

Compagnies en troubled waters ou compagnies en dans les eaux publiques?

Jean-Etienne Rimé, President of Giotto (Nantes-Paris, France)

May day, SOS, ce sont les hommes qu'il faut sauver. !

Le may day d'aujourd'hui est devenu moins pathétique, ce sont les compagnies qu'il faut secourir !

Préfère-t-on les finances aux hommes, pourquoi l'entreprise entre soudainement dans une zone de danger, quelles incidences pour elles même, leur environnement mais surtout quels sont les mécanismes qui régissent ces crises ?

Nous allons aborder ces questions à travers quelques question majeures : pourquoi aujourd'hui, quels sont les amplificateurs, comment se pose la question de la confiance, pourquoi les grandes compagnies communiquent mal, mais aussi les alliances et les façons de bien gérer une crise. J'illustrerai ce propos par des exemples concrets, nous n'en manquons malheureusement pas.

Pourquoi la l'entreprise se trouve aujourd'hui devant ce risque croissant de crise ?

C'est un phénomène nouveau. Il date des années 80. Avant, l'on parlait d'une ville et non d'une société. Bhopal et non Union Carbide, Seveso et non Montedison. Aujourd'hui l'on donne à ces crises le nom de société : Nike et la question du travail des enfants, Arthur Andersen et la faillite de Enron.

Qu'est ce qui a changé ?

L'entreprise d'aujourd'hui intéresse. Elle est entrée dans la société et en fait intimement partie. Elle était hier, elle n'était, devrait-on dire, que le lieu de production et les intérêts sociaux étaient ailleurs. Vie rurale bien sûr, enseignement, religion, culture, l'entreprise a vécu hors de l'histoire. Financiers lombards, expéditions de Marco Polo ou de Christophe Colomb, les hommes, les faits ont laissé des traces mais pas d'entreprise. Le XIXème siècle a vu naître des grandes compagnies, le XXème surtout et l'opinion été marquées par la naissance de règles nouvelles : mode de travail, prévention, organisation du travail et syndicat. Nous sommes restés sur un modèle de production de richesses, de partage.

Pas encore de grands groupes, faible internationalisation et ce jusqu'à la fin des trente glorieuses. Il a fallu les premières crises pétrolières des années 70 pour revoir l'entreprise.

Et l'entreprise a changé. On lui a demandé de devenir le lieu de l'emploi. Elle est devenue aussi le lieu de la formation, de l'innovation. Puis elle a du intégrer la qualité, celle des produits que nous consommons et sa marque est alors garante de valeurs, elle est responsable, de ses hommes, de son environnement, de la culture ou du sport local. Sa ou ses marques font rêver.

L'entreprise est devenue vie et rêve !

Examinons une marque, Gucci ou Dior. L'acheteur dans son inconscient fonctionne par mimétisme et assimilation à une star : *"j'ai les moyens d'acheter ce qu'une star possède, j'ai les mêmes valeurs, qualités que cette star, j'affirme avec cette marque les signes de la reconnaissance, de la différence"*. En cas de crise, c'est alors un rêve, un style de vie, mais aussi mon moi qui s'écroulent.

Regardons une stratégie de marque apparemment plus classique, celle de Monsanto, si décrié actuellement. Qu'affirme-t-elle ? Le respect de l'environnement, elle est actrice de développement durable, elle respecte ses équipes, les accompagne et assure leur bien être. Elle est aussi pour ses actionnaires, pour ses personnels et pour de très nombreux clients, médias, fournisseurs ou encore partenaires une marque solide, sûre de ses valeurs et donc légitime. Elle raconte une histoire, son histoire.

Bref, nous sommes bien loin de l'entreprise d'hier qui exerçait une fonction de production et créait des richesses. La compagnie d'aujourd'hui occupe de vraies fonctions sociétales. Plus encore, par le produit ou le service et l'histoire que celui-ci raconte, elle entre dans l'image et la personnalité voulue de l'individu.

Autour de l'entreprise se sont installés de phares, des miroirs, qui relaient son image. Elle en a besoin pour jouer son rôle national ou international.

L'amplification médiatique des marques mondiales devenues "complexes"

Médias planétaire et l'incroyable internet, mais aussi ONG, acteurs, artistes, sportifs, élus, administrations centrales ou régionales, l'amplification de la marque de l'entreprise est recherchée : se faire voir, se faire entendre, montrer ses valeurs, son engagement humanitaire ou sa créativité, la marque répond aux tendances, aux modes, elle les anticipe, surfe sur les vagues et se fait entendre. N'insistons pas sur la force des médias mais intégrons le dans le raisonnement. Nous le connaissons tous et d'autres analyserons mieux que moi ce phénomène en marche.

Faisons maintenant la différence entre une marque/produit ou service et une marque corporate. La première, la marque/produit est focalisée sur des valeurs simples et le plus produit, sa différence, apparaît directement à l'égard de ses cibles.

La marque corporate est elle complexe. Elle est enracinée dans la société, elle est société par un mimétisme recherché. Elle raconte alors une histoire fondée sur des valeurs financières et économiques, sociales, environnementales. Elle intègre la solidarité, l'innovation, la culture etc. C'est devenu un organe complexe et regardons un rapport annuel, il parle autant de finance et d'économie que de responsabilité sociale !

Les nouveaux dieux conquièrent l'entreprise

Nouveaux dieux ! Le recul des religions s'accompagnent, nous le savons de nouvelles croyances. La terre redevient objet de culte, elle est respectée, tant mieux, adulée, dommage !

Les conséquences se font directement ressentir dans le monde de l'entreprise.

Prenons un exemple

La disparition annoncée des expérimentations animales sous prétexte de bien être. D'accord, quelques animaux vont éviter des souffrances mais combien d'humains vont continuer à en subir ? Une régression dans les conséquences, une régression aussi dans la valeur de l'homme qui est considéré au même niveau que les animaux ? Ce n'est pas au communicant d'en juger mais au philosophe.

Les conséquences pour l'entreprise sont considérables. Outre le bouleversement des marchés, la remise en cause de toute une filière : élevage, soins, transport etc. l'entreprise change ses savoir faire, ses process et sa culture. Quelles conséquences sur l'industrie pharmaceutique, quelles évolutions et solutions pour la santé, notre santé ?

Et nous trouvons ces cultes nouveaux qui conquièrent l'entreprise dans de nombreux domaines, autre exemple : culte du corps, du beau, esthétisme avec pour conséquence la marginalisation des "non-conformes", la paupérisation accentuée par la cosmétique préférée à l'alimentation, en Afrique notamment, les maladies nouvelles, anorexie etc. et la nécessité de répondre par des marques, des produits etc.

Face à ces changements comportementaux, à ces attentes nouvelles du consommateur mondial et cette pression des médias, l'entreprise se doit de créer un nouveau contrat, durable et précis.

Publics traditionnels et publics cognitifs

L'entreprise conçoit sa communication selon un système traditionnel :

Communication interne. Elle vise les personnels, les syndicats, les familles, les stagiaires

Communication externe qui concerne les clients, les fournisseurs, l'environnement institutionnel : banques, élus, associations, recherche et université et bien sûr médias

Et l'entreprise s'organise par "cases" pour répondre à ses objectifs, aux attentes révélées ou potentielles de ces publics.

Or ces publics ne fonctionnent plus par "case" fermée mais ils sont ouverts à de nombreuses influences.

Je ne perçois plus l'entreprise parce qu'elle me dit, je la perçois par le prisme de ce que je souhaite à un moment T.

Prenons un exemple avec Total ou toute autre compagnie pétrolière.

Deux opinions se confrontent

D'une part, j'ai besoin de Total tout simplement parce que je suis consommateur de pétrole. Hors de question de me priver de ce qui est le symbole de ma liberté, ma voiture. J'ai aussi besoin de Total qui prépare l'avenir avec ses missions d'exploration, qui me rémunère parce que je suis actionnaire, qui paye des impôts importants dans mon pays, qui emploie de façon directe et indirecte etc.

D'autre part, je n'aime pas ce groupe qui porte en lui le spectre de la pollution et de la corruption. Pollution avec le naufrage de l'Erika, l'activité pétrolière en tant que telle avec un paradoxe invraisemblable : je pollue avec ma voiture, mais c'est l'essence qui pollue... et donc Total !

Corruption avec des activités douteuses, en Afrique, en Birmanie, dans le Moyen Orient. Combien d'affaires liées au pétrole ont financés des gouvernements félons qui conduisent leur pays vers le chaos : guerre, famine, migrations etc.

Et dans tout cela, que me dit Total ? Le groupe est coincé entre deux types de messages, l'un directement marketing visant à faire consommer de l'essence mais aussi tous les services complémentaires, restauration, presse, maintenance et l'on dit "vous ne viendrez pas chez nous par hasard"

L'autre message est corporate et tend à faire reconnaître le groupe comme un acteur citoyen "les énergies de demain" et l'on montre de magnifiques éoliennes !

A travers cette perception paradoxale et cette réponse binaire qui n'est ni satisfaisante ni convaincante, revenons à l'attitude du public.

Il souhaite un double message :

L'un simple et classique, un message marketing qui lui dit "consomme mon produit ou mon service parce qu'il te promet ce plus, cette différence". Et ce plus reste classique, c'est un prix, une nouveauté, un service, une promotion.

L'autre est complexe. C'est "promet moi que je serai rassuré, pour moi, pour ma famille, pour demain". Rassurer comme citoyen, comme être social. Je ne vais pas être dénoncé par mon voisin, mon fils ou ma fille, mes petits-enfants. Comme être social, je vais être reconnu et non dénoncé parce que je vais acheter, consommer, offrir".

Entre alors dans ces messages complexes : le groupe social et ses codes ou ses croyances, le temps, les effets de modes.

Et ces marques créent et entretiennent la confiance

Et c'est ainsi que se crée une confiance qui nous font acheter et consommer ces marques/corporate, devenir investisseurs en acquérant des actions, rechercher un emploi dans une compagnie qui a "une bonne image", remarquer la compagnie mécène d'un art ou d'un organisme charitable.

Cette confiance est entretenue et protégée

L'entreprise est super protégée. Ses comptes sont validés par Deloitte ou Ernst & Young, les autorités financières et boursières agissent comme des chiens de garde, les normes internationales sont de plus en plus strictes concernant le droit du travail la sécurité, la composition des produits, la réglementation aéronautique. Les experts et les ONG veillent. Sûr, plus sûr que sûr. La confiance est là.

Arrive le jour où la confiance est rompue !

Catastrophe. Un scandale financier, un accident, une pollution grave,

Que se passe-t-il ?

Comment est perçue notre superbe compagnie ?

Examinons un scénario pour illustrer cette rupture de confiance.

La compagnie est attaquée pour un fait et un fait seul. Il n'y a jamais de remise en cause immédiate et complète d'une compagnie. Shell par exemple a été montré du doigt puis boycotté pour un fait unique, ciblé, et éloigné de son corps business. La compagnie souhaitait faire couler une plateforme pétrolière obsolète en mer du nord, ce qui est, face à l'activité globale, un fait qui semble accessoire.

Les opposants, ceux qui ont déclenché ce scandale, Green Peace en l'occurrence ont développé un seul message : couler une plateforme constitue une agression catastrophique pour l'environnement.

Shell s'est défendu avec toute une série de désavantages :

Une gouvernance complexe

Sans entrer dans les détails du pilotage de ce groupe, l'on se rend compte de l'importance de la chaîne de commandement. Mais le problème de gouvernance d'un groupe est plus complexe encore.

Qui décide?

Le président certes mais aussi son directeur financier qui analyse les conséquences boursières, le directeur de la communication qui suivent en direct les conséquences médiatiques, les actionnaires eux-mêmes qui réagissent. L'action Shell a fortement baissé, et le management a du prendre en compte cet affaïssement.

Qui décide autour de ces premiers acteurs ? Les ingénieurs qui donnent la vision technique, les conseils et les cadres de direction générale.

Nous avons donc un ensemble de codécideurs autour du président et chacun joue un double rôle. Un rôle technique dans son seul domaine : finance, image, technique et un rôle psychologique où il teste son pouvoir, son influence et prépare peut-être son avenir professionnel. Bien sûr, tous les cadres de direction ne sont pas des courtisans. Ils jouent un rôle indispensable et très professionnel pour contribuer à une réaction complexe face à un fait simple.

En conséquence, nous voyons une réactivité plus faible et surtout un message défensif. Le groupe se lance dans une procédure de justification.

Revenons à notre exemple de Shell. Ce groupe véhicule une image de riche, de puissant, d'apatride, de financier et donc a priori pas de cœur, pas d'empathie

En face, Green Peace avait un message clair et la légitimité du défenseur de ce que chacun reconnaît comme indispensable : respecter les milieux naturels. Un message de cœur.

La capacité émotionnelle se trouve chez l'opposant et le discours rationnel de la compagnie apparaît comme déshumanisé. On préfère tous Robin de Bois au Shérif de Nottingham.

D'un côté l'on défend une cause et de l'autre une entreprise. Qui est le pot de fer et qui est le pot de terre ?

Formidable pour les médias qui préfèrent les messages simples, les causes populaires et les dieux d'aujourd'hui, l'environnement par exemple. Ils ont donc accompagné la campagne orchestrée par l'ONG, transformant, notamment en Allemagne, cette opération en un large boycott dénonçant les grands groupes et leur cynisme etc.

Conclusion, Shell affronté à une campagne de désinformation sans égale a dû rapatrier sa plateforme en Ecosse et la démonter, ce qui a eu un coût financier invraisemblable mais une incidence écologique globale négative. Green Peace s'en est rendu compte et l'a reconnu publiquement. Les médias n'en ont quasiment pas fait écho.

L'entreprise pot de terre

Examinons de façon plus approfondie les faiblesses de la compagnie face à une crise. Nous les limiterons à sept handicaps.

1. Elle raisonne court terme et doit subir la pression des résultats, c'est l'influence et l'instantanéité boursière
2. Sa gouvernance est souvent un handicap, de nombreux progrès, dans un sens éthique ont été faits ces dernières années, en particulier après l'affaire Enron, mais les systèmes sont naturellement lourds
3. Peurs internes et recherche de carrière, c'est le syndrome courtisan. *"Mon entreprise est en crise, est-ce un risque ou une opportunité pour moi ?"*
4. Difficulté de connaissance, le terrain étant éloigné des états major décisionnels
5. Elle se justifie par un message complexe, et c'est systématique ! Il faut expliquer le fait sous un regard technique, commercial, environnemental, humain, à court et à moyen terme, selon des critères financiers et éthiques, bref, c'est compliqué".
6. Les experts sont dissonants. Hier l'expert était crédible, c'était la référence. Aujourd'hui chaque expert engendre son contre-expert. Essayez par exemple, sur la foi d'expert, de savoir à combien se montent les ressources pétrolières mondiales et quand viendra le pick oil ?
7. Peur de ses alliés, notamment des personnels qui sont les premiers alliés. Comment prendre la parole pour défendre une entreprise alors que l'opinion défend une cause ?

Et l'on en conclue que "l'entreprise communique mal"

Les moyens de la réaction existent dans l'entreprise elle même

Or il existe des moyens de réagir et défendre l'entreprise. Voici quelques orientations très concrètes.

Première idée, faire une différence entre ce qui est dans le cœur de la crise et ce qui fonctionne bien. Il faut scinder la gestion de la crise et maintenir un pilotage indépendant de ce qui est non atteint. Seule l'équipe crise est impliquée dans le pilotage.

Deuxième idée clé : s'appuyer sur la réputation. Bien sûr Total lors de la marée noire de l'Erika ou Exxon avec l'Exxon Valdey, Air France lors du crash du Concorde ou encore Dacia avec la récente crise sociale ont été exposés face aux médias mondiaux. Chacun sait cependant que ces compagnies pétrolières sont sérieuses et solides, personne ne doute du souci sécuritaire constant dans cette compagnie aérienne ou encore du respect social chez le constructeur automobile. La réputation globale est positive même si un accident, un conflit ou une tension viennent troubler, parfois de façon cruelle, la vie de l'entreprise. Cette réputation est partagée. Elle constitue le socle de la communication et de la reconstruction. Elle permet de dépasser l'affaire mais aussi remettre le fait choquant dans une réalité plus sûre, plus crédible et durable.

Troisième idée, l'entreprise n'est pas seule. Elle est au cœur d'un système qui inclut des partenaires externes : les clients, fournisseurs, prestataires, ONG, associations, médias, écoles, chercheurs etc. Elle est aussi constituée d'hommes et de femmes qui la font vivre, changer, qui développent. Et nous avons là un formidable réseau trop souvent oublié. Le président parle seul, endosse souvent tous les tords et oublie de se faire épauler. Il existe une véritable stratégie d'alliances à créer en intégrant des co-émetteurs facilement mobilisables et acquis à la cause de l'entreprise. Coca Cola a été soupçonné voici quelques années de vendre des produits contenant de la dioxine. La qualité du réseau de distribution, l'attachement et la connaissance des procédures ont vite permis de dépasser le doute.

Quatrième idée : préparer et anticiper. Cela semble évident et pourtant !

Combien de groupes possèdent un véritable plan d'action, validé et entretenu. Mais attention, ce plan n'est pas une vue de l'esprit conjugué avec un vague process. Le vrai plan consiste à travailler tout simplement son image réelle au quotidien, créer un réseau d'alliances pour pouvoir mobiliser des co-émetteurs si nécessaire. Préparer, c'est en définitive mettre en place et faire vivre une communication corporate responsable active et participative. Bien sûr il existe des gourous qui vendent des recettes miracles, des formations aléatoires et des anticipations virtuelles. Cela n'est guère utile, la crise survenant sans prévenir, dans un contexte toujours différent. L'Oréal et le soutien aux femmes de talent en fait plus pour préparer une éventuelle crise qu'en remplissant des fiches de procédures. Michelin en équipant les voitures de compétition démontre son souci constant d'assurer une sécurité optimale à son client.

Cinquième idée : agir localement. En 2001, l'usine AZF de Toulouse explose. Trente morts et la cause n'est toujours pas expliquée à ce jour. Un drame humain qui ne s'est pas pour autant transformé en une catastrophe médiatique. Le directeur de l'usine a pris la parole et il a assuré toute la communication pendant de longues semaines. Tout l'accident a été remis dans son contexte local et l'on a parlé d'AZF qui n'est qu'une marque commerciale et non de la société,

encore moins du groupe qui, en l'occurrence était Total. Il a été préservé par un pilotage de proximité et une vraie délégation tout en assurant un suivi et un appui de chaque instant. La localisation de l'accident a permis de raconter l'histoire d'un drame toulousain et non une mise en cause d'un grand groupe international. A noter, l'opinion française attribue toujours la marée noire de l'Erika à Total comme une crise majeure (des milliers d'oiseaux morts) mais ne fait pas le lien avec l'explosion d'AZF !

Ne pas avoir peur !

Enfin, s'il fallait ajouter un point complémentaire : ne pas avoir peur. L'homme a toujours été au cœur de conflits. Ceux des batailles et des guerres demeurent malheureusement, ceux des entreprises se développent par une médiatisation voyeuse. L'entreprise de bonne foi, le manager qui assume ses réussites comme ses difficultés, l'équipe qui assume et souhaite dépasser, il y a un avenir. Les crises qui ont entraîné la disparition de groupes sont limitées et il faut une faute grave et inexcusable comme dans le cas Enron ou un marché qui disparaît ou évolue très vite et e fut le cas pour des compagnies d'informatique Digital, des technologies nouvelles avec la bulle internet. On peut citer de très nombreuses crises et les attribuer à des grandes compagnies, Société Générale ou Northern Rock pour la banque, elles ont connu des heures difficiles mais elles subsistent et se développent à nouveau. Des signes forts pour montrer que la crise se dépasse. N'ayez pas peur

Un parallèle avec l'Eglise ?

Il serait difficile à faire car la comparaison ne tient pas. Des enseignements et des parallèles peuvent cependant être mis en évidence : politique internes, lourdeurs et individualisme, Shérif ou Robin ?

Le monde est cependant le même : même médias, même craintes et attentes de sociétés différentes et liées par une même internationalisation

De là à imaginer que l'Eglise doivent mettre en œuvre une politique de prévention et de gestion de crise ?

Nous ne donnerons pas de réponse à l'échelle globale de l'Eglise, mais nous affirmons l'opportunité locale. Oui à l'échelon du diocèse, la mise en œuvre d'une politique de prévention et de gestion de crise est pertinente et souhaitable. L'on retrouve les cinq idées clés : séparer ce qui va de la crise, s'appuyer sur la réputation, agir avec des alliés, préparer, et agir localement. Et bien sûr, n'ayez pas peur !

Mais c'est une autre histoire, la vôtre. J'ai juste voulu vous éclairer sur les forces et les faiblesses d'une société qui traverse les eaux troubles. L'entreprise naît, se développe, se transforme pour s'unir, disparaître ou absorber une proie. L'Eglise, Elle a vécu vingt siècles de crises et tout en demeurant corps mystique du Christ. Au-delà des crises, Elle est Espérance.

Il me faut l'Eglise pour être enfin rassurant, les eaux troubles se retirent pour laisser place à l'eau vive.

Je vous remercie.