1901 - 11, rue Jean-Baptiste Guillof - 19460 Naves (France)

Directeur de la publication et rédacteur en chef
Didier Heiderich

Comité de rédaction :
.Thierry Libaert, éditorialiste et directeur scientifique de l'OIC
.Christophe Roux-Dufort, directeur des relations internationales de l'OIC

ISBN 2-916429-10-7 EAN 9782916429106 Dépôt légal juin 2007





Téléchargez gratuitement les 13 numéros du magazine de la communication de crise et sensible depuis :

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

Du pouvoir en situation extrême. L'exemple de Marc Aurèle.

Par Thierry Portal



aint AUGUSTIN, GIBBON, TOYNBEE et tous les auteurs qui ont une vision apocalyptique de l'histoire font correspondre la décadence et la chute de l'Empire romain avec le règne du plus magnanime de ses gouvernants. Marc Aurèle était en effet à la tête d'un territoire qui, s'étendant des Carpates au Sahara, de l'Écosse à la Perse, vit apparaître les premiers symptômes d'une crise qui fera vaciller l'Europe sur plus de trois siècles : c'est le début du passage d'un empire se voulant universel et parvenant jusqu'ici à maintenir en paix son immense territoire à un univers qui implose, prémices du monde médiéval. Cette période de délitement s'achèvera par l'établissement des royaumes germaniques en Occident, et la genèse de l'empire byzantin en Orient.

Cette immense mutation se fit, non par une crise unique, mais à travers une succession de crises, depuis celle (entre 166 et 180) qui, à la surprise de tous, révéla sous Marc Aurèle la faiblesse de l'Empire face aux premières menaces barbares sur le Danube. Son règne fut donc marqué par la recrudescence des guerres sur tous les fronts : l'empereur philosophe, converti au stoïcisme, passera son temps à tenter de colmater les brèches qui s'ouvraient dans les frontières d'un Empire immense et attaqué de toutes parts. Or, loin de n'être que le spectateur impuissant du déclin et de la chute de l'univers antique classique, Marc Aurèle (et certains de ses successeurs) sut, grâce à d'énergiques réactions et à des mutations qui étaient de judicieuses réponses à la crise, assumer la gestation difficile mais féconde d'un monde nouveau.

Marc Aurèle a su transmettre à la postérité, dans ses « Pensées pour moi-même », les hésitations d'un homme, parvenu au sommet d'un pouvoir absurde et à la veille de s'enfoncer dans la catastrophe (au sens de René THOM), sur lequel la plupart des historiens s'entendent pour louer la grande rigueur morale. La fascination qu'exerce d'ailleurs encore ce grand personnage historique sur la pensée occidentale tient en effet non seulement de sa sagesse mais aussi du contexte cataclysmique qui l'a vu naître. De fait, l'auteur propose de dénouer les tous premiers fils – du moins les plus visibles – d'une étroite relation qui unit depuis bien longtemps, dans l'inconscient collectif (et particulièrement dans celui des décideurs), l'empereur philosophe romain Marc Aurèle au gouvernement des hommes en situation extrême.

Il s'agira donc ici de tirer quelques enseignements 'philosophiques' majeurs en plusieurs étapes : en partant du rappel des principes de la pensée stoïcienne en général et aurélienne en particulier (I), l'auteur propose de survoler certains précieux apprentissages en matière de 'gestion de crise', tirés des écrits même de l'empereur philosophe (II).

Les questionnements fondamentaux dans le stoïcisme de Marc Aurèle

L'intérêt du propos est ici de comprendre la nature du stoïcisme au travers des éléments philosophiques le constituant pour aborder, ensuite, la pensée particulière de Marc Aurèle.

Du stoïcisme en général : Le stoïcisme est principalement une morale, ou l'est devenu au fil du temps. A sa fondation par Zénon de Cittium (-322/-264), il est déjà un système philosophique conçu dans une période de crise politique sans précédent dans le monde grec, bâti sur l'idée qu'il faut opposer à l'hétéronomie politique l'autonomie d'une vie morale équilibrée, et donc substituer à la question du politique celle de la morale et de l'action droite.

Pour résumer, le stoïcisme veut aboutir à nous faire éprouver du dedans ce principe selon lequel la loi du monde est en même temps notre propre loi. C'est une loi que nous devons vouloir nous mêmes pour trouver notre plein équilibre intérieur. C'est la première fois que cette définition de la liberté était ainsi proposée dans l'histoire de l'humanité, celle-ci permettant de faire coïncider la volonté subjective avec la nécessité de l'existence de 'l'honnête homme', prince ou esclave.

« La liberté ne consiste donc pas à introduire dans le réel des variantes qui nous soient propres mais, inversement, à faire en sorte que la loi profonde du réel se fonde complètement dans la loi de notre volonté. »

La liberté ne consiste donc pas à introduire dans le réel des variantes qui nous soient propres mais, inversement, à faire en sorte que la loi profonde du réel se fonde complètement dans la loi de notre volonté. Cette liberté suppose donc l'intelligence du cosmos, la compréhension de la loi qui gouverne le monde. Elle est à la fois explication sur le plan intellectuel, transformation de soi sur le plan moral, éducation de la volonté. A partir du moment où vous avez compris que ce qui arrive ne peut pas ne pas arriver, il n'est plus question pour vous de choix ni d'option. Marc Aurèle parlera lui-même d'harmonie, c'est à dire de cette possibilité d'adjoindre aux manifestations incertaines de l'existence individuelle ou collective un équilibre menant à une part relative de stabilité, nous laissant alors la possibilité de comprendre la nature et de réfléchir sur notre conduite.

Quand les stoïciens appellent à « vivre conformément à la nature », ils laissent entendre qu'il faut accepter l'événement et le vouloir. Mais la compréhension d'un finalisme cosmique ou d'une volonté de destin supposent l'interprétation de l'homme et

l'exercice de sa volonté. L'événement n'est pas seulement figure de destin : c'est la liberté qui se porte au-devant de ce qui menaçait de la contraindre et c'est en cela que consiste la coopération avec le destin. Contre toute fatalité absolue, la reconnaissance de l'action de l'homme s'affirme dans sa manière d'user de la providence.

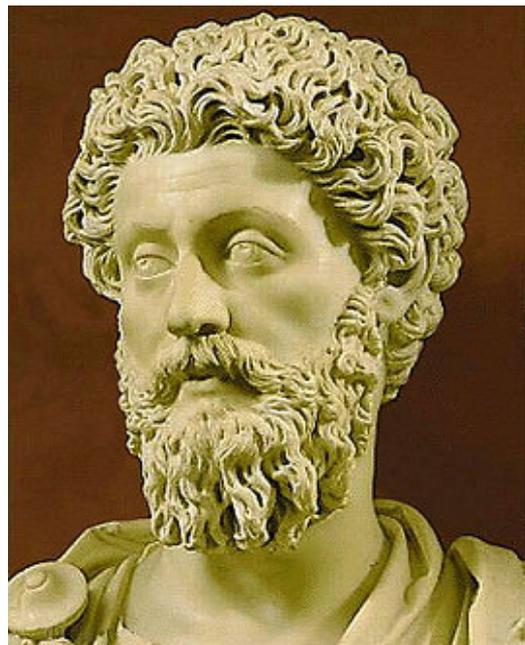
Du stoïcisme de Marc Aurèle en particulier : Ce qui fit le succès spécifique de l'œuvre de Marc Aurèle à travers les âges fut, précisément, son universalité : il s'agit d'un effort sans cesse renouvelé pour se libérer des préjugés courants, du point de vue égoïste et individuel, et pour se replacer dans la perspective du cosmos et de la raison universelle. À travers des phrases courtes et des raisonnements simples qui font appel à notre bon sens, Marc Aurèle nous interpelle directement et nous fait réfléchir sur nous-mêmes, nous donne un guide de conduite pour faire face aux événements de la vie. Sa hauteur de vue est telle que les problèmes ne sont pas résolus, mais transcendés.

Pris dans les tourmentes de l'exercice du pouvoir, l'empereur se livra à un examen de conscience quotidien, au cours duquel il dégagera une artillerie de maximes qui sont autant de règles de conduite inspirées par la philosophie stoïcienne : détachement par rapport à la mort, acceptation du sort comme l'expression d'une nécessité, refus de la démesure dans le comportement quotidien. Car la morale stoïcienne est aussi un système de protection. Elle ressemble beaucoup à ce que nos psychiatres appelleraient aujourd'hui un ensemble de mécanismes de défense du moi. C'est du moins sous cette forme un peu caricaturale que le stoïcisme fut souvent trop brièvement représenté, luttant contre l'anxiété intérieure, l'angoisse diffuse et l'instabilité permanente, fruits inévitables de l'incertitude de l'existence. A tout homme qui souhaite être heureux et pieux, Marc Aurèle répond : « faire œuvre d'homme ». Qu'il soit esclave ou empereur : « Tu y arriveras si tu fais chacun de tes actes comme si c'était le dernier de ta vie, en

le dépouillant de toute vanité, de toute passion qui l'écarterait de la droite raison (...) de tout mécontentement contre la part que t'a attribuée le sort ».

D'une manière plus globale, Marc Aurèle s'efforça de se remémorer le but fondamental de la vie : l'accord avec la nature, c'est-à-dire la Raison sous ses trois modes : la raison intérieure au cosmos, la raison intérieure à la nature humaine, la raison intérieure à l'individu humain. À la suite d'Épictète, Marc Aurèle définit à plusieurs reprises (par ex. VII, 54) ces trois aspects de la vie philosophique : critiquer nos propres représentations pour ne juger que conformément à la raison qui est en nous ; agir avec justice à l'égard des autres hommes conformément à la raison immanente au corps social ; et accepter avec amour les événements que nous impose le destin, en nous conformant à la raison immanente au cosmos.

Si la philosophie stoïcienne de Marc Aurèle exprime une certaine forme de résignation face à la marche du monde (à laquelle, à l'évidence, elle ne peut être réduite), elle est aussi une philosophie du volontarisme et de l'action : « Tant que tu vis, tant que cela t'est permis, améliore-toi ».



Marc Aurèle (121-180)

De l'apport de Marc Aurèle à la gestion de crise : une sagesse de l'action

Certes, il y a eu d'autres philosophes couronnés qui ont rencontré les pires difficultés dans le gouvernement des hommes et des événements : Alfred le Grand, Frédéric II, Saint Louis, ou Frédéric le Grand. Mais, soit leurs pouvoirs étaient limités et leur royaume livré à la sauvagerie; soit leur philosophie était pernicieuse. Marc Aurèle est le seul qui sut exercer l'autorité suprême sur une civilisation simultanément épanouie et en crise tout en développant une pensée philosophique de portée universelle. Quels enseignements modernes peut-on tirer de sa sagesse antique sur le registre du pouvoir en situation extrême ?

Du principe de l'action et de la nécessaire humilité : si les conflits qui maintinrent Marc Aurèle longtemps loin de Rome entravèrent considérablement son œuvre de politique intérieure, il n'en fut pas de même de ses réflexions récurrentes et de son observation des êtres humains et des situations auxquelles ils se trouvent confrontés.

Un homme d'action a souvent du mal à prendre du recul lorsque les responsabilités et les soucis accaparent l'esprit. Le sage, quant à lui, a tendance à être à l'écart de la vie et peut devenir un 'animal' métaphysique. Marc Aurèle ne fut ni l'un ni l'autre, ou peut-être les deux à la fois. Son statut d'empereur donna à son style un ton humain qui apporte une dimension extraordinaire à son œuvre, et que l'on retrouve dans peu d'ouvrages d'autres grands penseurs. C'est pourquoi Gustave THIBON écrivit que Marc Aurèle était un « maître à vivre, non à penser ». Ainsi, la philosophie de Marc Aurèle fut mise à l'épreuve et l'empereur resta un penseur alors que son devoir de gouverner eût pu l'en détourner. On peut même penser que cette philosophie lui servit de guide et qu'elle le fit régner sur son empire. RENAN écrivit d'ailleurs qu'« avec Marc Aurèle, la philosophie a ré-

gné. Un moment, grâce à lui, le monde a été gouverné par l'homme le meilleur et le plus grand de son siècle. » ('Marc Aurèle ou la fin du monde antique').

Si Marc Aurèle tourne et retourne sans fin dans sa tête l'énigme de l'être, errant dans le labyrinthe de la vie, on trouve aussi dans son œuvre d'autres pépites toutes aussi intéressantes pour celui qui s'interroge sur l'exercice du pouvoir en situation extrême, à savoir l'examen de conscience et la préparation intérieure aux difficultés : « Ai-je gardé mon calme, aujourd'hui? - Ai-je résisté au désespoir? - Ai-je accepté l'ordre du jour que me dictait la réalité? - La mort et le malheur me font-ils reculer? ».

Loin des premiers stoïciens comme Épictète, Marc Aurèle lutte contre lui-même pour réaliser cette introspection dans une sagesse effective. Autant Épictète peut paraître arrogant et bouffi de son savoir, autant Marc Aurèle est touchant d'humilité lorsqu'il s'efforce de reconnaître ses échecs. Derrière la mâle assurance de la doctrine stoïcienne à laquelle Marc Aurèle donne tous les gages de fidélité, se dissimule une attitude différente face à la vie, une attitude plus recueillie, proche de l'existentialisme, dans ses formes les plus angoissées.

Car Marc Aurèle souligne tout au long de ses écrits les plus hautes valeurs de l'être humain : sagesse, justice, force morale et tempérance. L'originalité de son œuvre réside dans le ton personnel qui témoigne d'une attention aiguë à l'urgence de "vivre pour le bien", c'est-à-dire vivre dignement dans un monde plein de troubles, à l'urgence d'accomplir son rôle d'homme possesseur d'un "génie intérieur" : forme d'intelligence pour situer la raison et élever son jugement, surtout en situation de danger. La précarité de l'existence humaine, la fugacité du temps comme de la mémoire qui engloutissent tous les hommes, grands ou petits, dans l'oubli et la mort; la petitesse de l'homme et de la terre dans l'infini de l'univers : tels sont les grands thèmes de la philoso-

phie de Marc Aurèle dont l'universalisme repose sur la reconnaissance des métamorphoses et la puissance des événements destructeurs. Harmonie cosmique, donc, qui intègre les phénomènes accidentels dans sa propre téléologie et transmute l'événement en figure de destin.

De la sagesse de l'anticipation et de l'art du pouvoir en situation de crise : C'est autant une philosophie de l'action que de l'anticipation que l'auteur des « Pensées pour moi-même » développe, en s'appuyant sur d'illustres prédécesseurs comme Sénèque le sage pour qui : « Rien n'arrive au sage contre son attente car il prévoit que quelque chose peut intervenir qui empêche que ce qu'il a projeté se réalise » (« Lettres à Licilius » et « De la constance du sage »). Ou encore Philon d'Alexandrie : « ils ne fléchissent pas sous les coups du sort parce qu'ils en ont calculé à l'avance les attaques, car parmi les choses qui arrivent sans qu'on le veuille, même les plus pénibles sont allégées par la prévision » (« Des lois spéciales » II, 46).

Si Sénèque imagine les guerres, les tremblements de terre, les raz de marée, les incendies et autres calamités, Marc Aurèle poursuit son œuvre en affirmant qu'il faut toujours s'attendre à tout. Il se rappelle sans cesse la grande loi de la nature, c'est à dire l'universelle métamorphose, le cours rapide du fleuve de la vie et s'exerce à voir concrètement les êtres et les choses dans leur mouvement perpétuel, c'est à dire leur transformation permanente. En évoquant les cités disparues d'Heliké, de Pompéi ou d'Herculanum, l'empereur philosophe tend à se mettre en vigilance perpétuelle, attitude typique du stoïcien qui s'attend à tout, voir au pire : « Quand tu embrasses ton enfant, il faut se dire intérieurement : Demain, tu seras peut-être mort » (III,24,86 – Epictète cité par Marc Aurèle).

Dans la lignée d'Epictète, l'empereur philosophe s'interrogera, aussi, sur le 'Comment faire' lorsque surgissent obstacles, événements graves et autres

épreuves voulus par le destin. Cette représentation de l'action est présente chez lui sous la forme d'un texte qui a le mérite de récapituler les différentes situations dans lesquelles le stoïcien peut se trouver : « Inutile de supputer quand il est possible de voir clairement ce que l'on doit faire. Si tu le vois, il faut t'engager dans cette voie, sans te détourner, et avec bienveillance » (X,12).

Conscient qu'il peut, au milieu du gué, surgir des doutes sur le sens de sa propre action, Marc Aurèle ajoute (X,12,1) : « Si tu ne vois pas ce qu'il faut faire, suspends ton jugement et utilise les meilleurs conseillers ». De même, si des obstacles heurtent le déroulement que l'homme d'action avait prévu : « Si des choses étrangères s'opposent à ton dessein, continue à avancer en utilisant, après mûre réflexion, les ressources qui se présentent à toi en tenant fermement à ce qui te semble juste ».

Ainsi pourront se concilier la sérénité du sage et la sollicitude de l'homme d'action : sérénité de celui qui n'est pas troublé par la situation dramatique, qui accepte les obstacles et les difficultés, poursuit l'action initiée en la modifiant selon les circonstances tout en gardant à l'esprit la fin qui doit être la sienne (c'est à dire la justice et le service de la communauté humaine selon Marc Aurèle).

Conclusion

Premier écrivain antique à nous avoir livré son autobiographie spirituelle, Marc Aurèle est aussi — il est surtout — le premier philosophe pour qui la sagesse repose sur la vie dans ce qu'elle a d'élémentaire, plutôt que sur un système.

D'où la force de son message, près de deux millénaires après sa mort. En effet, nombre de philosophes ont été et sont encore influencés par la vision très moderne et à la fois antique de Marc Aurèle. Certains d'entre eux ont fait du désastre un élément fondamental des cultures et des mythologies, inhérent aux métamorphoses de l'univers et

consubstantiel des sociétés humaines, tant la certitude d'une précarité de l'existence était universelle. De même, beaucoup ont vu en lui un apport pragmatique et, avant tout, une justesse dans l'affirmation et l'action, c'est-à-dire dans les deux manières de décider et de garder sa détermination, en particulier lorsque le titulaire d'un quelconque pouvoir traverse une situation de rupture. Ce sont là quelques aspects les plus contemporains de l'œuvre de cet empereur philosophe, guerrier avisé de surcroît. Beaucoup plus tard, HEGEL fera, sur ses pas, de la philosophie la fille de la crise et du conflit ...

Puisque la condition des hommes n'a pas changé depuis Marc Aurèle, son journal demeure l'un des fruits les plus délicats de l'Antiquité. Car, bien au-delà de l'angle singulier présenté ici

d'une œuvre aussi forte, les textes de Marc Aurèle constituent une philosophie de l'instant, une réflexion sur l'éthique du pouvoir bienveillant, un 'art' du lien individuel et collectif qui redonnent toute leur force à la volonté politique, à ses actes comme à sa morale. En posant ainsi les bases d'une réflexion sur l'usage du pouvoir, en situation extrême ou normale, les 'Pensées pour moi-même' mettent en exergue une justesse éthique au sein du 'Politique' où l'art de décider doit toujours s'articuler à cette interrogation : « veux-tu le pouvoir pour le pouvoir ou l'exercice du pouvoir ? Autrement dit, ton ambition est-elle d'obtenir la puissance, ou d'être capable, à travers elle, de réfléchir, dire et agir afin qu'un chemin vertueux soit tracé pour la cité ? ». N'est-ce pas là une pensée éminemment moderne ?

Thierry PORTAL

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

Site : <http://portal-communications-sensibles.over-blog.fr> (en construction)

Note de l'auteur : cette modeste contribution n'est pas une base d'essai historique sur la période concernée ou bien encore une esquisse philosophique sur l'apport de ce grand stoïcien qu'est l'empereur romain Marc Aurèle (121-180 après JC). Elle a pour seul et unique objet de donner envie aux lecteurs du Magazine de l'Observatoire International des Crises de s'intéresser à un homme d'action qui, ayant traversé les premières grandes crises de la Rome antique, peut encore et toujours leur donner aujourd'hui quelques leçons de sagesse ou de bon sens pour approcher le domaine de la 'gestion du pouvoir en situation de rupture'.

Bibliographie

Pierre HADOT 'La citadelle intérieure – Introduction aux Pensées de Marc Aurèle' FAYARD 1992 – Note de l'auteur : à mon sens, cet ouvrage constitue une excellente clef pour entrer dans l'œuvre de Marc Aurèle

Marie-Henriette QUET (dir.) 'La "crise" de l'empire romain de Marc Aurèle à Constantin – Mutations, continuités, ruptures' - Presses de l'Université Paris Sorbonne 2006

Roger REMODON 'La Crise de l'Empire Romain de Marc Aurèle à Anastase' (Broché 1997)

Jean François REVEL 'Histoire de la philosophie occidentale – De Thalès à Kant' - Nil Editions 1994

Livres anciens des auteurs antiques cités : Marc AURELE 'Pensées pour moi-même' - Livre I à VI - Folio - SENEQUE 'Entretiens. Lettres à Lucilius', Paul VEYNE Robert Laffont, Bouquins (et aussi 'De la constance du sage' de Denis Diderot – 1778) - PHILON d'Alexandrie 'Des lois spéciales' – 1908 Librairie Alphonse Picard par Emile BREHIER

Henry Pierre JEUDY 'Le désir de Catastrophe' Aubier Résonances 1990

Claude GILBERT 'Le pouvoir en situation extrême' L'Harmattan 1992 – Nota : le titre de cet article doit beaucoup à l'ouvrage de Claude GILBERT, ainsi qu'à sa bibliographie en général, même si les préoccupations du Groupement d'Intérêt Scientifique (GIS) Risques Collectifs et Situations de Crise du CNRS ne recourent pas le champ philosophique couvert ici

L'affaire LU : autopsie d'une crise d'un nouveau type

Par Catherine MALAVAL, Docteur en histoire (EHESS), Directrice des éditions et du pôle communication écrite de Lowe Strateus, et **Robert ZARADER**, Docteur en économie (Paris XIII), Vice Président de TBWA Corporate

Rares sont ceux qui, dans le monde de l'entreprise, des syndicats, de la politique ou des médias, et plus largement dans l'opinion, ne se souviennent pas de l'affaire LU. Il suffit de rappeler une vaste opération de boycott des produits Danone pour que les plus amnésiques recouvrent la mémoire. L'affaire LU : une fuite dans la presse, en janvier 2001, annonçant un plan social, suivie de cinq mois d'une pression médiatique, sociale et politique sans précédent sur une entreprise qui peu de temps auparavant figurait parmi les préférées des Français, le tout dans un contexte pré-



électoral et de débats parlementaires sur la loi de modernisation sociale. L'affaire LU : une affaire encore amalgamée aujourd'hui¹, opportunément en des temps de campagnes électorales ou chaque fois qu'il s'agit de trouver quelque comparaison à un plan de licenciements, ainsi, très récemment, du plan de restructuration d'Airbus. « On se retrouve dans la même situation à l'égard d'Airbus que vis-à-vis de Danone en 2002. Tous les candidats étaient venus dire aux salariés de Danone combien leur patron était malveillant et puis, après les élections, tout cela a été vite oublié. », remarque François Chérèque, interrogé par *Les Echos*, le 27 avril 2007.

Les grilles de l'analyse

Comprendre comment et pourquoi est née l'affaire LU ? Comment a-t-elle soudainement cristallisé tous les maux et toutes les impuissances, l'Etat qui ne pourrait pas tout, les licenciements boursiers, etc. ? Comment a-t-elle fait naître une conscience nouvelle de l'opinion ? Quelles leçons en tirer, en termes de communication de crise ou de stratégie ? Les angles d'analyse ne manquent pas. De façon très synthétique, il s'agit ici de montrer comment les faits et les acteurs extérieurs à l'entreprise se sont « organisés » pour atteindre Danone dans toutes ses composantes (entreprise, marque, culture, etc.), comment s'est creusé un véritable fossé "idéologico culturel" entre l'entreprise et son environnement, bouleversant ainsi sa représentation stratégique. Enfin, de façon plus générique, cette crise a mis en évidence une "conception nouvelle" de l'entreprise, de ses droits et de ses obligations, notamment vis-à-vis de l'opinion ? Cette affaire illustre, pour l'entreprise, la puissance nouvelle du « tribunal de l'opinion ». fait couler beaucoup d'encre. Aussi, alors que la plupart des observateurs qui choisirent de l'analyser *a posteriori* se sont essentiellement placés du seul point de vue des salariés, en critiquant les choix économiques de l'entreprise², cet article propose de relire l'affaire LU à la lumière d'autres points de vue, ceux des médias, de l'opinion ou encore de groupes d'influence très variés. Avec la distance du temps et de l'analyse, on envisagera ainsi l'affaire LU de façon multicentrique, Danone et son environnement, Danone et sa représentation iconique ; on l'envisagera par la conjugaison de plusieurs sources. D'un point de vue quantitatif et qualitatif, l'ensemble des médias (presse, radio, télévision, Internet), sur une période allant de janvier à avril 2001, a été passé au crible de l'analyse, selon cette méthode de « l'autopsie » (voir par soi-

¹ Exemples de références récentes à l'affaire LU. « Combien HP a-t-il dépensé en tout pour le plan ? Le chiffre est top secret. Mais les spécialistes du secteur l'estiment entre 10 et 20 millions d'euros, soit un minimum de 100 000 euros par tête en moyenne, un chiffre voisin de celui du plan de Danone en 2001 pour la difficile fermeture de LU. » (*Challenges*, La vérité sur ... le plan social de Danone, 14/09/2006).

« Une preuve parmi d'autres que les échéances politiques ne sont plus regardées avec autant d'attention : l'impact de l'affaire LU sur Danone en 2001 n'a pas empêché Nestlé de lancer, fin 2006, une réduction importante des effectifs du siège en France, en plus de la vente de trois usines. » (*Les Echos*, Avant les présidentielles les restructurations continuent, 29/03/2007).

« Mars 2002. Un mois avant le premier tour de l'élection présidentielle, les "p'tits LU" de Calais renvoyaient leurs cartes d'électeur pour protester contre la fermeture de leur usine. La mobilisation des 246 salariés touchés par la restructuration de la branche "biscuits" du groupe Danone - qui menaçait également 416 emplois à Evry - s'invitait au premier plan de la campagne présidentielle. » (*Le Monde*, Plans sociaux en campagne, 27/03/2007).

« L'Etat ne peut pas tout. " La formule de Lionel Jospin après l'annonce d'un plan de licenciements massif chez Michelin en 1999 avait rebondi lors de l'affaire LU-Danone et largement contribué à plomber sa campagne présidentielle de 2002. Après les suppressions d'emplois chez Alcatel-Lucent, le plan de restructuration d'Airbus devrait peser dans la campagne et relancer les polémiques sur l'emploi, la politique industrielle, le rôle et la responsabilité de l'Etat actionnaire. » (*Le Monde*, Le rôle de l'Etat actionnaire oppose M.Sarkozy et Mme Royal, 02/03/2007).

² *P'tits Lu en lutte*, Caroline Andreani, Le temps des Cerises, 2003. *Les biscuits de la colère*, Jean-François Courtille, Editions Les points sur les i, 2004. *Dehors les p'tits lus, chronique d'une usine sacrifiée*, Monique Laborde, Anne Gintzburger, Flammarion, 2005.

même) chère aux premiers historiens. Par ailleurs, s'appuyant sur une série d'entretiens internes et externes mobilisant des représentants de toutes les parties prenantes, la réflexion s'est concentrée sur la façon dont le « tribunal de l'opinion » (somme des parties prenantes) s'est constitué juge, a imaginé et prononcé des sanctions (boycott) pour conduire à une cristallisation sans précédent de cette crise, sur les plans politique, économique, social, consumériste, cela au détriment d'un groupe et d'une marque.

Une histoire singulière d'influences et d'opinions

« *Licenciements chez Danone ? Danone s'apprête à supprimer 3000 emplois en Europe, dont 1700 en France* », titre *Le Monde* le 10 janvier 2001, simultanément dans son édition papier et sur Internet. Une fuite, plus une révélation, plus une entreprise dotée d'une communication peu préparée à la vindicte de l'opinion et contrainte par un processus juridique strict, plus un contexte sociopolitique défavorable, tous les ingrédients sont réunis pour un cocktail instantanément explosif. En quelques heures, les médias s'emballent ! L'affaire LU devient plus qu'un exemple, un symbole référent. L'événement va devenir structurant dans l'analyse que font les journalistes des plans sociaux. L'effet de trace est incontestable.

Aujourd'hui encore, la rémanence dans le discours politique et dans l'opinion du conflit LU est sans équivalent : plus de 80 citations « symboliques » dans les articles, notamment les articles de fond sur les politiques sociales, et dans les discours développés lors de la campagne présidentielle 2007, six ans après. Dans le même sens, le baromètre des mouvements sociaux de l'Institut CSA³ continue de classer le cas LU comme le conflit ayant suscité le niveau d'adhésion le plus fort de l'opinion publique en faveur des revendications des salariés. L'affaire LU, un conflit pas comme les autres ? Un conflit qui offre une lecture nouvelle d'un mouvement social singulier ? Un conflit symbolique d'une nouvelle donne entre l'entreprise et l'opinion ? Un conflit qui montre, par analogie avec l'approche matérialiste de l'histoire sociale et économique, que, si l'histoire des entreprises est faite par les entreprises, c'est dans des conditions qui ne sont pas déterminées par les entreprises elles-mêmes. Le fait que les parties prenantes des entreprises soient multiples, composées d'actionnaires, de managers, de salariés ou de consommateurs, explique en soi cette situation de dépendance, voire de soumission à un système d'opinion. Les faits politiques, sociaux, industriels, technologiques, mais aussi l'émergence de nouvelles formes de communication, construisent des interactions qui créent le cheminement et, a fortiori, l'histoire de l'entreprise. En étudiant plus particulièrement ces moments de ruptures et d'incertitude, la « business history » a, sans nul doute, beaucoup à gagner de cette prise en compte nouvelle des interactions qui

En Bref – News du faubourg



Sciences Po ouvrira en octobre 2007 une Ecole de la Communication.

Sciences Po a décidé de créer à la rentrée 2007 une Ecole de la Communication qui offrira une formation intellectuelle fondamentale, alliant savoirs théoriques et appropriation des pratiques professionnelles, internationalisée et constituant un creuset original de l'art, de l'innovation – scientifique notamment – et de l'économie comme du commerce.

L'armature pédagogique de l'Ecole doit beaucoup au groupe de travail conduit par Jean-Marie DRU, Président de TBWA World Wide, dont les réflexions ont portées sur l'évolution des métiers de la communication et les exigences nouvelles de la formation de ces métiers.

S'appuyant sur les ressources intellectuelles de Sciences Po, l'Ecole de la Communication portera une formation de niveau master, organisée sur deux ans aboutissant à la délivrance du diplôme de Sciences Po.

Information : http://www.sciences-po.fr/formation/rentree_2007/ecole_communication.html

³ Le baromètre des mouvements sociaux, CSA, a été créé en octobre 1995. Il permet de mesurer et de comparer l'impact dans l'opinion de l'affaire LU.

jouent aussi bien en temps réel qu'en différé⁴ sur l'histoire des entreprises. Les conditions du passé pèsent sur le présent, et par effet d'expérience, celles du présent sur le futur. Conjuguer l'étude de l'impact du passé dans le présent et l'analyse des relations qui lient l'entreprise à des individus, des communautés, des parties prenantes et des faits, qui sont autant d'évènements aléatoires variés, constitue, non seulement, une dimension essentielle de l'histoire de l'entreprise mais la condition *sine qua non* de la compréhension de ses mécanismes. Les liens sont de plus en plus nombreux, complexes et déterminants, et cela s'exprime avec plus de force durant des périodes de crise.

Le cas de Danone et, plus précisément de ce qui est devenu l'affaire LU, est une forme d'« idéal type » tant il met en évidence la cristallisation, dans l'entreprise (LU) et le groupe (Danone), d'une histoire sous influences, et l'émergence d'une sanction nouvelle prise par le désormais omnipotent « tribunal de l'opinion »⁵. L'affaire LU illustre de manière exemplaire les nouveaux rapports entre l'opinion, l'entreprise et le système sociomédiatique dans lequel ils s'inscrivent. Au-delà du symbole, si l'affaire LU est un « idéal type », plus qu'un exemple ou un modèle, c'est parce que celui-ci consiste, par essence, à relier des phénomènes disparates tirés de l'observation des faits, pour se faire une idée en temps réel d'une organisation et de ses fragilités, notamment dans une période de turbulences. Tous les paramètres de la crise sont réunis : une temporalité sensible, un contexte social propice, des lieux symboliques, une marque extrêmement populaire et exposée, une entreprise emblématique de l'économie à la française. Le plus « mauvais » moment (politique, social), les plus « mauvais » lieux (*Le Monde*, Calais et l'Essonne) et les plus « mauvais » acteurs (lobby, élus locaux, ...) pour une entreprise et une marque symboliques : unité temps, de lieu et d'action, la « tragédie » pouvait s'épanouir...

LU dans *Le Monde* et sa part de vérité

Si la fuite reste un mystère - comment Frédéric Lemaître, l'auteur de l'article du Monde daté du 10 janvier 2001 a-t-il obtenu une note de travail interne sur un vaste plan de réorganisation chez Danone ?, l'effet d'aubaine journalistique est indéniable et la révélation va profiter tout à la fois d'une communication « incertaine » de la part de Danone que d'une opportunité politique inespérée pour *Le Monde*.

Indéniablement, Danone fait une erreur d'appréciation sur la nature des éléments possédés par *Le Monde*. D'une part, l'écriture très « directe » de la note interne en question va favoriser l'onde de choc attendue par le ou les auteurs de la fuite. D'autre part, le journaliste possède d'autres documents, une étude de McKinsey, des analyses critiques internes, dont le contenu lui a paru édifiant. Connaissant bien l'entreprise, il reste très sceptique sur le bien-fondé des conclusions économiques de ce plan baptisé « malencontreusement » Record, qui conduirait à la fermeture de onze usines de biscuits dont sept en France. En outre, l'entreprise sous-estime l'effet collatéral que vont constituer l'agenda et l'actualité économique du moment (les discussions sur la loi de modernisation sociale, née des suites de l'affaire Michelin, licenciements chez Marks and Spencer). L'affaire s'engage sous les plus mauvais auspices.

De fait, l'article, long de quatre colonnes, n'a certainement pas été écrit le matin même. Sa construction laisse penser qu'il a fait l'objet *a minima* d'une discussion collective. Rarement un scoop n'aura été si construit. L'article aborde presque de façon exhaustive, la totalité des thèmes qui seront repris par tous les médias durant plusieurs mois. Certes, en 2001, *Le Monde* a beaucoup évolué et succombe plus naturellement à la recherche du scoop tandis que son service Entreprise traverse une situation com-

⁴ *Introduction à la socio histoire*, Gérard Noiriel, coll. Repères, La Découverte, 2006.

⁵ *L'entreprise face au tribunal de l'opinion, Essai de modélisation des problèmes publics impliquant les entreprises*, N. Narcisse, Doctorat Université Paris IV-CELSA, Nov.2002.

plexe, sa direction se trouvant « très fortement » influencée par Laurent Mauduit⁶. Une des sources originelles de la révélation du passé trotskyste de Lionel Jospin, celui-ci pourfend la « trahison jospinienne » et la « nouvelle économie du Parti socialiste »⁷. Il mène d'importants réquisitoires contre les abandons successifs de la gauche au pouvoir et dénonce l'idée d'un « pacte honteux avec le marché » (*Le Monde*, 6 avril 2001)⁸. L'affaire LU est une belle opportunité pour atteindre avec la même flèche la deuxième gauche et Lionel Jospin⁹, ce Premier ministre qui, deux ans plus tôt à propos de l'affaire Michelin, déclarait « l'Etat ne peut pas tout ». À l'époque, la gauche plurielle s'est fortement divisée sur le sujet.

Plus que la question de la publication, c'est donc la charge de l'attaque qui est calibrée le 10 dans la matinée, et elle est véritablement assassine par, dès l'introduction du papier, l'annonce d'un facteur véritablement aggravant pour Danone : « *ses conséquences sociales sont telles que la direction voulait à tout prix éviter de le rendre public avant les élections municipales de mars 2001.* » L'article déroule ensuite la totalité des problématiques qui seront reprises les jours suivants : l'effet Michelin, la moindre rentabilité de la branche biscuits (« seulement » 7,9%), la priorité à l'actionnaire, l'absence de concertation avec les syndicats (« un plan adopté à l'automne 2000 ») et bien évidemment l'ampleur du plan. Avec ce premier papier, *Le Monde* donne le ton de manière « exceptionnelle ». L'AFP va en amplifier la portée de façon tout aussi exceptionnelle quantitativement. Cet emballement médiatique est renforcé par un fait apparemment très extérieur. Depuis 1981, une coalition de syndicats s'est formée sous le nom de Groupe des 10. Positionné à l'extrême gauche, le Groupe des 10 s'oppose aux confédérations représentatives et tout particulièrement à la CFDT soumise en 2001 à des tensions internes très fortes opposant la majorité à la tendance « Tous ensemble ». Pivot de ce groupe avec les syndicats SUD, le SNJ est particulièrement actif à l'AFP et au *Monde*, qui vont constituer deux relais majeurs de l'affaire LU. Là encore, on y voit une façon de régler des comptes vis-à-vis de la deuxième gauche et de la CFDT via l'affaire LU.

Les huit dépêches AFP qui tombent tout au long de l'après-midi du 10 janvier¹⁰, puis celles du lendemain¹¹, nourrissent une presse quotidienne régionale immédiatement sensible à un plan social de portée européenne, nationale et régionale, qui concerne des villes, notamment Calais, déjà fortement touchées par la crise économique. L'annonce passe en boucle sur France Info. La presse s'embrase dès le 11. Les rédactions nationales et régionales, en presse, radio et télévision, ont en effet eu l'après-midi pour écrire. L'article du *Monde* et les dépêches successives ont apporté suffisamment de matière pour que soient publiés de premiers papiers déjà conséquents. Une lecture

⁶ *La face cachée du Monde : du contre-pouvoir aux abus de pouvoir*, P. Péan et Ph. Cohen, Mille et Une Nuits, 2003.

⁷ Historien du Parti socialiste et membre de sa direction, Alain Bergounioux, parlant de Laurent Mauduit ira jusqu'à écrire « la détestation en politique est certes tout à fait licite. Mais, quand elle se présente sous le vocable d'analyse, il y a là une limite qui a été franchie ». Tribune d'Alain Bergounioux, 15 décembre 2003, sur psinfo.net.

⁸ *La gauche imaginaire et le nouveau capitalisme*, L. Mauduit, G. Desportes, 1999. *L'adieu au socialisme*, G. Desportes, L. Mauduit, Grasset, 2002.

⁹ 03/04/2001 : *Le Monde*, fragile gauche plurielle. 06/04/2001 : *Le Monde* : l'embarras du premier ministre entre plans sociaux et politique économique. 11/04/2001 *Le Monde* : Lionel Jospin en panne de dialogue avec les français. *Le Monde* : Lionel Jospin, le temps du doute.

¹⁰ Dépêches du 10 janvier 2001. 14H28, Danone s'apprête à supprimer 3000 emplois dont 1700 en France (*Le Monde*) - 10/01-15H40, Danone confirme préparer ample restructuration branche biscuits en Europe (titre seul, pas de texte) - 10/01-15H41, Danone confirme préparer ample restructuration branche biscuits en Europe (4 lignes de texte) - 10/01-15H58, Danone confirme préparer ample restructuration branche biscuits en Europe (20 lignes de texte) Danone prépare ample restructuration branche biscuits en Europe (dépêche complète) - 10/01-18H22, Les salariés de l'usine Lu (Danone) de Calais interpellent leur direction - 10/01-19H51, Restructuration chez Danone : une ampleur inattendue selon la FGA-CFDT.

¹¹ Dépêches du 11 janvier 2001. 12H56, Restructuration chez Danone : « un bradage sans précédent », selon la CGT - 11/01-13H35, Ris-Orangis : la fermeture de l'usine Danone « inenvisageable » selon le maire - 11/01-16H06, Danone : la restructuration du biscuit n'est pas la seule inquiétude (CGC) - 11/01-16H39, Restructuration chez Danone : FO énonce l'hypocrisie de la direction - 11/01-17h37, Danone : les salariés de l'usine Lu de Calais en grève - 11/01-17h38 Danone : la CFDT appelle à la grève chez Lu le 16 janvier - 11/01-18h40, Le maire de Besançon exige des « explications » des dirigeants de Danone - 11/01-18h48, Vent de fronde chez Danone après les « fuites » sur la restructuration - 11/01-20h22, Restructuration de Danone : Manuel Valls réclame un démenti de la direction.

croisée de la presse montre à propos que ce sont les mêmes informations de base, parfois à peine réécrites et juste différemment titrées, qui vont nourrir l'ensemble des médias pendant une semaine¹². L'essentiel du travail journalistique réalisé dans les rédactions locales est consacré aux témoignages du terrain, salariés et élus. L'AFP relaie en permanence les interviews de délégués syndicaux.

L'impossible riposte

Pour *Le Monde*, l'affaire est d'autant plus belle que Danone est l'héritière d'un modèle de « capitalisme social », le symbole de la deuxième gauche et l'entreprise préférée des Français, et que cette révélation médiatique, pour des raisons juridiques liées à la jurisprudence Vilvorde, va paradoxalement la réduire au silence. « *Danone ne peut reconnaître l'existence de Record, car ce serait commettre un délit d'entrave* », souligne ainsi judicieusement *Le Monde* dès le 10 janvier. L'AFP relaie encore en évoquant le grand silence de Danone. L'information est d'ailleurs reprise le 10 janvier par l'agence Reuters.

Le champ est donc libre pour que l'affaire LU devienne l'instrument d'un média qui se rêve alors contre-pouvoir et faiseur de Prince¹³ et qui use de son statut de « quotidien de référence ». Et, comme l'écrira plus tard Sylvain Attal évoquant la visite électorale ratée de Lionel Jospin dans l'Essonne durant la campagne présidentielle de 2002 (« quand Jospin a buté sur les Lu », *Le Monde*, 27 novembre 2002), la situation fait de Danone le « symbole de la conversion la gauche aux thèses sociales libérales ». Pour Lionel Jospin, la malédiction LU se répéterait alors. L'obligation légale qui lui est faite de ne pas communiquer enferme Danone dans le silence et donc, du point de vue de l'opinion, dans le mensonge, qui plus est dans une période qui voit la judiciarisation montante des conflits sociaux.

La dissimulation par omission profite à l'argumentation développée par *Le Monde* et l'AFP, qui vont ensemble orchestrer la mise en tension de l'opinion. Cette stratégie des médias tire profit également d'un environnement social et politique lourd, marqué par des restructurations massives dans un contexte de reprise économique et de prise de conscience des effets de la mondialisation de l'économie. Plusieurs journaux vont d'ailleurs remarquer que l'annonce d'une restructuration a, au contraire, été accueillie comme une « bonne nouvelle » par les marchés financiers... Comme le souligne également la presse dès le 12 janvier, l'impasse juridique dans laquelle se trouve Danone n'a pas échappé aux organisations syndicales, qui en profitent pour s'exprimer largement dans les médias. Danone reconnaît finalement l'existence d'un projet de restructuration, mais ne peut qu'opter pour une stratégie de relativisation, « *nous sommes en pleine réflexion, nous voulons nous donner trois ou quatre ans* », discute les chiffres annoncés, « *je ne sais pas s'il aura des fermetures d'usines, mais il est clair qu'il y a trop de capacités* ».

Cette communication défensive adoptée par nécessité est perçue comme une illustration complémentaire de la mutation de l'entreprise, fondée sur la proximité et le progrès social, en une entreprise soumise à la pression de la mondialisation. Traitement juri-

¹² Articles de la PQR du 11 janvier 2001. *Le Télégramme* : Danone grignoterait des emplois pour digérer sa branche biscuits. *La Montagne* : Danone, la branche biscuits dégraissée et allégée. *Nice Matin* : Numéro un des produits laitiers frais, Danone va supprimer 1700 postes en France. *Le Progrès* : Danone, prêt à dégraisser. La Provence : Danone se restructure et licencie en masse. *Ouest France* : Danone envisage un plan de restructuration. *Sud Ouest* : Danone se restructure. *La Voix du Nord* : fermetures des biscuits Lu à Calais ? *L'Union* : Danone, 3000 emplois sur la sellette. *L'Est Républicain* : Danone va supprimer 3000 emplois.

Articles de la PQR du 12 janvier. *Le Parisien* : Ris Orangis, la colère des employés de Lu. *Midi Libre* : le plan biscuits de Danone sent le roussi. *Le Progrès* : vent de fronde chez Danone. *La Charente libre* : vent de fronde chez Danone après les fuites. *La Provence* : Danone, mobilisation et émotion dans les usines. *Ouest France (vannes)* : les salariés de Danone se fâchent. *Ouest France (Loire-atlantique)* : Lu, débrayages pour en savoir plus. *Ouest France (rennes)* : les salariés de Danone se fâchent. *La presse de la Manche* : un vent de fronde chez Danone. *Nord Eclair* : Danone prépare une restructuration de sa branche biscuits en Europe, 3000 emplois menacés. *La Voix du Nord* : l'usine Lu de Calais en grève. *L'Union* : Danone dégraisse, consternation à Jussy. *L'Union* : Château Thierry, le personnel choqué. *L'Alsace* : vent de fronde chez Danone. *L'Est républicain* : vent de fronde chez Danone.

¹³ *La face cachée du Monde : du contre-pouvoir aux abus de pouvoir*, op.cit.

dico social oblige, le groupe se retrouve donc prisonnier d'une communication contrainte, mais autant en interne qu'en externe Danone use mal du peu de marge de manœuvre possible dans ce genre de situation. La presse (*Le Monde*, *La Croix*, *Libération*, etc.) évoque, en creux, un manque d'égard de l'entreprise à l'encontre de son personnel, qui écorne encore plus son image. Nombre d'articles et d'analyses verront aussi dans l'affaire LU une illustration d'une opposition supposée entre le père et le fils Riboud : d'un côté, en dépit de restructurations passées importantes de l'entreprise, Antoine, qui incarnait un capitalisme français, social, paternaliste et familial ; de l'autre, Franck, serait le tenant d'un capitalisme financier « américanisé » où la création de valeur primerait sur tout. Dès le 19 janvier, *L'Humanité* titrait « Franck Riboud, le benjamin devenu dauphin ».

La fabrique de l'opinion

Rapidement, *Le Monde* parle au nom de l'opinion. « *L'opinion est choquée* », lit-on le 17 janvier dans le troisième papier de Frédéric Lemaître. L'article commence comme un article de cadrage sur le modèle social de Danone et l'impossible comparaison avec Michelin. Mais, évoquant la « tempête médiatique et politique » qui s'est levée sur Danone, il s'achève en tribune libre dans un style péremptoire qui peut laisser entrevoir l'influence d'autres journalistes : « *qu'une politique sociale constitue aussi un outil de communication n'a rien de condamnable en soi. Prétendre qu'il puisse en être autrement relève de la naïveté. Mais s'il s'avère chez Danone, lorsque des difficultés se présentent, que la politique sociale n'est plus qu'une stratégie de communication et cela ne peut être que du pire effet. La crise actuelle que traverse Danone va être l'occasion de vérifier si au XXI^e siècle la vision humaniste du « double projet économique et social » a encore ou non un sens* ». D'aucuns, y compris au sein de la rédaction du Monde, supposent qu'Edwy Plenel et Laurent Mauduit sont alors à la manœuvre, derrière ces phrases savamment articulées.

Le 18 (après encore une fois avoir rappelé le 13 que Danone est bloquée par les risques de délit d'entrave)¹⁴, et alors que la tension s'est relâchée, *Le Monde* relance l'affaire par la publication de nouvelles révélations, notamment de longs extraits d'une note interne datant déjà d'août 2000. S'il n'était les dégâts provoqués par sa publication, on ne pourrait qu'admirer la lucidité fulgurante de cette note interne de Danone qui identifie deux risques majeurs en cas d'annonce du plan. On peut ainsi les lire, repris dans *Le Monde* : « *Le groupe à contre-image : dans une France socialiste bien-pensante, l'annonce, par un groupe dont les résultats économiques sont remarquables, qu'il ferme la moitié de ses usines européennes de biscuits vient nourrir le débat sur la mondialisation (...) Le président en première ligne : les fusibles ne tiendront pas longtemps. Les médias et les politiques s'adresseront très vite directement au président du groupe. L'image d'un dirigeant performant et humaniste que Franck Riboud est en train de construire sera d'autant plus fortement remise en cause qu'il jouera à contre-emploi. Ce qu'on n'acceptait pas de Michelin le sera encore moins de Franck Riboud* ». Bref, Danone ne peut donner la moindre information sur ses projets de restructuration, et voilà qu'une approche machiavélique de la communication sociale est dévoilée en place publique. Fusse-t-elle celle d'un « cadre subalterne » de Danone, fusse-t-elle un mail destiné à trois personnes du groupe et non une note, comme Danone le rappelle à la presse, après une semaine d'emballage médiatique, l'heure n'est plus à la nuance. L'a-t-elle jamais été d'ailleurs? La confiance est perdue. On prête à

¹⁴ 13/01, *Le Monde* : les suppressions d'emplois chez Danone provoquent des grèves sur plusieurs sites. 14/01, *Le Monde* : La grève à l'usine Lu de calais fait « boule de neige ». 16/02, *Le Monde* : l'emploi et les salaires au cœur de plusieurs conflits. *Le Monde* : Danone, les limites d'un modèle social. 17/01, *Le Monde* : une lettre du groupe Danone. 18/01, *Le Monde* : Danone réunit les représentants du personnel pour les informer sur les restructurations. 19/01, *Le Monde* : Danone porte plainte contre X. 20/01, *Le Monde* : Danone annoncera la restructuration du pôle biscuits mi-avril. *Le Monde* : les français soutiennent les grévistes. *Le Monde* : les salariés et les élus mobilisés mais sans illusions.

l'entreprise un talent de la machination. Des professionnels du marché suggèrent ainsi que le groupe « a testé le marché, comme il l'a fait pour sa candidature au rachat de Quaker Oats, qu'il avait finalement retirée ». La piste de la fuite calculée est également évoquée par les syndicats. « Tout le monde s'énerve à cause de 1700 types virés. Deux mois plus tard, la direction, presque désolée, licencie 500 employés. Et tout le monde applaudit ».

Mensonge la première semaine, la stratégie du démenti adoptée par Danone, devient « trahison ». Le mutisme dans lequel s'est enfermée l'entreprise finit par inquiéter les analystes financiers : « nous avons connu la même hésitation avec l'achat avorté de Quaker Oates : la veille c'était fait, le lendemain, il renonçait. Ça fait mauvaise impression ». Alors que les usines sont en grève, Danone confirme qu'il n'annoncera rien avant le 15 avril. Deux mois avant les élections, la position relève du numéro d'équilibriste. La presse relaie l'incompréhension et l'inquiétude des salariés. Et l'opinion s'emporte pour les P'tits LU. La presse locale et la presse nationale populaire (*Le Parisien* et *France Soir*), mais également la télévision et la radio, jouent sur l'affect. Faute d'information complémentaire sur le plan, les reportages sont structurés autour de micros-trottoirs des salariés, qui ne peuvent susciter que la compassion (nombre d'années dans l'usine, couples dans la même usine, etc.). Là encore, c'est le même phénomène de duplication de l'information, sur la base des dépêches AFP¹⁵, qui se reproduit et fait boule de neige¹⁶. Un seul exemple, les 20 et 21 janvier, *Le Berry Républicain*, *La Montagne* et *Le Dauphiné* publient quasiment le même article, seuls les titres changent.

La presse relaie le boycott, avec un zèle incomparable

A Calais, fief de la CGT, et à Évry, bastion de Lutte Ouvrière, les équipes du *Monde*, de l'AFP, de *L'Humanité* et d'autres investissent sur l'affaire LU, les journalistes dorment sur place ! Les sondages réalisés par le CSA pour *L'Humanité* nourrissent l'affaire de nouveaux chiffres. L'appel au boycott des produits Danone apparaît dans *Le Canard Enchaîné*, dès le 14 février, à l'appel du collectif « l'éthique sur l'étiquette ». Une pétition de soutien est lancée par la FSU, SUD PTT, la CGT, Attac et AC! Mais, c'est après

¹⁵ Dépêches AFP du 18 janvier. 18/01-12h29, Plusieurs centaines de manifestants devant le siège parisien de Danone. 18/01-12h39, Mme Guigou : il faut que le groupe Danone dise ses intentions précises. 18/01-13h01, Lead / Mme Guigou : il faut que le groupe Danone dise ses intentions précises. 18/01-13h02, Danone : le président du Conseil général de l'Essonne pour une autre logique. 18/01-13h20, La COB a décelé une « anomalie » dans les variations du titre Danone. 18/01-14h19, Lead / La COB a décelé une « anomalie » dans les variations du titre Danone. 18/01-14h57, Danone : plan réorganisation branche biscuits pas connu avant le 15 avril. 18/01-15h13, Danone : plan réorganisation branche biscuits pas connu avant le 15 avril. 18/01-16h23, Grève de 24 heures à Lu France de Toulouse. 18/01-16h55, Les « p'tits Lu » en colère veulent « vivre et travailler ». 18/01-17h12, Danone : les Français approuvent la mobilisation des salariés (sondage). 18/01-18h04, Journée de mobilisation chez Danone, 18/01-18h28, Danone : le marché applaudit les projets de restructuration du biscuit. 18/01-19h09, Danone : pas de plan de réorganisation avant le 15 avril, confirme la direction. 18/01-19h33, (rectif) Danone : plan de réorganisation au plus tard le 15 avril, confirme la direction. 18/01-20h03, François Hollande demande à Danone de faire « une véritable négociation ». 18/01-20h12, Journée de mobilisation chez Danone. 18/01-21h11, Alain Madelin : il ne faut pas de licenciements secs à Danone.

¹⁶ Articles de la PQR du 18 janvier. *La République du Centre* : la fermeture de 10 usines Lu était prévue depuis août 2000. *Ouest France (Rennes)* : les biscuits de Danone alimentent la polémique. *La Nouvelle République* : Danone, une fermeture programmée. *La Montagne* : les salariés de Lu montent à Paris. *La Dépêche* : l'heure de vérité ? *Le Dauphiné* : Danone contre-attaque. *Le Parisien* : les élus défendent l'usine Lu de Ris-Orangis. *La Charente libre* : les salariés de Lu en grève, la direction à la contre-attaque. *La Presse de la Manche* : Danone, plainte contre X. L'union : Danone, la note qui fait scandale. L'union : Château-thierry s'élève contre la fermeture de Lu. *L'Union* : les syndicalistes incrédules à Jussy. *L'Union* : onde de choc à Charleville Mézières. Articles de la PQR du 19 janvier. *Sud Ouest* : Danone sous pression. *Presse Océan* : Danone, grève de solidarité à l'usine Lu de La Hay-Fouassière. *Presse Océan* : les salariés de Lu demandent des comptes aux dirigeants du groupe Danone. *Ouest France* : les élus soutiennent le mouvement du personnel. Granville, Lu dans la rue. *La Montagne* : Danone, Lu est désapprouvé. *Le Bien public* : les salariés de Lu dans la rue. *Le Dauphiné* : les "Danone" font pression. *La Presse de la Manche* : Granville, les salariés de Lu France en grève. *La Presse de la Manche* : Danone, journée d'actions. *Paris Normandie* : la direction de Danone tente de s'expliquer. *Le Parisien* : 350 manifestants contre la fermeture de Lu à Ris. *Le Courrier picard* : Danone gèle sa décision pour Lu. *La Tribune/Le Progrès* : les p'tits Lu en colère. *La Nouvelle République* : les "Danone" mobilisés. *La Dépêche* : Les p'tits Lu sont en colère. *Le Télégramme* : Danone, réorganisation dans trois ou quatre ans. *Ouest France* : tandis que la direction minimise l'importance du plan social, les ouvriers de Lu manifestent à Paris. *La Voix du Nord* : les salariés de Lu ont cuisiné la direction de Danone. *L'Union* : les Danone à Paris, « on n'a plus confiance ». *L'Union* : l'angoisse à Charleville Mézières. *L'Union* : le marché applaudit les restructurations. *L'Est républicain* : ils s'élèvent tous contre Danone. *L'Est Républicain* : les bons côtés de la mondialisation. *La Liberté de l'est* : les LU font le forcing pour obtenir des informations.

l'échec des municipales et l'annonce par Danone, le 29 mars, de la fermeture prochaine des usines de Calais et de Ris Orangis, qui contribuent à un durcissement du discours et à une nouvelle étape de la crise, que Marcel Pochet, le leader cégétiste appelle au boycott le 31 mars, suivi par le site d'Evry. La presse contribue à la diffusion rapide du mouvement¹⁷. Le 10 avril, *Le Monde* publie deux grands papiers dans la rubrique Horizons. En publiant la liste des produits Danone, au-delà de la seule branche Biscuits, la presse aide les consommateurs « qui ne savent pas quoi boycotter » (sic). C'est une grande première en matière de boycott¹⁸, mais aussi une grande première en matière de cyberconsommation. Le site « jeboycottedanone.com » se développe à un moment où la communication sauvage en ligne (rumeurs, désinformation, etc.) connaît sa première grande mutation. Au-delà de son impact direct réel, ce site bénéficie lui aussi de son caractère innovant, au point qu'il est tout autant relayé par des politiques jugés « archaïques » (Jean-Pierre Chevènement, dont le site du Mouvement des citoyens propose un lien vers le site du boycott) que par des communicants branchés « libertaires » (la revue *Technikart*, Olivier Malnuit, rédacteur du site jeboycottedanone.com et membre de l'association Boycott !, ainsi que l'ancien publicitaire Frédéric Beigbeder).

Les points de vue, qui se sont jusqu'alors peu renouvelés, s'élargissent, avec le boycott, à de nouveaux intervenants, ici un entretien avec l'économiste Elie Cohen, avec Raymond Soubie ou avec Robert Rochefort, directeur du Credoc, là avec Marie-José Nicoli, la Présidente de *Que Choisir* à l'époque, tous considérés comme à même d'analyser la dynamique des groupes et des comportements. Quittant le seul champ de l'économie, la crise de LU est devenue un sujet d'étude sociologique, au point que, cas rare à souligner, une affaire née en janvier dans la rubrique Entreprise du *Monde* atterrit en avril dans les pages de *L'Equipe*, avec deux interviews des joueurs de football, Thuram et Lizarazu, stars d'une publicité pour Danone quelques mois plus tôt.

Au mauvais moment, au mauvais endroit : une affaire devenue politique

Quand le premier article paraît, le 10 janvier, dans cette première vraie semaine de vœux politiques, l'activité reprend à peine, mais la révélation du journal *Le Monde* le jour où les députés s'apprentent à adopter diverses mesures concernant les licenciements économiques dans le cadre de la loi de modernisation sociale, est une occasion inespérée de relancer la préparation des élections municipales. L'annonce d'éventuelles réductions d'effectifs n'est pas sans être embarrassante pour certains élus à trois mois de cette échéance politique. Localement, les maires font front commun. La pression est d'autant plus forte que la plupart sont candidats à leur réélection. Au niveau national, l'affaire LU met les politiques dans une situation plus complexe. Certes, il est facile d'évoquer devant des micros « une nouvelle affaire Michelin », et la né-

¹⁷ 31/03/2001, *France Soir* : les p'tits Lu de Calais appellent au boycott. 02/04/2001, *Libération* : Danone, le boycott pour «légitime défense». 03/04/2001, *La Croix* : le boycottage des produits se révèle-t-il efficace ? 04/04/2001, *Le Figaro Eco* : menace de boycott sur Danone. *La Tribune* : le boycott des produits Danone s'intensifie. *Libération* : Danone, appels au boycottage. *Aujourd'hui* : les élus prônent le boycott des produits Danone. *La voix du Nord* : l'appel au boycott fait boule de neige. L'Est républicain : l'appel au boycott face à l'impuissance publique. 05/04/2001, *Les Echos* : Danone, l'appel au boycott prend de l'ampleur. *Libération* : le boycott du yaourt gagne l'assemblée. *Le Parisien* : la fronde anti-Danone se développe. *L'humanité* : inventer un boycottage à la française ? *Le Figaro* : la gauche multiplie les appels au boycott de Danone. *Le Figaro* : la CFDT : « le boycott favorisera la concurrence ». *Le Figaro* : une mesure de rétorsion aux effets incertains. *Libération* : le front anti-Danone s'intensifie. *Aujourd'hui* : la gauche pousse au boycott de Danone. *La Croix* : les effets du boycottage restent marginaux. *Paris Normandie* : appel au boycott de Danone. *La Presse de la Manche* : le boycott inefficace. *L'Union* : faut-il boycotter les produits Danone ? *Le Dauphiné* : Danone, le boycott qui divise. *Le Télégramme* : boycott de Danone, qui se lève pour ? 07/04/2001 : *Le Figaro* : Danone, des voix s'élèvent contre le boycottage. *Libération* : Danone au régime boycott. *Libération* : chez les autres Lu, « l'arme fatale » fait peur. 09/04/2001 : *Le Figaro* : Danone : 70% des Français favorables au boycott. *Les Echos* : le boycott de Danone oppose syndicats et élus de gauche. *Libération* : les Français prêts à se passer de petits Lu. *Libération* : Noël Mamère, maire solidaire. *La Croix* : faut-il boycotter Danone ? *L'Humanité* : boycott, le « oui » des français (6 pages). *Le Dauphiné* : trois villes communistes boycottent les produits Danone. *L'Est Républicain* : Danone, Chevènement décide le boycott. *La Provence* : boycott des produits Danone.

¹⁸ *Face au boycott*, Caroline Fourest, Dunod, 2005.

cessité de durcir la loi, mais dans la réalité, rien n'est moins simple. L'amendement Michelin vise à contraindre les entreprises à négocier des accords sur les 35 heures avant toute annonce de plan social, or, Danone fut un des premiers groupes à négocier la réduction du temps de travail. Sur de nombreux points, l'entreprise compte parmi les modèles. En 1997, l'entreprise a signé un accord avec l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation (UITA) par lequel elle s'engage à consulter les syndicats lors de restructurations dans le monde entier. Alors, ici et là, on cherche à reformuler la loi et l'adapter à la situation inédite que propose Danone. Mais les appels à la mobilisation et à une grève nationale font basculer le débat en deux jours à peine. Il ne s'agit plus d'être pour ou contre Danone, mais, de figurer ou non dans le peloton de tête de cette mobilisation qui gronde.

En Essonne, la fin politique justifie les moyens

L'Essonne est un département « caricatural » des luttes intestines au Parti Socialiste. Les courants les plus à gauche y sont tout particulièrement forts et influents. Les courants majoritaires, au plan national, sont contestés et, souvent, minoritaires ! Dans un contexte local déjà tendu chez les socialistes, Manuel Valls, premier vice-président (PS) du Conseil Régional d'Ile de France, et Thierry Mandon, maire de Ris Orangis et vice-président du Conseil Général de l'Essonne, sont les premiers à sortir du bois et, dès le 11, rivalisent dans les interpellations et dans la même stratégie d'attaque. Le premier joue la carte de l'indignation « *alors que la Région Ile-de-France n'a pas hésité à investir tout récemment plus de 10 millions de francs pour faciliter l'implantation du centre mondial de recherche du groupe Danone sur le site de Palaiseau. (...) Vous mesurez bien ce qu'il y a de choquant et d'injuste à ce que, dans le même temps, une des principales unités de production Danone en Ile de France soit menacée, mettant en péril des emplois productifs* ». En réalité, l'aide publique octroyée à Danone dans le cadre de l'implantation de Vitapole relève de l'aménagement routier plus que de la subvention industrielle... « *Ce serait une situation irrecevable pour les élus locaux et les pouvoirs publics* », dit de son côté le second. Aussi violentes soient elles et apparemment louables, leurs réactions ne se mesurent pas seulement à l'aune de la contribution de Danone à la taxe professionnelle de Ris-Orangis, égale à un tiers des recettes fiscales de la municipalité.... Le climat politique essonnien est en effet plus que tendu. Manuel Valls essaie depuis des mois de déstabiliser la gauche socialiste, surpuissante localement, pour la miner sur sa gauche extrême (PC, trotskiste, etc.), nouant des alliances de circonstance « contre-nature » avec les gauchistes. Sur un autre front, une lutte fratricide est engagée entre François Lamy et Thierry Mandon, le premier supplantant alors le second comme numéro deux des Aubryistes. Thierry Mandon a perdu un grand nombre de batailles politiques locales et nationales. Ses enjeux étant uniquement locaux, l'affaire Danone est une opportunité inespérée de remonter la pente politique. Il est très agressif et le sera plus encore après la lecture de la note d'un cadre de Danone sur la « France socialiste bien pensante », un cadre qui n'est autre que l'interlocuteur avec lequel il est en contact presque quotidiennement à propos de l'implantation de Vitapole !

A cela s'ajoute une lutte persistante entre Julien Dray et Thierry Mandon. Pour Manuel Valls, l'occasion est belle de gêner Julien Dray, à un moment où les deux barons locaux s'opposent au sein du Conseil Régional. La stratégie personnelle de Manuel Valls trouvera son apothéose tardive un an plus tard lors de la visite en campagne de Lionel Jospin dans l'Essonne, au centre de recherche Genopole, à Evry, le 13 mars 2002. Cette visite avait été déconseillée par Yves Colmou, conseiller en communication de Lionel Jospin, et par Jean Glavany, son directeur de campagne, mais poussée par Manuel Valls et par Euro RSCG, agence conseil lors de la campagne présidentielle. Lionel Jospin y va, et croise des syndicalistes de LU sur son chemin. L'échange est glacial, il sera même considéré comme l'une des causes de l'échec de Lionel Jospin à l'élection pré-

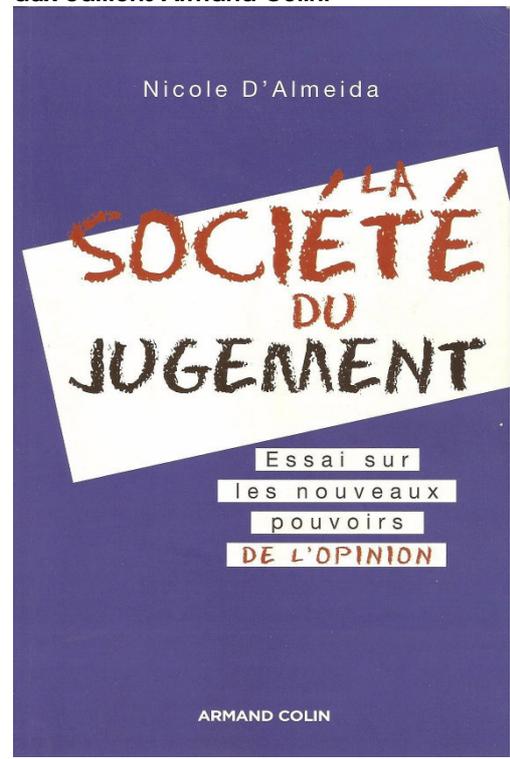
sidentielle¹⁹, « un jeu de massacre télévisé », donnant l'image d'une « ultra gauche prête à faire le jeu des patron, du Medef, de la droite, donc de Chirac »²⁰. Décidément pour Danone rien ne se passe comme attendu. Les socialistes locaux les plus à gauche (Dray, Lienemann, Mélenchon) sont, sinon bienveillants, les moins hostiles et agressifs, tandis que les réformistes sont les plus véhéments (Valls, Mandon).

Au gouvernement et au PS, la sale affaire !

Entre ces deux épisodes, et donc pendant la durée de l'affaire Danone, Manuel Valls cherche à utiliser sa proximité auprès du Premier Ministre pour l'influencer. Jacques Rigaudiat, conseiller social, finit par critiquer la position de Danone, apportant de l'eau au moulin de Manuel Valls. Au début de l'affaire LU, comme le laisse paraître en creux la lecture de la presse, Lionel Jospin est indécis. Mais, le jeu conjugué de l'opinion et de la gauche plurielle rend plus précaire sa position. Le PC a trouvé là un terrain de mobilisation et de positionnement dur « à la gauche de la gauche », d'autant plus efficace que cela place le PS en porte-à-faux. Les Verts attisent le conflit, s'appuyant sur des liens très opérationnels avec une partie de l'extrême-gauche et des lobbies comme le réseau Voltaire, éditeur du site jeboycottedanone.com. Danone est une entreprise doublement symbolique : marque symbolique, proche et préférée des Français, symbole de la deuxième gauche, c'est la proie idéale pour le PC et la CGT désireux de s'opposer au PS et à la CFDT ! Dans une interview donnée à Libération, un dirigeant d'Attac résume la situation : « Danone, ils sont plutôt moins pires que d'autres. Pas de bol, ça tombe au moment où il y a un vrai réveil social. Où les gens ont envie de s'impliquer. Où les politiques ont besoin de réoccuper le terrain laissé au tout économique ».

En bref - Livre

« La société du jugement – Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion », par Nicole D'Almeida (CELSA) vient de paraître aux éditions Armand Colin.



Les Verts, une opportunité médiatique sous influence des « verts de gris » !

Sans relais réel dans les sites concernés par le plan, les Verts jouent eux un jeu tactique, parallèle à celui du PC au sein de la gauche plurielle. Noël Mamère développe une stratégie purement médiatique qui sera portée à son paroxysme au moment du boycott. Il en est alors l'un des principaux promoteurs dans les médias et la sphère politique. Alain Lipietz fait du combat des LU le symbole d'une mondialisation négative qui met à genoux les salariés français. À la différence de l'essentiel des autres Verts, il sera présent à diverses reprises dans les usines pour « soutenir les travailleurs en lutte ». Dans cette affaire, tous les leaders Verts ont en commun d'être à la remorque de l'opinion, reprenant à leur compte les thématiques que sort la presse, principalement les « licenciements boursiers » et le boycott. Pourtant, moins visible à l'époque, mais très

¹⁹ Une recherche multicritères « Jospin Evry Danone 2002 » aboutit aujourd'hui à pas moins de 245 occurrences...

²⁰ *Le Monde*, Quand Jospin a buté sur les LU, 27/11/2002.

pernicieux et jusqu'alors méconnu, un groupe, le Réseau Voltaire, fondé par Thierry Meyssan²¹, exerce une influence sur les Verts et l'un de leur porte parole autorisé, l'ancien humoriste Dieudonné. Sur plusieurs sujets de société, les Verts sont pourtant alertés par divers experts sur le caractère pour le moins composite de ce groupe de pression, alliant des ultra-gauchistes, des libertaires et des négationnistes, proches de thèses d'extrême-droite. Mais, ce groupe, autour d'une personnalité pour le moins controversée en la personne de Thierry Meyssan, agit efficacement sur les Verts, notamment lors de la médiatisation du boycott. D'aucuns les qualifient alors de « verts de gris », en référence à l'extrême droite.

Le PC et la CGT, une instrumentalisation politicienne inespérée, paradoxale et très organisée

Au-delà de la tactique politicienne qui vise à travers Danone, le PS et la CFDT, le PC est confronté à la situation propre de Calais, où ses représentants sont des caricatures de l'archaïsme communiste, un archaïsme que Robert Hue et Bernard Thibault essaient à l'époque de combattre. Cela fonde le paradoxe d'une situation où Robert Hue tente de surfer sur une vision « moderne » des mouvements d'opinion (comportement associétal des entreprises, synonyme de licenciements, face à une vision classique de la solidarité à la classe ouvrière), étant contraint de s'appuyer sur une base municipale et syndicale hyper archaïque! Le numéro n'est pas aisé, mais le PC a tout de suite compris le potentiel médiatique de l'affaire et son impact sur l'opinion. Pour preuve, *L'Humanité* commande au département Opinions de l'institut CSA un baromètre de suivi des perceptions du conflit dans l'opinion et anime toutes ses actions de communication, cet outil à l'appui. Dans la presse, les sondages *L'Humanité*-CSA sont d'ailleurs très souvent repris sous la simple appellation CSA. Et encore aujourd'hui, une recherche sur Internet de « l'affaire LU/Danone » aboutit très majoritairement aux sites de la CGT et de *L'Humanité*, dont les archives sont gratuitement en ligne...

Et le plan social, dans tout cela ?

Les interventions des uns et des autres font peu de cas du plan social. La plupart estiment avoir eu des informations à même d'en prendre la mesure, le plus souvent des analyses validées par des « internes » de Danone, anciens ou présents, qui discutent le bien-fondé des arguments économiques. Des analyses contradictoires ont visiblement circulé à l'époque. Validées par qui ? Information ou intox ? Les syndicats ayant lancé la guérilla contre Danone, c'est en fait à qui rivalisera par la dureté de ses propos et par l'expression de son émotion. Dans son édition du 22 janvier, *La Tribune* résume justement la situation : « aujourd'hui, tout le monde commente un plan que personne ne connaît. François Hollande, premier secrétaire du PS, réclame une véritable négociation et conteste à la fois la méthode et le fond alors qu'il n'existe pour l'instant pas de méthode et que le fond reste inconnu. » Alain Madelin, chantre de la mondialisation, en appelle au « patriotisme industriel et à la responsabilité sociale et humaine pour qu'il n'y ait pas de licenciements secs », sans rien savoir non plus du contenu du plan ! Le débat reste normatif et idéologique, jamais technique. Beaucoup conviennent du décalage entre l'ampleur de l'impact médiatico-politique et la portée réelle du plan, mais tous sont contraints par le jeu des acteurs dans un contexte d'élections municipales, de discussion sur la loi de modernisation sociale, voire, en creux, de montée des préoccupations sur l'éthique et la gouvernance des entreprises (loi NRE, mars 2001).

Mieux même, pour nombre d'acteurs, politiques et conseillers, « les plans sociaux » ne sont que « symboliques », ils sont le meilleur des traitements pour les salariés et ne représentent que 25% des licenciements, contre 75% sans contreparties sociales de qualité

²¹ *L'effroyable imposture, quelques vérités sur Thierry Meyssan*, Fiamette Venner, Grasset, 2004.

dans les autres entreprises. C'est un discours évidemment intenable durant cette période qui laisse une place croissante à la démagogie populaire.

La montée des « alter mondialistes »

Cette période marque en effet l'émergence forte d'un ressentiment contre l'évolution de la société, c'est un temps nouveau pour l'opinion publique qui détermine largement le jeu des acteurs politiques et syndicaux. Cette évolution est symbolisée par l'explosion du fait « alter mondialiste » et la montée des extrêmes gauches (LCR, SUD, Tous ensemble pour la CFDT etc.). Dès lors, c'est moins la crainte des licenciements et du chômage en soi que la condamnation des comportements irresponsables des entreprises, recourant systématiquement à des plans sociaux malgré leur profit, qui alimente cette révolte de l'opinion publique.

Le contexte macro-économique plutôt bon, et la situation financière, souvent excellente, des entreprises concernées ne peuvent expliquer ces annonces de plans sociaux. Ces plans apparaissent dès lors comme une forme d'agression sociétale, voire une tentative de subversion des normes en vigueur dans notre société. Le PS et le gouvernement, affaiblis, subissent cette évolution de l'opinion. En refusant d'entrer dans le « débat », d'aucuns pensent que Lionel Jospin en donne a contrario le top départ. L'écho politique s'amplifie : 90 députés de gauche réagissent favorablement au boycott. Quelques élus de droite, Hervé Gaymard et Renaud Dutreil notamment, leur emboîtent le pas, exprimant « leur sympathie », sans se joindre véritablement à la liste des boycotteurs. Les Verts, le PC, l'extrême gauche et les mouvements ultra, derrière la bannière d'Attac, essaient de tirer parti de la crise et du boycott. Et c'est ainsi qu'on assiste à une confusion des genres inédits, où des députés parlent en tant que « citoyens et consommateurs » et décident en politiciens, où des maires usent de leur mandat pour supprimer les produits d'une entreprise de toute structure de restauration collective. La rhétorique ministérielle est parfois confuse, au mieux ambiguë. « *Je trouve bien que les gens réagissent, remarque la Ministre de la Justice, Marylise Lebranchu, et même si je n'en ai pas le droit, je le dis quand même. Je ne peux appeler au boycott, je n'ai pas le droit* ». Agir par omission, voilà une nouvelle forme de dialectique du discours politique. Mais, là aussi pour des raisons purement politiciennes, c'est la même course en avant qui se reproduit, la gauche se rangeant derrière les stratégies de l'extrême gauche et des alter mondialistes. L'initiative en revanche divise l'unité des syndicats ; FO et la CFDT y sont résolument opposés et se retrouvent aux côtés du Medef pour mettre en garde sur l'irresponsabilité de ce comportement.

L'idée que le citoyen peut être acteur et faire plier les entreprises est nouvelle²². Les analystes datent l'émergence de ce mouvement au tournant des années 2000-2002. Même sans passage à l'acte massif, l'adhésion à des stratégies de boycott est particulièrement forte, majoritairement pour des raisons liées à des suppressions d'emplois. Là encore l'affaire LU intervient au plus mauvais moment « sociétal » et « consumériste », de la même manière qu'en janvier Danone était la cible idéale d'un renouveau du discours politique pré-électorale, l'entreprise est de nouveau la boycottée idéale, par la nature de ces produits. Le boycott peut être visible et facilement revendiqué. Plus facile de se priver de yaourts Danone que de pneus Michelin ! En réalité, peu en importe l'efficacité réelle du boycott, l'essentiel en est le principe. C'est le moyen d'attaquer Danone là où cela fait mal, sur les produits et sur la marque. Dans le classement des entreprises préférées des Français, publié par *L'Expansion* six mois après l'affaire, en septembre 2001, Danone a

« L'idée que le citoyen peut être acteur et faire plier les entreprises est nouvelle. »

²² « La gestion de crise simple affaire de communication ? », Th. Libaert, *Management et conjoncture sociale*, Fev.- Mars 2003.

chuté en un an de la 2^e à la 44^e place...La même chute est également mesurée dans l'indice d'image Ipsos.

Un « idéal type »... pour comprendre les relations nouvelles entre l'opinion et l'entreprise

Pour Stéphane Rozès du CSA²³, ce conflit social est le premier d'un nouveau type, où la communication et la fabrique de l'opinion prennent totalement le pas sur la nature stricto sensu des revendications. Au-delà de ce contrat social et politique édifiant, l'analyse *a posteriori* de l'affaire LU montre que cette crise médiatique symbolise, plus que n'importe quelle autre, le nouveau mode relationnel qui s'est installé entre l'entreprise et l'opinion. De façon plus générique, dépassant l'affaire, l'intérêt de cet « idéal type » tient aussi aux décryptages sans équivalent qu'il offre pour éclairer, même en forçant les traits, les nouvelles relations existant entre l'entreprise et l'opinion. L'opinion se manifeste avec deux caractéristiques paradoxales : elle s'est à la fois fragmentée, morcelée avec la multiplication des parties prenantes ou « des ayant droit à la parole » et, dans le même temps, l'opinion publique n'a jamais été autant en mesure de peser sur l'histoire de l'entreprise. L'affaire LU est à ce titre doublement exemplaire. Exemplaire, parce qu'elle illustre d'abord la mécanique de formation de l'opinion publique dans de telles circonstances. Exemplaire, car elle montre aussi à quel point une crise médiatique peut être violente et ses conséquences durables sur la réputation de l'entreprise.

Sur la formation de l'opinion, l'enseignement principal de cette enquête est de montrer que la crise médiatique est le résultat d'une alchimie particulière faite d'un contexte social (débat sur la mondialisation et le libéralisme), économique (doute sur la croissance, chômage en hausse, licenciements boursiers...) et politique porteur (de prochaines élections, un débat sur le positionnement de la gauche), d'un fait (un plan social), et d'acteurs, comme *Le Monde*, ayant un intérêt à souligner la tension que le fait provoque sur le contexte, et inversement. L'affaire LU, est en plus renforcée par des circonstances « aggravantes » : des lieux symboliques (Calais, l'Essonne...) ou d'erreurs de communication (silence prolongé de la direction de Danone et judiciarisation excessive de la situation).

En réalité, il n'y a pas de mouvement d'opinion par nature. Cette histoire se construit, elle est même co-produite, en la circonstance, par autant d'acteurs (journalistes, syndicats, élus, associations...) qui s'expriment, agissent, réagissent, interagissent dans un contexte social et politique déterminé. Ce faisant, tous ses acteurs mettent en scène leurs révélations, leurs réactions, leurs dénonciations, leurs déceptions et ainsi orchestrent le jugement et la sanction du « fauteur du trouble » (ici Danone). Chacun l'instrumentalise à ses fins (recherche du scoop, combat militant ou idéologique...), mais c'est la mise en système qui produit le mouvement d'opinion.

Quant à la violence de la crise médiatique, elle révèle trois types d'influence. La première tient à l'intensité des représentations de l'outrage reproché à l'entreprise. En l'espèce, l'outrage consiste factuellement à préparer un plan de licenciements dans un contexte de croissance. En d'autres termes, les faits donnent à voir une injustice, supposée patente, les salariés de LU sont sanctionnés alors que leur travail a rendu l'entreprise prospère. Au demeurant, cette représentation est aggravée par une autre information : l'entreprise cherchait à cacher ses intentions, c'est la fameuse « fuite ». L'entreprise contrevient alors à une autre valeur érigée désormais en principe dans l'espace public : la transparence. Le deuxième facteur est lié au potentiel de résonance de l'affaire dénoncée : ici il est incomparable et pour certains, inespéré. Une marque ultra exposée, symbole à la fois d'une réussite à la française, une entreprise à

²³ « La « grève par procuration » de l'opinion à l'égard des mouvements sociaux, révèle un nouveau cycle idéologique », S. Rozès, *Travail salarié et conflit social*, sous la direction de M. Vakaloulis, PUF, 1999. « Conquête de l'opinion et opinion de conquête », S. Rozès, in *Médias et luttes sociales*, sous la direction de F. Duchesne et M. Vakaloulis, Editions de l'Atelier, 2003

laquelle les consommateurs accordent le plus fortement leur confiance. L'impact « émotionnel » de l'affaire est dès lors garanti pour ceux qui comptent moins dénoncer le comportement de Danone qu'instrumentaliser l'affaire. Enfin, troisième facteur, paradoxal, Danone est sanctionné par l'effet « boomerang » de sa « trop bonne » réputation. Les trois-quarts des consommateurs ont fin 2000 une bonne opinion et confiance dans l'entreprise. Chacun pense alors que son image et sa réputation, associée aux valeurs de citoyenneté, respect et responsabilité sociale protègent le groupe de crises majeures. Il n'en est rien. Pire même, la bonne réputation amplifie la crise car elle révèle la déception du consommateur et du citoyen, comme celle de toutes les parties prenantes. Chacune d'entre elles se sentent trompées, voire manipulées. La sanction est dès lors à la hauteur de la déception. La mauvaise réputation chasse la bonne, et ce immédiatement ! Pour Danone, l'impact est direct même si il joue avant tout sur le capital immatériel, en mettant à mal ces biens si précieux que représentent son image et sa réputation. Ainsi, l'impact du boycott des produits Danone, le premier du genre, a incontestablement davantage pénalisé l'image de l'entreprise que son économie.

Les traces de la crise sur la réputation sont importantes et elles sont d'autant plus profondes que l'opinion en garde la mémoire²⁴. Le baromètre des conflits sociaux du CSA, entre autres, en atteste année après année. D'ailleurs, à chaque actualité « licenciement boursier », l'affaire est évoquée à nouveau. Car, si l'opinion est un tribunal pour l'entreprise, les affaires qu'elle décide de juger font « jurisprudence ». La jurisprudence Lu hyper-médiatisée succède à la jurisprudence, plus molle, de Michelin dans les représentations collectives. Cette jurisprudence faite date encore aujourd'hui. Alors que penser de ce nouveau mode relationnel entre l'opinion et l'entreprise ? Il faut sans doute voir à travers cette enquête le symbole ou, plus justement la confirmation, de la nouvelle place centrale de l'entreprise dans la société. A travers le regard suspicieux de toutes les parties prenantes et leur capacité à la déstabiliser, l'entreprise paie le prix de cette place centrale. Dès lors, l'entreprise a certes des droits, mais aussi, et surtout, de plus en plus d'obligations, voire de responsabilités. Si, l'entreprise a conquis un droit à la parole dans la cité et dans la société, elle doit aussi s'assurer de sa conformité éthique et, plus encore, de la représentation médiatique, sociale, politique de cette conformité aux attentes de la société.

Groupe symbolique des relations tumultueuses entre l'opinion publique et l'entreprise, Danone bénéficie à l'inverse, dans d'autres situations, de sa fonction d'idéal-type. Alors qu'en juillet 2005, circulent des rumeurs d'une OPA de PepsiCo sur Danone, le groupe est défendu avec la même ferveur par l'essentiel des politiques et une grande majorité de l'opinion publique, se trouvant ainsi à l'origine du concept nouveau de patriotisme économique²⁵. Du « boycottons Danone » en 2001, la presse, les politiques et l'opinion passent tout aussi alertement au « tous derrière Danone » en 2005... Voilà aussi paradoxalement une autre leçon à tirer de l'affaire LU.

Catherine MALAVAL, Robert ZARADER, 2007



Cet article est disponible en téléchargement tiré à part

(PDF) - 18 pages - 571 Ko

<http://www.communication-sensible.com/download/analyse-crise-lu-danone-2007.pdf>

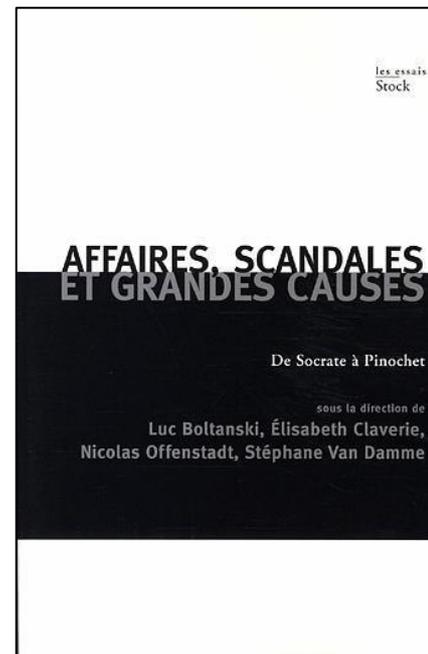
²⁴ « Bâtir une entreprise durable pour des individus durables », R. Zarader, *Les Echos*, 22 septembre 2005. « La confiance ne se crée pas », P. Pailliant, E. Zajdermann, R. Zarader, *Les Echos*, 29 décembre 2006.

²⁵ La méthode Colbert ou le patriotisme efficace, O. Pastré, Perrin, 2006.

Affaires, scandales et grandes causes. De Socrate à Pinochet - Livre

Note de lecture de Thierry Libaert

Un ouvrage de réflexion sociologique sur les affaire Outreau, Clearstream, Crédit Lyonnais. L'ouvrage est une succession de focus sur des grandes affaires, principalement issues de l'histoire lointaine (l'affaire Socrate, l'affaire Enguerran de Coucy (1259), l'affaire Calas, l'affaire Dreyfus). De manière plus contemporaine sont examinés des affaires essentiellement politiques (la guerre d'Algérie et l'affaire de "La gangrène", l'affaire Pinochet, le terrorisme en Allemagne et l'affaire de la RAF). On remarque une étude sur "100 ans de scandales financiers en France" de Damien de Blic, une très détaillée sur l'affaire de Minamata au Japon de Paul Jobin et un examen des rapports entre commérage, scandale et affaires par Cyril Lemieux « tout commérage se laisse examiner come la séquence d'ouverture d'un scandale » (page 370).



Excellente mise en perspective finale de Luc Boltanski sur les ingrédients de la "forme affaire". Pour que l'affaire se développe, il faut que ceux qui dénoncent se heurtent à des obstacles, un espace public pris à témoin (et qui lui-même s'ordonne par les grandes controverses), des victimes face à une injustice (ou un sentiment d'injustice), le sentiment d'indignation et de désintéressement des plaignants dans l'objectif de désingulariser l'affaire, la présence de relais d'opinion et plus tard de médias pour accroître la résonance de l'affaire, l'absence d'une censure trop lourde. Le thème en débat doit être porteur de valeurs contradictoires. On note ainsi la disparition en tant qu'objet « affaires » ayant un fort retentissement dans l'opinion publique des scandales liés aux affaires d'argent (comme le Canal de Panama ou l'affaire Stavisky en raison d'une désaffection des thématiques critiques associées, l'affaire du Crédit Lyonnais n'a ainsi entraîné ni démission gouvernementale ni réforme institutionnelle, et l'opinion publique est resté apathique. Depuis le tournant de la rigueur en 1982, l'argent ne fait plus débat

dans la sphère socio politique, il est donc moins le sujet potentiel de disputes publiques : « le scandale financier ne semble plus désormais capable d'ébranler la vie politique française comme il a pu le faire régulièrement pendant près d'un siècle » (page 247). Luc Boltanski et Elisabeth Claverie notent également la similitude des scénarios : accusations, justifications, critiques, apparition de preuves, pluralité de récits incompatibles, dévoilement de motifs cachés, effort de montée en généralité, mis en cause de la partialité de certains (les juges notamment), quête de soutiens, appel à l'opinion. La notoriété est aussi un élément d'émergence : « La dénonciation du scandale trouve son plein accomplissement quand celui qui est tenu pour responsable est un personnage d'une certaine importance sociale » (page 421).

Enfin, le sentiment de la pitié n'est jamais très éloigné au travers de la mise en évidence d'une souffrance et les auteurs renvoient aux travaux d'Hannah Arendt sur ce qu'elle appelait « la politique de la pitié », composante forte de la relation politique dans les sociétés démocratiques. 3 registres sont mobilisés lors des affaires, un registre normatif basé sur la montée en généralité (prétention à l'universalité, principes de justice..), un registre argumentatif qui se tournent vers les différentes versions de la réalité, et un registre émotionnel qui met l'accent sur la pitié, la souffrance. A l'heure de la multiplication des manuels de gestion de crise, voici un livre qui remet intelligemment nos crises actuelles en perspective.

T.L.

Affaires, scandales et grandes causes. De Socrate à Pinochet

Auteur(s) : N. Offenstadt, Van Dam. Éditeur : Stock. Prix : 22 EUR

Se procurer le livre sur Alapage :

http://www.alapage.com/-/Fiche/Livres/9782234058910/affaires-scandales-et-grandes-causes-n-offenstadt.htm?fulltext=9782234058910&id=22551181486248&donnee_appel=GKDZl



Reflexes de communication de crise

Par Didier Heiderich

ISBN 2-916429-06-9 - Collection : la communication et le management en pratique

1 document au format PDF à télécharger, 7 pages - 290 Ko

Coût indicatif pour la France 1,80 € *

Ce document réflexe permet de passer rapidement au scanner l'ensemble des compartiments d'une communication de crise : évaluation de la situation, préparation des questions, messages, pilotage et organisation de la communication, relations presse.

Voir : <http://www.communication-sensible.com/business-class/>

* Prix indicatif pour la France métropolitaine au 26 juin 2007.

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.



Positionnement stratégique (La Havane) Photo : Zorilla

Cet article cherchera à montrer comment un concept difficile, au périmètre originel très réduit, a pu autant essayer 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 ¾ 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).

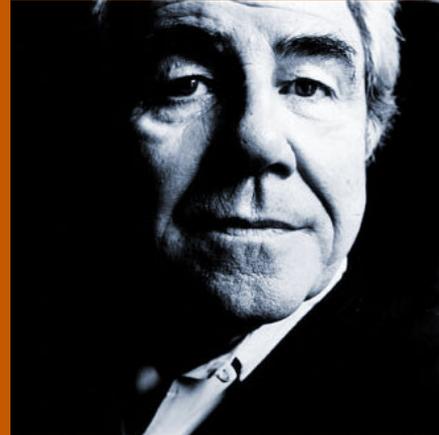
II - Passer du réseau à l'alliance de positionnement stratégique

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

En bref – Jean Baudrillard



« Après avoir posé comme hypothèse que le système ou le code a gagné – et, à la limite, assurons-lui sa victoire –, j'essaie de me demander ce qu'il reste pour la pensée au-delà. » - Jean Baudrillard, *Le Monde de l'éducation*, 1999

www.lemonde.fr/mde/ete2001/baudrillard.html

Déjà évoquée dans le magazine n°13, la disparition de Baudrillard n'implique pas celle de son œuvre.

Il y avait chez lui comme un parfum d'éloquence divine. Certes, parfois nous n'étions pas préparés (le sommes-nous ?) et il pouvait surprendre lorsqu'il nous exhortait « à ne pas prendre le réel pour un fait accompli ». Certes, l'ère du temps le passionnait même s'il s'agaçait « de notre tendance insupportable à tout interpréter ». Mais tout résonnait en lui comme un appel à un sursaut sauveur.

Pour le comprendre et cesser de réinterpréter le réel, il y a certainement ses livres, mais également l'hommage de Libération superbement écrit par Robert MAGGIORI sous le titre « Jean Baudrillard au-delà du réel »,

www.liberation.fr/culture/239275.FR.php des « sons » disponibles sur le site (non officiel) de « Là-bas si j'y suis »

www.la-bas.org/article.php3?id_article=1125

ou encore quelques vidéos que vous pourrez glaner sur le net.

www.dailymotion.com/video/xj3rh_jean_baudrillard

- D.H.

d'être le plus précis possible si l'on veut qu'il serve à structurer les relations entre co-contractants. 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'incruster 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.

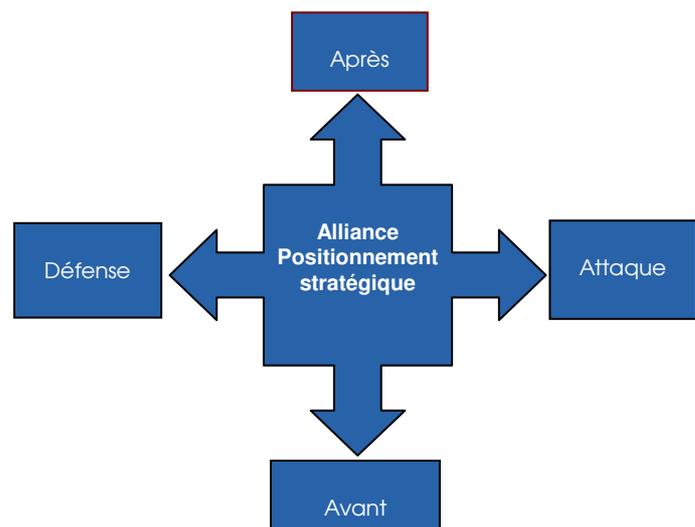
De même, l'alliance de positionnement stratégique est aussi comme un organisme vivant qui évolue et se transforme en continu, suscite donc des frottements, naviguant entre ordre et désordre mais obligeant ses cocontractants à imaginer d'autres 'Possibles'. De fait, **il faut accepter, pour qu'elle soit 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.

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.

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.

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 ...

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.

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 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).

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

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'entreprendra l'infrastructure avec ses différents publics ou utilisateurs (dès juin 2007), au 1^{er} rang desquels figureront les riverains.

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 :

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.

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 ...

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



Séminaires de formation

« Communication de crise »

- Paris, les 24 et 25 octobre 2007

- Bruxelles, les 14 et 15 novembre 2007

Organisés par l'Observatoire International des Crises

Animés par Didier Heiderich et Stephen Bunard

Stratégies, pilotage et opérations de communication de crise

- . **Comprendre et anticiper les crises**
- . **Stratégies et messages**
- . **Rebondir**
- . **Relation avec les médias**
- . **Etude de cas et mise en situation**
- . **Séance de média training individualisée.**

Attention, nombre de place limité à 10 participants maximum.

Information et inscription

- Paris :

<http://www.communication-sensible.com/formation-crise-paris>

- Bruxelles (formation en français) :

<http://www.communication-sensible.com/formation-crise-bruxelles>

Vision business globale et équation importance-urgence : une méthode pour mieux diffuser les signaux d'alerte.

Sébastien Jardin, IBM.

Rangez les boules de cristal, cartes de tarot et autres baguettes de sourcier ! Elles ne sont plus d'aucune utilité car les méthodes de détection des risques sont efficaces. Aujourd'hui, toutes les crises, qu'elles soient importantes ou minimales, sont détectables. Les attentas du 11 septembre en sont une des preuves les plus médiatiques : le FBI et la CIA savaient qu'un tel risque pesait sur les Etats-Unis bien avant même que le premier avion ne frappe la face nord-est de la tour n°1 du World Trade Center. L'explosion de la navette spatiale américaine Challenger en est encore un exemple : les ingénieurs du projet avaient prévenu leur management qu'un risque de ce type était plus que probable. La grande question qui se pose alors est la suivante : pourquoi, alors que l'information est à disposition, personne n'a rien fait pour empêcher de telles catastrophes ? Dilution des responsabilités, manque de confiance des collaborateurs, faible sens de l'urgence de la part des managers... ? Autant de possibilités qui laissent à penser qu'il manque un maillon de taille dans l'anticipation et la gestion des crises.



Les crises peuvent provenir d'éléments divers : produit défectueux, catastrophe climatique, problème technique, malveillance, négligence... et même le hasard parfois. Les crises peuvent donc avoir des origines très variées. Dès lors, comment est-il possible de les anticiper ? « Tout simplement » en posant des sondes sur ce qu'elles ont toutes en commun : le terrain. Toutes les crises proviennent du terrain et dès l'instant où l'on est capable d'entendre et d'écouter les signaux en provenance, il est possible de toutes les détecter. Et le fait est qu'aujourd'hui nous savons parfaitement poser de telles sondes. A la disposition des gestionnaires de crise se trouvent divers outils : CRM, Users Groups, Complaint Management Tool, cellules d'anticipation de crise régulières où échantillent les responsables des divers départements de l'entreprise... En un mot : nous savons faire. Alors, encore une fois, si nous sommes si brillants et organisés, pourquoi des crises se manifestent encore ?

Il est clair pour bon nombre d'entre nous qu'un maillon clé manque dans la chaîne qui unie le terrain aux gestionnaires de crise. Ce maillon est composé de l'ensemble des collaborateurs eux-mêmes. L'idée ici défendue n'a aucunement pour objectif d'incriminer le personnel des entreprises ; bien au contraire. Mais le fait est qu'en chacun de nous résident des facteurs bloquant la transmission de l'information. Et ce blocage n'a pas, dans l'immense majorité des cas, de raison d'être intentionnelle. C'est la

vie voilà tout. Nous aimons tous avoir un avantage par rapport aux autres en terme de position sociale, de connaissance d'un sujet ou d'un client donné. C'est normal. C'est ce qui fait notre force mais aussi notre faiblesse car nous avons beau être brillant individuellement, si nous n'échangeons pas nous serons brillants et seuls. Que vaut-il mieux : être fort tout seul ou à plusieurs ? Personnellement, je pencherais pour la seconde option. La raison de ce choix est simple : nous possédons tous une richesse que ne possèdent pas les autres personnes, et en les mettant ensemble nous aboutissons à une valeur ajoutée bien supérieure à ce que nous aurions fait seuls. Telle est la base de l'échange et ce vers quoi nous devrions tendre.

En ce qui concerne l'anticipation des crises, cette tendance naturelle que nous avons à retenir l'information n'aide pas à la qualité des prévisions. Et si l'on rajoute à ceci que les entreprises sont naturellement tournées vers ce qu'il faut faire et pas sur ce qu'il faut éviter, les choses se compliquent encore davantage. Ce dernier point saute aux yeux de toute personne travaillant dans une structure donnée. Par exemple, en ce qui concerne les forces commerciales, elles font une mise à plat souvent hebdomadaire des challenges à venir. Mais en aucun cas n'est abordé le sujet des risques qui découlent des challenges perdus ou abandonnés. C'est dommage car traiter de ce dernier point permettrait de mettre l'activité globale en perspective et de montrer les pistes d'amélioration qu'il reste à emprunter si l'on veut s'améliorer continuellement. Le fait est que nous ne le faisons pas et que seule la cellule d'anticipation et de gestion de crise se penche sur ce type de sujets.

Faire remonter l'information sur les risques issue du terrain, voici un défi majeur que doivent affronter les entreprises si elles veulent être capables de maîtriser les risques. Bien entendu, notre capacité à dompter les crises ne sera jamais à 100% certaine, mais le facteur risque en serait tout de même nettement réduit. Etant donné que nous possédons toute l'information requise, ce qui manque c'est son échange. Et pour améliorer sa transmission quoi de mieux que de se pencher sur l'entité de blocage que sont les collaborateurs et notamment les managers ? En effet, on y regardant de plus près, on s'aperçoit que les managers possèdent les clés de l'anticipation des crises : l'information issue du terrain. Cette information provient de leurs équipes, mais n'est pas forcément traitée en priorité ou avec l'urgence suffisante. Encore une fois, la raison n'est pas la négligence ou la malveillance, mais plutôt le manque de temps chronique dont chacun de nous souffre pour accomplir sa tâche. Nous travaillons de plus en plus dans l'urgence et cette tendance ne semble pas aller en décroissant.

Certains d'entre nous aiment penser au travers d'équations et dans de nombreux cas cette approche facilite grandement la compréhension des concepts proposés. L'objectif du présent article est de formuler quelques pistes de réflexion pour améliorer la pondération de l'équation importance-urgence et ainsi diminuer les facteurs de blocage de l'information. Et en terme équationnel, on pourrait écrire la chose suivante :

$$IU = a.Ct + b.Mt + c.Lt$$

Où :

- IU est le ratio importance-urgence
- a est le coefficient pondérateur associé au court terme (Ct)
- b est le coefficient pondérateur associé au moyen terme (Mt)
- c est le coefficient pondérateur associé au long terme (Lt)

La volonté des idées présentées plus bas est de passer d'une situation présente où $a \gg b$ et c , à une nouvelle situation où $a \approx b \approx c$. Ceci repose entre autres sur l'idée que sans court terme il n'y a pas de moyen et long terme ; mais si l'on perd de vue ces deux derniers paramètres, le court terme perd en efficacité et en réalisme.

Poser les coefficients pondérateurs de l'équation importance-urgence est loin d'être une chose aisée. Et pourtant, il s'agit là d'un point clé. Le fait est que dans la plupart des cas, le ratio importance-urgence est dominé par le poids du court terme. Bien loin derrière viennent le moyen et le long terme. Il est évident que pour atteindre les objectifs fixés en moyenne et longue période, il faut valider les étapes de courte période. Mais en ne se concentrant que sur le court, voire le très court terme, on oublie de regarder plus loin et autour. En d'autres termes, on perd la compréhension environnementale globale vitale au fonctionnement des entreprises. En effet, « garder la tête dans le guidon », pour utiliser l'expression consacrée, n'aide pas à percevoir les subtilités de la réalité nous permettant d'être encore plus efficaces. Cette difficulté que l'on a à sortir la tête de l'eau et à regarder autour de soi se traduit, pour les forces commerciales par exemple, par la perte de certains contrats ou par la création d'une base de clients mécontents. Et, pour parler de ce dernier cas, quand on sait que conquérir un client coûte dix fois plus cher que d'en conserver un et que faire diminuer la perte de confiance des clients génère entre 25% et 85% de profits supplémentaires selon les produits et secteurs, on perçoit aisément l'intérêt qu'il y a à comprendre l'environnement business global dans lequel nous intervenons. En un mot, si l'on arrivait à donner du sens au sens, les choses seraient moins compliquées.

Cette capacité à voir au lieu de regarder et entendre au lieu d'écouter est une des clés de la résolution du challenge soulevé dans cet article. En effet, si les managers étaient poussés à élargir leur vision du métier, beaucoup d'entre eux comprendraient l'importance de l'information que leur remontent leurs équipes. Bien entendu, poser cette affirmation est simple mais la faire appliquer est beaucoup plus difficile. La difficulté majeure réside notamment dans le fait qu'à l'heure actuelle les managers sont surchargés de travail et que leur dispenser des formations pour les aider à construire cette vision globale n'est pas une chose facile à implémenter. Les journées n'ont que 24h et l'on passe déjà beaucoup trop de temps au bureau. Mais ce n'est pas une raison pour jeter l'éponge. Il y a du travail mais il y a aussi de la vie et tant qu'il y a de la vie il y a de l'espoir.

Mettre en place des formations économiques, financières, politiques et psychologiques semble être un pan de la réponse à la non pondération suffisante de la fameuse équation importance-urgence. De telles formations existent déjà, mais sont souvent réservées aux cadres dirigeants ou du moins aux hautes sphères managériales de l'entreprise. Les ouvrir à tous les collaborateurs serait une bonne chose. Bien entendu, le contenu et la durée seraient différents des formations existantes. On pourrait imaginer une segmentation des formations par public adressé, mais avec un socle commun à tous les collaborateurs et ceci à intervalles réguliers pour éviter de retomber dans la focalisation sur le court terme. On pourrait imaginer, par exemple, une formation sur « Les grands défis de l'entreprise et les challenges à surmonter » ou encore « Les pièges à éviter dans un environnement concurrentiel global ». Ce ne sont que des idées jetées sur le papier, mais les formations à diffuser pourraient aller dans ce sens.

Et pour approfondir davantage le sujet de l'implémentation de ces formations, pourquoi ne pas les institutionnaliser ? On pourrait par exemple organiser des meetings trimestriels pour tous les collaborateurs et des meetings mensuels pour les managers. On pourrait aussi ajouter des modules sur ces sujets au e-learning que les collaborateurs et les managers doivent réaliser durant l'année. Par ailleurs, pourquoi ne pas profiter des réunions de lancement de chaque nouvelle année (« kick off meetings ») pour mettre l'accent sur ce qu'il faut accomplir mais également ce à quoi il faut faire particulièrement attention. Enfin, à l'arrivée de tout nouvel employé, il serait utile de fournir un vernis conséquent en terme de stratégie d'entreprise, de fondamentaux sur l'environnement concurrentiel mais aussi sur les challenges financiers qui pèsent sur toute structure. L'objectif étant, rappelons-le, de doter la totalité des personnels d'une

compétence environnementale au sens organisationnel du terme. Ainsi, la focalisation sur le court terme qu'imposent mécaniquement nos professions serait relativisée et mise en perspective par l'apport d'une vision de moyenne et longue période. Et par conséquent, le sens de l'urgence requis pour pondérer correctement l'équation importance-urgence serait au rendez-vous.

Cette équation est une des clés de la résolution du challenge qu'ont à relever les gestionnaires de crise. Dans leur tâche, ils ont à décoder et sonder le réel pour anticiper au mieux les risques qui pèsent sur l'entreprise. Et le fait est que pour chaque crise que nous avons connue, les alertes ont été déclenchées. Le problème est que ces alertes n'ont pas toujours été entendues, écoutées et transmises par le management. Et pour faire que le maillon managérial diffuse ces informations cruciales, nous proposons de mettre en place des séances des formations ayant pour objectif de sensibiliser l'ensemble des personnels au challenge qu'eux et leur entreprise devront affronter. Ainsi, nous pensons accroître le sens de l'urgence nécessaire à la correcte pondération de la fameuse équation importance-urgence. Faire reposer ce défi majeur sur la seule formation peut paraître légèrement utopique, mais comme dit Georges Steiner « en crise, seule l'utopie est réaliste ».

Sébastien Jardin, 2007



Crises, de 1 à 150

Par Thierry Libaert

ISBN 2-916429-07-7 - Collection : 360°

Livre de 60 pages – PDF à télécharger

Prix indicatif pour la France 14,90 € *

3ème édition 2007

« Un ouvrage de 60 pages présentant les principes et références essentielles de toute gestion et communication de crise. »

Au sommaire :

1. Un auteur - 2. Deux types de communication de crise - 3. Trois querelles d'experts - 4. Quatre analogies entre le public et le privé - 5. Cinq aspects de la crise - 6. Six éléments d'une note d'organisation - 7. Sept composantes d'une cellule de crise - 8. Huit incontournables en salle de crise - 9. Neuf principes pour préparer un exercice de crise - 10. Dix réflexions - 20. Vingt définitions - 30. Trente citations - 40. Quarante éléments d'une phrase type - 50. Cinquante principes - 60. Soixante livres - 70. Soixante-dix articles - 80. Quarante-mots clés - 90. Quarante-vingt-dix crises - 100. Cent questions à se poser - 150. Cent cinquante sites Internet.

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

* Prix indicatif pour la France métropolitaine au 26 juin 2007. Ces tarifs sont modifiables à tout moment sans préavis.

La construction du risque d'opinion

Par Thierry Portal

Les OGM seront le point de départ d'un scénario déjà écrit à l'avance en trois actes. Au travers de deux séquences successives (Les OGM et la montée en puissance du thème des semences), le lecteur pourra comprendre l'une des horlogeries qui constitue, nourrit et pérennise le risque d'opinion (enseignement : d'un débat l'autre) ; et mesurer alors, au cœur d'une société du risque dont l'opinion constitue déjà un rouage central, la difficulté mais aussi la nécessité pour les organisations d'anticiper les 'mécaniques du pire'.



Acte 1 – Précurseurs OGM

Parmi les nombreux risques apparaissant régulièrement dans l'opinion publique, le sujet des OGM est, depuis des années, au cœur de très nombreux débats sociaux, à l'échelle des pays comme de l'ensemble de la planète.

En France, ce sujet est suffisamment central depuis quelques années pour être devenu un enjeu d'actualité ainsi que de positionnement idéologique et politique, partagé par exemple par la plupart des candidats de gauche lors du scrutin présidentiel de 2007.

Pour de nombreux mouvements politiques ou associatifs français, il représente une opportunité unique, voire fondatrice, de proposer les termes d'un nouveau style de débat 'citoyen' au sein d'un calendrier social déjà bien chargé (nucléaire, amiante, déchets ultimes...). Pour n'en citer qu'un, les Verts en font, assez légitimement, un enjeu de choix de civilisation pour de multiples raisons, en convoquant la notion de respect (du principe de précaution sanitaire envers les populations, des modes de production des agriculteurs, de la biodiversité sur l'ensemble de la planète) ou en affirmant un certain nombre de choix (une recherche au service de l'homme et non au service de l'économique ; souci de la démocratie dans toutes les activités humaines ; engagements vis à vis des pays du Sud et rejet de tout marchandage quant à la lutte contre la faim ou les maladies infectieuses) ...

Bien au-delà de nos seules frontières, le succès de la journée internationale contre les OGM du 08 avril 2006 a mis en évidence un tissu d'organisations régionales et nationales qui y ont trouvé une tribune internationale, habituellement réservée aux grandes ONG. En plus de cette prise de conscience de la multiplicité des acteurs, elle a mis en valeur des modes de résistance expérimentés localement, susceptibles d'être exploités dans d'autres régions du monde. Enfin, pour la première fois, le G8 citoyen des 3-4 Juillet 2006 comportait un Forum international sur cette question.

Acte 2 - Semences paysannes : prise de relais

Pourtant, ce débat en annonce déjà un autre. En effet, la question des semences amateurs / paysannes - versus les semences dites industrielles - est en passe de devenir un nouvel horizon des revendications écologiques, sociales et politiques, filtrée au travers du prisme de la biodiversité et des OGM à défaut d'un éclairage scientifique suffisant.

A l'instar de ceux-ci, les semences constituent donc un cas où les logiques d'acteurs s'opposent *a priori* : ce qui est perçu comme progrès par les uns ne l'est pas nécessairement pour les autres (4). Ses principaux soutiens sont issus des milieux agricoles (Confédération paysanne, Réseau Semences Paysannes, Coordination Nationale de Défense des Semences Fermières Coordination rurale ...), des réseaux associatifs de protection de l'environnement (France Nature Environnement, GreenPeace ...), mais aussi d'autres parties prenantes (Associations de consommateurs, ONG, partis politiques, médias spécialisés voire généralistes...). Ils disposent d'un argumentaire s'étendant sur un large spectre, allant du refus de voir le 'marché' s'emparer des questions de biodiversité jusqu'à la revendication d'une agriculture paysanne de petite échelle en passant par la défense de la qualité alimentaire ... Les marqueurs idéologiques d'une écologie radicale, d'une conscience libertaire mais aussi d'un refus de l'Etat ou du marché sont, à l'évidence, particulièrement convoqués.

Or, depuis l'installation du sujet OGM dans le débat public planétaire, des thématiques sont présentes qui permettent une remise en cause des modèles agricole et alimentaire, des pratiques d'aide publique, de la dépendance des agriculteurs par rapport aux grands groupes semenciers industriels, des incertitudes scientifiques liées aux effets de nouvelles pratiques d'obtention végétale, voire d'une perte d'étanchéité entre régimes juridiques protecteurs (certificat V brevet) ... C'est donc sur cet acquis contestataire que les partisans des semences paysannes règlent leurs pas. Prétexte pour les uns, focale grossière pour les autres, les semences 'instrumentalisent' alors un jeu d'acteurs déjà bien installé par la question 'classique' des OGM, au moyen d'un discours encore plus radicale, voire 'fondamentaliste'.

Certes, les risques attachés peu ou prou aux semences (comme pour les OGM) restent à quantifier scientifiquement. Mais une opinion publique n'a pas besoin de preuves pour chercher des sources qui donnent de l'information, fiable ou non, au travers du ré-

seau des réseaux (7 et 8). D'autant plus que, aussi subi qu'un rayonnement ionisant, le risque hypothétique lié à une semence concerne directement nos modes alimentaires, symboliques icônes de nos libertés modernes. **Déjà, les prémices d'un discours sur la semence, 1^{er} maillon de notre chaîne alimentaire, sont présentes dans le corps social, portées par Greenpeace, Confédération Paysanne et bien d'autres.**

Cet Acte N° 02 sera clos (c'est à dire réussi) le jour où les oppositions réussiront à véhiculer des messages clairs et à mettre en place des actions visibles du grand public, toute la question étant justement de savoir si elles auront la volonté 'politique' de passer des alliances plus larges que leurs traditionnels 'territoires de chasse'. Avec le risque bien réel d'édulcorer leurs messages et, au-delà, d'affaiblir leur identité militante propre ... Dans ce match qui s'annonce, le consommateur serait alors l'arbitre des choix sociaux et politiques à venir. De nouvelles alliances pourraient alors structurer un front du refus assez uni, rendant très difficile le lent travail normatif du politique. Car vouloir répondre aux inquiétudes suscitées par la question des semences reviendrait à donner des réponses à ceux qui, de plus en plus nombreux (parce que de mieux en mieux connectés en réseaux (8), doutent des nouvelles formes possibles d'appropriation du vivant ainsi que de la part respective des engagements des secteurs public et du privé. L'avenir nous réserve peut-être encore bien des surprises ...

Acte 3 - Enseignement : d'un débat l'autre ...

Mais là ne s'arrête pas l'horlogerie bien huilée du risque d'opinion. Car, derrière les argumentations sur les semences se profilent déjà d'autres enjeux sociaux ... D'une certaine



En Bref - Livre

« Le vrai-faux-journal de la RTBF », ouvrage dirigé par Marc Lits vient de paraître aux éditions Couleur Livres (Belgique)

Ouvrage dirigé par Marc Lits et réalisé par l'Observatoire du récit médiatique de l'UCL publié par les Editions Couleur Livres.

Le 13 décembre 2006, une émission d'information de la RTBF met en scène un scénario de séparation de la Belgique qui suscite des réactions multiples, et pose la question des limites entre information et fiction, information et spectacle...Dès le 31 janvier, l'ORM organisait un colloque sur ce programme à Louvain-la-Neuve, avec une trentaine d'intervenants et plus de 300 participants. Ce livre approfondit les premières analyses des différents enjeux journalistiques, politiques, éducatifs, déontologiques d'un programme présenté tantôt comme une docu-fiction, un canular, mais aussi un reportage choc destiné à sensibiliser les citoyens désorientés par des débats institutionnels trop complexes. Il a donc pris le temps de la réflexion pour dépasser de premières interprétations encore en phase avec le choc du moment. Toutes ces questions sont abordées de manière interdisciplinaire par des spécialistes de l'analyse des médias, du journalisme, de la science politique, dans un ouvrage collectif de 180 pages coordonné par l'Observatoire du récit médiatique de l'UCL.

Ont collaboré à ce volume : Frédéric Antoine, Bernard Cools, Daniel Cornu, Gérard Derèze, Thierry De Smedt, Benoît Grevisse, Axel Gryspeerdt, Jean-Jacques Jaspers, Marc Lits, Philippe Marion, Sarah Sepulchre, Dave Sinarde, Pierre Vercauteren, Patrick Verniers.

Contact : Marc Lits

Tél. : 00 32 10 47 27 67 ou 00 32 495 681 697 Mail : lits@reci.ucl.ac.be

Editions Couleur Livres Rue Lebeau, 4 à 6000 Charleroi

Tél et fax : 00 32 71/ 32.63.22 Mail

couleurlivres@skynet.be

Site : www.couleurlivres.be

façon, on pourrait dire que, comme pour les OGM et l'apparente précision des questions qu'ils suscitent, les débats sur les semences tendent déjà à introduire des problèmes plus vastes tel que celui – déjà entamé - du maintien de la biodiversité (5), celui du statut du vivant demain ou encore celui, plus global encore, du bien commun. La focalisation sur le seul sujet des semences provoque donc une perte de charge sur d'autres débats urgents que l'on n'aborde pas encore assez, le vide d'ici ne parvenant toujours pas à combler, comme par compensation, le trop plein d'ailleurs ... Jusqu'à ce qu'un autre thème prenne le relais, jugé plus urgent car emblématique d'une marche du monde forcée vers une mondialisation que beaucoup refusent.

De fait, depuis les travaux de l'Ecole Normale Supérieure (1) et ceux, plus récents d'Ulrich BECH (2), nous savons que nous vivons dans une civilisation où le concept du risque devient, progressivement, le nouveau 'paradigme' ... Celui-ci est d'une nature nouvelle et entraîne une redéfinition de la dynamique sociale et politique (5) en devenant progressivement un critère au moins égal, si ce n'est supérieur, à la notion de répartition des richesses, qui structurait jusque là la vision que nous avons du monde depuis le 19^{ème} siècle ...

Bouleversant le champ des connaissances grand public et libérant, du même coup, d'immenses espaces où s'engouffrent le meilleur comme le pire, une culture 'profane' du risque émerge ainsi peu à peu, qui peut produire dans l'immédiat caricatures et trompe l'œil avant d'espérer le retour à un nouvel équilibre social sur le long terme. Les à peu près succèdent parfois aux rumeurs et l'opinion 'gère' son attention au grès des sujets qu'elle contribue à faire émerger dans l'actualité. Ainsi, nous entrons de plein pied dans la société du risque d'opinion où un sujet d'inquiétude chasse l'autre sans que ses fondations techniques et politiques aient pu être solidifiées, favorisant alors la mise en cause des légitimités les mieux établies. Un nouveau champs de turbulences apparaît donc où des mécaniques sociales peuvent, souvent de manière impromptue, se mettre en place avec des effets surprenants (6) qu'il s'agira d'anticiper de plus en plus. Les Etats et les entreprises sont d'autant plus en 1^{ère} ligne que la multiplication des interfaces avec la société les rend particulièrement perméables aux enjeux de santé, d'éthique, de développement durable, de droits de l'homme ...

De fait, la société du risque d'opinion privilégie la vitesse à l'immersion en eaux profondes, favorisant alors l'émergence de sujets qui présenteront, parfois à tort, toutes les garanties d'un vrai débat social. Tout semble se mettre alors en place pour que le concept de risque appelle la constitution d'un jeu de dominos géant, générateur de débat, se nourrissant de la circulation tous azimuts d'une information d'autant plus libre et ouverte qu'elle se jouera de toutes les frontières imposées.

Autrement dit, la nécessité - bien que périlleuse - de disposer d'une vision à court, moyen ou long terme des composantes et thématiques principales d'un débat social spécifique deviendra essentielle à la bonne gouvernance de toute organisation - Etats et entreprises en premier lieu - tant la vitesse de circulation de l'information, la constitution de communautés virtuelles (ou non) et la mise en œuvre de plate-formes de revendications permettront à un sujet déterminé d'émerger. Et de devenir un sujet d'opinion, celle-ci étant par nature un lieu de confrontation entre positions adverses (7).

Thierry PORTAL

Consultant en communication sensible

Mail : thierry.portal@libertysurf.fr

Blog : <http://portal-communications-sensibles.over-blog.fr/>

Bibliographie utile

- (1) 'La Société Vulnérable' Collectif dirigé en 1987 par Jean Louis FABIANI et Jacques THEYS – Presses de l'ENS
- (2) Ulrich BECH - 'La Société du Risque' (2003 / Flammarion)
- (3) Bernard CHEVASSUS LOUIS, Président du Muséum national d'histoire naturelle in 'Les Entretiens de la Mission Agrobiosciences' du 7 Juin 2005
- (4) Le courrier de l'environnement – N° 44 Octobre 2001
- (5) Patrick LAGADEC 'Civilisation du risque' (Seuil 1982) ; 'Ruptures créatrices' – Editions Mac Graw Hill 2000 et toute sa bibliographie en général
- (6) Bertrand ROBERT 'Esquisse d'un alphabet de la surprise : scrabble antique pour temps modernes' – Auto édition Argillos 2004
- (7) Jean Pierre BEAUDOIN 'Etre à l'écoute du risque d'opinion' – Editions d'Organisation 2001
- (8) 'Foules Intelligentes : une révolution qui commence' de Howard RHEINGOLD – Editions M2
- (9) Thierry LIBAERT 'La communication de crise' Dunod et toute sa biographie en général.



Modèle de plan de communication

Didier Heiderich

ISBN 2-916429-04-2

Collection : la communication et le management en pratique

1 document au format Word™ à télécharger

12 pages - 280 Ko

Coût indicatif pour la France 1,80 € *

Ce modèle de plan de communication en 10 rubriques traite des aspects stratégiques, opérationnels et organisationnels du plan de communication.

Ce modèle s'applique à de nombreux cas : communication corporate, événementiel, projet, lancement produit, création d'entité, communication financière, communication interne, plan de communication de crise,...

Chaque rubrique est commentée avec des conseils pour l'écriture de votre plan de communication. Vous trouverez également dans ces pages 9 tableaux types que vous pourrez utiliser ou aménager.

Au format Word et réalisé sous forme de canevas, il vous suffira de compléter les différents points pour réaliser votre plan de communication.

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

* Prix indicatif pour la France métropolitaine au 26 juin 2007.

En bref | Festival

Suite des encadrés

Par Didier Heiderich

Lobbying européen

La Chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP) propose aux entreprises un petit guide mnémotechnique du lobbying des démarches élémentaires à engager en la matière et des réflexes à préserver. Ce guide est inspiré de deux conférences "Le lobbying à l'heure de l'Europe et de la mondialisation", qui se sont tenues à la CCIP, les 11 décembre 2003 et 20 janvier 2004 et des rapports (2002 et 2005) de la CCIP sur le lobbying des entreprises à Bruxelles.

<http://www.etudes.ccip.fr/lobbeuro/pdf/guide-du-lobbying-europeen-2007.pdf>

PR Influences

Bien que le fruit d'une initiative individuelle, ce site web australien sur les relations publiques comporte nombre d'articles rédigés avec le pragmatisme anglo-saxon. A connaître.

<http://www.prinfluences.com.au/>

Empathy: Its ultimate and proximate bases (in depth).

This proximate and ultimate model of empathy integrates diverse theories, reconciles conflicting definitions, and generates specific predictions. Focusing on the evolution of perception-action processes connects empathy with more basic phenomena such as imitation, group alarm, social facilitation, vicariousness of emotions, and mother-infant responsiveness.

<http://www.bbsonline.org/documents/a/00/00/19/83/bbs00001983-00/bbs.Preston&deWaal.htm>

Les deux grands leures européens

Les élites politiques font trop souvent comme si l'Etat-nation était la référence absolue et que l'Europe puisse se construire uniquement sur une base économique. Un double mensonge qui bloque le projet européen. Un point de vue qu'Urich BECK développait déjà en 2005

http://www.courrierinternational.com/article.asp?obj_id=51813

Formation « Relations publiques sur Internet »

19 et 20 novembre 2007 à Paris. Formateurs : Laurent Durgeat et Didier Heiderich

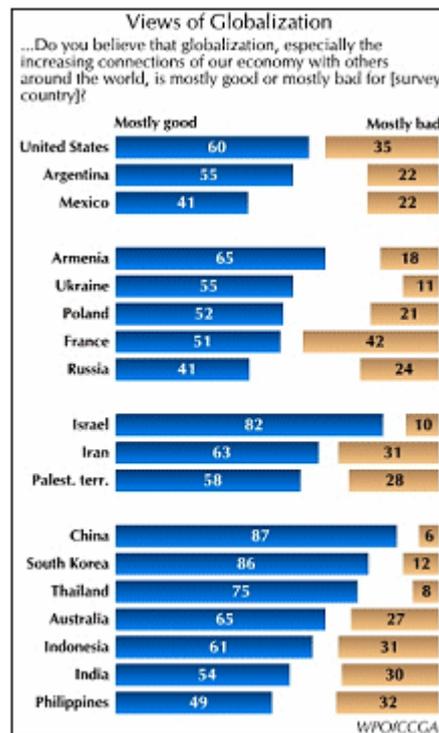
http://www.comundi.fr/index.php?content=forma-inter-detail&id_produit=17619

Perception de la mondialisation dans le monde : une étude à ne pas manquer.

World Public Favors Globalization and Trade but Wants to Protect Environment and Jobs

Majorities around the world believe economic globalization and international trade benefit national economies, companies, and consumers. But many think trade harms the environment and threatens jobs and want to mitigate these effects with environmental and labor standards.

The Chicago Council on Global Affairs and WorldPublicOpinion.org, in cooperation with polling organizations around the world, conducted the survey in countries representing 56 percent of the world's population: China, India, the United States, Indonesia, France, Russia, Thailand, Ukraine, Poland, Iran, Mexico, South Korea, the Philippines, Australia, Argentina, Peru, Israel, Armenia—and the Palestinian territories.



Download the report (13p / pdf) :
<http://www.lesechos.fr/medias/2007/0430//300165469.pdf>

En bref | estival

Suite...

La muraille de Chine à sens unique

Nombre d'entreprises connaissent des déboires en Chine. Pour ne prendre que deux exemples, commençons par Danone attaqué par son partenaire, Wahaha, exemple représentatif de « la forêt de bambous » système très au point qui consiste à brouiller les cartes actionnariales et commerciales des sociétés mixtes.

www.objectif-chine.com/Danone-attaque-par-son-partenaire.html

Le second exemple est très symptomatique d'un monde en mouvement : la Chine commence à revendre en Europe des technologies... occidentales. Le Transfert de Technologie (« TÉTé » pour les intimes - n'y voyez aucune allusion à une quelconque vache à lait) opéré, la Chine vient de revendre à l'Angleterre des TGV.

<http://www.objectif-chine.com/La-Chine-par-l-autre-bout-de-la.html>

Et pendant ce temps... « **Le processus de répression en Chine a en fait augmenté au lieu de diminuer, et c'est ce que les gens devraient comprendre** », selon M. McMillan-Scott, vice-président du Parlement européen. Le quotidien « La grande époque » dénonce un dialogue Europe-Chine réalisé en huis-clos destiné à cacher la réalité du régime chinois*.

<http://www.lagrandeepoque.com/content/view/1873/32/>

* Pour les sinophiles, lire également : « **9 Commentaires sur le Parti communiste** »

<http://www.lagrandeepoque.com/content/blogcategory/43/52/>



L'Observatoire International des Crises dans la presse

. L'OIC et une interview de D. Heiderich dans différentes éditions internationales de "The Epoch Times" :

<http://www.communication-sensible.com/pressroom/the-epoch-times-itw-didier-heiderich.pdf>

. Interview de Thierry Libaert dans la revue de La Défense (revue de l'IHEDN) à propos de la crise du porte avion Clemenceau (revue N°126 - Avril 2007)

www.cybel.fr/html/Communaute/defense/126/alancon.pdf

. Edito de Didier Heiderich dans les 1000 de l'Ouest : « *La communication de crise : les règles du jeu* »

<http://www.les1000delouest.com/default/edito.asp?id=86>

Management

La compétence contre l'incompétence ? L'erreur de cadre pour un faux débat.

Par Yves COUTURIER, Dominique GAGNON, Christian DUMAS-LAVERDIÈRE, Université de Sherbrooke.

« Il y a certes un engouement pour le concept de compétence depuis une vingtaine d'années, notamment parce qu'il permettrait de dépasser les limites d'une approche par simple qualification (Ropé et Tanguy, 1995). En fait, son essor se situe en parallèle de l'émergence des discours sur la compétitivité, l'efficacité et la productivité (Terrisse, Larose et Couturier, 2003), et s'inscrit de plus en plus nettement dans les systèmes discursifs de la gestion des ressources humaines (Malglaive, 1994). Or ces formes de discours sur la compétence, allégores capitalistes du « tout à l'individu », souffrent de quelques contradictions lorsqu'elles s'appliquent au travail social.

Nous proposons dans un premier temps de reconvoquer la vieille problématique qualification / compétence afin qu'elle nous éclaire un peu sur les enjeux fondamentaux de ce débat. Cela nous permettra de soutenir que le virage compétence proposé prend parti, sans le savoir ou sans le dire, à des débats cruciaux pour la discipline, par exemple le rapport entre l'individuel et le collectif ou l'éternelle opposition entre la perspective de la complexité et celle du pondérable. Notre propos vise à élucider une erreur de cadre de la problématique actuelle de la compétence en travail social. »

7 pages – PDF

<http://www.erudit.org/revue/nps/2004/v17/n1/010579ar.pdf>

Présomption de vacances... glaciales, hivers torrides, couleurs fades, odeurs dénaturées, douceur salée, gravité nuancée, colère saine, vert pollution, ocre détaché, réseaux individualistes, humanisme archaïque, démocratie médiatique, hyperprésidence, développement soutenable...

Vous la voyez comment la douceur des situations de crise ?



Devoirs de vacances

Appel à contribution pour notre numéro d'octobre 2007 sur le thème de la perception et de l'influence (*)

Envoyez vos articles à info@communication-sensible.com

Magazine de la communication de crise et sensible (MCCS)

Edité par l'Observatoire International des Crises (OIC) – Association loi 19011

www.communication-sensible.com



Vol. 14 – Supplément estival de Juillet 2007

ISBN 2-916429-10-7 EAN 9782916429106 Dépôt légal juin 2007

OIC © 2007



(*) Le MCCS c'est 150 000 lecteurs par an (2006), cadres dirigeants, directeurs de communication, consultants, universitaires, étudiants et journalistes sur tous les continents. Depuis 2000, ce sont plus de 700 000 documents PDF qui ont été téléchargés sur le site web.