



UNIVERSITE de PARIS IV – SORBONNE  
**CELSA**

Ecole des Hautes Etudes en Sciences de l'Information  
et de la Communication

**MASTER PROFESSIONNEL 2<sup>ème</sup> année**  
**COMMUNICATION DES ENTREPRISES ET DES INSTITUTIONS**  
**Option : Communication des Institutions Publiques**

**« Les ONG : « nouvelles sentinelles » de la réputation des entreprises »**

Sous la direction de Madame Véronique Richard, Présidente du Celsa  
A la suite du stage effectué au département à l'agence de communication  
TBWA/Corporate

Drullion Kristine  
Promotion 2004/2005

Option : Communication des Institutions Publiques

**Premier prix du concours 2005**  
**du meilleur mémoire sur la communication de crise**

**Le Magazine de la Communication de Crise et Sensible**

**[www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com)**

## REMERCIEMENTS

Je remercie Monsieur Thierry Libaert, Maître de Conférence à Sciences-Po et chargé d'enseignements au CELSA, pour le temps précieux qu'il a consacré à mon travail et pour ses conseils avisés, ainsi que Madame Jalenques et Monsieur Merger pour leurs conseils et leur aide bienveillante.

Je remercie également Antoine Vaccaro, Laurent Terrisse et Anne Landureau pour m'avoir permis d'intégrer l'équipe de TBWA/Corporate/NonProfit. Je tiens à remercier chaudement et tout particulièrement Fanny Lederlin et Aurélie Grouiller pour m'avoir pris sous leur aile et formé à l'opérationnel, ainsi que Thi Nhu An Pham et Philippa Motte pour leur aide précieuse et Antoine Barbier-Bouvet pour sa bienveillance et sa bonne humeur.

Je remercie ensuite toutes les personnes qui ont accepté de me recevoir et de me consacrer une partie de leur temps : Antoine Vaccaro, Laurent Terrisse, Jean-Pierre Rousset, Isabelle Karastamatis et Nicolas Narcisse de TBWA/Corporate, Catherine Ferrant de Total, Gilles Carbonnier du Comité International de la Croix Rouge, Jean-Pierre Piotet de Hill & Knowlton, Caroline Fourest de PlayBeCite, Fred Bardeau de Trilogicom, et enfin Alexandre Nikichuk d'ATTAC - Groupe Eau.

Je remercie également tous les professeurs du Master CIP au CELSA pour leurs enseignements de qualité.

Enfin, je remercie mes parents, mes sœurs Domi, Claire et Laura, et mes amis Nicolas Larché, Séverine Arsène et Mathieu Puyade pour leur aide active, ainsi que Myriam Akorri et Alice Gabart pour les livres. Mes compagnons celsaciens méritent également des remerciements pour leur soutien, ainsi qu'Eric Halvorsen, pour la patience.

## TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>6</b>
<b>RELATION ONG-ENTREPRISE : QUATRE NOTIONS ET ASPECTS HISTORIQUES .....</b>	<b>12</b>
<b>1) Définitions de notions complexes.....</b>	<b>12</b>
<b>A. La réputation : objet de communication non identifié.....</b>	<b>12</b>
a. Une notion floue, différente de l'image et de la notoriété, peu définie en théorie de l'information et de la communication.....	12
b. Un capital pour les entreprises et les ONG.....	18
<b>B. Le développement durable : une notion souffrant d'un effet de mode ?.....</b>	<b>22</b>
a. La naissance de l'idée de développement durable.....	23
b. Emergence de la notion sur la scène internationale.....	25
c. Les difficultés de la notion.....	27
<b>C. Ethique et responsabilité : des notions à définir car de plus en plus largement diffusées.....</b>	<b>32</b>
a. Définition de l'éthique.....	32
b. Définition de la responsabilité.....	33
<b>2) Une histoire tumultueuse.....</b>	<b>34</b>
<b>A. De l'émergence à la professionnalisation : l'ONG éthique, un pléonasme ?.....</b>	<b>34</b>
a- Les différents types d'ONG et leur émergence sur la scène sociale et politique internationale.....	35
b- La professionnalisation des ONG par la communication.....	38
c- Un capital de revendication pris très au sérieux.....	41
<b>B. La prise de conscience du rôle sociétal de l'entreprise : l'entreprise éthique, une oxymore ?.....</b>	<b>44</b>
a- Le paternalisme et son évolution.....	45
b- L'apparition du concept de Responsabilité Sociale et de Développement Durable dans l'entreprise.....	50
<b>C. Entre méfiance, défiance et collaboration : des relations évolutives.....</b>	<b>55</b>
a- Des acteurs qui s'ignorent.....	56
b- Des acteurs qui se combattent.....	56
c- Des acteurs qui coopèrent.....	57
<b>EN SITUATION DE CRISE : DEFENDRE SA REPUTATION .....</b>	<b>60</b>
<b>1) Des pressions politiques, économiques et financières sur l'entreprise en progression....</b>	<b>60</b>
<b>A. La pression des ONG, de l'utilité publique à la manipulation.....</b>	<b>61</b>
a- Des moyens de pression efficaces et diversifiés.....	61
b- L'incidence de la pression des ONG sur les entreprises : le cas de Total en Birmanie.....	64
c- Le risque de dérives des ONG: le cas « Greenpeace vs. Shell » dans l'affaire Brent Spar.....	72
<b>B. Les agences de notation : une pression nécessaire mais controversée.....</b>	<b>75</b>
a- Historique des agences et de leurs actions.....	76
b- Leur remise en cause.....	77
<b>C. Les fonds et investissements éthiques : un nouveau moyen de pression.....</b>	<b>79</b>
a- Historique et exemples de fonds et investissements éthiques.....	79
b- L'investissement responsable et les fonds éthiques sont-ils efficaces en bourse?.....	81
c- Leur remise en cause.....	83
<b>2) Les communications en présence dans la crise.....</b>	<b>84</b>
<b>A. Types et pratiques de communication de déstabilisation par les ONG.....</b>	<b>84</b>
a- Les logiques de communication et d'action militante de l'ONG.....	84
b- Les cas de communication "coup de poing".....	86
<b>B. Les médias et Internet : caisse de résonance et catalyseur.....</b>	<b>89</b>
a- Des médias influents.....	89

b-	Le rôle particulier du média Internet dans la crise.....	90
<b>C.</b>	<b>La communication de réaction et de crise mise en œuvre par les entreprises.....</b>	<b>94</b>
a-	La mise en place d'une communication de défense.....	94
b-	Un cas de la crise-opportunité: Nike et la crise des sweatshops.....	99
c-	Un cas de crise-danger : Total et le naufrage de l'Erika.....	100
<b>3)</b>	<b>Types d'incidence des crises touchant à la réputation de l'entreprise.....</b>	<b>101</b>
<b>A.</b>	<b>La réputation financière : le risque boursier est-il bien réel ?.....</b>	<b>101</b>
<b>B.</b>	<b>Le risque d'opinion : Image et réputation à l'épreuve de l'opinion publique.....</b>	<b>103</b>
<b>C.</b>	<b>Le risque économique : le boycott est-il une véritable menace ?.....</b>	<b>105</b>

## **COMMENT CONSERVER SA REPUTATION FACE AUX « NOUVELLES SENTINELLES » ?..... 109**

<b>1)</b>	<b>Des outils préventifs et réactifs pour gérer les crises ONG-entreprise.....</b>	<b>109</b>
<b>A.</b>	<b>Avant la crise : mieux vaut prévenir que guérir.....</b>	<b>109</b>
a-	Les outils de veille : enseignements du cas SUEZ.....	110
b-	La cellule de crise.....	123
<b>B)</b>	<b>Pendant la crise : écueils à éviter, conseils à appliquer.....</b>	<b>129</b>
a-	Ne pas nier la crise.....	129
b-	Ne pas se laisser tenter par le piège juridique.....	130
c-	Ne pas négliger la communication interne.....	132
d-	Répondre à la crise sur Internet.....	133
e-	Le plan de communication de crise.....	137
<b>C)</b>	<b>Après la crise : rien n'est terminé.....</b>	<b>137</b>
a-	Tirer les leçons de la crise.....	137
b-	Rassurer et montrer sa compréhension des enjeux.....	137
c-	Rester vigilant.....	138
<b>2)</b>	<b>L'élaboration d'un discours efficace sur la responsabilité sociale et le développement durable.....</b>	<b>138</b>
<b>A.</b>	<b>Bénéfices et ambivalences d'une stratégie de communication centrée sur les valeurs.....</b>	<b>138</b>
a-	Le positionnement sur les valeurs éthiques est-il tenable ?.....	138
b-	La transparence : une panacée?.....	141
<b>B.</b>	<b>La communication de développement durable : piège ou atout de la réputation?.....</b>	<b>142</b>
a-	Etude des discours.....	142
b-	Enseignements et recommandations.....	148
c-	Conclusion : de la nécessité de s'engager dans une praxéologie.....	149
<b>3)</b>	<b>Une stratégie durable : la collaboration ONG-entreprise.....</b>	<b>149</b>
<b>A.</b>	<b>Les différentes possibilités de collaboration.....</b>	<b>150</b>
a-	Le mécénat.....	150
b-	Le partenariat.....	151
c-	Le co-branding.....	152
<b>B.</b>	<b>Les ingrédients nécessaires à la réussite d'un partenariat efficace.....</b>	<b>153</b>
a-	Les règles de base.....	153
b-	Un exemple de partenariat réussi : Accor-Plan et Accor-Croix Rouge.....	154

## **BIBLIOGRAPHIE ..... 161**

## **ANNEXES ..... 168**

## **RESUME ET MOTS-CLES ..... 199**

*« Alors la question est, est-ce que les cadres d'entreprises, sous réserve qu'ils restent dans le cadre de la loi, ont une responsabilité autre, dans leurs activités économiques, que celle de faire autant d'argent que possible pour leurs actionnaires ?*

*Et ma réponse est non. »*

*Milton Friedman*

*« Réputation, réputation, réputation ! Oh j'ai perdu ma réputation !*

*J'ai perdu la partie immortelle de moi-même,*

*Et ce qui reste est bestial »*

*William Shakespeare, Othello*

## INTRODUCTION

Les entreprises d'aujourd'hui pourraient-elles paraphraser le malheureux Othello ?

Bien qu'elle soit un mot ancien, la réputation refait surface depuis une vingtaine d'années dans la sphère économique au point d'être aujourd'hui intégrée comme un élément majeur de la stratégie commerciale des entrepreneurs. Le management de l'entreprise semble s'être enrichi de ce « nouveau » mot, qui, au-delà d'une mode, appartient désormais au nouvel état de l'environnement de l'entreprise.

Cette montée des préoccupations de l'entreprise pour sa réputation est due à plusieurs facteurs. Il faut aujourd'hui mesurer l'importance prise par le marché boursier (qui nécessite sans cesse de rassurer les investisseurs sur le long terme par une réputation sans faille), ainsi que le développement considérable des canaux de communication (qui l'expose quotidiennement à des critiques). Enfin la dimension d'acteur social qu'a pris l'entreprise face aux limites rencontrées par les puissances étatiques avec la crise des années 1980 n'est pas étrangère à ces nouvelles préoccupations. Il semble donc que l'activité et la survie d'une entreprise repose aujourd'hui largement sur sa réputation, qu'elle soit économique, financière, éthique, sociale ou environnementale. La réputation, serait-elle devenue une tunique d'apparat dans laquelle enrober son activité parfois jugée « bestiale » parce qu'évoluant dans un milieu de concurrence féroce qui ne s'intéresse qu'au profit?

Depuis les années 1970, et notamment en Occident et en Asie, les entreprises se sont adaptées au nouveau contexte de mondialisation des échanges. Cette nouvelle situation a fait de l'entreprise privée un nouveau lieu de pouvoir dans la vie de la Cité et un nouvel acteur de poids dans la Chose Publique. Ainsi, parallèlement aux prémices de la mondialisation, une inversion relative des pouvoirs semble avoir eu lieu entre acteurs publics et acteurs privés, puissances étatiques et puissances économiques. Dès lors on attend aujourd'hui tout, ou presque, de l'entreprise, y compris qu'elle agisse dans des domaines jusque là réservés à la sphère publique tels que le respect de l'environnement et la bonne gestion des tensions sociales.

Le développement d'une économie mondialisée et l'augmentation du pouvoir des transnationales a suscité de la méfiance chez l'opinion publique. Face à cette réaction, les multinationales tentent de promouvoir leur action et d'améliorer leur

réputation auprès de leurs publics et consommateurs en revendiquant, par la communication « corporate » ou « produit », les termes de transparence, de proximité, de bonne gouvernance, d'éthique et de responsabilité. Elles tentent ainsi de construire de véritables marques susceptibles d'être adoptées par les citoyens-consommateurs et d'acquiescer leur confiance, voire leur amour<sup>1</sup>. Si au départ les marques donnaient un supplément de valeur économique au produit, elles servent aujourd'hui à cibler un certain type de public en revendiquant des valeurs éthiques et symboliques qui adoucissent l'image terne et froide des entreprises et des industries globalisées.

Irrités par la revendication souvent hypocrite de ces valeurs et par le silence entourant les réelles pratiques des entreprises, de nouveaux acteurs ont peu à peu décidé de contrôler de leur propre initiative les actions et le discours des entreprises. Il s'agit de ce que Jean-Noël Kapferer a nommé les « sentinelles de la réputation ». Le terme de « sentinelle » évoque ces veilleurs infatigables guettant l'arrivée imminente d'un danger afin de permettre l'organisation de la riposte. La sentinelle a donc une fonction clé dans la stratégie guerrière. Loin d'être passive, elle scrute inlassablement l'horizon pour prévenir toute attaque, appelle d'autres troupes en renfort pour faire face, puis participe au combat.

Parmi les « sentinelles » dont parle Jean-Noël Kapferer, on trouve les Organisations Non Gouvernementales (ONG). Bien qu'aucune définition universelle de l'ONG n'existe, on considère souvent que ce sont des groupements de citoyens regroupés en associations qui luttent pour une cause humaniste et sont accrédités auprès de l'ONU. Les ONG ont un rôle primordial dans le processus de veille et de vérification des agissements des firmes, car elles ont acquis un pouvoir important depuis les années 1980 en se professionnalisant et en influençant l'opinion de manière grandissante. Les ONG ont d'ailleurs suivi la relative inversion des pouvoirs entre les Etats et les multinationales : alors qu'elles s'attaquaient surtout aux premiers dans les années 1970-1980, elles contestent désormais les secondes. Si l'activité des firmes s'avère peu conforme à leurs discours, ou tout simplement dépourvue d'éthique, les ONG ont désormais les capacités de nuire à leur réputation et constituent en cela un certain contre-pouvoir à la puissance économique. Leur

---

<sup>1</sup> Cela a d'ailleurs amené des agences publicitaires telles Saatchi&Saatchi à développer des concepts marketing tels la « Lovemark ».

capacité de nuisance est liée d'une part à leur proximité du terrain et à leur désintéressement qui leur permet de bénéficier d'un grand crédit auprès de l'opinion, et d'autre part à leur présence dans des pays éloignés et parfois inaccessibles qui lui donne un poids accru dans les médias. Les groupes altermondialistes et écologistes ont eux aussi ce pouvoir car ils ont acquis un statut d'émetteur écouté tout en sachant créer des images choc pour fustiger des agissements répréhensibles des entreprises. Dans cette étude, nous les considérerons donc également comme des « ONG » car bien qu'ils n'entrent pas dans la définition de ce sigle (puisqu'ils ne sont pas accrédités par l'Organisation des Nations Unies), ils fonctionnent sur les mêmes modes militants et sont donc, dans leurs actions, des alliés des ONG.

Telles des sentinelles loyales veillant sur le trésor de Vertu du haut de trois tours de guets prénommées Ethique, Responsabilité Sociale et le Respect Environnemental, les ONG et leurs alliés seraient donc à même de sonner l'alarme, à l'arrivée de toute « invasion barbare » d'entreprises privées tentant un assaut déloyal contre cette forteresse bien gardée. Pour gagner ce combat, elles n'hésiteront pas à s'attaquer à la réputation de leurs « assaillants ».

Les capacités de nuisance de ces acteurs peuvent donc avoir des conséquences néfastes sur les entreprises en endommageant leur bonne réputation, capital immatériel d'importance puisqu'il augure de leur pérennité, de leur compétitivité et de la qualité de leur offre. Face à la surveillance quotidienne qu'exercent ces « sentinelles », la responsabilité sociale devient une nouvelle norme de conduite des entreprises. Les ONG, lilliputiens modernes face aux Gullivers que constituent les multinationales ont donc appris peu à peu à ligoter ces Géants de l'économie. En effet, elles sont émettrices d'un discours normatif sur les entreprises manquant d'éthique comportementale, ce qui leur permet, grâce à un accès privilégié aux médias, de déclencher des crises aux effets immédiats et durables sur la réputation de ces dernières. Cette nuisance exercée sur la réputation des firmes handicape leur activité en faisant évoluer l'image que l'opinion publique se fait de l'entreprise.

Les ONG et groupements altermondialistes et écologistes sont donc devenus des veilleurs infatigables qui scrutent les transnationales à travers le prisme de leurs propres critères pour tenter de faire évoluer leurs comportements sociaux et environnementaux. Ces sentinelles ont plus d'outils en leur possession que le



citoyen lambda pour surveiller les faits et gestes des acteurs économiques. Elles se situent donc en amont du processus de contestation et se chargent d'alerter l'opinion lorsque l'entreprise abuse de son pouvoir.

Les multinationales sont, bien entendu, beaucoup plus touchées par ce phénomène que les PME car elles représentent un pouvoir tentaculaire évoluant dans une économie mondialisée désormais contestée. Leur notoriété les rend symboliques et en fait des cibles privilégiées d'autant plus qu'elles sont beaucoup plus exposées aux médias et donc beaucoup plus surveillées que des acteurs de moindre taille.

Entre l'ONG et l'entreprise s'instaure donc une lutte, dont l'enjeu est l'éthique, couplée d'une volonté d'influencer l'opinion en son sens. Tout cela engendre parfois des crises et amène l'opinion à se positionner en juge et à générer des normes de conduite.

Gérer la crise face à ces nouvelles sentinelles qui ont acquis le cœur de l'opinion n'est pas une tâche facile. Aujourd'hui, la réputation est d'autant plus importante à défendre que les ONG ont suivi le courant de la mondialisation en s'internationalisant elles aussi, afin de pouvoir répondre de manière efficace aux entreprises. Les assauts peuvent donc venir du monde entier.

L'intérêt de ce sujet est double. D'une part, il fait écho à un intérêt personnel pour l'observation des nouveaux mouvements sociaux, des phénomènes de boycott et de l'activité des ONG. Il était donc intéressant d'étudier dans quelle mesure la communication peut munir ces acteurs non gouvernementaux d'un pouvoir contre des acteurs économiques paraissant inébranlables. D'autre part, d'un point de vue professionnel il est intéressant d'étudier la relation entre les ONG et l'entreprise, deux acteurs que l'on juge antagonistes, mais dont la collaboration et la mise en réseaux peut être très enrichissante et contribuer au bien être social et environnemental global.

Notre sujet d'étude porte donc sur la relation ONG-entreprise. Nous voulons déterminer dans quelle mesure les ONG ont véritablement un pouvoir sur la réputation des entreprises et tenter d'en cerner les différents impacts, pour étudier comment l'entreprise peut y répondre. **Notre problématique est donc : en quoi les**

## **ONG peuvent-elles apparaître comme les « nouvelles sentinelles » de la réputation des entreprises ?**

Pour avancer dans cette problématique nous émettons trois hypothèses. D'une part, nous avançons que depuis une vingtaine d'années les ONG ont gagné un pouvoir d'influence et de pression sur les entreprises. Ensuite, nous émettons l'hypothèse que l'entreprise, dont le rôle social prend de l'importance dans un contexte de mondialisation, est contrainte par les ONG de devenir un acteur socialement responsable pour assurer sa pérennité. Enfin, nous avançons que les ONG et les entreprises ne sont pas forcément des acteurs qui se combattent.

Pour étudier cette problématique et vérifier ou invalider ces hypothèses, la méthodologie suivante a été choisie. Elle consiste tout d'abord en une recherche bibliographique récente sur le thème, qui comprend des ouvrages, complétés par des articles de presse et de revues spécialisés. Plusieurs baromètres ont également été étudiés, ainsi que des documents internes aux entreprises. Cette recherche s'est ensuite couplée à 12 entretiens d'environ 45 minutes chacun (2 ouverts et 10 semi-directifs) de professionnels de la communication, et d'expert en gestion des relations ONG-entreprise. Malheureusement, les entreprises ont été rétives à répondre à nos questions. Si nous avons pu rencontrer des membres de la communication de Total, l'entreprise SUEZ Environnement n'a pour sa part pas souhaité répondre sur sa situation de crise en Amérique latine et nous n'avons jamais pu franchir l'obstacle du secrétariat. Ce manque a donc été comblé par une recherche de déclarations de dirigeants d'entreprises en presse et par la lecture du livre de Teddy Follenfant et Pierre Delaporte, « Développement durable, 21 patrons s'engagent ». Cela constitue néanmoins un biais certain puisque ces déclarations sont en général orientées vers de la promotion positive des activités des transnationales.

L'étude concernant la crise de Suez en Amérique latine se fonde également sur une revue de presse quotidienne et internationale de 6 mois effectuée de janvier à juillet 2005 et portant sur des articles européens en français, en anglais et en espagnol, ainsi que sur des articles provenant d'Amérique du nord et du sud auxquels se sont ajoutés quelques articles diffusés en anglais mais publiés au Maghreb et en Asie.

Pour rédiger ce mémoire il était également nécessaire de connaître l'image de l'entreprise dans l'opinion française ainsi que l'avis de l'opinion sur le développement durable et la communication commerciale qui y est rattachée. Néanmoins, il a été

choisi de ne pas effectuer de sondage quantitatif ou qualitatif car les analyses qui nous intéressaient devaient être faites sur un échantillon conséquent que nous n'aurions pas eu les moyens d'interroger. L'analyse se fonde donc sur des sondages récents effectués dans ces domaines par des instituts de sondage.

Ce mémoire se divise en trois phases qui constituent autant de chapitres.

La première consiste en une définition des concepts de l'étude (réputation, développement durable, éthique et responsabilité) qui sont complexes, peu théorisés et souvent galvaudés. Elle revient également sur l'histoire tumultueuse de la relation entre les ONG et les entreprises qui retrace l'émergence des ONG comme acteurs professionnels et internationaux ainsi que la prise de conscience progressive du rôle social des entreprises. Cela est l'occasion de briser certaines idées préconçues concernant l'éthique angélique supposée des ONG et le préjugé de machiavélisme diabolique attaché à l'entreprise.

La deuxième phase de réflexion consiste à étudier d'une part l'efficacité des pressions qui s'exercent aujourd'hui sur l'entreprise : celle des ONG bien entendu, mais également celle de nouveaux acteurs tels que les agences de notation sociale et les fonds d'investissement éthique. Puis elle détaille les types et pratiques de communication en présence lors d'une crise ONG-entreprise (celle de ces deux acteurs, mais également le rôle que jouent les médias dans ce processus). Enfin, elle étudie les risques engendrés par les crises touchant à la réputation des entreprises, sur l'activité de ces dernières : le risque boursier, le risque d'opinion et le risque de boycott.

Enfin, la troisième partie est composée de recommandations pragmatiques concernant les moyens de préserver sa réputation face aux contestations émanant des ONG et de leurs alliés. Tout d'abord des outils de gestion préventifs et réactifs existent pour y faire face. Ensuite la teneur du discours de l'entreprise sur la responsabilité sociale et le développement durable doit être soigneusement étudiée. Enfin, ces deux acteurs apparemment antagonistes peuvent trouver des moyens de collaboration fructueux, dont celui du partenariat.

**-Chapitre premier-**

**Relation ONG-entreprise : quatre notions et aspects historiques**

*“Il est plus facile de s'arranger avec sa mauvaise conscience  
qu'avec sa mauvaise réputation”  
Aphorisme de Nietzsche*

Notre sujet d'étude fait intervenir un certain nombre de notions (la réputation, le développement durable, l'éthique et la responsabilité) qui sont souvent nommées mais rarement définies. Afin de pouvoir avancer dans l'analyse, il est tout d'abord nécessaire de définir ces termes flous et complexes. Par ailleurs, la relation entre les ONG et l'entreprise est difficile. Il est donc nécessaire de briser certains préjugés sur chacun de ces acteurs et de revenir sur le contexte qui a engendré leur cohabitation souvent conflictuelle.

**1) Définitions de notions complexes**

**A. La réputation : objet de communication non identifié**

Etymologiquement, réputation vient du mot latin « reputatio » qui signifie « examen » et renvoie à une notion d'appréciation. Mais ce mot est également lié de près à la rumeur comme l'a expliqué l'historien linguiste professeur Froissard, puisque « rumor » est un synonyme de « fama » qui signifie également réputation<sup>2</sup>. « Longue à construire, délicate à cultiver, la réputation est un véritable patrimoine qu'il importe de gérer et de promouvoir...quels que soient les événements »<sup>3</sup>, mais pour cela, encore faut-il savoir sur quels critères elle se fonde.

- a. Une notion floue, différente de l'image et de la notoriété, peu définie en théorie de l'information et de la communication

La réputation n'est pas un mot nouveau, mais aujourd'hui elle concerne tout le monde. Si à l'instar de l'anti-héros de la chanson de Brassens, *La Mauvaise Réputation*, certains se moquent bien de connaître l'opinion des gens à leur égard,

---

<sup>2</sup> J-N KAPFERER, « Les nouvelles sentinelles de la réputation », *Colloque de l'Observatoire de la Réputation au Tribunal de Commerce de Paris*, 28 janvier 2004

<sup>3</sup> J-P PIOTET, *Réputation, le regard des autres, bâtir et promouvoir sa réputation*, Editions ESKA, collection Thomson Corp, Bonchamp-lès-laval, Mars 2004, p56

d'autres y sont particulièrement sensibles: les individus célèbres et publics (artistes, hommes politiques...), les communautés et groupes stigmatisés, les institutions, les pays etc. Dans ce tableau, les entreprises ne sont pas oubliées. Au contraire, elles sont même fortement dépendantes de leur réputation compte tenu de leur rôle accru dans la société avec l'émergence de la mondialisation. Pourtant, force est de constater que la notion de « réputation » est très peu étudiée en théorie de l'information et de la communication, qui lui préfère celle d'image ou de notoriété. Néanmoins, la notoriété, l'image et la réputation sont trois idées très différentes.

Pour Jean-Pierre Piotet, directeur de l'Observatoire de la Réputation: « La réputation est à l'image ce que l'hologramme est à la photographie »<sup>4</sup>. Il s'agit donc essentiellement d'une question de temps et de dimension: la réputation ne pourrait s'observer que sur le long-terme, contrairement à l'image qui resterait un cliché figé pris à un temps « t » de l'histoire de l'entreprise. Si l'on prend en compte cette définition, une lecture approfondie d'articles de presse traitant de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises montre une première confusion dans l'utilisation des deux termes, confusion également présente dans 9 des 12 entretiens effectués. Le terme « image » revient plus fréquemment que celui de « réputation » et est utilisé dans des contextes où l'article n'aborde pourtant pas une problématique de court terme. Etudions donc les trois termes évoqués ci-dessus.

La notoriété est fonction de la connaissance : plus une entreprise est connue, plus elle a une grande notoriété. L'image va un pas plus loin que la notoriété puisqu'elle est une photographie prise à un moment donné : « l'image n'est finalement qu'une approche statique, ponctuelle, une photographie qui restitue un instant de la vie publique d'un produit ou d'une entreprise »<sup>5</sup>. Elle pourrait ainsi se rapprocher de la « côte d'amour », puisqu'elle n'est pas un capital mais le constat visible d'une situation.

La réputation, elle, va beaucoup plus loin que l'image. Pour Jean-Pierre Piotet, comme pour la majorité des personnes interrogées dans nos entretiens, c'est une succession d'images à différents moments, qui fonde la valeur d'une marque ou d'une structure, et qui ne peut se situer que dans le temps. Elle se forge en effet par

---

<sup>4</sup> J-P PIOTET, op. cit. (3), p17

<sup>5</sup> J-P PIOTET, *Lettre de l'Observatoire de la Réputation*, 1997

une succession de contrats entre l'entreprise et le public, contrats respectés et honorés au fil du temps, et qui permettent progressivement une modification et une évaluation des comportements de la firme.

Par le passé, la réputation était considérée comme un patrimoine avant tout économique et financier, déterminé par la notoriété et l'excellence de l'entreprise sur un marché donné. Aujourd'hui elle est plutôt considérée comme un investissement spéculatif, un capital relationnel entre la firme et ses clients, fondé également sur des valeurs immatérielles comme la morale, le respect et la responsabilité. La constitution et la préservation de la réputation, comme sa restauration, passent donc aujourd'hui par la recherche de la crédibilité, le respect des valeurs et de l'éthique.

La réputation constitue surtout un socle de confiance autour duquel s'articulent et fluctuent les images. Ainsi, pour Jean-Pierre Piotet, lorsque la « côte d'amour » baisse, la réputation n'est pas forcément brisée : selon le directeur de l'Observatoire de la Réputation, Total-Fina-Elf n'aurait donc pas vu sa réputation foncièrement altérée après le naufrage de l'Erika, alors que son image aurait été gravement atteinte. Néanmoins, cela peut être relativisé puisque, comme l'a montré Jean-Pierre Beaudoin, la réputation est surtout fonction du public qui la juge. Le critère d'une bonne réputation d'entreprise ne sera pas le même selon qu'il est défini par une ONG ou par un actionnaire. Le premier privilégiera la responsabilité sociale et environnementale, alors que le second se focalisera sur la performance financière.

On touche ici à un point clef de la définition de la réputation : elle est multiple. C'est ce qu'a montré le professeur Fombrun en imaginant un *Quotient de Réputation*<sup>6</sup> qui prend en compte différents modes de perception de la réputation de l'entreprise. Ces perceptions correspondent à des thèmes sensibles chez les différents publics qui constituent l'opinion. Ces critères sont donc issus de la logique de l'opinion puisque c'est à elle que le professeur a demandé de définir les 6 grandes thématiques de la réputation, présentées dans le tableau ci-après (les résultats de la notation des entreprises françaises pour l'année 2004 établie selon ces critères sont consultables en Annexe 5).

---

<sup>6</sup> JP BEAUDOIN, *L'Opinion, c'est combien ? Pour une économie de l'opinion*, Village Mondial, Pearson Education France, Paris, 2005

## Les critères du Quotient de Réputation

(source : Jean-Pierre Beaudoin, *L'Opinion, c'est combien ?*, Pearson Education France, Village Mondial, Paris, 2005)

<b>La responsabilité sociale</b>	<b>Les ressources humaines</b>
Support aux grandes causes	Rémunération appropriée des employés
Responsabilité environnementale	Bon cadre de travail
Responsabilité vis-à-vis de la collectivité	Performance des employés
<b>L'impact émotionnel</b>	<b>La vision et le leadership</b>
Sentiment positif à l'égard de l'entreprise	Opportunités sur son marché
Admiration et respect	Leadership sur son marché
Confiance	Perception avisée de l'avenir
<b>Les produits et services</b>	<b>La performance financière</b>
Qualité des produits et services	Bonne situation financière par rapport à la concurrence
Innovation	Rentabilité financière
Rapport qualité/prix	Sécurité des investissements
Accompagnement du client (SAV, etc.)	Perspectives de croissance

Nous retrouvons ici la notion de long terme dégagée par Jean-Pierre Piotet, puisque chacun de ces critères a un caractère pérenne. Mais grâce au Quotient de Réputation, on comprend que la réputation dépend avant tout du prisme par lequel un public particulier la juge. En ce qui concerne notre étude, on peut penser que les critères de jugements de la réputation d'une entreprise par une ONG seront par ordre d'importance : la responsabilité sociale, l'impact émotionnel et ses ressources humaines, puis seulement ses produits et services, sa vision et son leadership, et en dernier lieu (voire pas du tout) sa performance financière.

Pour bénéficier d'une bonne réputation, il est nécessaire de toujours faire en sorte que la réalité de l'entreprise lui soit supérieure, qu'elle rencontre les valeurs de son public-cible et les traduise en actes concrets, tout en dépassant ses attentes. Comme l'explique Jean-Pierre Beaudoin, le « degré zéro » de la réputation est donc la simple conformité à la loi.

Echappant souvent au contrôle juridique strict, l'entreprise ne peut pas échapper à sa réputation. Dès lors, les ONG s'intéressant avant tout à la réputation sociale et

environnementale de l'entreprise, elles deviennent une forme subtile et efficace de contrôle dans ce domaine. En menaçant d'attaquer l'entreprise qui aurait négligé cet aspect de sa responsabilité, elles menacent la réputation globale de la firme. Selon Jean-Noël Kapferer<sup>7</sup>, cela tient au fait que la réputation est globale à deux titres : d'abord parce que toute facette de l'entreprise affecte les autres (lorsque l'opinion publique s'intéresse au plan de licenciement chez Lu, c'est toute l'image de marque de Danone qui est attaquée), ensuite parce qu'avec la mondialisation et la médiatisation, tout ce qui se passe sur la planète peut être connu de tous (Nike l'a bien compris avec l'affaire des sweatshops). Nous voyons donc déjà que la notion émergente de réputation implique l'entrée en jeu de parties prenantes, que nous avons ici nommées « sentinelles ».

A l'heure actuelle, les gens ne veulent plus de la communication spectacle des années 1980 : on considère que la vérité, même la moins flatteuse, protège toujours mieux que l'ambiguïté. Ainsi, aujourd'hui les entreprises n'hésitent pas à reconnaître leurs faiblesses, car les discours lénifiants sur leurs qualités morales finissent bien souvent par être démenties par les faits, et sont donc des bombes à retardement. Ainsi, il faut réconcilier la réputation avec la réalité de l'entreprise et de ses activités pour ne pas s'exposer à des attaques d'ONG.

Notons enfin que la réputation étant une notion fondée sur plusieurs critères (6 si l'on prend pour référence le Quotient de Réputation du professeur Fombrun) pondérés différemment selon les publics qui jugent la firme, il est très difficile de la calculer. Or, qui parle de réputation parle forcément du problème de sa mesure. Certaines structures se sont attelées à la tâche avec plus ou moins de succès. Force est de constater que si la performance financière est aisément quantifiable, d'autres critères le sont moins, notamment ceux qui intéressent le plus les ONG, au premier rang desquels se trouve celui de la responsabilité sociale. Néanmoins, comme nous le verrons au chapitre suivant, des agences de notations se sont spécialisées dans cette mesure particulière.

En ce qui concerne le calcul de la réputation financière des entreprises cotées en Bourse: l'Observatoire de la Réputation s'y attelle depuis sept ans en s'efforçant de

---

<sup>7</sup> J-N KAPFERER, « Les nouvelles sentinelles de la réputation », *Colloque de l'Observatoire de la Réputation au Tribunal de Commerce de Paris*, 28 janvier 2004



faire noter la réputation de grandes entreprises françaises par ses principaux partenaires, notamment financiers (actionnaires, analystes, gérants...) en se fondant sur des attributs explicatifs de leur réputation.

Le Reputation Institute a quant à lui tenté d'effectuer un classement en se référant au Quotient de Réputation que nous expliquions ci-avant<sup>8</sup>, selon une méthodologie particulière. Une première interrogation permettait de savoir si les entreprises étaient connues en bien ou en mal par les consommateurs. Un échantillon qualifié a ainsi été constitué par des personnes soumises à une phase de notation de chaque entreprise qu'elles disaient connaître « très bien », « un peu », ou « en avoir entendu parler ». Chaque répondant était interviewé sur une ou deux entreprises afin d'éviter le biais d'un enchaînement de questions similaires sur un grand nombre d'entreprises.

Par ailleurs, depuis 15 ans, le magazine américain Fortune élit les « Global Most Admired Companies » avec le Top Ten des « Best Corporate Reputation ». Mais en étudiant leur méthodologie, on se rend compte qu'elle comporte quelques biais. Pour établir le classement des entreprises mondiales les plus admirées, Fortune demande au cabinet Hay Group de sonder plus de 10 000 directeurs, managers et cadres de 357 compagnies dans le monde. Chaque sondé doit noter les autres compagnies de son secteur selon 9 critères allant de l'investissement durable à la responsabilité sociale (nous n'avons pu obtenir la liste complète) et la moyenne de ces résultats permet d'établir une liste des meilleures réputations par pays et par secteur d'activité. Les sondés doivent également établir une liste de leurs 10 compagnies préférées tout secteur d'activité confondu. C'est ce dernier sondage qui permet de créer la liste « All-star ». Parfois des entreprises sont mieux classées dans la liste « All-star » que dans la liste par secteur d'activité (qui est établie par leurs concurrents directs sur leur marché d'activité). Cela fait ressortir les biais de l'étude, qui se situent à quatre niveaux. Tout d'abord les personnes interrogées ne sont que des entrepreneurs et industriels. L'étude porte donc sur les entreprises les plus admirées par une partie du monde économique, et non pas par l'opinion publique. D'autre part, les critères à partir desquels les sondés doivent juger la réputation des entreprises peuvent être interprétés différemment selon les personnes interrogées. Ensuite, il est probable que dans l'univers très concurrentiel qu'est celui de l'économie, des « jeux »

---

<sup>8</sup> Y. DE KERORGUEN, « Les Français notent leurs entreprises plus sévèrement que les Américains », *La Tribune*, 5 novembre 2004 : Cf résultats en Annexe 5

d'intérêts soient à l'œuvre dans la réponse des sondés et biaisent l'enquête puisqu'il est demandé aux dirigeants d'un secteur donné de juger leurs concurrents directs. Leur objectivité peut donc être questionnée. Enfin, dans la méthodologie disponible sur le site Internet du magazine Fortune (mais qui n'est peut-être pas entièrement détaillée), on comprend mal comment cette étude peut apporter des conclusions sur la « réputation » des entreprises, puisque le terme n'est pas défini, et qu'il n'est pas indiqué comment les 9 critères de jugement choisis permettent d'étudier la réputation des firmes.

#### b. Un capital pour les entreprises et les ONG

Les entreprises produisent des biens et services à destination d'une clientèle qu'elles doivent convaincre en vue de la fidéliser. Les ONG, elles, cherchent à informer, mobiliser l'opinion publique et gagner en dons. Pour ces deux acteurs la réputation est donc primordiale et constitue un fond de commerce indéniable, car répétons-le, elle se fonde sur un socle de confiance (qui englobe lui-même les notions d'éthique et d'intérêt), et cela est à prendre en compte dans une société où les exigences du « citoyen-consommateur » sont de plus en plus fortes.

Le management des entreprises et les directions de la communication se sont enrichis de ce nouveau mot incontournable<sup>9</sup>. Plusieurs facteurs ont conduit à la prise en considération sérieuse de cette notion. Tout d'abord, l'importance prise par la Bourse entraîne la nécessité de rassurer les investisseurs et les épargnants, par la réputation, la valeur, la visibilité et la stabilité de sa marque. Ensuite, le phénomène de médiatisation grandissant expose les marques de manière plus flagrante à des critiques : la multiplication des canaux de communication dans le « village global » crée en effet une sorte de « pan-opticon » autour des marques et des entreprises. Face au nouveau média qu'est Internet, la réputation est difficile à maintenir. Pourtant, selon une étude de Hill & Knowlton<sup>10</sup>, Internet est jugé déterminant par seulement 3% des patrons de grandes entreprises indiquant en cela un recul de la perception de son influence. Enfin, l'importance croissante de l'entreprise comme

---

<sup>9</sup> J-N KAPFERER, « Les nouvelles sentinelles de la réputation », *Colloque de l'Observatoire de la Réputation au Tribunal de Commerce de Paris*, 28 janvier 2004

<sup>10</sup> Etude Hill&Knowlton, « Les patrons des grandes entreprises mondiales restent sceptiques quand aux nouvelles règles de gouvernance d'entreprise », 2003

acteur social fait que les ONG et leurs alliés, lui demandent aujourd'hui d'être plus responsable dans le domaine social.

La portée de la réputation ne doit pas être sous-estimée: la résistance de la marque (d'un produit, d'une firme ou d'une ONG) tient moins aux campagnes de communications coûteuses axées sur la transparence et le service qu'à la relation historique que cette marque entretient avec le consommateur ou l'actionnaire.

Construire une réputation solide est en effet un travail de long terme. Très pragmatiques, les chercheurs américains ont calculé qu'il fallait en principe 83 ans en moyenne avant qu'une entreprise accède à la réputation<sup>11</sup>. En 2003, parmi les premières entreprises classées au hit parade des « Most Admired Companies » par le magazine Fortune (General Electric, IBM, Coca-Cola, Fedex, Wal-Mart Stores, Microsoft et Dell Computer), la moyenne d'âge, outre les deux sociétés informatiques, se rapprochait du siècle<sup>12</sup>.

La réputation des dirigeants de l'entreprise peut également influencer la réputation globale de la firme. Ainsi par exemple, les cours de bourse de France Télécom se sont envolés lorsque Thierry Breton, auréolé de son succès chez Thomson, en a repris les rênes. Néanmoins, la part de la réputation du dirigeant dans celle de son entreprise est plus grande aux Etats-Unis (50%) qu'en France (35%), selon l'étude internationale de Hill & Knowlton.

Il n'y a pas de reconnaissance universelle des déterminants de la réputation. Mais de manière générale, 50% des dirigeants de grandes entreprises classent par exemple une « conduite dépourvue d'éthique » parmi les 3 plus importantes menaces pesant sur la réputation de leur entreprise (au même titre que la qualité insuffisante des produits (50%) et les critiques des consommateurs (40%)), et considèrent qu'une communication efficace constitue le levier le plus influent pour construire et protéger la réputation d'une entreprise<sup>13</sup>.

L'importance qu'a pris récemment le terme de transparence peut également être souligné. La montée en puissance des problèmes de gouvernance fait que la

---

<sup>11</sup> Cité dans J-P PIOTET, *Réputation, le regard des autres, bâtir et promouvoir sa réputation*, Editions ESKA, collection Thomson Corp, Bonchamp-lès-laval, Mars 2004

<sup>12</sup> J-P PIOTET, op. cit. (11)

<sup>13</sup> Etude Hill&Knowlton, op. cit. (10)

transparence est aujourd'hui citée comme le second facteur ayant le plus d'influence sur la réputation des entreprises (39%) alors qu'elle n'était qu'en 9<sup>ème</sup> position en 2002. Néanmoins, comme l'a expliqué Thierry Libaert, la transparence est aujourd'hui un terme galvaudé : « sous prétexte que le secret serait l'incarnation du mal, tout doit désormais être transparent, les individus, les entreprises, l'Etat lui-même (...) »<sup>14</sup>. La transparence est devenue le remède miracle proposé à tous les maux (dysfonctionnements économiques, sociaux, politiques ou individuels) alors qu'elle ne peut pas y répondre automatiquement.

Par ailleurs, interrogés sur la pierre angulaire de la réputation en externe, les patrons désignent en premier lieu le consommateur (78%), suivi par la presse (48%) et les analyses financières (44%). Notons qu'aucune mention n'est faite des ONG, à tort, comme nous allons le démontrer plus loin.

Une étude de 2001 de Hill & Knowlton montre que les déterminants de la réputation, non seulement diffèrent selon les patrons comme nous le disions précédemment, mais varient et évoluent également selon les pays<sup>15</sup>. De grosses différences de perception sont notamment visibles entre l'Europe et les Etats-Unis.

En Europe le souci de la réputation pèse fortement sur l'éthique des comportements, car la crise de confiance des marchés met de plus en plus les patrons sur la sellette. Les dirigeants européens de grandes entreprises sont donc ceux qui accordent le plus de poids aux initiatives en matière de responsabilité sociale pour influencer la réputation d'une entreprise, (44% contre 26% pour leurs homologues américains<sup>16</sup>). Ils adoptent des politiques d'éthique entrepreneuriale et comptable, tout en s'engageant dans la protection et l'amélioration de l'image Corporate de leur firme. Deux éléments contraires aux hypothèses formulées en introduction sont à noter. En Europe, contrairement à ce que nous voulons démontrer, les cadres considèrent que les ONG et syndicats n'ont qu'un très faible impact (6% et 2% respectivement) sur la réputation de leur entreprise alors que les actionnaires sont perçus comme très influents. Cela vient peut être du fait qu'encore aujourd'hui, par « réputation », les patrons entendent avant tout « réputation financière ».

---

<sup>14</sup> T. LIBAERT, « Hors la transparence, point de salut ? », *Entreprendre*, 19 décembre 2003

<sup>15</sup> Etude Hill & Knowlton, « Réputation des entreprises : Hill & Knowlton interroge 1000 dirigeants internationaux », 2001

<sup>16</sup> Etude Hill & Knowlton, « Les patrons des grandes entreprises mondiales restent sceptiques quand aux nouvelles règles de gouvernance d'entreprise », 2003

Par ailleurs, étrangement, dans cette étude de 2001, une « attitude responsable vis-à-vis de l'environnement » restait très peu préconisée. Il serait intéressant de voir ce qu'il en est aujourd'hui.

D'autre part, les patrons américains, eux, perçoivent les employés, après les clients, comme ayant une forte influence sur la réputation de leur entreprise en interne (52%), mais également en externe. Dans les autres pays, les patrons prennent cet élément en compte mais ne le jugent pas déterminant. De plus, comparés à leurs homologues internationaux les dirigeants français sont ceux qui privilégient le plus l'axe du leadership pour améliorer la réputation de leur entreprise (40%). A l'inverse des américains et des britanniques, la communication interne n'est considérée que par 10% des patrons français comme ayant une incidence sur leur réputation.

Enfin, les dirigeants français sont ceux qui prennent le moins en compte le risque du média Internet dans la réputation de leur entreprise<sup>17</sup>. 46% des dirigeants français déclarent en effet ne pas surveiller ce qui se dit de leur entreprise sur Internet, contre 73% des dirigeants américains qui se disent très ou assez préoccupés par le danger potentiel que représente Internet pour leur réputation. Pourtant, « de plus en plus de journalistes utilisent Internet pour se documenter (...) afin de confronter le point de vue officiel de l'entreprise à celui des spécialistes » selon Jean-Pierre Piotet<sup>18</sup>, et les ONG sont devenues maîtres en la matière.

Notons que la réputation est importante au regard de la stratégie des grandes entreprises pour 94% des patrons américains, 86% des patrons français et 71% des patrons allemands. Cette importance est liée au fait que la réputation permet d'atteindre certains objectifs stratégiques de l'entreprise comme la facilitation des transactions et des partenariats stratégiques, l'augmentation du volume de vente, ou encore le recrutement et la fidélisation des collaborateurs : « La réputation de l'entreprise est un facteur décisif de succès dans le processus de recrutement » (Didier Vuchot, Chairman de Korn/Ferry Europe).

---

<sup>17</sup> Etude Hill & Knowlton, « Réputation des entreprises : Hill & Knowlton interroge 1000 dirigeants internationaux », 2001

<sup>18</sup> Etude Hill & Knowlton, op. cit. (17)

On observe un intérêt accru des dirigeants de multinationale pour la surveillance de leur réputation par des outils de veille. L'évolution dans ce domaine montre que cette surveillance est une préoccupation croissante : en 2001, 60% des dirigeants déclaraient avoir un système formel de mesure de la réputation<sup>19</sup>, ce chiffre a atteint 80% en 2002 puisque 20% des dirigeants se disaient dépourvus de moyens de mesure. Aujourd'hui, seuls 3% disent ne pas avoir recours à une telle évaluation.<sup>20</sup>

La réputation devient donc une variable économique à part entière, bien qu'elle soit subjective. Denis Kessler compare d'ailleurs son évolution à celle des marchés d'actions<sup>21</sup> : il faut un certain temps et beaucoup de patience pour l'acquérir, mais elle se perd très facilement. Capital précieux, les décideurs la cultivent avec l'aide de conseillers et de consultants en communication, car la réputation « est une variable qui, à l'instar d'autres grandeurs économiques, génère d'importantes externalités »<sup>22</sup>.

Lorsque nous évoquerons la réputation dans la suite de cette étude, nous parlerons avant tout de la réputation sociale et environnementale des entreprises, puisque c'est à cette part de la réputation globale des firmes que les ONG prêtent le plus d'attention. Nous étudierons donc la réputation par le prisme du respect du développement durable, de l'éthique et de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Nous nous pencherons également sur l'incidence qu'ont les « sentinelles » sur la réputation de l'entreprise.

## **B. Le développement durable : une notion souffrant d'un effet de mode ?**

Dans les années 1970-1980, une partie de la communauté internationale semble prendre conscience des nuisances engendrées par le mode de développement adopté par les pays occidentaux depuis la révolution industrielle. Parallèlement se fait le constat de l'accroissement des inégalités sociales de par le monde (notamment entre les pays dits « du Nord » et ceux « du Sud ») et du caractère fini des ressources naturelles qui ombrage la pérennité des conditions de vie terrestre, et donc des générations futures. Les défis sont alors de deux ordres : environnemental

---

<sup>19</sup> Etude Hill&Knowlton, op. cit. (17)

<sup>20</sup> Etude Hill&Knowlton, « Les patrons des grandes entreprises mondiales restent sceptiques quand aux nouvelles règles de gouvernance d'entreprise », 2003

<sup>21</sup> D. KESSLER « De reputationis », Edito de l'Observatoire de la Réputation, [www.obs-reputation.org/edito/edito.html](http://www.obs-reputation.org/edito/edito.html)

<sup>22</sup> D. KESSLER, op. cit. (21)

(déforestation, épuisement des ressources naturelles, réduction de la biodiversité, pollution de l'eau, de l'air, et du sol, réchauffement de la planète, augmentation des déchets domestiques etc.), et socio-économique (inégalité dans l'accès aux ressources, à l'éducation et aux soins médicaux, malnutrition, analphabétisme, précarité et exclusion, ainsi que dans le développement économique et la répartition des richesses).

Devant ce constat, une réflexion fut engagée, pour aboutir au concept de « développement durable », qui est aujourd'hui très répandu dans le monde et dans tous les secteurs, qu'ils soient politiques, économiques, sociaux ou financiers. Par enthousiasme, par conviction, par pragmatisme ou par opportunisme, les entreprises adhèrent à cette notion sans en avoir vraiment le choix. En effet, l'amélioration de leur comportement sociétal peut augmenter le capital « confiance » que le Grand Tribunal des ONG et son jury l'Opinion leur portent. Or c'est sur ce capital que se construit la réputation dans le long terme. Ainsi, l'appropriation de la notion de développement durable relève souvent d'une stratégie pour améliorer sa réputation. Mais lorsque cette appropriation n'est pas sincère, l'entreprise s'expose à de graves contestations.

#### a. La naissance de l'idée de développement durable

Si l'on parlait déjà d'éco-développement<sup>23</sup> en 1972, il faudra attendre 1980 pour que le terme de « sustainable development » apparaisse dans la bouche des responsables de l'Union Internationale pour la Préservation de la Nature. Ce terme, traduit en français par « développement durable » est issu d'une réflexion philosophique autour du principe de responsabilité, à laquelle Hans Jonas a largement contribué dans son livre *Principe de Responsabilité*. Sa thèse se fonde sur l'idée que l'Homme est désormais contraint de s'engager envers les générations futures. Si l'environnement se dégrade et meurt, c'est la Cité toute entière qui est condamnée à disparaître. L'environnement devient donc le plus petit dénominateur commun au maintien de la vie politique et sociale : il est de notre devoir de laisser aux générations futures une terre habitable et de ne pas altérer nos conditions d'existence terrestre. Ce concept de Hans Jonas remet en cause l'héritage de la Philosophie des Lumières qui fondait la dignité humaine sur le détachement d'avec la

---

<sup>23</sup> Ignacy Sachs a promu cette notion qui annonçait celle de Développement Durable.

nature, comme l'illustre bien les jardins de Le Nôtre et la phrase de Descartes : « Il faut se faire maîtres et possesseurs de la nature ». Jonas, lui, se rapproche de l'esprit « rousseauiste » et de la théorie de Bacon qui affirmait : « On ne triomphe de la nature qu'en lui obéissant ». Il propose alors de diffuser une éthique comportementale déjà incluse dans l'impératif catégorique kantien qui stipule : « Agis de telle façon que la maxime de ton action puisse être érigée en loi Universelle ».

Ainsi, le développement durable devient un mode d'organisation permettant à l'humanité de continuer à exister dans le respect du bien être social, économique et environnemental des générations futures. Comme le résume Anne-Marie Ducroux : « Le développement durable appelle à plus de solidarité au sein des pays occidentaux, entre les pays du Nord et du Sud, et enfin avec les générations suivantes »<sup>24</sup>.

Le concept de développement durable va vraiment prendre toute sa dimension lorsqu'il aura été institutionnalisé par le Rapport Brundtland en 1987, puis popularisé par le Sommet de la Terre à Rio en 1992.

En 1983, déjà, l'Assemblée Générale des Nations Unies mandate une commission pour proposer un cadre d'action. Puis, en 1987, sous la présidence de Gro Harlem Brundtland, Premier Ministre de Norvège, cette commission publie un rapport intitulé « Notre avenir à tous », qui formule la définition désormais la plus célèbre et la plus répandue du développement durable : « un développement qui répond aux besoins présents sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs ». Il fournit ainsi un cadre de renégociation et de refonte du modèle de développement économique mondial en vigueur.

En Juin 1992 à Rio, le Sommet de la Terre, inspiré par le rapport de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, prendra ce document comme fondement. Réunissant des scientifiques, des politiciens et des représentants de la société civile (ONG, associations, groupements de citoyens), les délégations de 178 pays adoptent alors la Déclaration de Rio qui trace les grands contours de la modification du mode de développement, et de sa gestion.

---

<sup>24</sup> A-M DUCROUX, *Les Nouveaux Utopistes du Développement Durable*, éditions Autrement, Paris, 2002, p13



Un programme d'action de 800 pages est rédigé. Il s'agit de l'Agenda 21 (décliné en politiques locales appelées Agenda 21 local<sup>25</sup>), qui, sous forme de recommandations définit des moyens et des centaines d'objectifs sociaux, environnementaux et économiques à atteindre. Il ne constitue donc pas une contrainte juridique, mais propose des politiques volontaristes à mettre en place dans tous les domaines de la société. Cette déclaration, dont la mise en application est financièrement estimée à 125 milliards de dollars par an appelle donc à agir au nom du principe de responsabilité, dans l'intérêt des générations présentes et futures.

#### b. Emergence de la notion sur la scène internationale

Les réflexions engagées lors du Sommet de la Terre à Rio en 1992 ont également engendré trois conventions internationales pour la protection de l'environnement : une convention cadre pour la protection de la biodiversité (1993), une convention pour lutter contre la désertification (1996) dont la mise en application est vérifiée par 500 ONG accréditées auprès des Nations Unies, et une convention cadre sur les changements climatiques.

Le protocole de Kyoto a pour sa part popularisé le concept en demandant que le niveau de rejet de polluants soit de 5,2% inférieur à ce qu'il était en 1990. Notons toutefois que s'il n'a toujours pas été ratifié par les Etats-Unis en tant que pays, sur l'initiative de Greg Nickels, maire de Seattle, en mars 2005, 134 mairies américaines de 35 Etats se sont engagées à le respecter<sup>26</sup>. Emmenées par des maires démocrates et républicains, ces villes veulent démontrer que l'économie du pays le plus pollueur de la planète peut supporter ces restrictions. Ainsi, bien que l'administration étatique reste sous l'influence des lobbies industriels, les mentalités et les pratiques changent au niveau des Etats et des villes. Des villes importantes telles Los Angeles, Salt Lake City ou New York se sont engagées. Hurst au Texas, pourtant considérée comme un bastion du conservatisme en fait également partie. Même si cela n'a qu'un effet limité, il s'agit clairement d'un pas politique significatif.

---

<sup>25</sup> A-M DUCROUX, op. cit. (24)

<sup>26</sup> « 134 villes américaines disent oui à Kyoto », supplément *Le Monde* « Développement durable, le nouveau pacte homme-nature », jeudi 26 mai 2005

Les prises de décisions au niveau international impliquent de nombreux acteurs, dont les ONG, mais également les entreprises, pour qui les ressources naturelles sont des matières premières précieuses, et qui gèrent une main d'œuvre mondiale.

En août et septembre 2002, le Sommet de Johannesburg était destiné à attirer l'attention sur la nécessité de concilier intérêts économiques et préoccupations sociales et environnementales afin de donner une nouvelle impulsion à l'engagement international en faveur du développement durable. Certains engagements pris lors de ce Sommet concernent directement les entreprises puisqu'il s'agit de mettre en place des modes de production et de consommation viables. Par rapport aux Sommets précédents, de nombreux chefs d'entreprises étaient présents, ce qui montre la grande place qui leur est accordée dans la mise en œuvre des politiques de développement durable. A leurs cotés se trouvaient des centaines de Chefs de gouvernement, des dizaines de milliers de représentants gouvernementaux et d'ONG. Il est donc désormais dans l'intérêt des grandes entreprises d'être présentes à ce type de manifestation au cours desquelles se dessinent les grands chantiers de l'avenir international.

Néanmoins, cette présence ne se fait pas sans encombre. Critiquées par les ONG qui contestaient leur omniprésence à Johannesburg, les multinationales ont été accusées d'instrumentaliser les débats pour s'en servir d'outil de communication afin de se redonner une virginité publique. Malgré tout, les entreprises restent des acteurs majeurs et incontournables dans la mise en place de ces politiques. Au-delà des enjeux que représente cette notion, un dialogue tend donc à s'instaurer entre les organisations internationales, les ONG et les entreprises afin de créer et de faire progresser des actions durables. Pour éviter la régulation, il vaut mieux choisir par soi-même d'améliorer son comportement, et par là, sa réputation sociétale.

Le développement durable génère donc quantité de textes officiels, pénètre les organisations, suscite des ouvrages. Pour Patrick Humières, spécialiste de la relation entreprise-société, membre du Conseil National du Développement, et fondateur de la société Ecodurable<sup>27</sup>, la notion a suivi une ligne « top-down » qui l'amène aujourd'hui à être adoptée non plus par des organisations internationales, mais par des entreprises, des salariés et des citoyens.

---

<sup>27</sup> A. BATLLE, « Le développement durable devrait durer », *Les Echos*, 24 mai 2005

c. Les difficultés de la notion

Il est aisé de tomber dans le piège de l'angélisme lorsque l'on évoque le développement durable. Néanmoins, cette notion recèle quelques difficultés.

La question est en effet de savoir si l'éthique peut résister à la pression de la rentabilité exigée. Le thème du développement durable dans l'entreprise, peut-il donc se maintenir face aux aléas de la conjoncture ?

Le développement durable vient souvent combler un vide stratégique dans les directions d'entreprises qui l'utilisent comme un « mot valise » permettant de créer une relation de confiance avec le citoyen. Mais quelle est sa portée face à certains objectifs court-termistes de l'entreprise et face à des politiques d'Etats dépendantes des échéances électorales ?

Le cas de Suez en Argentine et en Bolivie cette année est un exemple type, que nous étudierons en troisième partie. Comment cet opérateur de l'eau qui, comme son concurrent Veolia, a placé le développement durable au cœur de sa stratégie (depuis longtemps et du fait même de son métier) peut-il faire face à la dévaluation du peso argentin ou aux révoltes de cocalers<sup>28</sup> boliviens tout en respectant ses engagements ? Avant de suspendre son contrat, le groupe avait en effet dû demander au gouvernement argentin d'augmenter les tarifs de l'eau de 30% face à la dévaluation du peso. Le PDG de Suez, Gérard Mestrallet avait pourtant affirmé : « ne pas prendre en considération les impératifs de développement durable, c'est s'exposer à des crises sociales et environnementales graves. L'exigence de rentabilité est absolument compatible et indissociable du respect des valeurs »<sup>29</sup>. Face à la crise, Suez s'est retirée de ces pays, et en a fait les frais sur le plan de sa réputation: « Quand les affaires sont moins juteuses, Suez redevient une entreprise lambda »<sup>30</sup> (Riccardo Petrella, conseiller auprès de la Commission européenne). Descendu de son piédestal sur lequel le développement durable l'avait posé, l'entreprise Suez nous montre que le concept est soumis aux lois des variables d'ajustement. Rien n'oblige pour le moment les entreprises à tenir *stricto sensu* leurs engagements en la matière (sauf, nous le verrons, les pressions des « sentinelles»). Elles participent souvent à la mise en application d'actions en faveur du

---

<sup>28</sup> Producteurs de feuilles de coca

<sup>29</sup> D. SABO, « Le fragile développement durable », *assertion de l'Institut de Recherche pour le Développement*

<sup>30</sup> D. SABO, op. cit. (29)

développement durable, justement parce que cette participation volontaire repousse la nécessité de légiférer pour contraindre toutes les entreprises à agir.

Comme l'explique Jean-Marie Harribey, coordinateur du livre d'ATTAC *Le développement a-t-il un avenir ?*<sup>31</sup>, le paradoxe du concept est que presque tout le monde l'a fait sien, alors que ses conceptions sous-jacentes sont antagonistes puisque l'on ne peut concevoir une croissance économique éternelle. Le « consommateur » n'est pas dupe, il perçoit très vite les situations où les valeurs ne servent que d'argument de vente, de rehausseur d'image, de notoriété ou de réputation. C'est pourquoi, se faisant le relais de l'opinion publique, beaucoup d'ONG dénoncent l'inefficacité du Pacte Mondial des Nations Unies<sup>32</sup>, qui réclame aux entreprises le respect de dix grands principes sociaux et environnementaux. 1600 entreprises y ont adhéré, mais une fois ce pacte signé, rares sont celles qui ont été actives dans leur démarche. Sur demande des ONG, l'ONU a donc décidé de sévir en désignant publiquement les inactifs. Sur 385 entreprises françaises signataires, un tiers devrait se retrouver sur la liste<sup>33</sup>. Les gouvernements et entreprises font souvent émerger des interprétations du développement durable conformes à leurs intérêts, plutôt qu'aux besoins de l'environnement. En signe de protestation, l'ONG Greenpeace Québec refuse désormais d'utiliser la notion, trop galvaudée, de « développement durable ».

Ainsi, lorsque tout le monde s'approprie le champ du développement durable en communication, si l'image de l'entreprise ne correspond pas à son discours, la distorsion est vite repérée par l'ONG, qui en informe le citoyen : « A vouloir tous utiliser le vocable « développement durable », au mieux, vous laisserez rapidement indifférent, au pire, vous serez taxés de cynisme, ce que ne manquera pas de croire un public qui n'est pas acquis à votre cause »<sup>34</sup>. La situation est telle que le concept est même contesté par nombre d'écologistes. Thierry Jaccaud, rédacteur en chef de *l'Ecologiste* regrette : « Les entreprises et tous les grands pollueurs se retrouvent

---

<sup>31</sup> J-M HARRIBEY, *Le développement a-t-il un avenir ? Pour une société solidaire et économe*, Mille et Une Nuits, Paris, 2004

<sup>32</sup> Les 9 principes du Pacte Mondial (Global Compact) sont consultables en Annexe 16

<sup>33</sup> J. CHAUVEAU, « Voyage dans la jungle des initiatives volontaires », Dossier développement durable, *Les Echos*, 2 juin 2005

<sup>34</sup> D. HEIDERICH, « La fin du développement durable ? », CCC, [www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com), 21 janvier 2003

sous sa bannière, mais rien ne change »<sup>35</sup>. Le terme même est parfois remis en cause, car pour certains, le « développement » ne peut être « durable », puisqu'il est la source même du problème. La question de la sémantique du mot est donc primordiale. Utilisé par facilité, le terme « développement durable » pourrait être plus efficace s'il était évoqué par d'autres mots qui correspondent de manière plus flagrante à la réalité de chaque entreprise. D'autre part, les entreprises doivent prendre garde à ne pas mettre sous le vocable « développement durable » toute action altruiste. Christian Brodagh, délégué interministériel au développement durable affirme : « Si l'entreprise parle du cœur de son métier, (...), de système de management, tout va bien. Mais si elle évoque des actions en dehors de son métier, vous pouvez tout jeter à la poubelle dédiée au recyclage »<sup>36</sup>, car dans ce cas, il s'agit en fait de mécénat ou d'humanitaire, pas de développement durable.

Nous avons choisi dans cette étude de ne pas mener nous-mêmes un sondage quantitatif sur la connaissance du terme « développement durable » dans l'opinion, car nos moyens auraient été bien inférieurs à ceux d'un institut de sondage, et nos résultats moins intéressants. Mais constatant que le baromètre CSA de l'environnement réalisé en décembre 2004 montrait que seuls 36% des français avaient entendu parlé du concept, et que 94% de ceux-ci l'associaient à l'écologie<sup>37</sup>, nous avons décidé de vérifier ces informations. Nous avons donc obtenu auprès de Luc Balleroy de l'Institut Louis Harris, les détails d'un baromètre plus récent, intitulé « Les français et le développement durable »<sup>38</sup>, effectué pour le Club RmD2 (Club de Réflexion Marketing sur le Développement Durable), dont un bref résumé avait été publié dans *Libération* lors de la semaine du Développement Durable en juin 2005. Ce baromètre relativise lui aussi la portée de la connaissance du terme « développement durable » puisque selon lui, seul 16,2% des personnes interrogées affirment pouvoir en décrire précisément le contenu (même si 58,5% disent en avoir entendu parler). La notion reste donc mal connue et peu répandue, contrairement à

---

<sup>35</sup> M. BETTI-CUSSO, « Développement durable, la grogne des écolos », *Le Figaro Magazine*, 28 mai 2005

<sup>36</sup> Dossier Développement durable : « L'entreprise apprivoise l'écologie », *Les Echos*, 2 juin 2005

<sup>37</sup> Baromètre CSA de l'environnement, décembre 2004, paru dans C. TERDJAN, « Le durable consommé à toutes les sauces », *Libération*, 1<sup>er</sup> juin 2005.

<sup>38</sup> Baromètre réalisé par téléphone du 27 au 28 mai 2005 sur un échantillon de 1004 personnes âgées de 18 ans et plus. Echantillon représentatif de la population française, selon la méthode des quotas appliquée aux variables suivantes : sexe, âge, profession du chef de famille, après stratification par région et catégorie d'agglomération.

ce que pourrait laisser entendre le battage médiatique qui s'en fait chaque jour un peu plus l'écho. Cela conforte l'idée de la nécessité d'exprimer ce concept à travers de nouveaux mots, plus proches de la réalité de chaque entreprise. Néanmoins, en dépit de cette connaissance relative, le développement durable est, pour 68,3% des interrogés qui ont déjà entendu parler de la notion : « une idée nouvelle qui va vraiment changer la manière de produire et de consommer pour le bien de tous ».

On peut noter que 44,3% des individus interrogés qui ont déjà entendu parlé du terme expriment leur scepticisme quant à la communication des entreprises qui revendiquent ce principe (contre 53,8% qui lui font confiance). Ce chiffre montre que les entreprises doivent faire attention à ce que l'appropriation de ce terme ne se fasse pas au détriment des valeurs qu'il porte et des actions concrètes qu'il soutient. Sinon, l'entreprise qui aura galvaudé l'idée court non seulement le risque de vider la notion de sa substance, mais également de dégrader fortement son image, et donc à terme sa réputation.

Par ailleurs, l'appréciation du développement durable entre les pays du Nord et du Sud n'est pas la même. Ronald Inglehart, dans son livre *La Révolution Silencieuse* montre comment il existe dans toute société des « valeurs matérialistes » et des « valeurs post-matérialistes », dont la définition change selon le contexte économique et social de la société en question. Ainsi, il explique que ce n'est qu'à partir du moment où une société a réussi à combler ses besoins matérialistes (les besoins de survie tels que manger, s'abriter, faire survivre les siens, être à l'abri des besoins économiques et financiers), qu'elle peut se mettre à défendre des valeurs post-matérialistes (droits de l'homme, droits sociaux, environnementaux etc.). A partir de cette théorie, et si l'on émet l'hypothèse que le développement durable est également une valeur post-matérialiste, on comprend bien qu'il n'est pas une préoccupation mondiale. Des pays du Tiers-monde ou en voie de développement, sont pour l'instant plus intéressés par le fait de trouver un mode de développement efficace (quitte à polluer), que de se laisser contraindre par des normes environnementales ou sociales qui les empêcheraient d'assouvir des besoins jugés plus pressants, comme l'emploi, la survie alimentaire et l'habitat. D'ailleurs, ces pays trouvent souvent injuste de se voir imposer par l'Occident un mode de développement écologique, alors que l'Occident lui-même s'est d'abord développé

sans cela (ex. : Angleterre industrielle), que certains pays du nord envoient encore aujourd'hui leurs déchets dans des pays sous-développés, et que les infrastructures respectueuses de l'environnement demandent un investissement que ces pays ne peuvent pas se permettre de fournir.

Pour l'entreprise, s'engager dans la voie du développement durable est donc difficile, cela demande un effort de chaque jour et nécessite un énorme travail d'information et de formation des salariés, que certaines prennent peut-être trop à la légère : « il y a un décalage entre le discours affiché à l'extérieur et le vécu des salariés »<sup>39</sup>. Ce décalage vient sans doute du fait que « mettre en phase l'entreprise avec les enjeux du développement durable, c'est gérer en permanence des logiques antagonistes »<sup>40</sup>, comme l'explique Didier Livio, patron de Synergence, société de conseil en communication. Pour bien faire, le développement durable devrait être intégré jusque dans le management de l'entreprise. Une entreprise comme la Sagep (Eau de Paris), gérée par Anne LeStrat, une ancienne élue verte, est un exemple type d'une bonne intégration de la notion à l'intérieur même de l'entreprise. Le paiement des titres de transport des salariés y est intégral, le parc automobile a été réduit et se gère désormais avec un système de roulement etc.

Cela est d'autant plus nécessaire que les éventuelles ONG qui peuvent apporter une caution «éthique» aux entreprises ne sont pas dupes. Le prêtre-ouvrier Francisco Van der Hoff, docteur en théologie et en économie politique, et co-fondateur du label Max Havelaar explique : « Lorsque le président de Carrefour, vient me faire part de son intérêt pour le développement durable, c'est un stratège de la politique du maquillage. Je sais qu'il se sert de son exposition médiatique à mes côtés pour légitimer par ailleurs des actions commerciales qui vont tout à fait à contre-courant des logiques du développement durable »<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> S. SAVEL, codirectrice d'ASG, citée in V. LION, « Management, la longue marche du développement durable », *Réussir l'Hebdo de l'emploi, L'Express*, 6 juin 2005, p127

<sup>40</sup> S. SAVEL, op. cit. (39)

<sup>41</sup> Interview de Francisco VAN DER HOFF, « On parle de développement durable à tort et à travers », *Le Journal du Management*, 22 juin 2005

### **C. Ethique et responsabilité : des notions à définir car de plus en plus largement diffusées**

Aujourd'hui, tout dans la société semble être à la recherche d'éthique. On fait du tourisme éthique, on s'habille éthique, on mange éthique, et des comités d'éthiques fleurissent dans les entreprises et les comités parlementaires. L'éthique semble être devenue l'idée inaliénable. L'enthousiasme grandissant pour le commerce équitable en est un exemple flagrant. L'éthique et la responsabilité sont devenues des leitmotivs contemporains. Quiconque ose s'en prendre à eux n'en ressort jamais indemne.

#### a. Définition de l'éthique

Si aujourd'hui on entend parler d'éthique dans tous les domaines, il faut bien préciser que ce n'est pas une notion nouvelle. Déjà dans l'Antiquité, Aristote s'était appesanti sur la question dans son *Ethique à Nicomaque*. Si les Anglo-Saxons emploient les termes d'éthique et de morale indifféremment, les latins eux, distinguent ces deux concepts philosophiques. Notons que *ethos* (en grec) et *mores* (en latin) ont à l'origine une définition commune puisque tous deux signifient « mœurs »<sup>42</sup>. Néanmoins, à l'inverse des Romains qui donnent à la morale une connotation juridique, les Grecs, eux, voient l'éthique comme une réflexion sur les principes qui guident la vie humaine.

Comme l'a montré Aristote, l'éthique est indissociable de la prudence. La prudence définit un juste milieu entre deux extrêmes et nous fait ainsi échapper à nos passions. On voit là ce qui fonde aujourd'hui le principe de précaution.

La morale, elle, qu'elle soit religieuse ou laïque, s'efface de plus en plus devant l'éthique. Selon Jérôme Ballet et Françoise De Bry, cet effacement est dû à des raisons médiatiques. En effet, la morale est souvent affublée d'une connotation dogmatique et conservatrice.

Ainsi on pourrait dire que la morale est un code social imposé par le droit (écrit ou moral), qui fonde un devoir (ce que Kant aurait appelé un impératif catégorique). Il s'agit avant tout d'une recherche de la vertu qui est presque inaccessible à l'homme de part son caractère absolu. L'éthique quant à elle est une liberté de jugement et d'action, une réflexion qui guide l'activité humaine, et fonde non pas un devoir mais

---

<sup>42</sup> J. BALLEET et F. DE BRY, *L'Entreprise et l'Ethique*, Seuil, Paris, 2001



un « pouvoir ». Il s'agit avant tout d'une recherche du bonheur qui est accessible à l'homme de part son caractère relatif. Ainsi, le passage de l'informel au formel caractérise le passage de l'éthique à la morale. En résumé donc : « La morale commande, l'éthique recommande »<sup>43</sup>.

R. Solomon et K. Hanson ont pour leur part proposé « les 3 C de l'éthique » pour l'entreprise qui sont : la Conformité aux règles (qu'elles soient morales ou écrites), la Contribution de l'entreprise à la société et les Conséquences de l'activité commerciale à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Les ONG veillent particulièrement au respect de ces trois principes.

#### b. Définition de la responsabilité

La genèse de la responsabilité se trouve dans la liberté d'agir et dans la prudence. La liberté d'action étant inhérente à la responsabilité, on peut se demander si la responsabilité doit se mesurer selon les actes ou selon leurs conséquences. Cette question est primordiale lorsque l'on se met à évoquer la responsabilité de l'entreprise, car les conséquences de ses actions (même lorsqu'elles sont responsables) peuvent être imprévisibles parce qu'infinies et mal connues. Les débats sur le nucléaire ou sur les OGM ressortent de cette logique. La prudence permet, elle, de se préoccuper des conséquences prévisibles de nos actes.

Nombre de philosophes contemporains, ont recentré le débat de la responsabilité sur la personne, comme l'avait fait Kant en son temps. Ainsi, Paul Ricoeur par exemple, dans un article sur l'évolution du concept de responsabilité affirme : « on devient responsable du dommage parce que, d'abord, on est responsable d'autrui »<sup>44</sup>.

Avant lui, l'existentialisme sartrien tournait autour des notions de liberté et de responsabilité. Pour Sartre, l'homme est condamné à être libre et expérimente réellement la responsabilité lorsqu'il doit faire un choix dans un contexte d'absence de normes, d'incertitude. Pour lui, l'homme est responsable de sa propre existence, et par là même il devient responsable de tous les hommes. Il peut devenir un « lâche » lorsqu'il persiste à se trouver des excuses, ou un « salaud » lorsqu'il se croit justifié. Ces deux termes sartriens sont facilement transposables à l'entreprise.

---

<sup>43</sup> A. Comte-Sponville, cité dans J. BALLEET et F. DE BRY, op. cit. (42)

<sup>44</sup> J. BALLEET et F. DE BRY, *L'Entreprise et l'Ethique*, Seuil, Paris, 2001

Lorsque celle-ci fait preuve de telles attitudes, elle se met en général d'elle-même dans la ligne de mire des ONG qui surveillent son discours.

En ce qui concerne sa responsabilité, l'entreprise est prise en étau entre la satisfaction de ses clients présents, et la satisfaction potentielle de ses clients futurs. Elle doit également gérer à la fois la satisfaction de ses actionnaires et salariés à court terme, avec la pérennité de l'entreprise dans le long terme. Tout cela demande un travail de longue haleine.

Les entreprises surfent évidemment sur la vague de l'éthique et de la responsabilité. Veolia Environnement par exemple a édité une brochure de présentation intitulée : « Ethique, conviction et responsabilité », qui comprend une préface « Notre entreprise s'engage », rédigée par son président-directeur général Henri Proglio. Cette brochure pose 6 principes (respect de la légalité, loyauté, responsabilité sociale, maîtrise des risques, information et gouvernement d'entreprise, et enfin engagements en matière de développement durable), qui engendrent chacun 2 à 5 obligations et actions à entreprendre. Puis, elle explique le périmètre d'application du programme et les moyens correspondants mis en œuvre<sup>45</sup>. L'éthique et la responsabilité sont de plus en plus prises en compte par l'entreprise, et cela constitue une étape déterminante dans sa relation avec les ONG.

## **2) Une histoire tumultueuse**

Avec la montée en puissance des ONG, les entreprises doivent évoluer sous la surveillance constante de ces nouveaux acteurs de poids. La relation ONG-entreprise est issue d'une lente évolution du rôle sociétal de chacun de ces acteurs. Nous allons donc revenir sur cette évolution, et briser au passage quelques préjugés.

### **A. De l'émergence à la professionnalisation : l'ONG éthique, un pléonasme ?**

L'ONG, gratifiée d'avance de vertus *a priori* incontestables, est un acteur qui a émergé lentement sur la scène internationale et semble désormais incarner le Bien, le désintéressement et l'altruisme. Néanmoins, si cette image est loin d'être fausse,

---

<sup>45</sup> Cf. Annexe 6

elle ne doit pas faire oublier que les ONG évoluent sur un marché concurrentiel et sont aujourd'hui intégrées à des logiques proches des logiques « marchandes ». La compétition entre ONG existe. Ces acteurs mettent donc en place des stratégies (en communication notamment) pour se positionner sur leur marché de manière discriminante et, par ce moyen, attirer les dons de leurs public-cibles et mobiliser l'opinion au mieux. Cela leur donne un fort capital de revendication et donc un pouvoir face à l'entreprise.

a- Les différents types d'ONG et leur émergence sur la scène sociale et politique internationale

La première phase de l'histoire des ONG modernes commence avec la création de la Croix Rouge par Henri Dunant en 1863, qui a apporté la première pierre à l'édifice de l'humanitaire, hybridé de charité chrétienne et d'humanisme. C'est ainsi que naissent par exemple les premières conventions diplomatiques internationales obligeant à soigner les soldats blessés.

Dans le sillage de la Croix Rouge, le monde anglo-saxon donne naissance à des associations humanitaires d'inspiration religieuse venant en aide aux victimes de la première guerre mondiale et à la crise de 1929 (ex. : Save the Children 1919).

Puis, la deuxième guerre mondiale engendre la nécessité de créer des ONG de taille importante. Ainsi naissent International Rescue committee (IRC), Catholic Relief Service (CRS), Cooperative for American Remittances Everywhere (CARE), et Oxford Committee for Famine Relief (OXFAM).

Après ce deuxième conflit mondial majeur, l'ONU est créée en 1945 dans le but de maintenir la paix et de faire respecter les Conventions de Genève, si souvent bafouées. De cette grande institution découleront diverses organisations internationales spécialisées (UNHCR, UNICEF, UNESCO, FAO etc.). Néanmoins, par manque de moyens financiers, leurs missions sont souvent sous-traitées à des associations humanitaires.

La deuxième phase de l'histoire des ONG modernes commence avec la guerre du Biafra au Nigeria en 1969, qui va engendrer la création de Médecins Sans Frontières (MSF). Dans un contexte de décolonisation les « French Doctors » travaillent pour le Comité International de la Croix Rouge (CICR), une organisation connue pour sa neutralité et sa non intervention dans les problématiques politiques (son silence sur

les crimes nazis lui avait d'ailleurs été reproché). Néanmoins, certains de ces médecins, dont Bernard Kouchner, vont rompre la tradition de neutralité et de silence de cette institution, en dénonçant ce qu'ils croient alors être un génocide (mais qui sera en fait labellisé « guerre totale »). Cette prise de parole a entériné le rôle des humanitaires dans les conflits internationaux. En effet, la prise de parole de l'humanitaire, acteur de terrain désintéressé et potentiellement vertueux, est désormais perçue comme une vérité politique supérieure, qui ne peut être remise en cause.

Suite à leur action au Biafra, et dans le mouvement général de la période post-Mai-68, les « French Doctors » fondent Médecins Sans Frontières (MSF) en 1971. Leur projet est de rendre l'aide humanitaire indépendante des Etats en s'appuyant sur une opinion publique mobilisée car prise à témoin. MSF fonctionne aujourd'hui avec 85% de fonds privés. On comprend dès lors l'extrême importance de la médiatisation dans la stratégie des ONG, puisque leur collecte de dons, et donc leur indépendance y est liée. Dès les années 1970, les associations humanitaires vont se développer là où d'autres structures, telles que la Croix Rouge, ne sont pas les bienvenues, c'est-à-dire dans les guerres intestines internes (Angola, Afghanistan, Cambodge...). Elles détiennent alors une image d'aventurières salvatrices et providentielles, et se posent en informateurs des médias dans des zones de conflit reculées.

Parallèlement se développent des organisations et associations spécialisées dans la défense des droits de l'Homme, de l'écologie, de l'enfant, de la femme, ou encore dans la lutte contre le racisme. Leur création se fait dans une dynamique identique à celle des organisations humanitaires. Le besoin de justice et la nécessité d'apporter une aide concrète trouvent leur expression dans la force de l'image qui surclasse le politique : entre une réunion de diplomates au sommet et un humanitaire agissant sur le terrain, l'opinion publique a vite fait de trancher sur les acteurs les plus crédibles.

En 1979, c'est la crise. L'opération « Un bateau pour le Vietnam » divise MSF. Bernard Kouchner défend l'idée d'affréter un navire avec certes des médecins, mais également des journalistes à son bord pour pouvoir témoigner des violations des droits de l'Homme. D'autres dirigeants trouvent l'intervention trop médiatique. Bernard Kouchner et une quinzaine de responsables de (MSF) quittent alors l'ONG pour fonder Médecins du Monde (MDM) en 1980. Cette période coïncide avec le

début de l'humanitaire spectacle qui trouvera son apogée dans les Famines d'Éthiopie (1984-85) et de Somalie. En 1984, alors que le monde entier s'attendrit de sa propre générosité, l'aide humanitaire est détournée par le gouvernement éthiopien pour mener à bien une politique d'homogénéisation démographique par déplacements forcés, au cours de laquelle 200 000 personnes mourront<sup>46</sup>. L'euphorie médiatique réduit la crise à un registre émotionnel et à des images symboles et séductrices qui annihilent tout débat pouvant briser l'union sacrée du consensus planétaire. Seule MSF refusera de cautionner les agissements du gouvernement et le paiera d'une expulsion.

Dans les années 1980, alors que George Bush père évoque un « nouvel ordre mondial », l'humanitaire devient l'une des pierres angulaires de la rhétorique politique. Somalie, Rwanda, Kosovo, Afghanistan, Bosnie, Timor...il n'y a plus d'intervention militaire sans justification humanitaire.

En 1993, l'opération « Restore Hope » en Somalie, guidée par des impératifs médiatiques (on se souviendra du débarquement de nuit des « marines » sous les projecteurs d'une horde de journalistes et de télés qui les attendaient dans une mise en scène bien orchestrée), conduit les américains à de graves erreurs tactiques, parfois sanglantes. En 1999 au Kosovo, l'action humanitaire a été clairement instrumentalisée par un opportunisme politique, qui l'a intégré à sa stratégie militaire ainsi qu'à sa communication politique.

L'humanitaire, qui est le refus du sacrifice humain, se doit de refuser les logiques politiques et économiques qui, elles, acceptent le sacrifice. De là, on comprend bien leur opposition aux logiques des entreprises et leur propension à monter au créneau en cas de non respect des droits fondamentaux.

Couramment, on classe les ONG en deux grandes catégories : les « urgentistes » (MSF, MDM, Care...) et les « développementalistes » (Oxfam, Transparency International...). Le succès des premières se fait souvent aux dépens des secondes. En effet, les « urgentistes », sont plus médiatiques et spectaculaires, car elles n'interviennent qu'en cas de crise lorsque l'émotion est à son comble et drainent l'essentiel des dons, ce qui leur permet d'accroître leur indépendance. À l'inverse, les

---

<sup>46</sup> S. DUPONT, La communication des associations, <http://stephanie.dupont3.free.fr>

« développementalistes » ont un potentiel médiatique moindre car elles traitent les problèmes dans le long terme, même lorsqu'il n'y a pas de crise majeure. Elles drainent donc moins de dons, ce qui les rend plus dépendantes des fonds publics (à l'exception du CCFD qui s'appuie sur un réseau de donateurs réguliers). Nous allons rajouter une troisième catégorie, dont on parle peu : les « lobbyistes », qui ne sont pas forcément sur le terrain. Certaines ONG « développementalistes » ou « urgentistes » peuvent être « lobbyistes » (Human Rights Watch ou Transparency International par exemple), d'autres ne le sont pas. Celles que nous appelons « lobbyistes » sont des ONG ayant pour vocation première de soulever le débat et de dénoncer des agissements jugés répréhensibles. Des groupes comme Amnesty International, Public Citizen ou ATTAC en font partie. Ces ONG agissent avant tout comme des groupes de pression et développent même des cellules de lobbying. Internet leur offre une tribune illimitée et une « vitrine » accessible tous les jours de l'année dans le monde entier. Les « lobbyistes » ne déploient pas forcément de programme particulier dans les pays du tiers-monde mais dénoncent les agissements de multinationales et d'Etats et tentent de changer leurs comportements.

Ces « lobbyistes » agissent par ailleurs en réseau et de concert avec les « urgentistes » et les « développementalistes » afin d'avoir plus de poids sur la scène médiatique. Ce sont souvent elles qui soulèvent les problèmes. On considèrera donc pour cette étude que les groupes altermondialistes et écologistes font partie de cette catégorie « lobbyistes ».

#### b- La professionnalisation des ONG par la communication

La professionnalisation de la communication des ONG commence avec la crise économique du début des années 1980. En effet, les ONG font alors face à une baisse des subventions publiques et se trouvent contraintes de chercher d'autres sources de financement afin de garantir leur viabilité et leur indépendance. Elles professionnalisent donc leurs stratégies de communication dans le but de promouvoir leurs actions et d'augmenter leur notoriété pour collecter plus de fonds, de mobiliser, d'offrir une information de qualité aux citoyens, et de modifier les comportements. Néanmoins, comme l'affirme Isabelle Karastamatis<sup>47</sup>, si les ONG ont énormément

---

<sup>47</sup> Entretien avec Isabelle Karastamatis

travaillé à la professionnalisation de leur communication (et de leur gestion financière), elles ont néanmoins toujours été professionnelles.

Elles ont compris à la fin des années 1980 l'importance d'un réseau de communication structuré afin de promouvoir leurs actions et revendications. Ainsi, toutes les grandes ONG sont aujourd'hui dotées d'un service de communication et d'un service marketing, bien que ce dernier, connoté péjorativement, ait eu du mal à s'imposer dans les structures: « Les responsables du marketing direct dans les associations sont souvent critiqués pour leur rigidité et parfois pour ce qui peut passer pour du cynisme dans l'utilisation de techniques de collecte issues du monde de l'entreprise »<sup>48</sup>.

La collecte de fonds et le marketing direct sont devenus les conditions de leur action. En effet, élargir les rangs des donateurs et rationaliser leurs opérations de financement était une nécessité face à l'augmentation du nombre et du coût de leurs missions. Dès lors pour interpeller le public, les ONG ont fini par mettre en œuvre les techniques du marketing direct en segmentant leurs cibles pour s'adresser de manière particulière à chacune.

Les outils de communication utilisés par les ONG sont multiples. Elles favorisent souvent les campagnes publicitaires et les événements médiatiques « coup de poing » (Téléthon, Sidaction, la Journée contre la Faim ou « l'opération pipettes » d'Action contre la Faim). Tout en mettant en œuvre les techniques du secteur marchand en ce domaine, elles bénéficient souvent d'espace média gracieux. Le lobbying est également une technique qui se développe chez les sentinelles pour pouvoir lutter à armes égales avec les entreprises. Action contre la Faim a récemment créé une cellule spécialisée dans ce domaine<sup>49</sup>. Désirant devenir de véritables marques, les ONG prennent également soin de leurs identités visuelles. Elles deviennent elles aussi des outils de communication et permettent à l'ONG d'être repérée plus facilement par les citoyens et donateurs. Viennent ensuite des techniques très répandues comme le mailing (publipostage pour la fidélisation des donateurs), le couponing (encart détachable à la suite d'un message publicitaire), la vente de produit dérivé et de produits « partenaires », le développement d'actions de

---

<sup>48</sup> P. JUHEM, « Parler du malheur, grammaire du discours humanitaire et constitution des angles journalistiques », 1999, <http://perso.club-internet.fr/juhem/discourshumanitaire.pdf> Philippe Juhem est Docteur en Sciences Politiques

<sup>49</sup> Entretien avec Laurent Terrisse

proximité (jeux, collectes...), le sponsoring et l'utilisation de stars (ex. : Adriana Karembeu pour la Croix Rouge) qui permettent d'apporter une caution médiatique à leurs actions.

A ces outils traditionnels s'est ajouté le média Internet qui a révolutionné la manière de travailler des ONG ainsi que leur communication. Les ONG prennent désormais soin à référencer de manière intelligente leurs sites dans tous les moteurs de recherche, pour augmenter leur notoriété. Internet offre aux ONG un espace de parole extensible et une tribune dépourvue des contraintes de l'audimat. Une visite des sites Internet des plus grosses ONG montre que ces acteurs en profitent pour détailler chacun de leurs projets, objectifs et résultats avec des photos à l'appui.

Les ONG ont su tirer profit d'Internet en inventant des moyens d'augmenter leur jeu de réseau, de propager rapidement des informations, de créer du trafic sur leur site web (donc augmenter leur notoriété et leurs chances de récolte de dons), et de mobiliser les citoyens. Nous avons donc étudié les sites Internet de 11 ONG mondiales (incluses dans le tableau ci-dessous, avec une explication des sigles en note de bas de page) afin de recenser ces moyens électroniques mis en application:

Moyens électroniques développés et proposés aux internautes		ONG dont les sites Internet ont été étudiés <sup>50</sup>										
		CICR	ACF	HI	MDM	MSF	Care	TI	AI	HRW	Greenpeace	Oxfam
Information on-line pour les journalistes		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Don en ligne		X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
Achat en ligne de produits dérivés (cartes, livres, cassettes)		X	X		X		X	X			X	
Signatures on-line de lettres à envoi automatique et de pétitions				X	X				X	X	X	X
Télé-chargement d'un « Kit du Militant »	Pour diffusion de flyers et d'affiches		X	X								
	Pour diffusion de bannières promotionnelles et de fonds d'écran			X						X		
Envoi d'e-cards de l'ONG				X					X		X	
Création d'information pré-rédigée en langage html pour faciliter leur diffusion sur les Blogs des internautes militants										X		

<sup>50</sup> Signification des sigles : Comité International de la Croix Rouge (CICR), Action contre la Faim (ACF), Handicap International (HI), Médecins du Monde (MDM), Médecins Sans Frontières (MSF), Transparency International (TI), Amnesty International (AI), Human Rights Watch (HRW)



Cela nous montre que sur Internet les ONG font preuve d'innovation d'une part pour utiliser les internautes comme relais et porte-parole de leur information, et d'autre part pour récolter plus de dons et de fonds. Par ailleurs, on constate que toutes les ONG de l'échantillon étudié privilégient également l'information envers les journalistes à travers la création d'un espace presse électronique, composé de communiqués et de dossiers de presse, et de reportages photo et vidéos téléchargeables, qui facilite l'accès à l'information.

Par ailleurs, les ONG ont également gagné en crédibilité auprès des donateurs et citoyens en proposant une plus grande transparence financière. Le Comité de la Charte<sup>51</sup> par exemple, oblige les associations et ONG qui en font partie à se plier à des règles éthiques rigoureuses (transparence financière, loyauté des messages, utilisation des fonds conforme, conformité aux statuts et gestion désintéressée). Ainsi, ces organisations rendent désormais elles aussi des comptes sur leurs actions, sur les moyens déployés, et sur le détail de l'utilisation de leurs fonds. Le scandale de l'Association de Recherche sur le Cancer (ARC) en 1996 a rendu le citoyen français plus méfiant vis-à-vis des associations d'utilité publique. Les organisations l'ont pris en compte et ont décidé de réagir : beaucoup d'ONG mettent aujourd'hui en ligne leur rapport annuel (ex. : MSF, Greenpeace, ACF, MDM, la CRF, Care).

Grâce à leur communication professionnelle et à l'aura de confiance qui leur est accordée, les ONG se sont peu à peu imposées comme des acteurs incontournables dans la communauté internationale. Elles sont aujourd'hui utilisées par les organisations internationales comme des relais de surveillance du respect des droits fondamentaux.

### c- Un capital de revendication pris très au sérieux

L'efficacité des ONG est liée à leur spécialisation dans des domaines d'action précis qui en font de véritables experts (ex. : droits de l'Homme (AI, HRW), environnement (Greenpeace, Amis de la Terre, WWF), corruption (TI), altermondialisme (ATTAC), etc.), et à leur capacité à travailler en réseau de manière transversale sur certains sujets, malgré leur spécialisation. Certaines campagnes

---

<sup>51</sup> Entretien avec Antoine Vaccaro. Cf. Annexe 8 : « Lettre ouverte aux donateurs : donnez en confiance »

regroupent donc différentes ONG spécialisées dans différents domaines. Ainsi la campagne Copy=Right<sup>52</sup> pour l'accès au médicament rassemble une ONG médicale généraliste (MSF), une ONG spécialisée dans la recherche de solutions durables (Oxfam), une association militant contre le Sida chez les populations homosexuelles (Act up), ainsi que d'autres ONG et associations moins connues. Les lobbyistes concentrent leur activité dans la recherche et le plaidoyer auprès de l'opinion, pendant que les autres allient la mise en place d'actions concrètes sur le terrain à la contestation citoyenne.

Les entreprises sont souvent déroutées d'avoir à dialoguer avec les ONG et de découvrir à quel point elles se sont structurées. Désintéressées, proches du terrain dans des pays parfois inaccessibles, les ONG sont une source importante d'information disponible sur les agissements des multinationales. Cette exclusivité leur donne un poids conséquent dans les médias, et les valeurs qu'elles défendent leur font bénéficier d'un grand crédit auprès des jeunes, public très actif dans le militantisme. Selon ses spécificités, ses objectifs et valeurs, chaque sentinelle scrute l'entreprise et sa marque, et peut déclencher une crise affectant leur image voire leur réputation, grâce à son accès privilégié aux médias. Les entreprises sont prêtes à tout pour éviter ces crises qui pourraient avoir des effets durables néfastes sur leur capital « réputation ».

D'autre part, les revendications des ONG se font entendre parce que les organisations internationales facilitent leur rôle de sentinelle.

Ainsi, l'OCDE a créé des « points de contact » auxquels peuvent s'adresser les ONG et syndicats s'ils jugent qu'une entreprise ne respecte pas les principes directeurs de l'organisation. En France, l'un des derniers dossiers étudiés concernait un projet de barrage au Laos piloté majoritairement par EDF, que l'association Les Amis de la Terre accusait de porter atteinte à l'environnement et aux populations déplacées sans compensations suffisantes.

Outre l'OCDE, beaucoup d'ONG fondent leurs espoirs dans les travaux de la Commission des Droits de l'Homme des Nations Unies qui étudie l'instauration possible de normes sociales homogénéisant les multiples codes de conduite existants qui s'imposeraient à toutes les entreprises. Pour Jacques-Noël Leclerc,

---

<sup>52</sup> [www.genericsnow.org](http://www.genericsnow.org)

responsable de la commission entreprise d'Amnesty International, « ce serait (...) un moyen de rétablir une concurrence saine »<sup>53</sup>. Une coalition d'entreprises favorables à ce texte a été créée mais aucune entreprise française n'en fait partie.

Ainsi, les ONG ont gagné un poids considérable, y compris dans les négociations internationales. Elles étaient plus de 300 à participer à la conférence de l'ONU sur le développement durable de Johannesburg. Aujourd'hui 2350 ONG bénéficient du statut consultatif auprès du Conseil économique et social, contre 744 en 1992 et 180 en 1968<sup>54</sup>. Les moyens dont bénéficient certaines ONG sont pléthoriques. Greenpeace a par exemple dépensé 30 millions de dollars pour sa campagne contre la décharge de déchets industriels dans l'océan<sup>55</sup>. Les ONG sont en train de devenir une véritable force.

Indice montrant que les ONG gagnent en poids et en crédibilité, elles sont de plus en plus intégrées aux actions de l'entreprise. Par exemple, tous les deux mois à Londres se déroule dans les locaux de British Telecom une réunion à laquelle sont conviés des experts indépendants, des responsables d'ONG et des consultants qui dialoguent avec les responsables du développement durable de l'entreprise et des membres du conseil d'administration, pour donner leur avis sur la politique du groupe en matière de développement durable et examiner les problèmes éthiques. Pour Elisabeth Laville, présidente du groupe Utopie, « L'idée est d'établir un dialogue permanent entre l'entreprise et la société civile et de servir d'alerte sur les thèmes économiques sociaux et environnementaux »<sup>56</sup>. Il s'agit de gérer les exigences des « shareholders » (les partenaires économiques) avec celle des « stakeholders » (les « sentinelles » qui les observent). Le processus s'amorce en France puisque Areva, Lafarge, Shell France, et GDF ont demandé à des organismes indépendants d'organiser ces « stakeholders sessions ».

Tout cela pose néanmoins la question de savoir qui contrôle ces sentinelles. Leur multiplication fait en effet naître le risque de la désinformation : « les buts les plus

---

<sup>53</sup> J. CHAUVEAU, « Voyage dans la jungle des initiatives volontaires », Dossier développement durable, *Les Echos*, 2 juin 2005

<sup>54</sup> A. BAUER, « La société de précaution, un terrain de choix pour le contre-pouvoir associatif », *Les Echos*, 21 avril 2005

<sup>55</sup> A. BAUER, op. cit. (54)

<sup>56</sup> J. CH, « Lorsque l'entreprise dialogue avec son milieu », Dossier développement durable, *Les Echos*, 2 juin 2005

louables, les plus éthiques ne peuvent faire l'impasse d'un contrôle de l'information qui sera véhiculée par les médias, prompts à donner une chambre de résonance à ces nouveaux interlocuteurs »<sup>57</sup>. En effet, leur impact médiatique repose avant tout sur le sode de confiance que leur accorde l'opinion publique, et qui fonde leur réputation. Cette confiance leur donne une responsabilité accrue, au premier rang desquelles se trouve le fait de transmettre une information véridique et fiable. Or on peut remarquer que les ONG, souvent, ne communiquent pas sur les contextes qui ont engendré les situations de crise dans lesquelles elles interviennent, information pourtant fondamentale pour qui veut soutenir une action en connaissance de cause. De même, l'information émane parfois de relais locaux non identifiés, dans des pays lointains où les journalistes n'ont pas aisément accès. Quel crédit donner à ces informations lorsque l'on sait que ces relais peuvent avoir eux-mêmes des intérêts propres à servir ? Les « sentinelles » ont donc, comme les journalistes, une déontologie informationnelle à prendre en compte, même si celle-ci n'est pas gravée dans le marbre.

### **B. La prise de conscience du rôle sociétal de l'entreprise : l'entreprise éthique, une oxymore ?**

Les entreprises ont de manière générale une mauvaise réputation en France. Un sondage Ipsos pour la CGPME (Confédération générale des PME) montre que plus l'entreprise est grosse moins les français lui font confiance<sup>58</sup>. Dans un contexte de mondialisation décriée, la confiance octroyée aux multinationales est particulièrement faible. Les entreprises sont vues comme des structures opaques souffrant d'un manque de transparence sur leurs finances et activités. Ce sentiment de méfiance a augmenté avec l'émergence d'« affaires » liées au milieu économique (Andersen, Vivendi etc.). Les abus de pouvoir de la part des patrons sont également craints comme en témoigne le récent scandale à l'annonce de la prime de départ versée au Président de Carrefour.

Néanmoins, force est de constater que certaines entreprises prennent à cœur leur rôle écologique et social et désirent prendre une part active dans l'amélioration de

---

<sup>57</sup> J-N KAPFERER, « Les nouvelles sentinelles de la réputation », *Colloque de l'Observatoire de la Réputation au Tribunal de Commerce de Paris*, 28 janvier 2004

<sup>58</sup> Voir résultats du sondage en Annexe 4

leur environnement. Un article de Jean Baudrillard paru en 1990<sup>59</sup> annonçait le déclassement du politique par le néolibéralisme, et donc la domination de l'économie sur le politique. Ayant compris où se situait le vrai lieu du pouvoir, on attend aujourd'hui beaucoup, voire tout, de l'entreprise.

#### a- Le paternalisme et son évolution

Si le but premier de l'entreprise, comme le décrivent bien les manuels d'économie, est de faire du profit, il n'en reste pas moins que l'entreprise a peu à peu pris, de gré ou de force, conscience de son rôle sociétal. Par rôle sociétal, nous entendons à la fois un rôle social, environnemental et de gouvernance. Toutefois, l'entreprise ne peut être la solution à tous les maux. On constate que la venue de l'éthique dans l'entreprise a été liée à l'évolution du pouvoir de l'Etat. Au XIXe, le paternalisme fut instauré parce que l'Etat-gendarme ne protégeait pas les conditions de travail des ouvriers. Après la Première Guerre Mondiale, l'instauration de l'Etat-providence fit reculer la régulation sociale par l'entreprise au profit de la régulation par l'Etat. Puis dans les années 1980, la mondialisation et l'exacerbation des tensions sociales, les « affaires » et excès des entreprises, ainsi que les problèmes de redistribution rencontrés par l'Etat ont créé un renversement de situation. L'action de l'entreprise doit désormais dépasser, aux yeux de l'opinion publique, la simple recherche du profit et de la productivité. Elle se doit d'acquérir une dimension non seulement économique, mais aussi sociale et environnementale. L'entreprise citoyenne est donc désormais au centre des débats.

Dans une société de plus en plus en quête de sens, Hans Jonas a proposé une éthique de l'avenir en affirmant que « nous sommes responsables du futur lointain de l'humanité ». Avant lui, cette prise de conscience s'est instillée dans l'entreprise sous plusieurs formes, à commencer par celle du « paternalisme ».

Mais bien avant cette forme relativement contemporaine, la morale avait déjà fait son entrée dans le domaine économique. 2000 ans av J.-C, le sixième roi de la dynastie sémite de Babylone instaura le Code d'Hammourabi, qui recensait 282 articles édictant notamment des règles commerciales (intérêts, salaires etc.).

---

<sup>59</sup> J. BAUDRILLARD, « L'Hysthérie du Millénium », Revue *Le Débat*, N°60, Mai 1990, p 65

Les penseurs grecs ont eux aussi développé une réflexion sur l'accumulation des richesses. Socrate la condamne car elle attache l'Homme à un aspect matériel inférieur à lui-même. Aristote, lui, critique l'aspect téléologique de la chrématistique (économie de richesse), qu'il ne veut pas considérer comme une fin, mais comme un moyen permettant à l'Homme de réaliser sa nature.

La Bible et le Coran ont également édicté des prescriptions relevant de l'activité économique (prohibition du prêt à intérêt, aide aux pauvres etc.), et les premiers chrétiens ont intégré la nécessité de se détacher des biens matériels terrestres pour atteindre le paradis, en suivant la parole biblique de Saint Marc : « Il est plus aisé pour un chameau de passer par le chas d'une aiguille que pour un riche d'entrer dans le royaume de Dieu »<sup>60</sup>. L'interdiction, par l'Eglise, du prêt à intérêt a longtemps gêné le développement du commerce dans les pays catholiques, d'autant plus que le travail y était méprisé car il relevait du châtiment que Dieu avait imposé à Adam après le péché originel.

Comme l'a montré Max Weber dans *L'Ethique protestante et l'Esprit du capitalisme*, la branche calviniste du protestantisme a marqué une rupture avec l'idée que le catholicisme se faisait de la richesse et de l'argent. Pour les calvinistes, l'esprit d'ascèse et la ténacité sont les conditions de la réussite économique, qui est elle-même un signe de la grâce divine. La réussite professionnelle et économique est donc un signe que l'on est l'élu de Dieu. Etant donné que l'argent ainsi gagné doit être obligatoirement réinvestit (dû à l'obligation d'ascétisme), l'accumulation des richesses est rapide, et le capitalisme naît. Notons que Robert E. Kennedy a montré le même mécanisme chez les perses zoroastriens<sup>61</sup>, c'est donc un phénomène qui transcende les cultures.

Néanmoins, malgré cette exigence religieuse, le mercantilisme va peu à peu gagner le monde des affaires. Préconisant ouvertement la recherche de la richesse pour elle-même, il va faire de l'argent une fin, et non plus simplement un moyen, ce qui ne manquera pas d'être critiqué avec véhémence par les physiocrates au nom de la morale. Transposée au monde de l'entreprise, la doctrine utilitariste emmenée par Jeremy Bentham, va quant à elle fonder le socle du libéralisme, et inciter les acteurs

---

<sup>60</sup> La Bible, Marc, 10, verset 25

<sup>61</sup> R.E. KENNEDY, « The protestant Ethic and the Parsis », *American Journal of Sociology*, Vol.68, Vol.1, 1962-1963, pp11-20

économiques à maximiser leurs profits en minimisant leurs coûts (y compris de main d'oeuvre).

Face à cela, au XIXe siècle, la doctrine religieuse marquera fortement le rapport entre économie et morale. En 1891, l'encyclique *Rerum Novarum* du Pape Léon XIII est un véritable code social, pour les industriels, contre les excès de l'entreprise. Cette encyclique donne donc ses lettres de noblesse au catholicisme social.

Les religions catholiques et protestantes vont peu à peu impulser un nouveau schéma de management de l'entreprise et de son personnel appelé « paternalisme ». L'attitude paternaliste, qui voit le jour dans une Alsace influencée par le protestantisme et la franc-maçonnerie, consiste à reconnaître que les droits de l'ouvrier vont au-delà du simple versement de son salaire. Suivant cette pensée, le patron crée par exemple des institutions de prévoyance (de la maladie, de la vieillesse etc.) et d'aide (crèches, congés maternité etc.). Au XIXe siècle, les récits du Docteur Villemé sur la condition des ouvriers avaient largement influencé la mise en place d'institutions paternalistes au sein des entreprises.

Ce paternalisme, forme patriarcale d'organisation économique où le patron est à la fois le père et le maître de ses employés, est souvent vu comme la première matérialisation de la prise de conscience du rôle social de l'entreprise. Mais si certains patrons, très avant-gardistes, feront de leur devoir le fait d'aider leurs ouvriers, d'autres ne seront pas aussi magnanimes : « Sous prétexte de philanthropie, le patron n'a au fond d'autres pensées que de mettre la main sur lui [l'ouvrier] pour le river à l'atelier, comme le seigneur féodal rivait le serf à la glèbe »<sup>62</sup>. Le paternalisme sera longtemps vu comme un moyen efficace de lutter contre l'entrée du syndicalisme et du socialisme dans l'entreprise. La loi Le Chapelier de 1884 qui légalise les syndicats lui portera un coup fatal. En effet, la réaction violente du syndicalisme face au paternalisme hâtera sa fin, notamment dans une France qui se laïcise et qui voit dans le paternalisme une émanation religieuse.

Le Play (1806-1882) peut être considéré comme le père fondateur de l'éthique dans l'entreprise<sup>63</sup>. Il a grandement influencé les catholiques sociaux de son époque. Il

---

<sup>62</sup> CHEYSSON in *La Réforme Sociale*, 1892, cité dans J. BALLEET et F. DE BRY, *L'Entreprise et l'Ethique*, Seuil, Paris, 2001, p18

<sup>63</sup> J. BALLEET et F. DE BRY, *L'Entreprise et l'Ethique*, Seuil, Paris, 2001,

prône, en effet, un modèle fondé sur la structure de la famille qui permette de développer la production tout en favorisant la paix sociale. Le Play croit à la responsabilité des classes dirigeantes envers les classes « dirigées ». Pour manifester le « patronage » du patron envers son employé, Le Play propose six « pratiques » à mettre en œuvre<sup>64</sup> :

- « Permanence des engagements réciproques du patron et de l'ouvrier »
- « L'entente complète touchant à la fixation des salaires »
- « L'alliance des travaux de l'atelier et des industries domestiques, rurales ou manufacturières »
- « Les habitudes d'épargne »
- « L'union indissoluble entre la famille et son foyer »
- « Respect et protection accordés à la femme »

Après 1945, la protection procurée par l'Etat providence éloigne le paternalisme de ses institutions matérielles, morales et politiques, pour en faire plutôt un état d'esprit intégrant du management participatif et de nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines. Le paternalisme s'est donc transformé au fur et à mesure des années en prenant une forme plus présentable, mais en conservant la pratique. Néanmoins, bien que Ballet et de Bry qualifient le paternalisme de « continuum spatio-temporel »<sup>65</sup>, celui-ci a toujours circonscrit l'éthique de l'entreprise à la relation en interne avec le salarié. Or aujourd'hui, l'éthique et la responsabilité de l'entreprise s'élargissent à sa relation avec son environnement externe et devient un axe central de la question économique.

Historiquement, les entreprises américaines ont été les premières à poser la question de l'éthique. Dès sa création, Harvard University prévoit un cours de « morale du commerce », l'entreprise Penney Company créé son code éthique en 1913, et la branche protestante des « Quakers » élabore les prémices des placements éthiques en refusant d'investir dans des entreprises produisant armes et cigarettes<sup>66</sup>. Dans les années 1950, les chartes éthiques se multiplient, mais le phénomène n'émergera en France que dans les années 1960 sous l'impulsion de différentes associations

---

<sup>64</sup> J. BALLET et F. DE BRY, op. cit. (63)

<sup>65</sup> J. BALLET et F. DE BRY, op. cit. (63), p134

<sup>66</sup> J. BALLET et F. DE BRY, op. cit. (63)



(CFPC, l'Institut d'entreprise, le CJD, etc.). Des cours d'éthique apparaissent alors à HEC par exemple, et bientôt des normes éthiques internationales sont créées : par exemple le SA 8000 (social accountability 8000) qui s'appuie sur des conventions de OIT, et d'autres normes (ISO 9000 et ISO 14000). Des cabinets de consulting (Arese, Utopies, KPMG) se spécialisent alors sur ce créneau et définissent des indicateurs d'éthique pour effectuer des audits.

Aujourd'hui, avec la montée en puissance du concept de Développement Durable et la mondialisation de l'économie, les multinationales ne peuvent plus réduire le champ de leur responsabilité à leur personnel. Ainsi l'objectif téléologique du paternalisme n'est pas l'objectif téléologique de l'entreprise citoyenne. Le passage du paternalisme à l'entreprise citoyenne a marqué le passage du contrôle autoritaire de la main-d'œuvre à la volonté de limiter les outputs négatifs créés par l'entreprise au niveau social, économique et environnemental. La crise de l'Etat-Providence dans les années 1980 redonne ainsi une place centrale à l'entreprise qui, de gré ou de force, doit se responsabiliser et devenir « citoyenne ».

Concept à la mode et dont on saisit mal les contours, « l'entreprise citoyenne » est une expression métaphorique qui exprime la finalité de l'entreprise : la nécessité de prendre en compte sa responsabilité dans son interaction avec son milieu. Le concept de citoyenneté dans l'entreprise naît dans les années 1970 aux Etats-Unis et sera consacré en France par les lois Auroux de 1982. Cette même année, le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) publie sa charte « bien entreprendre » après avoir proclamé sept ans plus tôt que « l'entreprise doit être sociale pour être économique »<sup>67</sup>. Au congrès du CJD en 1988 une emphase est mise sur « l'éthique de la responsabilité ». Alain Brunaud, le président du CJD affirmera d'ailleurs « face aux effets pervers d'un marché efficace mais aveugle et à l'impuissance de l'Etat confronté à la complexité, l'idée d'entreprise citoyenne constitue un véritable projet de société (...) on ne gagne pas au détriment des autres, mais à long terme avec eux »<sup>68</sup>. Plutôt que de parler d'entreprise citoyenne, concept flou, nous préférons les termes d'« entreprise responsable ».

La responsabilité de l'entreprise telle que nous la concevons est triple. Responsabilité sociale tout d'abord, envers le personnel de l'entreprise, les

---

<sup>67</sup> J. BALLETT et F. DE BRY, op. cit. (63), p124

<sup>68</sup> Cité in J. BALLETT et F. DE BRY, op. cit. (63), p125

fournisseurs et leur personnel, et les populations des pays dans lesquels s'installent les entreprises multinationales. Responsabilité économique ensuite, à l'égard des actionnaires et propriétaires de la firme, des fournisseurs de l'entreprise, et du contexte économique dans lequel chaque entreprise évolue. Responsabilité écologique enfin, par la prise en compte et la limitation des effets néfastes de l'activité de l'entreprise (tant à l'interne qu'à l'externe) sur l'environnement et l'écologie. De manière générale, la responsabilité de l'entreprise est donc une responsabilité envers autrui.

La critique principale adressée à l'éthique des affaires est politique : il lui est en effet reproché de corriger les mécanismes pervers du marché pour lutter contre l'interventionnisme étatique. Prisée autant que suspecte, l'éthique a-t-elle donc une place dans l'entreprise qui lui permettrait d'échapper aux deux extrêmes de l'angélisme et du machiavélisme ?

#### b- L'apparition du concept de Responsabilité Sociale et de Développement Durable dans l'entreprise

Il est généralement admis que la notion de responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise s'est imposée progressivement, parallèlement à l'émergence d'un nouveau contexte de mondialisation. A partir des années 1970, le réseau des échanges commerciaux s'élargit et dépasse le cercle très fermé de la triade (Amérique du Nord, Europe occidentale et Japon). L'enrichissement des économies occidentales stimule et amplifie la croissance de grandes entreprises en quête de nouveaux marchés. Les flux explosent et des multinationales apparaissent. Entre 1975 et 1997, leur nombre passe de 7000 à 37000.

La multinationale devient une institution puissante, dont l'omniprésence est accentuée par sa communication. Afin de promouvoir ses produits, gagner la confiance du public, et bâtir sa réputation, tous les médias sont mis à contribution. Cette communication les renforce mais peut également les fragiliser car elle les expose au jugement du Tribunal de l'Opinion et aux critiques des ONG.

L'activité de l'entreprise participe en effet à certains dysfonctionnements sociaux et écologiques vivement dénoncés par les ONG. De gré ou de force, l'entreprise est peu à peu contrainte d'assumer un rôle social et de tenir compte de son impact environnemental.

La nécessité de prendre des engagements sur sa responsabilité sociétale et d'en rendre compte ouvre la voie au nouveau concept de « Responsabilité Sociale de l'Entreprise » (RSE), terme plus connu en anglais sous le vocable « Corporate Social Responsibility» (CSR). En filigrane, ce concept admet que l'entreprise a une vie (et une responsabilité) indépendante de la vie de ses employés. Selon l'étude 2001 de Hill & Knowlton, les programmes de «CSR» sont perçus d'abord comme une aide au recrutement et à la fidélisation des salariés (pour 71% des patrons), puis comme un élément favorisant une couverture médiatique positive (pour 51% des patrons), et enfin comme un moyen de faciliter les transactions et partenariats.

Depuis la loi NRE (nouvelles régulations économiques) du 21 février 2002 et son article 116, les entreprises françaises cotées sur le marché réglementé doivent obligatoirement rendre compte dans leur rapport annuel de leur gestion sociale et environnementale. Néanmoins, ces rapports sur le développement durable ne sont pas tous de même qualité. Les difficultés de mise en oeuvre et l'absence de référentiel précis sur les éléments à rassembler et à communiquer font de cet exercice un travail difficile. On peut craindre une mise en oeuvre à plusieurs vitesses. En effet, avec la loi NRE, les PME, les entreprises non cotées, les sociétés de la sphère publique et l'ensemble du secteur coopératif et associatif qui pèsent lourd dans l'économie française ne sont soumis à aucune obligation. D'autre part, selon une étude menée par Enablon sur une cinquantaine de sociétés du CAC40 et du SBF 120, les entreprises restent gênées pour identifier les meilleures pratiques et définir un référentiel commun au sein de leur Groupe<sup>69</sup>. L'analyse menée par le CFIE (Centre Français d'Information sur les Entreprises) sur les rapports publiés l'an dernier avait montré un relâchement de l'effort de certaines sociétés en matière de communication, et des difficultés à impliquer leurs fournisseurs ou même simplement à connaître leurs pratiques. Cependant les premiers rapports publiés cette année montreraient des évolutions positives. D'autre part, 83% des grandes entreprises ont une équipe consacrée au développement durable (contre 67% en 2004) et 94% ont mis en place un réseau de correspondants afin d'assurer la collecte des données<sup>70</sup>. Quelques exemples sont encourageants : Nike détaille désormais son rapport de

---

<sup>69</sup> C. LECHANT, « Des rapports de plus en plus crédibles », Dossier développement durable, *Les Echos*, 2 juin 2005

<sup>70</sup> C. LECHANT, op. cit. (69)

développement durable avec les performances sociales et environnementales de ses fabricants par zones géographiques, et donne une liste de tous ses sous-traitants avec leurs adresses consultables par tous, y compris par les ONG. Suez lui, a déclaré un taux de couverture du reporting social de 90,7% contre 85% l'an dernier et 61% en 2001. Néanmoins, les ONG qui voudraient être plus associées au processus, regrettent que certaines thématiques ne soient pas renseignées (droits de l'homme, corruption...) et voudraient que la fiabilité des informations soit attestée par une procédure de vérification par des tiers<sup>71</sup>.

La loi NRE a donc conduit un grand nombre d'entreprises à se réapproprier la notion de développement durable, souvent à des fins communicationnelles, parfois en en profitant pour reconsidérer leur politique de production globale et leur stratégie de moyen et long terme. Certains aimeraient un alignement de la France sur le modèle international de rapport de développement durable, appelé GRI (Global Reporting Initiative). Les entreprises françaises tentent également d'influencer le projet mené par l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) afin d'établir une norme sur le développement durable et la responsabilité des entreprises (ISO 26000).

Avec le reporting social, une nouvelle forme de contrôle social apparaît car le chef d'entreprise accepte désormais de se voir signaler le mauvais comportement de ses filiales. Toutefois, la notation sociale et le reporting socialement responsable qui permettent aux sentinelles de juger de l'authenticité de l'engagement de l'entreprise, restent souvent flous. Selon Terra Nova Conseil, sur 67 entreprises cotées du SBF 120, 53 sont hors sujet en matière de reporting<sup>72</sup>. La performance environnementale apparaît peu et la politique sociale ne représente que 10% des thèmes abordés.

Outre les méthodes de reporting, les entreprises sont chaque année plus nombreuses à mettre en œuvre des chartes éthiques afin de matérialiser leur responsabilité sociétale et d'indiquer aux salariés comment respecter les valeurs de l'entreprise. En effet, lorsque l'entreprise s'étend et devient une structure décentralisée, l'éthique se codifie pour être connue de tous. Ces codes apparaissent d'autant plus facilement que l'entreprise exerce des activités à risque. Les codes et

---

<sup>71</sup> « Résumé du rapport de mission remis au gouvernement. Bilan critique de l'application de l'article 116 de la loi NRE », *Entreprises pour l'environnement, Orée et ORSE*, Avril 2004

<sup>72</sup> D. SABO, « Le fragile développement durable », *assertion de l'Institut de Recherche pour le Développement (IRD)*

chartes deviennent ainsi une « plate-forme culturelle commune »<sup>73</sup> à l'ensemble des filiales de la firme dans le monde. Veolia Environnement par exemple, a édité une Charte du développement durable déclinée en 10 engagements qui s'appliquent à toutes ses filiales et vont du simple effort en recherche et développement, à la mise en place d'un Système de Management Environnemental<sup>74</sup>.

Les codes et chartes sont souvent impulsés par la direction générale, en collaboration parfois avec les ressources humaines et des consultants extérieurs et se regroupent en quatre grands sujets : les principes fondamentaux de l'organisation, le comportement des salariés, les rapports avec les parties prenantes, et enfin, la protection de l'environnement. Les multinationales disposent même souvent d'un déontologue et d'un comité d'éthique. On peut regretter l'absence d'une démarche participative proposée aux salariés dans ce processus.

En aucun cas le code ne gagne à être général. Mieux vaut préciser la portée du document afin d'éviter la perplexité des salariés, et des sentinelles, devant un document vide de sens, idéaliste ou prohibitif. Pour que le code soit crédible, il doit correspondre à une réelle attente dans l'entreprise et dans l'opinion et ne pas constituer un vernis habillant des pratiques répréhensibles. Enfin, il ne faut jamais oublier que la mise en pratique d'un code est très difficilement contrôlable et qu'il ne peut pas empêcher des pratiques jugées violentes dans des situations de concurrence dure. Notons d'ailleurs qu'aucune réglementation française ne reconnaît une valeur juridique aux codes ou chartes éthiques. Sa valeur juridique ne tient qu'à son assimilation au règlement intérieur ou au pouvoir normatif de l'employeur<sup>75</sup>. Ce code éthique est donc surtout un indicateur de l'état d'esprit de l'entreprise.

Par la codification, l'entreprise cherche avant tout à répondre à des pressions certes internes mais également externes, provenant d'ONG qui remettent en cause son intégrité et son éthique. La codification est alors un moyen de se dédouaner en amont d'accusations potentielles sur ses activités à risque. Il est d'ailleurs intéressant de constater que les entreprises déclarant le plus œuvrer pour la préservation de l'environnement exercent en fait les activités les plus polluantes ou à risque écologique fort (entreprises pétrolières, sidérurgiques, chimiques etc.). L'entreprise

---

<sup>73</sup> J. BALLET et F. DE BRY, *L'Entreprise et l'Éthique*, Seuil, Paris, 2001, p382

<sup>74</sup> Cf. Annexe 7 « Notre Charte du développement durable. Nos 10 engagements », Veolia Environnement.

<sup>75</sup> J. BALLET et F. DE BRY, op. cit. (73)

cherche désormais à faire connaître, à l'ensemble de son personnel mais aussi au public, ses valeurs et principes éthiques. Lorsque ce code devient public il constitue un outil de communication.

Aujourd'hui, des initiatives institutionnelles ou volontaires sont également mises en place afin de favoriser le développement durable au sein de l'entreprise<sup>76</sup>.

Ainsi par exemple, les « Global Sullivan Principles » constituent un code de conduite à destination des multinationales, les incitant à travailler en collaboration avec la communauté afin de promouvoir leur responsabilité sociale. Ce code de conduite a été élaboré par le Révérend Léon H. Sullivan, qui a dirigé pendant vingt ans le groupe automobile General Motors. Il appelle entre autre au respect des droits, à la liberté d'association des employés, à la disparition des traitements inhumains dans le cadre de l'entreprise et incite les entreprises à assurer la sécurité de leurs salariés, à préserver l'environnement et à collaborer avec les gouvernements des pays dans lesquels elles sont implantées afin d'améliorer le sort des populations. Il suggère également la promotion de ces principes, par capillarité, au-delà de l'entreprises, chez les fournisseurs et collaborateurs.

Enfin, parmi les chartes existantes, on peut également citer la « charte des entreprises pour les multinationales », publiée par la Chambre de Commerce Internationale en 1991 qui incite les entreprises à faire du développement durable une priorité à travers 16 principes directeurs. L'OCDE a également élaboré des principes directeurs à destination des multinationales.

Depuis peu, des certifications internationales ont vu le jour. Elles sont obtenues après l'audit d'un organisme externe chargé de vérifier l'application effective des critères mentionnés dans ces normes. Ainsi par exemple la norme SA 8000 a été créée en octobre 1998 aux Etats-Unis par le « Council on Economic Priorities » afin de répondre à la demande des associations et consommateurs. L'obtention d'une certification authentifie et crédibilise l'engagement et le discours de l'entreprise. Néanmoins, si certains y voient un moyen de rendre l'entreprise plus performante, de mesurer systématiquement l'efficacité d'une action et de motiver l'interne<sup>77</sup>, les

---

<sup>76</sup> Un mapping récapitulatif de l'intégralité de ces initiatives se trouve en Annexe 25

<sup>77</sup> Pierre Punsola, responsable qualité, sécurité et environnement de Lyonnaise des Eaux cité dans J-F.R. « Paroles d'entreprises certifiées », *Entreprises & carrières*, 26 avril 2005

petites entreprises considèrent que la certification est un processus très chronophage et lourd à supporter financièrement<sup>78</sup>.

Tout cela implique une transformation profonde de la culture de l'entreprise. Pour rendre compte du respect de ses engagements, elle doit désormais communiquer sur ses actions en repensant sa stratégie et ses messages. Les entreprises qui adhèrent aux principes évoqués et mettent en place des méthodes pour évaluer les progrès réalisés et en rendre compte publiquement capitalisent sur leurs efforts et renforcent leur capital « réputation ». Dans ce processus qui intègre la concertation avec les ONG et tous les acteurs concernés par l'activité de l'entreprise, la communication prend tout son sens. Derrière l'engagement, il y a la volonté de se définir aux yeux du consommateur et des ONG comme une entreprise concernée par la société qui l'entoure. La communication doit cependant être prudente et ne pas exagérer ou dépasser le périmètre des actions engagées par la firme, sous peine de se voir totalement décredibilisée. Par ailleurs, il ne faut pas oublier que l'adoption de codes de conduite ne change pas fondamentalement la logique de l'activité de l'entreprise, qui reste celle du marché<sup>79</sup>.

### **C. Entre méfiance, défiance et collaboration : des relations évolutives**

Depuis que l'entreprise est devenue un élément central de la vie de la Cité, son interdépendance avec l'environnement social, écologique et économique dans lequel elle évolue est renforcée.

Friandes d'une communication qui leur apporte une grande visibilité auprès de leurs public-cibles et du grand public, elles cherchent à se bâtir une réputation solide, tout en convaincant les actionnaires de leur rentabilité, l'opinion publique de leur légitimité, et les ONG de leur moralité. Se faisant, elles s'exposent constamment, ce qui fait leur force, mais également leur faiblesse. En effet, en utilisant massivement la communication, les entreprises sont de plus en plus confrontées aux exigences éthiques de la société civile, et plus particulièrement des ONG.

---

<sup>78</sup> Yves Gilles, directeur d'exploitation d'Apinor, PME du Nord de 42 salariés, cité dans J-F.R. « Paroles d'entreprises certifiées », *Entreprises & carrières*, 26 avril 2005

<sup>79</sup> D. SABO, « Le fragile développement durable », *assertion de l'Institut de Recherche pour le Développement (IRD)*

Or depuis la crise du Biafra, les ONG ont acquis la capacité à faire entendre leur voix. Leur fonctionnement en réseau permet aux ONG les plus influentes de relayer les idées de celles à visibilité plus faible. Depuis une quinzaine d'années, ces ONG créent des campagnes de sensibilisation et de mobilisation de l'opinion publique afin de dénoncer les pratiques de multinationales ou d'entreprises dont le comportement n'est pas apprécié.

#### a- Des acteurs qui s'ignorent

Longtemps les ONG et les entreprises ont été des acteurs qui s'ignoraient, parce qu'il y avait entre eux une méfiance mutuelle. L'entreprise, étrangère à l'action de terrain des ONG, observait cet acteur de manière dubitative et le jugeait peu professionnel. Ce jugement ne change que petit à petit et depuis peu.

Cette méfiance n'est pas à sens unique. Les ONG ont souvent eu une vision très négative du fonctionnement des entreprises<sup>80</sup>, car leur but ultime est de faire du profit, et parfois à n'importe quel prix.

Ainsi, par manque de compréhension, et de par leurs cultures semblant très éloignées, les ONG et les entreprises ont d'abord été des acteurs qui s'ignorent. Pourtant certaines dynamiques sont communes à ces deux acteurs : l'ONG n'a pas d'actionnaires et ne cherche pas à faire du profit, certes, mais elle a des donateurs à fidéliser et recherche constamment de nouveaux fonds<sup>81</sup>, ce qui l'amène à utiliser les techniques marchandes du marketing.

Aujourd'hui, nous l'avons vu, l'ignorance n'est plus possible. La mondialisation et la revendication d'un rôle sociétal par l'entreprise ont parfois amené à des frictions entre ces deux acteurs.

#### b- Des acteurs qui se combattent

Après la période d'ignorance s'est ouverte une période de combativité. Le gain de crédibilité des ONG et la reconnaissance de leur action au sein de l'opinion publique les ont dotées d'un pouvoir de remise en cause beaucoup plus fort qu'il y a vingt ans. Fortes de ce nouveau pouvoir, les ONG ont quelque peu délaissé leur critique des Etats et se sont mis à critiquer ouvertement les agissements de certaines

---

<sup>80</sup> Entretien avec Laurent Terrisse

<sup>81</sup> Entretien avec Isabelle Karastamatis



entreprises, notamment des multinationales. C'est par exemple le cas aujourd'hui de la campagne de « harcèlement constructif »<sup>82</sup> intitulée « gardons les yeux ouverts » de la FIDH contre les investissements d'entreprises occidentales en Chine, pays où les droits de l'Homme sont régulièrement bafoués.

Au départ, ne percevant pas la force de frappe de ces sentinelles, les entreprises n'ont pas su comment réagir à leurs attaques et se sont murées dans un mutisme incompris de l'opinion publique. Cela a notamment été le cas de Nestlé lors de « l'Affaire du lait » en 1977 lorsque des associations comme Baby Milk lui ont reproché d'envoyer du lait en poudre dans des régions où il était impossible de s'en servir correctement faute d'eau potable. Du lait ainsi contaminé avait entraîné la mort de nourrissons provoquant un scandale sans précédent orchestré par des ONG (le thème de la santé des enfants est très mobilisateur), scandale susceptible de resurgir encore aujourd'hui en temps de crise.

Prenant enfin au sérieux le pouvoir de parole de ces acteurs qui jusque là n'étaient pas considérés, une période de bras de fer a débutée. Face à la communication « émotionnelle » des ONG, les entreprises ont petit à petit mis en place des techniques efficaces de parades grâce à de la communication préventive ou de crise. Néanmoins, les ONG et entreprises ne cohabitent pas simplement sur un mode de confrontation<sup>83</sup>. En effet, on peut noter que beaucoup de cas de pression font ensuite l'objet d'un partenariat. Ainsi, en effectuant des pressions sur les entreprises, les ONG misent également sur une issue favorable à la coopération qui donnera une opportunité d'avancée à leurs revendications. La pression est donc souvent un moyen de parvenir à la collaboration.

### c- Des acteurs qui coopèrent

ONG et entreprises essayent donc de plus en plus de trouver des compromis : il est rare que l'action de l'ONG soit uniquement animée par un esprit belligérant.

Ainsi, en 1996, le collectif « l'Ethique sur l'Etiquette » de Pascal Erard lançait sa première opération appelée « libère tes fringues ». Ce collectif, réunissant plusieurs dizaines d'associations, avait pour but de sensibiliser les consommateurs sur les conditions indignes dans lesquelles étaient parfois fabriqués les habits achetés en

---

<sup>82</sup> Expression du communiqué de presse de TBWA/Corporate/NonProfit

<sup>83</sup> A. MACH, « Le pouvoir des ONG sur les entreprises : pression, partenariat, évaluation », [www.covalence.ch/docs/annCHTMfr.pdf](http://www.covalence.ch/docs/annCHTMfr.pdf)

grands magasins. Sa revendication principale était la nécessité de mettre en place des codes de conduite et des systèmes de contrôle en vue de faire respecter les normes de l'OIT dans les « sweatshops », ces « usines à sueur » du Tiers-Monde. La Redoute, C&A et Kookai furent les premières enseignes à être interpellées. Cette démarche porta ses fruits puisque suite au travail de lobbying du collectif, les entreprises dénoncées se lancèrent dans des démarches éthiques. Cette efficacité est due à deux facteurs principaux : d'une part, les entreprises sont très sensibles aux dénonciations qui portent atteinte à leur image de marque, d'autre part, la grande distribution prend peu à peu conscience du fait que le commerce socialement correct représente une tendance grandissante chez les consommateurs.

Dans cette optique de collaboration, nombre d'ONG ont également élaboré des structures spécialement chargées d'établir des liens avec les entreprises, en vue de créer des actions de partenariats, de mécénat et par ce biais, de les amener sur la voie du développement durable. Des ONG à l'activité très médiatisée sont devenues des organisations avec qui les multinationales doivent compter. Elles exercent sur ces structures une pression avec l'intention de leur faire modifier leurs comportements sociaux et environnementaux. Il existe quatre exemples notables.

Par exemple, le Comité de la Croix Rouge Internationale à Genève a mis en place une section « private sector », sous la direction de Gilles Carbonnier, qui se charge d'influencer, à l'abris des médias et par un « engagement constructif »<sup>84</sup>, le comportement des entreprises dans le sens d'un respect des droits humains.

De même, le secteur « business » d'Amnesty International est chargé d'établir des contacts avec les grandes entreprises afin de les amener à se soucier de l'impact social et politique de leurs projets, et à appliquer les principes fondamentaux des droits de l'Homme et les normes de l'OIT.

L'ONG Transparency International, spécialisée dans la lutte contre la corruption, a élaboré des « principes d'action contre la corruption » destinés aux entreprises. Chaque année, elle réalise un rapport sur la corruption mondiale et a publié en 2002 un classement des pays dont les entreprises pratiquent le plus la corruption. Cela a amené à un dialogue ONG-multinationales avec la volonté de trouver des solutions aux défis que leur pose le problème de la corruption.

---

<sup>84</sup> Entretien avec Gilles Carbonnier du Comité International de la Croix Rouge à Genève

De même l'ONG WWF, spécialisée dans la préservation de l'environnement, a pour ambition d'impliquer l'ensemble des acteurs concernés par cette problématique. WWF cherche donc des entreprises qui souhaitent être des leaders dans l'application de politiques environnementales responsables, à l'instar de Lafarge avec qui elle a entamé une démarche de partenariat effectif depuis plusieurs années. Elle cherche désormais à faire établir le label FSC qui certifie la traçabilité du bois et de la bonne gestion des forêts dans le monde, ce qui l'a poussé à conclure un partenariat avec Carrefour.

*→ En mobilisant l'opinion publique contre certaines pratiques des entreprises qu'elles jugent iniques, les ONG menacent la réputation de ces dernières et par là même leur pérennité.*

*Les actions des ONG convergent pour pousser les entreprises à élaborer des démarches d'éthique et des politiques de développement durable, en intégrant la notion de responsabilité à leur stratégie globale. En les contraignant à intégrer de nouveaux paramètres dans leur management et leur mode de fonctionnement, les ONG offrent à l'entreprise la possibilité de promouvoir leur réputation sociale et environnementale en se donnant une image respectable auprès de l'opinion publique.*

**-Chapitre second-**

**En situation de crise : défendre sa réputation**

*« Les deux actifs les plus importants de l'entreprise ne sont pas dans son bilan :  
ses hommes et sa réputation »  
Henry Ford*

Lorsqu'une crise éclate, la menace qui pèse sur la réputation globale de la firme incriminée est forte. La crise est donc un moment critique où la défense de la réputation est plus que jamais d'importance. Cela est d'autant plus vrai que les ONG ne sont plus les seuls acteurs qui mettent l'entreprise sous pression. L'entreprise peut désormais être également sanctionnée par de nouveaux acteurs qui n'agissent pas sur le même registre militant que celui des ONG, mais sont également efficaces : les agences de notation et les fonds et investissements éthiques.

La crise est un moment où plusieurs logiques de communication se mettent en place : celle des ONG (et de ses alliés altermondialistes) d'abord qui tentent de déstabiliser l'entreprise et sa réputation en dénonçant des actes qu'elles jugent répréhensibles, celle des médias ensuite, qui relayent les informations, les étoffent de manière objective et s'en font la caisse de résonance, et enfin celle de l'entreprise qui tente de sauvegarder sa réputation.

On peut alors se demander quelle est l'incidence réelle de l'attaque d'une ONG sur les différentes facettes de la réputation d'une entreprise, qu'elle soit financière (risque boursier), sociale et environnementale (risque d'opinion) ou économique (risque de boycott).

**1) Des pressions politiques, économiques et financières sur l'entreprise en progression**

La préoccupation progressive des firmes envers leur responsabilité sociale et environnementale fait écho à celle des Etats occidentaux qui sont de plus en plus concernés par la mise en place d'un modèle de développement viable.

Bon nombre de ces Etats ont désormais un Ministère de l'Environnement, parfois baptisé, comme récemment en France, « Ministère de l'Environnement et du Développement Durable ». Au niveau politique européen, le principe de développement durable a été inscrit en 1995 dans le Traité de Maastricht, et renforcé

par la publication d'un Livre Vert sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises à la Commission Européenne. A l'échelle internationale, le PNUD, le PNUE et le BIT se sont également massivement investis dans ces problématiques. Ces politiques posent néanmoins comme principe général l'engagement volontaire des entreprises et n'ont donc pas de caractère contraignant. Mais la responsabilité sociale et le développement durable, c'est-à-dire les facteurs d'amélioration de la réputation sociétale, deviennent de plus en plus un enjeu financier pour les entreprises. Si toutes ne se lancent pas par idéalisme et altruisme dans de telles démarches, elles ont de plus en plus de raisons pragmatiques de le faire. Car si les politiques ne les y contraignent pas, d'autres pressions incitent l'entreprise à s'engager : celle des ONG certes, mais également celle des milieux financiers. Ces pressions fonctionnent parce qu'elles sont soutenues par une opinion publique qui gagne en potentiel de contestation et qui est progressivement plus consciente des conditions sociales et environnementales de fabrication de ses produits. Sous ces pressions, les multinationales intègrent donc progressivement les notions de développement durable, de responsabilité et d'éthique dans leur stratégie globale.

## **A. La pression des ONG, de l'utilité publique à la manipulation**

### a- Des moyens de pression efficaces et diversifiés

Les ONG militent depuis longtemps contre certaines politiques étatiques. Néanmoins, la modification du contexte international par la mondialisation a entraîné un transfert de la puissance financière des Etats vers les entreprises : « la comparaison du chiffre d'affaires des plus grandes entreprises avec le PIB des Etats permet de constater qu'à la 23<sup>e</sup> place mondiale, devant le Danemark, on trouve General Motors, et à la 26<sup>e</sup> place, devant la Norvège, Ford Motors »<sup>85</sup>. Parmi les 60 premières puissances financières mondiales, on trouverait 19 entreprises<sup>86</sup>. Désormais, les ONG s'attaquent donc principalement au nouveau lieu du pouvoir : l'entreprise.

---

<sup>85</sup> L. FRANCOIS, « ONG et réputation d'entreprises : la guerre de l'information au nom de l'éthique », *Revue d'études du Renseignement et des Opérations Spéciales*, n°8, L'Harmattan, Paris

<sup>86</sup> « Mondialisation, l'inquiétude monte », *Courrier International*, n°473, 25 novembre au 1<sup>er</sup> décembre 1999, p52

Devenues avec le temps de véritables multinationales du non marchand, leur présence géographique des ONG est souvent supérieure à celle des entreprises. Les thèmes qu'elles défendent ont largement l'attention de l'opinion, et leur capacité à accéder aux médias et à les intéresser est incontestable.

Jean-Pierre Beaudoin l'affirme, « l'acronyme « ONG » est devenu un label »<sup>87</sup> qui constitue un élément important de leur crédibilité, et a un rôle primordial en communication car il véhicule une perception d'éthique et sous-tend des valeurs considérées comme universelles. Par ailleurs, l'ONG est porteuse des craintes et des revendications que la société ne voit plus incarnées dans un débat politique jugé « insipide ». Libres de parole et d'action, sans but lucratif, « les ONG se posent comme la voix de l'opinion face aux institutions »<sup>88</sup>, institutions souvent perçues comme distantes, froides et trop monolithiques. Leur force de contestation face aux entreprises vient notamment du fait qu'elles placent le débat sur un terrain politico-idéologique sur lequel les multinationales n'ont pas l'habitude de jouer, et où le « Tribunal de l'Opinion » se pose en spectateur autant qu'en juge-arbitre.

L'ONG peut faire planer une forte menace sur la réputation et l'image de l'entreprise. Ainsi récemment, l'association écologiste Rainforest Action Network, connue pour son militantisme dur, a mis au point par Internet une campagne de chantage sur la réputation de Ford, par le biais d'un harcèlement de ses distributeurs<sup>89</sup>. Elle reproche à la firme le peu d'innovation mis dans la création de voitures à basse consommation d'énergie et dénonce son manque de volonté en la matière. Dans sa lettre ouverte au Président de la firme et sur son site web, l'association menace directement d'attenter à la réputation de la firme, et évoque les risques que cela pourrait engendrer pour son chiffre d'affaire. Suite à cela, Ford a fait des concessions et étudie notamment la possibilité de commercialiser une camionnette électrique.

Les moyens de pression mis à la disposition des ONG sont de deux catégories : indirecte et directe<sup>90</sup>.

Dans les **pressions indirectes**, on trouve tout d'abord les *pressions institutionnelles*, moyen efficace pour les ONG d'effectuer des actions de lobbying auprès

---

<sup>87</sup> J-P BEAUDOIN, *L'opinion, c'est combien ? Pour une économie de l'opinion*, Village Mondial, Pearson Education France, Paris, 2005, p187

<sup>88</sup> J-P BEAUDOIN, op. cit. (87), p194

<sup>89</sup> [www.jumpstartford.com/home/](http://www.jumpstartford.com/home/)

<sup>90</sup> A. MACH, « Le pouvoir des ONG sur les entreprises : pression, partenariats, évaluation », pp109-129, [www.covalence.ch/docs/annCHTMfr.pdf](http://www.covalence.ch/docs/annCHTMfr.pdf)

d'institutions nationales et internationales afin d'influencer l'adoption de législations poussant à la responsabilisation des entreprises. L'ONG peut ainsi inciter à la création de normes (ex. : la norme SA 8000 sur la responsabilité sociale de l'entreprise), veiller à la véritable mise en œuvre d'engagements internationaux (normes de l'OIT, clauses sociales de l'OMC etc.) afin d'améliorer les conditions de travail à l'échelle mondiale.

Ensuite les *pressions informelles* prennent, elles, la forme de manifestations telles que les forums mondiaux ou les regroupements d'associations altermondialistes au sein desquelles les ONG dénoncent les entreprises ne respectant pas les normes en vigueur en matière de responsabilité sociale et décident des actions collectives à mener. Cette pression informelle ne se fait pas toujours dans les règles du droit : la désinformation, les atteintes aux biens et autres moyens de « persuasion musquée » sont parfois utilisés. Mais cela dessert les ONG qui ne peuvent rester crédibles en prêchant la responsabilité sociale alors qu'elles emploient des moyens illégaux.

Les ONG peuvent également choisir des *pressions ciblées* en lançant des campagnes contre des entreprises précises ou contre certains aspects de leur activité. L'objectif est alors de pousser à des changements ponctuels de comportement par la sensibilisation et la mobilisation du public, ou encore par le biais des médias, véritables catalyseurs de l'action. Les médias ont contribué à crédibiliser les ONG, car ils leur ont donné une caisse de résonance susceptible de provoquer des risques d'opinion, d'image et de réputation chez les entreprises. Ces dernières sont donc invitées à prendre d'elles-mêmes des mesures d'ordre éthique ou environnemental avant d'être prises pour cibles par des ONG-sentinelles.

Dans la catégorie des **pressions directes**, on distingue deux types d'actions : les *partenariats orientés vers l'activité de l'entreprise*, et les *partenariats orientés vers l'activité de l'ONG*. Dans le premier cas, l'ONG et l'entreprise collaborent afin de mettre en œuvre des programmes dans lesquels le secteur privé est volontaire, alors que les ONG lui apportent leur soutien et expertise. Par exemple, Carrefour a signé un partenariat avec la FIDH, dans lequel l'ONG s'est chargée de collaborer à la mise en place d'une charte des fournisseurs en 6 points, et de la vérification de son application. Ces initiatives se multiplient car les entreprises préfèrent agir en amont des problèmes, en anticipant leur collaboration avec les ONG.

Le deuxième cas consiste en un versement de fonds de l'entreprise vers l'ONG afin d'aider à la réalisation de missions spécifiques. Les « produits-partages » sont le fruit de ce type de partenariat. Ils offrent à l'entreprise un rehaussement de son image, et à l'ONG une notoriété accrue<sup>91</sup>. Néanmoins, nous pouvons nous interroger sur l'efficacité d'une telle manœuvre qui, au-delà du geste commercial, ne contraint pas l'entreprise à remettre en question ses techniques de production et ses modes de fonctionnement.

Lorsque les ONG n'agissent pas directement sur les entreprises, elles tentent souvent d'influer sur les politiques des Organisations Internationales. Par exemple, la FIDH a ouvertement contesté la préparation de la révision des Principes de Gouvernance Corporate par l'OCDE dans une lettre ouverte datée du 10 février 2004<sup>92</sup> en regrettant notamment qu'il n'y ait pas une obligation explicite du respect de la Déclaration des Droits de l'Homme et d'autres textes qui sont pour elle le seul fondement possible pour instaurer des « standards éthiques ». Représentant 115 organisations membres dans plus de 100 pays, la FIDH compte ainsi peser sur la législation internationale, qui contraindra obligatoirement les entreprises.

Par le pouvoir qu'elles ont acquis, l'opinion des ONG est désormais respectée et ces acteurs sont de plus en plus intégrés dans la stratégie de l'entreprise<sup>93</sup> car leur pression peut avoir une réelle incidence sur l'activité des entreprises.

#### b- L'incidence de la pression des ONG sur les entreprises : le cas de Total en Birmanie

La présence de Total au Myanmar, pays dont le Parlement Européen dénonce « la situation politique désastreuse » et que l'OIT critique régulièrement pour sa pratique du travail forcé, soulève de nombreuses controverses. Sous la pression d'ONG, nombre d'entreprises occidentales ont déjà quitté la Birmanie. La carte des gisements d'hydrocarbures ne coïncidant pas avec celle des régimes démocratiques, les groupes pétroliers sont souvent interpellés sur leurs implantations et leurs méthodes de travail dans des pays où le pouvoir est dictatorial. Total affirme pourtant que « Partout où le Groupe est présent, il a pour objectif de réaliser des projets

---

<sup>91</sup> Entretien avec Isabelle Karastamatis et Laurent Terrisse

<sup>92</sup> [www.fidh.org](http://www.fidh.org)

<sup>93</sup> Comme le montre par exemple le rapport de la « Réunion des parties prenantes Vivendi Environnement », qui a eu lieu le 11 décembre 2002 à Londres, suite au Sommet de Johannesburg.



économiques rentables dans le respect des lois locales et internationales applicables, et en conformité avec son propre Code de Conduite »<sup>94</sup>. Associé au Global Compact depuis 2002<sup>95</sup>, le pétrolier affirme souhaiter contribuer au développement économique et social ainsi qu'à la protection de l'environnement dans tous les pays où il se trouve.

La légitimité de la présence de Total au Myanmar est remise en cause par plusieurs ONG, et deux actions en justice, l'une en Belgique et l'autre en France, sont pendantes. Sur ce dossier s'affrontent deux pensées idéologiques : celle des ONG pour qui s'implanter dans un pays dictatorial ne conduit qu'à soutenir le régime en place, et celle de Total qui affirme que le développement démocratique et les droits de l'Homme peuvent prendre leur source dans le développement économique. Cette vision est confortée par certains témoignages de soutien en Asie du sud-est et au Myanmar, mais d'autres témoignages s'y opposent. Officiellement la militante démocrate Aung Sung Su Khi se positionne contre la présence de Total au Myanmar et avait confié dans *Le Nouvel Observateur* en 1996 : « Total savait ce qu'elle faisait quand elle a investi massivement en Birmanie, alors que d'autres multinationales se retiraient du marché pour des raisons éthiques. (...). Total doit en assumer les conséquences. Le pays ne sera pas toujours gouverné par des dictateurs ». Mais certains affirment en coulisse que le remplacement de Total par d'autres entreprises pétrolières venant notamment de Chine pourrait faire davantage périlcliter le respect des droits humains déjà bien maigre dans le pays<sup>96</sup>. Le Groupe s'explique :

« Nous avons cru dans les perspectives de réconciliation nationale que paraissaient ouvrir la tenue d'une Convention nationale et la publication par le Premier ministre de l'époque, M. Khin Nyunt, d'une « feuille de route » vers une transition démocratique. Même si ce processus n'est pas formellement remis en cause, la situation récente n'a montré aucune évolution notable. Le Groupe croit malgré tout indispensable de maintenir son engagement, et c'est pourquoi il continue de s'impliquer en 2004 dans des programmes socio-économiques ou de santé dans la région du gazoduc de Yadana et dans l'ensemble du pays »<sup>97</sup>.

Face à cela, la polémique enfle. Un collectif d'ONG et d'associations composé de la FIDH, d'Actions Birmanie (Belgique), de France Libertés, d'Info Birmanie, de la Ligue

---

<sup>94</sup> [www.total.com](http://www.total.com). Cf. Annexe 12

<sup>95</sup> Les 9 principes du Global Compact (Pacte Global) sont consultables en Annexe 16

<sup>96</sup> Entretien avec Catherine Ferrant

<sup>97</sup> [www.total.com](http://www.total.com)

des Droits de l'Homme (LDH) et de Sud Chimie, s'est formé afin de mener le volet français de la campagne internationale de sensibilisation intitulée : « Total pollue la démocratie – Stoppons le totalitarisme en Birmanie ». Tout d'abord, notons que si Total a été la cible de nombreux détournements de logos, de campagnes publicitaires et de slogan (notamment après la crise de l'Erika), le nom de la firme a facilité ce processus. En effet, comme l'on peut le voir dans le titre de cette campagne, il est aisé d'en faire un objet de jeux de mots<sup>98</sup>. Par ailleurs, l'utilisation du mot « pollue » fait référence à l'output environnemental négatif de l'activité de la firme, qui n'est pourtant pas mis en cause dans l'implantation de la firme en Birmanie, mais qui est ici mis en avant, sans doute pour rappeler la crise de l'Erika et capitaliser sur la mauvaise réputation du métier de pétrolier. Le 21 février 2005, la campagne est lancée simultanément dans un grand nombre de pays européens et le collectif français demande le retrait intégral de Total en Birmanie, car l'entreprise « constitue un soutien moral et financier pour la junte birmane, responsable de graves violations des droits de l'Homme »<sup>99</sup>.

Le 2 mai 2005, à l'occasion de l'Assemblée générale des actionnaires, le collectif rend publiques les questions écrites adressées à Thierry Desmarest, PDG de Total. Dans cette lettre (consultable en Annexe 10) signée par les Présidents d'Info Birmanie et de la FIDH, il est aisé de repérer la tactique du collectif. Ayant souscrit à l'achat d'actions Total, le collectif affirme son droit de donner son opinion sur les activités du groupe en Birmanie. Puis, il s'appuie sur une caution officielle, le rapport n°1859 de l'Assemblée Nationale issu de la Mission d'information sur le rôle des compagnies pétrolières dans la politique internationale, selon lequel : « la présence du 4<sup>ème</sup> pétrolier mondial en Birmanie est actuellement dommageable pour l'image de la France comme pour celle de ce groupe dans le monde. Sa taille accroît sa visibilité et sa vulnérabilité aux opérations de boycott ». Le Collectif utilise donc l'argument de l'image et la menace d'un boycott. Il donne ensuite une « raison de croire » en citant l'exemple d'UNOCAL, partenaire américain de Total sur le chantier du Yadana qui a décidé de transiger avec les plaignants birmans victimes du chantier. Enfin, le collectif indique clairement que l'échec de la transition démocratique en Birmanie promise par le régime, témoigne de la faillite de

---

<sup>98</sup> Cf Annexe 9 : exemples de fausses campagnes publicitaires Total et détournements de logos d'entreprises.

<sup>99</sup> Site « Total pollue la démocratie » : [www.figh.org/\\_template/2005/Total%20Burma/](http://www.figh.org/_template/2005/Total%20Burma/)

« l'engagement constructif » prôné depuis 1990 et sur lequel Total s'appuie pour justifier sa présence dans le pays.

Le 17 mai, les membres du collectif distribuent une lettre ouverte à chaque actionnaire présent, et invitent tout citoyen à participer à la campagne de lettres initiée par la LDH. La FIDH et la Ligue des Droits de l'Homme soutiennent par ailleurs la plainte déposée par deux ressortissants birmans contre les responsables de TotalFinaElf et de sa filiale birmane. Il est néanmoins remarquable que sur son site Internet, le collectif ne revienne pas sur les faits précis qui sont reprochés au pétrolier. Tout semble indiquer que seule la lutte compte : désormais, les raisons de son existence n'importent plus.

Burma Campaign UK est une autre ONG qui s'oppose à l'implantation de Total dans ce pays. Elle collabore avec le Collectif français sur ce dossier. Ses accusations sont plus précises. Elles portent sur des « violations des Droits de l'Homme liées à la construction du gazoduc, au soutien financier apporté par Total à la dictature et l'impact de la présence de Total en Birmanie sur la politique étrangère française et donc sur la politique européenne à l'égard du régime birman »<sup>100</sup>.

Dans sa réponse aux courriers reçus de Burma Campaign UK, Total conclue notamment :

« Nous estimons qu'il existe un lien étroit entre développement économique et avancée des droits de l'homme. Le Myanmar a besoin de plus d'ouverture, de plus de dialogue et de plus d'engagement. Nous pensons que, par leur présence, les entreprises occidentales ont un rôle important à jouer en la matière. Certes, nous n'avons pas de solution à tous les problèmes, mais sachez que nous tentons d'adapter en permanence notre démarche pour répondre aux préoccupations exprimées dans votre correspondance. Nous espérons qu'avec le temps, notre travail au Myanmar vous en apportera la preuve ».

Simple opportunisme ou véritable conviction ? Total souffre de manière générale d'une mauvaise réputation, et cela ne l'aide malheureusement pas à être crédible lorsqu'il met en place un discours de réaction.

Néanmoins, force est de constater que le programme socio-économique de Total dans la région du Yadana est un succès. Lancé en 1995, avant même le démarrage

---

<sup>100</sup> Résumé du rapport de Burman Campaign UK (BCUK) : [www.figh.org/\\_template/2005/Total%20Burma/](http://www.figh.org/_template/2005/Total%20Burma/)

du projet de gazoduc dont il fait partie intégrante, ce programme correspond au code de conduite que l'entreprise s'est fixé<sup>101</sup>.

Initialement destiné aux habitants des 13 villages les plus proches du gazoduc, qui ont aidé à définir les priorités du programme (volet médical et sanitaire, éducatif, soutien au développement économique, et infrastructures), son envergure s'est étendue et le projet profite désormais aux 45 000 habitants de la région. Plus de 75 000 consultations médicales gratuites et 12 012 vaccinations ont par exemple été effectuées en 2004. Entre 2003 et 2004, le nombre d'enfants scolarisés dans la zone a augmenté de 336<sup>102</sup>. Le programme d'aide qui s'élève à 154 000 dollars permet de développer les activités de 1100 fermiers. Des micro-crédits sont également mis en place afin d'encourager les initiatives locales. En 2004, les efforts de restauration des routes ont été poursuivis, ainsi que la mise en place d'un nouveau système d'adduction d'eau, la création de 4 nouveaux ponts et de 88 puits.

Aux dires de la firme, les habitants sont intégrés dans un processus permanent de dialogue. En effet, sa réussite implique l'engagement réel des villageois afin que la région puisse à terme s'auto-entretenir. La mise en œuvre du programme a d'ailleurs été confiée à des ressortissants du Myanmar. Tous les projets réalisés (cliniques, écoles, infrastructures de communication etc.) appartiennent aux collectivités locales et tous les projets agricoles et commerciaux aux villageois. Ce programme a été soumis au jugement critique du Collaborative for Development Action<sup>103</sup> (CDA) cabinet d'experts indépendant situés à Oxford, Massachusetts et spécialisé sur la conduite de projet dans les pays en crise. Le CDA l'a jugé positif et a suggéré au Groupe diverses pistes afin de le rendre encore plus efficace.

Sans doute dans un souci de légitimation, Total a également demandé à Bernard Kouchner d'effectuer un bilan de la situation en formant son propre jugement sur place, puis de donner son avis et ses recommandations en tant qu'« observateur critique et impartial »<sup>104</sup>. Le déroulement de sa mission a suivi trois étapes : l'établissement de contacts préparatoires (avec des représentants d'ONG humanitaires au Myanmar ou d'ONG intéressées à la situation de ce pays, ainsi

---

<sup>101</sup> La version de 1995 du code de conduite est consultable en Annexe 12

<sup>102</sup> 8340 élèves en 2003 contre 8604 élèves en 2004

<sup>103</sup> [www.cdainc.com](http://www.cdainc.com)

<sup>104</sup> [www.birmanie.total.com](http://www.birmanie.total.com)

qu'avec la responsable du CDA), la lecture de divers rapports dont le « Report on Labor Practices in Burma » 2002-2003, et celui de l'International Crisis Group, et enfin, une visite à Yangon et dans la région du gazoduc de Yadana du 25 au 29 mars 2003. Bernard Kouchner aura ainsi visité 7 villages, les Comités de Communication de Village et plusieurs projets agricoles. Il a également échangé avec le personnel hospitalier présent dans la zone et les expatriés. Cette mission s'est déroulée avant l'arrestation de Aung Sung Su Kyi, mais Bernard Kouchner note à la fin de son rapport que cela ne modifie pas son jugement positif sur l'implantation de Total dans ce pays et affirme que cela devrait amener le Groupe à « rompre le silence » qu'il s'impose sur la situation. Pour Bernard Kouchner, le programme socio-économique mené par Total dans sa zone d'implantation est un vrai succès. Il serait d'ailleurs un si grand succès qu'il pourrait susciter de la jalousie : l'ancien Ministre de la Santé recommande donc de l'étendre géographiquement à l'ensemble du Myanmar. Parmi ses recommandations, il préconise également de corriger certains effets de distorsion car les médecins embauchés par Total sont trop payés par rapport à leurs homologues publics, ce qui là encore peut créer des jalousies. Il préconise également de faire participer la population à la gestion du domaine médical créé, afin de leur permettre de se prendre en charge, comme cela est déjà le cas dans le domaine agricole. Le rapport préconise ensuite une communication plus ouverte de Total sur son programme socio-économique et un partage de l'expérience entre Total et certaines ONG actives au Myanmar. Enfin, le pétrolier devrait ouvrir plus largement son implantation au Yadana à tous les observateurs désirant le visiter, accomplir des démarches discrètes pour la libération d'Aung San Suu Kyi et éviter de se taire sur la situation politique du pays sous peine de voir son programme considéré comme un simple alibi.

La FIDH s'est dite consternée par ce rapport dont l'objet n'était pas réellement précisé, et a affirmé ses suspicions du fait que le rapport ait été rendu public au moment où avait lieu en Californie le procès d'Unocal (partenaire américain de Total sur le projet du Yadana)<sup>105</sup>. Selon *Le Monde* du 12 décembre 2003, Bernard Kouchner aurait été payé 25 000 euros pour son étude. Même si, ayant le statut de consultant extérieur, il avait évidemment droit à un salaire, cela a jeté le doute sur

---

<sup>105</sup> Site de positive rage : [www.positiverage.com/politic.html](http://www.positiverage.com/politic.html)

l'objectivité de son enquête. Les incertitudes soulevées par la FIDH continuent : dans quelles conditions l'ex-Ministre de la Santé a-t-il rencontré les populations ? Le traducteur était-il fourni par Total ? Etc. Une partie de la presse a également fustigé ce « rapport Kouchner »<sup>106</sup>.

Ainsi, sans le faire de manière consciente, la presse et la FIDH ont agi ensemble et ont amplifié la crise. Ce rapport aurait pu être positif dans la stratégie de la firme, s'il n'avait pas été aussi maladroit et perçu de manière flagrante comme une « stratégie de communication », terme utilisé à la fois dans le rapport de la FIDH et dans l'article de Novethic « Rapport Kouchner : les ONG consternées »<sup>107</sup>. La publication de ce rapport fait preuve d'une erreur de jugement pour plusieurs raisons. Tout d'abord, l'enquête est faite par une personnalité qui, bien que populaire, reste un homme politique, ce qui implique presque automatiquement des suspicions dans l'opinion. D'autre part, cette étude semble manquer de professionnalisme : on ne sait pas s'il s'agit véritablement d'une étude ou d'une simple visite et la méthodologie aurait pu être largement améliorée. Les ONG rencontrées n'étaient par exemple pas les ONG contestataires. Si cette étude avait été menée par un cabinet indépendant, elle aurait sans doute été plus crédible et aurait été moins perçue comme une stratégie de communication.

Néanmoins, tenant compte des conclusions du rapport, Total a étendu son action en soutenant par exemple un programme national de lutte contre la cécité mis en œuvre par la Fondation Hélène Keller International, puis en finançant un programme de détection et de soin des personnes HIV-positives, et en prenant en charge des orphelinats accueillant 1000 enfants de la région. Au début de l'année 2005 Total s'est également associé à une initiative de santé publique destinée à accompagner et à soigner les personnes malades du sida dans la région du Mandalay. Le 31 janvier un « Memorandum of Understanding » soutenu par l'OMS a été signé entre l'International Union Against Tuberculosis and Lung Diseases, une association médicale et scientifique internationale, et la MGTC, société qui réunit les partenaires

---

<sup>106</sup> « Quand Bernard Kouchner enquête », *Le Nouvel Observateur*, 18 décembre 2003: « Bernard Kouchner déplore que la réputation de l'entreprise ait été « ternie sans qu'une vraie enquête ait été, à notre connaissance, menée sur place » (...). Bernard Kouchner semble ignorer que les défenseurs des droits de l'Homme et certains journalistes (...) n'ont pas attendus ses conseils pour enquêter, depuis des années, en Birmanie et en Thaïlande, sans être invités et guidés par Total (...). Bernard Kouchner, lui, a enquêté en Birmanie. Du 25 au 29 mars 2003, selon son « rapport ». Le pionnier du « droit d'ingérence » estime-t-il aujourd'hui que l'on peut enquêter en quatre jours (...) ? »

<sup>107</sup> « Rapport Kouchner, les ONG consternées », [www.novethic.com](http://www.novethic.com)

du projet gazier Yadana. Au Myanmar, 75% des séropositifs sont en effet tuberculeux, l'Union a donc souhaité s'associer à un partenaire pour assurer le traitement du sida chez ces malades. Il réfléchit actuellement à d'autres actions qui accroîtraient les retombées positives du projet Yadana sur les populations et dans un souci d'ouverture il invite régulièrement des observateurs extérieurs (parlementaires et journalistes) sur ses sites. Néanmoins, selon Catherine Ferrant rien n'y fait. Les crises antérieures ont mis à mal la réputation de la firme et Total est pour l'instant dans le domaine de l'inaudible<sup>108</sup>.

Sur son site Internet, Total a créé une section spécialisée sur sa présence et ses actions au Myanmar. Néanmoins, quelles que soient les informations que le pétrolier donne, il est constamment accusé *de facto* d'un opportunisme, voire d'un cynisme, ayant pour but de justifier l'injustifiable. Ainsi, sur le site « Total pollue la démocratie » le Collectif affirme : Total « nie ses responsabilités, au point d'orchestrer sur son site web, après de longues années de mutisme, une campagne de brouillage d'information pour justifier sa présence dans le pays »<sup>109</sup>. L'ONG, perçue comme désintéressée et mue par un idéal de justice, est toujours plus crédible.

Dans l'affaire du Yadana, la firme a même été présentée comme complice des crimes commis par les militaires. Au nom du profit, l'entreprise cautionnerait viols, exécutions sommaires, tortures, massacres etc. Il est pourtant clair que la situation est plus complexe, mais « au nom du bien, on n'hésite pas à travestir la réalité pour susciter l'indignation »<sup>110</sup>. Il est notamment regrettable que la thèse de « l'engagement constructif » prônée par Total n'ait jamais fait l'objet d'un débat de fond par des ONG, qui préfèrent souvent en rester à des arguments susceptibles de toucher la sensibilité du public. Des sources travaillant sur le chantier du gazoduc ont été exploitées par les ONG contestataires, et quelques ONG proches de minorités ethniques du pays ont fait allusion à des exactions mettant en cause des employés de Total. Or ces informations étaient totalement erronées et sans doute issues de la volonté de mettre en lumière le sort déplorable de ces minorités opprimées par la junte birmane<sup>111</sup>. Néanmoins, l'information fut relayée par des ONG institutionnelles

---

<sup>108</sup> Entretien avec Catherine Ferrant

<sup>109</sup> Site « Total pollue la démocratie » : [www.igh.org/\\_template/2005/Total%20Burma/](http://www.igh.org/_template/2005/Total%20Burma/)

<sup>110</sup> L. FRANCOIS, « ONG et réputation d'entreprises : la guerre de l'information au nom de l'éthique », *Revue d'études du Renseignement et des Opérations Spéciales*, n°8, L'Harmattan, Paris, p 122

<sup>111</sup> L. FRANCOIS, op. cit. (110)

et crédibles qui n'avaient pas découvert le mensonge, et reprise ensuite par des journalistes en toute bonne foi. Ces derniers, après avoir recoupé les informations auprès de sources crédibles les ont publiées: « peu importe la véracité des faits, en matière de guerre de l'information seul compte ce que croit l'opinion »<sup>112</sup>. Nous sommes là face à un exemple typique du pouvoir des ONG, mais également du tort qu'elles peuvent faire en cautionnant des informations non vérifiées.

c- Le risque de dérives des ONG: le cas « Greenpeace vs. Shell » dans l'affaire Brent Spar

Qui aurait pu imaginer qu'un jour une poignée de militants puissent faire plier une multinationale ? C'est pourtant ce que nous montre « l'affaire Brent Spar ». Le risque de dérive de la communication des ONG est grand parce que ces acteurs représentent dans l'imaginaire collectif, un fournisseur d'informations non manipulées, ce qui donne une aura d'importance à toutes leurs déclarations. Ceci est d'autant plus vrai dans le cas de contestations d'entreprises, puisque les entreprises souffrent, elles, d'un déficit d'image et d'une grande suspicion de la part du grand public<sup>113</sup>. La moindre suspicion peut donc, pour les entreprises, se transformer en une menace aux effets décuplés.

En 1991, constatant plusieurs avaries sur sa plate-forme pétrolière Brent Spar, installée en Mer du Nord depuis 1976, la société Royal Dutch Shell met un terme à ses activités et étudie des solutions pour s'en débarrasser. La solution de la couler est finalement choisie car c'est la moins onéreuse, la moins dangereuse, et qu'elle n'a pas d'impact sur l'environnement. La consultation des différentes ONG et associations de défense de l'environnement conforte Shell dans son choix de couler Brent Spar. L'administration anglaise donne alors son feu vert, ainsi que les 13 autres Etats ayant un littoral en mer du Nord. Mais malgré toutes ces précautions, la crise éclate le 30 avril 1995 lorsque les militants de Greenpeace investissent la plate-forme et dénoncent le risque de pollution en cas d'immersion. L'opération est très bien organisée : les militants sont équipés pour pouvoir rester plusieurs jours sur la plate-forme et des lignes satellites sont louées par Greenpeace pour que les militants puissent dialoguer avec les journalistes depuis Brent Spar. La rupture manichéenne a lieu : alternant propos scientifiques et discours émotionnel, l'ONG touche le cœur

---

<sup>112</sup> L. FRANCOIS, op. cit. (110), p 131

<sup>113</sup> Cf résultats du sondage en Annexe 4



de l'opinion, face à une Royal Dutch Shell empêtrée dans un discours technocratique et suspectée de cynisme et de mercantilisme. Après un appel au boycott médiatisé, Shell perd 35 millions de francs par jour uniquement en Allemagne<sup>114</sup>. L'entreprise tente alors une opération techniquement réussie mais médiatiquement catastrophique : elle évacue les militants de la plate-forme. Les reportages suscitent l'émotion car ils montrent une lutte inégale en apparence, celle de David contre Goliath : « L'opération médiatique transforme les écologistes en mandataires de l'opinion publique »<sup>115</sup>. Suite aux actions de lobbying politique de Greenpeace, plusieurs Etats contestent ou votent des moratoires sur les immersions des installations pétrolières. Au sommet du G7, Helmut Kohl demande à John Major de renoncer à l'immersion de Brent Spar. Le 20 juin, Shell cède et remorque la plate-forme vers les eaux norvégiennes afin qu'elle devienne un quai de ferry.

Conclusion de l'histoire, le 5 septembre, Greenpeace envoie une lettre d'excuse à Shell soulignant ses erreurs d'appréciation sur les risques de pollution. Cela sera confirmé le 1er octobre par l'audit indépendant commandé au bureau Veritas : couler Brent Spar était effectivement sans danger.

Cette affaire est un modèle du genre et montre à quel point le pouvoir de pression et d'information des ONG peut être redoutable et influencer la politique globale des firmes et même des Etats, d'autant plus qu'une fois lancée, la machine déstabilisatrice s'auto-alimente.

Au-delà de l'affaire Brent Spar, d'autres méthodes d'action et de communication des ONG peuvent entraîner des dérives. C'est notamment le cas de la communication spectacle, et du « shockvertising »<sup>116</sup>. L'horreur se met prioritairement au service de causes humanitaires ou sociales, et la présentation de la victime peut devenir ostentatoire. Le pathos dysphorique exploité par les ONG militantes leur permet de se distinguer des autres productions publicitaires « marchandes »<sup>117</sup> (à l'exception peut-être de celles de Benetton). Parfois à la limite du supportable, cela a l'avantage de ne pas passer inaperçu. Celles qui choisissent ce mode de représentation

---

<sup>114</sup> L. FRANCOIS, « ONG et réputation d'entreprises : la guerre de l'information au nom de l'éthique », *Revue d'études du Renseignement et des Opérations Spéciales*, n°8, L'Harmattan, Paris, p 124

<sup>115</sup> L. FRANCOIS, op. cit. (114), p 124

<sup>116</sup> G. LUGRIN, « Jusqu'où ira la publicité ? La stratégie du shockvertising », [www.comanalysis.ch/ComAnalysis/Publication49.htm](http://www.comanalysis.ch/ComAnalysis/Publication49.htm), Juin-Juillet 2002

<sup>117</sup> T. HERMAN et G LUGRIN, « La rhétorique publicitaire ou l'art de la persuasion », [www.comanalysis.ch/ComAnalysis/Publication13.htm](http://www.comanalysis.ch/ComAnalysis/Publication13.htm), Mars 2001

(comme Action Contre la Faim par exemple<sup>118</sup>) estiment qu'il est important de personnaliser la relation d'aide donateur-victime et de montrer au public la réalité du mal qui sévit, en utilisant l'adage confucéen : « une image vaut mieux que dix mille mots ». Même si l'utilisation d'images dégradées d'êtres humains permet d'interpeller et de mobiliser l'opinion publique, on peut questionner l'éthique contenue dans la surenchère d'images choquantes. Il n'est pas nécessaire de choquer de manière directe pour interpeller les gens, d'autant plus que cela renforce souvent l'indifférence du spectateur qui élève son seuil de tolérance à l'horreur. La dignité de la victime devrait toujours prévaloir sur la dénonciation d'un acte répréhensible. Cela est d'autant plus vrai que la mémoire télévisuelle ne dépasse pas quinze jours, ainsi, les images absorbées ne participent pas d'une compréhension mais d'un spectacle.

A cela s'ajoute la question de la transmission d'information par les médias, qui, pour répondre aux contraintes de l'audimat peuvent faire preuve de manichéisme dans la description des faits. Par soucis de simplification, les médias, deviennent parfois des véhicules de stéréotypes, qui ne contribuent pas à une compréhension des enjeux du contexte, mais infantilisent le citoyen et décrédibilisent la pensée<sup>119</sup>. La télévision y participe grandement, par sa propension à « cacher en montrant » comme le disait Pierre Bourdieu<sup>120</sup>. Serge Halimi l'avait indiqué : les médias ont tendance, lorsqu'ils ne respectent pas une certaine déontologie, à être démagogues. Certains auteurs, tel Neil Postman<sup>121</sup> affirment même que la surexposition à l'image fait baisser l'esprit critique. Néanmoins, le public n'est heureusement pas dupe. Selon une étude qualitative réalisée par Wei Opinion, les donateurs ont une appréciation mitigée de la médiatisation des actions des associations. Si dans un premier temps le média dénonce, dans un second, il fait du spectacle. La dénonciation devient un prétexte à l'étalage d'images fortes en émotions qui attirent l'audimat. Les donateurs dénoncent donc souvent cette perversion liée à la logique économique des médias.

Enfin, lorsque les ONG mettent en œuvre des techniques de lobbying pour peser sur des décisions politiques et lutter à armes égales avec les entreprises, cela peut

---

<sup>118</sup> Cf exemples de shockvertising en Annexe 17

<sup>119</sup> A. FINKIELKRAUT, *La défaite de la pensée*, Gallimard, Paris, 1989, 185p.

<sup>120</sup> P. BOURDIEU, *Sur la télévision*, Raisons d'agir, Paris, 1996, 95p.

<sup>121</sup> N. POSTMAN, *Se distraire à en mourir*, Flammarion, Paris, 1992

également poser des problèmes éthiques car le lobbying peut parfois mettre à mal le principe démocratique défendu par les ONG.

De plus, parce qu'elles sont aux yeux du public des exemples de bonne conduite, d'altruisme et d'éthique, les ONG ne peuvent se permettre de mettre en oeuvre le dogme de Machiavel. La fin ne peut pas justifier tous les moyens. Certaines ONG ou associations n'ont pas toujours respecté ce principe. Les actions « coup de poing » recèlent souvent des risques de surenchère et de dérives. Durant les entraînements de la coupe America 2002, Greenpeace a par exemple percuté le bateau sponsorisé par le groupe Areva et a endommagé sa coque. Sur un autre registre, des associations conservatrices comme celles qui se battent contre l'avortement (bien qu'il ne s'agisse pas là d'ONG) ont souvent mis en œuvre des actions musclées de destruction de blocs opératoires ou de centres. Ces débordements sont jugés de manière négative par le public.

N'oublions pas que suite aux scandales des années 1990, et notamment à celui de l'ARC en 1996, le jugement que porte l'opinion sur les ONG se rapproche de plus en plus de celui qu'elle porte aux institutions politiques. Un scandale qui touche une ONG a une répercussion encore plus forte qu'un scandale qui touche une entreprise à cause de la confiance initiale dont l'ONG est pourvue et qui est elle-même liée à sa mission d'intérêt général : « l'opinion est plus sensible encore aux infractions à la bonne gouvernance commises par des organisations qui expriment la générosité publique dans une logique sans but lucratif qu'à celles commises dans les entreprises, dont le but lucratif ne fait aucun doute »<sup>122</sup>.

Mais l'ONG n'est plus aujourd'hui la seule structure exerçant de la pression sur les entreprises. Elle est rejointe, sur un autre registre, par d'autres structures : les agences de notation et les fonds et investissements éthiques.

## **B. Les agences de notation : une pression nécessaire mais controversée**

La notation, plus connue sous le nom de « rating » en anglais, est une activité relevant d'agences spécialisées (telles Standard and Poors) chargées d'évaluer et de noter la solidité financière d'une entreprise, d'un émetteur de valeurs mobilières,

---

<sup>122</sup> J-P BEAUDOIN, *L'opinion, c'est combien ? Pour une économie de l'opinion*, Village Mondial, Pearson Education France, Paris, 2005, p 196

d'une opération ou d'un OPCVM<sup>123</sup>. Des agences plus récentes ont fait de la notation sociale et environnementale (utilisée dans le cadre de l'Investissement socialement responsable) leur fond de commerce. Elles sont sollicitées par des investisseurs qui se mêlent d'éthique et font peser une pression supplémentaire sur l'entreprise.

#### a- Historique des agences et de leurs actions

Les agences de notation financière analysent des entreprises à partir de critères préétablis (politiques sociale, économique, environnementale etc.). En fonction des résultats de cette analyse, elles sont intégrées ou non à des indices boursiers indiquant l'authenticité de leurs actions et de leurs valeurs affichées. Les entreprises les plus volontaristes dans le domaine social et environnemental sont donc récompensées par ce biais. Ces agences qui se développent partout dans le monde<sup>124</sup> ont deux rôles principaux. D'une part, elles donnent la possibilité aux investisseurs d'évaluer de manière relativement efficace le niveau de responsabilité et d'implication des entreprises dans des actions de développement durable. D'autre part, elles deviennent des outils de référence pour les entreprises souhaitant s'engager dans une démarche dite « responsable » et leur permet d'évaluer le chemin qu'il reste à parcourir pour améliorer leur impact social et environnemental.

Créées à la fin des années 1990 et au début des années 2000, il existe différentes agences de rating social et environnemental qui travaillent à partir d'analyses de documents publics, de questionnaires spécifiques, et de rencontres avec des responsables d'entreprises. En France, les deux plus grandes sont Vigeo et BMJCore Ratings.

Arese, créée en 1997 à l'initiative de la Caisse des Dépôts et de Consignation fut la première agence de notation française. Suite à une fusion-acquisition en juillet 2002, elle appartient désormais à Vigeo. L'agence propose à la fois une « notation déclarative » pour les investisseurs et une « notation sollicitée » à la demande des entreprises. Présidée par l'ancienne syndicaliste Nicole Notat, Vigeo a fusionné avec l'agence belge Ethibel le 16 juin dernier, ce qui a donné naissance à la « première

---

<sup>123</sup> Novethic, Glossaire, [www.novethic.com](http://www.novethic.com)

<sup>124</sup> En Europe le secteur est en pleine expansion: Oekom en Allemagne, Triodos aux Pays-Bas, CFRIB (Center for Responsibility in Business), CentreInfo en Suisse, EIRIS en Grande-Bretagne et Avanzi en Italie qui fait partie de la SIRI Company qui regroupe 11 agences nationales ayant adopté la même méthodologie etc.

agence européenne de mesure de la responsabilité sociale des organisations »<sup>125</sup>. Le résultat de cette fusion donne une répartition plus équilibrée dans la composition des actionnaires du groupe : les syndicats et ONG passent de 10% à 23,6% du capital, l'entité « financiers » détient 46,2% et l'entité « entreprises » détient elle 30,2% du capital, soit 9 points de moins qu'avant la fusion.

Créée en octobre 2002, Core Ratings est financée par Fimalac, holding de l'agence de notation financière Fitch. En juin 2004, Core Ratings France a fusionné avec BMJ, cabinet de conseil, pour devenir BMJCore Ratings : « Nous nous forçons une opinion, et je tiens à ce mot, qui ne passe pas par le discours de communication mais par des entretiens multiples permettant de recouper l'information et de souligner les éventuelles incohérences de la politique »<sup>126</sup> (Pascal Bello, Président de BMJ-CoreRatings). Mais cette agence, dirigée par Pascal Bello et dont la directrice générale est la fondatrice d'Arese, Geneviève Ferone, s'est spécialisée uniquement en notation sollicitée par les entreprises. Elle n'apporte donc pas d'information aux investisseurs.

La notation sollicitée est une spécificité des agences de notation françaises. Elle naît de la volonté des patrons de mieux comprendre les méthodologies d'évaluation, et de mesurer l'efficacité de leurs actions RSE pour pouvoir s'engager dans des démarches de progrès. La France refuse également les critères d'exclusion si chers aux agences américaines pour la constitution d'indices boursiers, et préfère évaluer les aspects sociaux et environnementaux des entreprises dans tous les secteurs de métiers. Néanmoins, ces agences sont parfois contestées.

#### b- Leur remise en cause

« Pompiers pyromanes sans contre-pouvoir », c'est ainsi que les agences de notation sociale et environnementale ont été qualifiées après le scandale Enron. Leur manque de transparence et un fonctionnement en oligopole qui limite la concurrence et leur permet de fixer leurs propres règles leur sont souvent reprochés<sup>127</sup>. L'oligopole formé par les trois plus grosses agences : Moody's, Standard & Poor's et Fitch est en effet souvent remis en cause. Si l'on prend l'exemple du fonctionnement

---

<sup>125</sup> [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr)

<sup>126</sup> Cité dans A-C HUSSON, « Notation sollicitée : une spécificité française ? », extrait de la *Lettre de l'économie responsable*, [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr), 2 février 2005

<sup>127</sup> A. DRIF, « Les agences de notation sous les feux de la concurrence », *Les Echos*, 20 juin 2005

outré-atlantique, l'obtention du statut « NRSRO » (Cf. glossaire en Annexe 1) est devenu incontournable pour les investisseurs et les émetteurs. Or en dehors de ces 3 grandes agences, 6 des 130 à 150 opérants seulement ont obtenu ce visa depuis 1982 (et sur les 6, les 4 premières ont aujourd'hui disparu). Certains s'interrogent donc sur les conditions dans lesquelles les agences ont obtenu ce statut : « Si ce label continue d'exister, ses conditions doivent être explicitées » affirme François Veverka, D.G.E des affaires institutionnelles de Standard & Poor's Europe<sup>128</sup>.

Par ailleurs, chaque agence de rating a sa propre méthodologie<sup>129</sup>, ce qui rend plus difficile la comparaison entre leurs différentes notes et qui donne parfois lieu à des contradictions. On peut d'ailleurs se questionner sur les raisons de ces contradictions : n'y a-t-il pas parfois des intérêts privés à défendre ?

D'autre part, beaucoup voient un conflit d'intérêt dans le fait que la même agence de notation puisse proposer un produit dit de « notation sollicitée » à la demande des entreprises, et un produit de « notation déclarative » à la demande des investisseurs. Néanmoins, les agences s'en défendent : Vigeo par exemple affirme que chez elle, ce sont des équipes différentes qui gèrent les deux types de demandes. Mais la notation sollicitée pose un autre problème : certains journalistes accusent les agences de distribuer une sorte de « certification » aux entreprises. Nicole Notat s'en défend : « Nous ne sommes pas des certificateurs, nous ne donnons ni label, ni conseil aux entreprises. Nous procédons à un diagnostic approfondi »<sup>130</sup>. Enfin, dernier objet de contestation, le public n'a pas accès au référentiel de critères sur lequel se fonde la notation. Les 49 critères classés en 6 catégories de Vigeo sont communiqués aux entreprises clientes mais pas au public.

Les agences de notation constituent donc une pression relative : si la notation déclarative demandée par les investisseurs est une forme de pression, la notation sollicitée par les entreprises n'en est pas une.

---

<sup>128</sup> A. DRIF, « Les agences de notation sous les feux de la concurrence », *Les Echos*, 20 juin 2005

<sup>129</sup> Cf Annexe 18 : tableau récapitulatif des critères d'entrée aux différents indices éthiques.

<sup>130</sup> Nicole Notat, citée par A-C HUSSON, « 50 actionnaires et 12 millions d'euros pour Vigeo », *www.novethic.fr*, 12 mars 2003

### C. Les fonds et investissements éthiques : un nouveau moyen de pression

Une autre forme de pression financière sur les entreprises se développe également : il s'agit des investissements dits « responsables » ou « éthiques ». Des critères sociaux et environnementaux viennent en effet s'intégrer aux critères économiques pour influencer le choix de certains investisseurs. Comme le soulignent Jérôme Ballet et Françoise De Bry, « Les investisseurs responsables se préoccupent du double rendement de leur investissement : rendement économique et rendement éthique »<sup>131</sup>.

#### a- Historique et exemples de fonds et investissements éthiques

La pratique des investissements socialement responsable (ISR), connu aussi sous le nom d'« investissements éthiques », naît aux Etats-Unis sous l'influence de congrégations religieuses, majoritairement protestantes. Soucieuses d'investir leurs capitaux dans des entreprises ayant une activité respectable et morale, certaines congrégations refusent dès le début du XXe siècle d'investir leur argent dans des entreprises liées à la production de « *sin stocks* » (valeurs de péché) comme le jeu, le tabac, l'alcool, les armes ou les films à caractère pornographiques. Les quakers, communauté protestante, ont initié le mouvement.

Celui-ci prendra de l'ampleur dans les années 1970 grâce à deux acteurs : les congrégations religieuses d'une part et les actionnaires activistes d'autre part qui font pression sur les entreprises engagées dans la guerre du Viêt-Nam, par l'achat d'actions en vue de modifier le comportement social des firmes de l'intérieur et par le boycott systématique d'entreprises exerçant des activités liées au « *sin stocks* ».

Cherchant à s'organiser, les différentes congrégations religieuses créent le *Interfaith Center on Corporate Responsibility* en 1971. Ainsi les boycotts s'étendent à d'autres entreprises, en particulier celles ayant des pratiques sociales et environnementales critiquables et celles ayant des relations commerciales avec le régime d'apartheid Sud Africain. D'autres initiatives suivront<sup>132</sup>. Aujourd'hui aux Etats-Unis,

---

<sup>131</sup> J. BALLETT et F. DE BRY, *L'entreprise et l'éthique*, Seuil, Paris, 2001, p 324

<sup>132</sup> J. BALLETT et F. DE BRY, op. cit. (131) : En 1975 au Canada, le Taskforce on Churches and Corporate Responsibility est le premier forum sur l'investissement responsable dans le pays. Puis, en janvier 1984, les Christian Brothers Investment Services créent, aux Etats-Unis, un fond intitulé le Catholic United Investment Trust Balanced Fund .

l'investissement socialement responsable pèse 2340 milliards d'euros, contre 336 milliards d'euros en Europe<sup>133</sup>. L'Europe en effet est en retard dans ce domaine car ce type de pratique ne s'y est développé qu'autour des années 1980 et 1990.

De manière générale, les boycotts ne s'exercent plus aujourd'hui sur des secteurs particuliers mais sur la politique globale des firmes. En France, le rôle des communautés religieuses a également été primordial, mais c'est une logique d'investissement financier durable dans des entreprises particulièrement méritantes en matière sociale et écologique qui a été prônée. Cette stratégie est censée permettre des modifications comportementales plus constructives, évolutives et long termistes que le boycott.

L'ISR se développe de manière inégale de part le monde. Les plus gros organismes existants sont *Innovest*<sup>134</sup> sur le continent Nord Américain et dans le monde anglo-saxon, et *ASRIA* pour le monde asiatique<sup>135</sup>. Un réseau d'associations de promotion de l'ISR s'est même constitué au niveau international : les « Social Investment Forums » se sont regroupés en Europe dans l'EuroSif pour conduire des études et des actions de lobbying. La France s'est quant à elle pourvue d'un Forum pour l'Investissement Responsable.

L'ISR rassemble donc toutes les démarches qui consistent à intégrer des critères extra-financiers dans les décisions de placements et la gestion de portefeuilles. Il prend trois formes principales :

- *Les fonds socialement responsables ou de développement durable* : en définissant des critères sociaux et environnementaux que l'on croise avec des critères financiers, on évalue la performance en « développement durable » des entreprises cotées.
- *Les fonds d'exclusion* : répandus dans les pays anglo-saxons, ils se fondent sur des raisons morales ou religieuses pour exclure des entreprises ayant des activités dans les « *sin stocks* ».

---

<sup>133</sup> [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr): chiffres de 2001

<sup>134</sup> Créé en 1995, *Innovest* est un cabinet de recherche financière spécialisé dans le développement durable, implanté à New York, Toronto, Londres et Paris. Couvrant plus de 1200 grandes valeurs, cet organisme a mis au point un modèle mathématique de notation appelé EcoValue 21 qui lui permet de mesurer l'alpha, c'est-à-dire la plus-value économique résultant de la prise en compte des facteurs de développement durable

<sup>135</sup> [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr): *ASRIA* (association pour le développement durable et l'investissement socialement responsable) a été lancée en 2001 pour développer l'ISR en Asie (Hong Kong, Corée du Sud, Malaisie et Japon)



- *L'engagement actionarial* : les actionnaires exercent une pression sur les entreprises (par dialogue ou par leur droit de vote dans les assemblées générales) afin d'orienter leurs comportements vers des principes de conduite éthiques et des politiques de responsabilité sociale conformes à leurs valeurs.

b- L'investissement responsable et les fonds éthiques sont-ils efficaces en bourse?

En 2003, le marché de l'ISR en France pesait près de 2 milliards d'euros, soit un peu moins d'1% des fonds que distribuent les banques aux investisseurs institutionnels et particuliers<sup>136</sup>. Aux Etats-Unis, il pèse plus lourd mais se fonde sur une approche beaucoup moins exigeante qu'en Europe puisque nombre de fonds éthique ont pour seul critère l'exclusion du tabac. C'est néanmoins en Europe que le marché se développe le plus et que les nouvelles tendances émergent.

Pour aider au développement de l'ISR et des fonds éthiques, des indices boursiers ont été créés. Ainsi, dans les années 1990 aux Etats-Unis, le premier « indice boursier responsable » (le *Domini Social Index 400*) composé des valeurs cotées les mieux notées sur un plan social et environnemental a été lancé par le cabinet KLD dirigé par Amy Domini. En août 1999 l'agence de notation zurichoise SAM s'associait avec le Dow Jones pour créer le *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)*, premier indice mondial de performances financières des grandes capitalisations engagées dans le développement durable. L'éthique et le développement durable entrent donc à la Bourse. Depuis, les grandes agences de notation ont construit leur propres indices « éthiques », et il en existe 8: *Aspi Eurozone*, *Domini 400*, *Dow Jones Sustainability Index*, *Ethibel Social Index*, *FTSE4Good*, *Calvert Social Index*, *Jantzi Social Index* et *MS SRI*. Néanmoins, la composition de chacun de ces index est liée à la méthodologie de l'agence qui l'a créé<sup>137</sup>. Aucune homogénéisation des critères de sélection n'a donc été faite, d'où la difficulté de les comparer entre eux.

Une surperformance boursière liée uniquement aux critères ISR n'a pour l'instant jamais été démontrée, mais les experts estiment néanmoins que leur prise en

---

<sup>136</sup> [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr)

<sup>137</sup> Cf Annexe 18 : tableau récapitulatif des critères d'entrée des 5 premiers indices éthiques cités ici

compte est importante, car elle crée de la valeur à long terme<sup>138</sup>. En effet, les deux principaux indices utilisés par les fonds ISR en Europe, le *DISI Europe Composite (DowJones Sustainability Index)* et le *FTSE4 Good Europe* suivraient pour l'instant une tendance identique à celle des indices traditionnels. Mais François Perrin, co-auteur du livre *L'Investissement Socialement Responsable* affirme que sur le long terme, la gestion des risques environnementaux, sociaux ou de gouvernance est rémunératrice, puisqu'elle offre une meilleure connaissance des risques d'investissement et donc une plus forte stabilité en bourse.

Néanmoins, pour la Société Générale qui a réalisé une étude avec l'agence de notation CoreRatings<sup>139</sup>, les critères extra-financiers d'une entreprise peuvent avoir un impact sur les cours boursiers d'une société : « Un bon score ISR se traduira par un risque moindre de la société dans le futur et donc par une baisse théorique du bêta<sup>140</sup>, c'est-à-dire de la volatilité ». Paradoxalement, il en ressort que l'industrie automobile et pétrolière, les services aux collectivités et la pharmacie présentent les risques sociaux et environnementaux les plus faibles. Etant des secteurs considérés « à risque », et donc fortement exposés, leurs équipes de management ont en effet depuis longtemps pris en compte les contraintes de l'ISR et mis en œuvre des actions et des outils de reporting. Finalement les secteurs les plus risqués seraient donc les banques et les biens de consommation. La méthodologie de cette enquête est néanmoins remise en cause par certains analystes ISR.

Ainsi, c'est grâce à la conviction d'un certain nombre de financiers selon laquelle la prise en compte de critères sociaux et environnementaux est indispensable à l'identification des sociétés performantes sur le long terme, que l'ISR s'est développé. Même si l'ISR reste un domaine spécifique, il fait évoluer l'analyse financière car il imprègne progressivement l'ensemble de sa gestion. Néanmoins, il reste tout de même, notamment en France, une part modeste des encours.

---

<sup>138</sup> M. A. « L'ISR n'est pas le gage d'une surperformance boursière », *Les Echos*, 3 juin 2005

<sup>139</sup> M. ALCAZAR, « La Bourse juge inégalement les entreprises « socialement responsables » », *Les Echos*, 3 mai 2005

<sup>140</sup> Le coefficient « bêta » symbolise la volatilité des cours

c- Leur remise en cause

Des critiques concernant la mise en place d'un « marché de la vertu »<sup>141</sup> à travers les placements éthiques ont vu le jour. En effet, les ONG et syndicats inclus dans les agences de notation qui « labellisent » ce marché ne disposent pas toujours des moyens de vérification des déclarations des entreprises.

Les labels éthiques apportés aux titres boursiers pour leur donner de la valeur participent parfois d'une pure stratégie de communication et le flou sur les valeurs boursières augmente avec la multiplication des organismes de notations. D'autre part, le détail des critères de sélection et le comité éthique sensé analyser les titres mis en portefeuille dans les fonds en question, restent souvent inconnus, ce qui est problématique lorsque les dix premières valeurs des portefeuilles sont toujours les mêmes géants du CAC 40<sup>142</sup>.

La contribution des ONG au prestige de certaines notations ou fonds éthiques est également contestée. La FIDH par exemple a lancé un fonds éthique de partage, appelée *Liberté et Solidarité*, en collaboration avec Sogeposte<sup>143</sup>. Ce fond est investi dans des obligations et actions d'entreprises « sélectionnées selon des critères éthiques fondés sur les Droits de l'Homme »<sup>144</sup>. Or force est de constater que Danone faisait partie de ces entreprises, alors qu'une plainte avait été déposée contre elle, au nom de salariés licenciés, pour absence de justification économique dans un plan social ayant supprimé 800 emplois dans les usines de Calais et d'Evry, ainsi que pour une procédure de consultation du personnel « nulle et vicée »<sup>145</sup>.

Enfin, nous l'avons vu, les analystes ne s'accordent pas sur le fait de savoir si l'ISR a bien une répercussion réelle sur les cours de la bourse.

L'ISR est donc, comme les deux autres sources de pression précédentes (ONG et agences de notation), remis en cause sur certains aspects. Néanmoins, il se développe et a su démontrer sa « puissance de contrainte ». Ceci nous montre que les ONG ne sont pas les seules sentinelles qui veillent au comportement des entreprises, même si elles sont les seules à pouvoir le faire sur un registre militant qui peut créer des crises et menacer directement la réputation d'une entreprise grâce notamment à une rhétorique communicationnelle spécifique.

---

<sup>141</sup> C. OVADIA, « La grande illusion des placements éthiques », *Le Monde Diplomatique*, janvier 2003, p 6-7

<sup>142</sup> BNP Paribas, L'Oréal, Sanofi-Synthelabo, Carrefour, Axa, LVMH etc.

<sup>143</sup> Filiale financière de La Poste.

<sup>144</sup> C. OVADIA, « La grande illusion des placements éthiques », *Le Monde Diplomatique*, janvier 2003, p 6-7

<sup>145</sup> Me Brun, in C. OVADIA, op. cit. (144)

## 2) Les communications en présence dans la crise

Lorsqu'une entreprise est prise pour cible par une ONG, plusieurs types de logiques de communication se font face : celle de l'ONG et de ses alliés, celle des médias et celle de l'entreprise accusée.

### A. Types et pratiques de communication de déstabilisation par les ONG

#### a- Les logiques de communication et d'action militante de l'ONG

Les ONG sont aujourd'hui moins méfiantes et rétives vis-à-vis du monde de l'entreprise qu'il y a une vingtaine d'années. Bien qu'aucune grande ONG n'ait encore jamais créé une publicité dénonçant explicitement une entreprise en particulier, elles les prennent de plus en plus pour cible. Selon le but recherché et leur histoire particulière, les ONG et les associations altermondialistes utilisent soit des moyens de communication traditionnels, soit un arsenal opérationnel coup de poing très scénarisé, avec un fort suivi en Relation Presse.

Lorsque les ONG contestent une entreprise, leur communication vise avant tout à influencer l'opinion (notamment les citoyens et les clients de la firme) : « Ces logiques de communication se traduisent, (...), par des logiques de discours dont les principaux ressorts correspondent à la situation et à la sensibilité des publics visés »<sup>146</sup>. Différents degrés d'engagement sont utilisés dans le discours, selon le public (préalablement segmenté) auquel il s'adresse, car les publics ne sont pas tous sensibles aux mêmes logiques et plateformes de discours<sup>147</sup>. Jean-Pierre Beaudoin a montré qu'au nom d'idéaux, les *militants* se mobilisent contre une caractéristique propre à une marque (qu'elle soit un produit, un service ou simplement un symbole). Leur plateforme de discours de mobilisation s'appuiera sur l'affirmation de l'hostilité de la firme à leur égard. Puis, pour tenter de rallier *d'autres mouvements* qui convergent également vers leur idéal, ils utiliseront une logique de discours de mobilisation qui s'appuiera sur le mépris que leur témoigne la firme. Autour d'eux

---

<sup>146</sup> J-P BEAUDOIN, *L'opinion, c'est combien ? Pour une économie de l'opinion*, Village Mondial, Pearson Education France, Paris, 2005

<sup>147</sup> Ce fait a été montré par Jean-Pierre Beaudoin dans *L'opinion, c'est combien ? Pour une économie de l'opinion*

s'agrègent ensuite des *sympathisants* qui prennent partie pour la cause sans s'engager vraiment. Pour eux, la plateforme de discours de mobilisation mettra en valeur la révélation de l'affaire en cause.

Dans tout discours « militant », il existe un dénominateur commun : l'évocation d'un non respect de « l'éthique » est constamment présente. Valeur dite « universelle » et fortement mobilisatrice, l'éthique est devenue le leitmotiv des temps modernes.

La logique d'action et de communication des groupes militants est d'attaquer la marque pour entacher sa réputation. En effet, sur le marché des représentations, c'est-à-dire de l'opinion, la marque (qu'elle soit un produit ou un service) est la principale expression de l'offre de l'entreprise. Ludovic François, maître de conférences et responsable des Mastères du Groupe HEC a ainsi disséqué plusieurs conflits informationnels pour mettre à jour leur anatomie<sup>148</sup>. Il en ressort que les conflits ONG-entreprise comportent 5 phases.

La première est le « *fait générateur* » qui va susciter l'indignation et endencher le processus. Ce *casus belli* peut venir pour l'auteur d'une réaction à un événement soudain (l'Erika), d'une veille efficace de la part des ONG qui s'appuient sur leur réseau associatif (Nike sur le travail des enfants), ou de la récupération d'un mouvement Internet par des ONG institutionnelles (Total en Bimanie).

La deuxième phase est la « *préparation de l'opération* » par les ONG, qui vont activer le réseau associatif, souvent puissant car international, pour confirmer les informations et affiner leur connaissance du contexte, parfois même par des informateurs travaillant pour la cible. Un argumentaire est alors rédigé, et le support de communication choisi afin de susciter émotion et indignation pour mobiliser l'opinion. Lors de cette phase, l'auteur met en garde contre la désinformation.

La troisième étape est celle de « *la crise* » à proprement parler : les opérations médiatiques, et notamment l'événementiel et les mouvements Internet, mobilisent l'opinion publique. Le lobbying politique est également utilisé (par exemple par Transparency International). La firme attaquée réagit alors, entraînant des contre-argumentaires de la part des ONG.

Suite à cela, une phase de « *désengagement* » s'amorce (parce que les ONG institutionnelles ont gagné ou parce qu'elle sont lasses et veulent se consacrer à

---

<sup>148</sup> L. FRANCOIS, « ONG et réputation d'entreprises : la guerre de l'information au nom de l'éthique », *Revue d'études du Renseignement et des Opérations Spéciales*, n°8, L'Harmattan, Paris

autre chose). Néanmoins, la crise en elle-même ne s'arrête jamais totalement : elle a fait naître des sites Internet spécialisés sur l'attaque de l'entreprise-cible, et des forums de discussion, qui peuvent rester visibles des années après la fin de la crise. Des internautes militants agissent alors comme des « électrons libres » qui se polarisent entièrement sur l'entreprise-cible, sur laquelle ils agissent même après le retrait des ONG institutionnelles.

Enfin la phase finale est celle des « *attaques de faible intensité* » où l'entreprise est sous surveillance constante des électrons libres, toujours prêts à attiser le feu. Il faudra alors s'assurer que des concurrents mal intentionnés n'utilisent pas ce contexte pour créer des « *dérives délinquantes* ». Des entreprises peu scrupuleuses peuvent en effet instrumentaliser la crise de leurs concurrents afin de gagner des parts de marché, en aidant une ONG dans son travail de « sentinelle », voire en la désinformant. Par exemple, de nombreux indices concorderaient dans l'affaire du Yadana pour indiquer que des concurrents de Total auraient pu se mêler de la crise afin d'attiser le feu : « une étude confidentielle jamais publiée menée par des spécialistes a souligné que dans les newsgroups trois noms revenaient souvent. Ceux-ci étaient intervenus 4 500 fois sur le sujet ! »<sup>149</sup>.

#### b- Les cas de communication “coup de poing”

Certaines associations ou ONG se sont faites expertes en “opération coup de poing” et en communication déstabilisatrice. C'est notamment le cas de Greenpeace et d'Act Up. Avec un ton revendicateur, ces deux organismes ont mis en place une communication forte et très reconnaissable, censée faire changer les comportements.

Act Up, association de lutte contre le Sida et de défense des droits des homosexuels, a centré son action sur une communication événementielle symbolique qui interpelle. Ainsi, désirant agir symboliquement pour marquer les esprits, Act up avait notamment recouvert l'obélisque de la Place de la Concorde d'un préservatif géant de couleur rose fluorescent. Cette action mettait en scène un message de prévention devant les yeux de l'opinion.

Parfois leurs actions de communication ont simplement pour but de faire réagir. Ainsi, le 5 juin dernier Act Up Paris a célébré un mariage entre deux femmes

---

<sup>149</sup> L. FRANCOIS, op. cit. (148), p 133

homosexuelles dans la Cathédrale Notre Dame de Paris. De même, sur leur site, l'association met en ligne leur propre campagne de prévention contre le Sida que le gouvernement Jospin avait refusé de diffuser car il la jugeait choquante. Ces spots télévisuels, dont le but était de briser le tabou de la transmission du Sida, mettaient en scène des relations sexuelles. Espérant marquer les esprits par le choc, l'association a choisi ainsi de bouleverser l'ordre établi en bousculant les conventions. Nous avons là un exemple d'utilisation du « shockvertising »<sup>150</sup>. Elle s'en prend aussi régulièrement aux entreprises de production de films pornographiques qui refusent que les acteurs portent des préservatifs.

Greenpeace, de son côté, a également toujours choisi des actions très militantes et médiatiques, parfois même au risque de la vie de ses membres. L'explosion tragique du Rainbow Warrior, montre comment l'activité très engagée de l'ONG peut gêner gravement les puissances étatiques et les entreprises. Depuis, les actions de Greenpeace constituent autant d'images symboliques chargées de sens. On se souvient par exemple de la vidéo montrant ses militants dans des zodiaques tentant d'empêcher le passage d'un pétrolier à leurs risques et périls. Une telle image renforce le sentiment d'un combat inégal entre David et Goliath, même si, au fond, ce combat n'est pas aussi inégal qu'il n'y paraît.

En cherchant le conflit, l'ONG prend néanmoins le risque d'attirer autant que de déplaire. Mais la notion de choc est relative. La réaction de l'opinion dépend de l'identité de l'association et du message qu'elle cherche à faire passer. Même lorsque une partie de l'opinion peut mal juger l'action d'une ONG, cela n'est pas forcément négatif selon Isabelle Karastamatis<sup>151</sup>. Le principal est que l'audience de l'ONG, ses adhérents et ses donateurs, soit prête à accepter l'action mise en oeuvre. La communication d'Act Up est en ce sens efficace, peut être même plus efficace que celle de l'association Aides qui se positionne plus dans la pédagogie. Montrer la force de son engagement peut également permettre de trouver de nouveaux soutiens. D'autre part, la réaction de l'opinion dépend du dispositif de communication mis en oeuvre. Par exemple, une publicité perçue comme « choquante » peut être choisie pour interpeller l'opinion, mais si elle est suivie d'un dispositif de marketing

---

<sup>150</sup> Cf exemples de shockvertising en Annexe 17

<sup>151</sup> Entretien avec Isabelle Karastamatis

direct qui explique, par un contenu de qualité, les raisons du choix de ce mode « choc », l'opinion relativisera son jugement.

En tout état de cause, choquer est aujourd'hui devenu un moyen de se positionner par rapport à son concurrent, et même un moyen de se vendre si l'on considère les campagnes de Benetton d'Olivier Toscani. Pour Laurent Terrisse, le vrai danger de ce type de méthode tient surtout au risque de banalisation<sup>152</sup>. En effet, Act Up ou Greenpeace ont désormais intégré et institutionnalisé leurs actions « coup de poing », ce qui les rend finalement « normales » et risque de leur faire perdre, à terme, leur force de frappe.

Par ailleurs, face à la communication de l'ONG qui peut se permettre de frapper fort et de faire des raccourcis parfois simplificateurs, l'entreprise a plus de difficulté à mettre en œuvre un discours frappant ou simple. Néanmoins, récemment, un groupement d'entreprises aux Etats-Unis a décidé d'attaquer des ONG internationales avec les mêmes méthodes que celles-ci employaient pour déstabiliser des entreprises<sup>153</sup>. Le groupement remettait en question la transparence des ONG, leurs comptes et la véracité des messages qu'ils communiquaient aux publics. En effet, les petites ONG ne sont souvent pas très professionnelles dans la gestion de leurs finances, il est donc aisé de les attaquer sur ce point.

Une visite sur les sites Internet des ONG et groupements alter-mondialistes qui luttent contre la privatisation de l'eau et contre la délégation de service public de cette ressource permet d'observer quelques techniques communicationnelles de déstabilisation par Internet. Les premiers outils mis en œuvre sont les pétitions et lettres ouvertes avec envoi automatique qui fleurissent sur les sites Internet. On peut ainsi citer la « lettre automatique » de Public Citizen contre SUEZ parue en Mai. Le procédé est simple, l'internaute doit simplement cliquer sur « envoyer » et la lettre part directement dans la filiale américaine de SUEZ pour les informer de leurs doléances, de la tenue du « Global Day of Action to Stop SUEZ », et pour demander au Corporate European Observatory de prendre en compte leurs questions lors de la prochaine réunion entre SUEZ et les parties-prenantes à Paris.

---

<sup>152</sup> Entretien avec Laurent Terrisse

<sup>153</sup> Entretien avec Laurent Terrisse



Des enquêtes sont également publiées. Lorsqu'elles proviennent de sentinelles au discours très idéologique, leur objectivité peut être questionnée, mais Internet permet néanmoins une diffusion mondiale de ces documents, comme l'enquête sur Veolia Environnement publiée récemment en ligne sur le site de Public Citizen.

Comme nous l'indiquions en première partie (Cf. tableau p.40), d'autres outils sont accessibles. Le téléchargement de bannières, de kits de protestation et de posters permet une diffusion rapide et mondiale des actions. Les sondages électroniques, les centres de presse avec des photos prouvant ce que l'ONG veut démontrer aident les journalistes dans leurs recherches. Les propositions d'abonnement gratuit à des newsletters sur le sujet de contestation et sur le développement des campagnes permet à l'internaute de rester informé. En dehors d'Internet, les campagnes médias, les livres, les marches et manifestations, sont légion. Des personnalités connues y apportent parfois leur caution, ainsi Danièle Mitterrand et le Prince Laurent de Belgique accèdent par exemple l'ACME.

Sur le sujet de l'eau, la communication des ONG fait l'objet de distorsions fréquentes : les groupes français appellent souvent SUEZ « la Lyonnaise », du nom de la filiale française du groupe (Lyonnaise des Eaux), même lorsqu'ils parlent des activités du groupe à l'étranger<sup>154</sup>, et les organismes en général labellisent « SUEZ » des fournisseurs ayant un lien éloigné avec l'opérateur. On peut se demander s'il s'agit de lapsus inconscient ou d'une volonté de diaboliser tout ce qui touche de près ou de loin à l'entreprise-cible.

Quoi qu'il en soit, la communication des ONG aurait une portée moindre si elle n'était pas relayée par les médias.

## **B. Les médias et Internet : caisse de résonance et catalyseur**

### **a- Des médias influents**

Les médias jouent aujourd'hui le rôle d'une épée de Damoclès au dessus de la tête des entreprises, car ils ont le pouvoir de rendre les crises publiques en relayant les informations des ONG. Influent et sous influence, à la fois craint et désiré, le journaliste se doit d'être un professionnel responsable. Conclusions erronées, plagiat, simplifications outrancières, non vérification des faits, la question de la

---

<sup>154</sup> Cf. Entretien avec un membre du groupe ATTAC Eau

responsabilité du journaliste se pose de plus en plus âprement, et souvent en termes judiciaires. Lorsqu'un média d'importance relaye une information préjudiciable pour l'entreprise, il peut à lui seul déclencher une crise sans précédent, qui sera nourrie de concert par tous les médias du pays et même de l'étranger, car aujourd'hui, les crises ne connaissent plus de frontières. L'accès aux médias des ONG ne se fait que dans la mesure où leurs préoccupations font écho aux préoccupations de l'opinion. Lorsque l'ONG devient médiatique, elle fait plus qu'exercer une influence sur l'opinion, elle en devient un vecteur<sup>155</sup>. Instruments d'influence par définition, les médias sont en effet des alliés précieux puisqu'ils permettent aux émetteurs de la cause de toucher un large public récepteur. Véritables caisses de résonance, ce « quatrième pouvoir » a donc un rôle bien particulier face à la communication des ONG : il peut décider de relayer, ou pas, certaines informations et leur donner une puissance médiatique. Les médias permettent donc aux ONG de mettre l'entreprise devant une nouvelle juridiction : celle de l'opinion.

#### b- Le rôle particulier du média Internet dans la crise

Lorsque l'on évoque le rôle des médias dans les crises entre une ONG et une entreprise, il est nécessaire d'insister sur le rôle particulier d'Internet. Véritable objet cathartique de la communication, il a permis de grands changements dans le fonctionnement des ONG, comme la possibilité de communiquer et d'agir en réseau avec une coordination accrue (netmeeting, listes de diffusion etc.), de diffuser leurs messages rapidement et dans le monde entier, de créer de nouvelles formes de mobilisations (cybermobilisations, cyberpétitions etc.) et de faciliter le don. Globalement, Internet permet donc une intelligence collective et la mise en commun d'un ensemble de ressources.

C'est également un générateur de crises particulier pour les entreprises car il peut toucher et mobiliser un public dispersé et diversifié (constitué parfois de nouveaux leaders d'opinion), avec une grande vitesse d'interaction et sans aucun « filtre ». Il permet d'attaquer des entreprises de manière efficace avec de faibles moyens, et de manière anonyme. Le réseau peut aussi bénéficier de l'apport de personnes travaillant pour l'entreprise-cible.

---

<sup>155</sup> Entretien avec Nicolas Narcisse

Internet est également un vecteur de crises parce qu'il est un lieu privilégié des rumeurs comme le montre les sites [urbanlegends.com](http://urbanlegends.com) et [hoaxbusters.com](http://hoaxbusters.com). Un email envoyé à plusieurs internautes peut être diffusé en quelques secondes de boîte email en boîte email dans le monde entier. L'information se répercute alors dans des forums, des blogs et des sites personnels. Elle est alors parfois reprise par une ONG puis relayée par la presse Internet ou écrite, qui s'en fait l'écho. La rumeur sur Internet se répand alors comme une traînée de poudre et il est très difficile de remonter à sa source, ce qui donne un sentiment d'impunité. La rumeur est donc très dangereuse pour l'entreprise. Edgar Morin a démontré dans « La Rumeur d'Orléans » comment un fait n'ayant jamais existé devient une réalité crédible pour un nombre important de personnes. La vitesse de propagation du « bouche à oreille » est désormais décuplée par la technologie Internet et le SMS. Le « bouche à oreille » est d'ailleurs de plus en plus utilisé en marketing sous le nom de marketing viral, ou de « buzz marketing », notamment pour promouvoir des produits auprès d'un public jeune. Apparu au milieu des années 1990, le phénomène est devenu un fond de commerce pour certaines agences spécialisées comme Spheris de Stéphane Allard.

Internet a donc permis de nouvelles crises : les cyber-crisis. Néanmoins, pour Fred Bardeau, la cyber-crise en tant que telle n'existe pas : « si elle commence sur le Web, en général, elle n'y reste pas »<sup>156</sup>. Les éléments déclencheurs d'une cyber-crise sont au moins de trois ordres. Tout d'abord un consommateur ou citoyen mécontent peut poster un message très négatif dans un forum sur une entreprise ou un produit : il se rend alors compte qu'il n'est pas seul à être mécontent et crée un site Internet sur le sujet, qui peut à terme déclencher une crise. Récemment deux frères new-yorkais Van et Casey Neistat ont monté une vaste campagne de guérilla anti-Apple dans les rues de New-York et sur Internet (où ils diffusaient notamment une vidéo sur le thème : « La batterie de l'iPod est impossible à remplacer et ne dure que 18 mois »)<sup>157</sup>. Parfois c'est une association ou une ONG qui publie une contestation sur le web à laquelle des gens se joignent. Elle fait alors pression sur l'entreprise : « on en parle donc agissez ». Enfin, il y a également les cas de manipulation économique : comme nous l'avons indiqué, tout porte à croire que dans

---

<sup>156</sup> Entretien avec Fred Bardeau

<sup>157</sup> <http://www.01net.com/article/224114.html>

la crise de Total en Birmanie, des concurrents mal intentionnés aient nourri la crise sur des forums de discussion<sup>158</sup>.

Selon Didier Heiderich « Internet modifie les rapports de force et permet tant à tout à chacun [sic] de diffuser de l'information qui échappe à tout contrôle »<sup>159</sup>. Le cyberspace obéit à des logiques de réseaux, les ONG sont donc bien placées pour pouvoir l'utiliser de manière efficace. En reprenant un mouvement qui a déjà commencé, elles rendent l'affaire plus crédible grâce à leur institutionnalisation, et la font souvent basculer en presse écrite. Internet peut donc décupler les effets d'une crise. Didier Heiderich a mis ce phénomène en lumière dans ce qu'il a nommé « l'effet papillon »<sup>160</sup>. Il montre ainsi qu'un enchaînement de faits partant de presque rien peut amener à une dynamique complexe débouchant sur une catastrophe. Il en va de même dans la communication : un incident minime en apparence peut prendre des proportions énormes.

Par ailleurs, créant leurs propres outils, les ONG ont toujours, sur Internet, une longueur d'avance par rapport aux entreprises car elles sont à la source d'innovations sur le web<sup>161</sup>. Elles fixent les règles auxquelles les entreprises doivent s'adapter. Etant moins lourdes, plus flexibles, et plus agiles que les multinationales, elles ont souvent créé leur propre système de publication sur Internet pour faciliter leur action et gagner en flexibilité. C'est par exemple le cas du programme « Spip », qui est téléchargeable gratuitement, et grâce auquel il est presque aussi facile de publier des informations sur la toile que sur un blog. Les entreprises reprennent parfois ces techniques inventées d'abord par les ONG : le site Internet de la Lyonnaise des Eaux a par exemple été créé par Fred Bardeau avec ce programme. Autre preuve de leur organisation, de leur flexibilité et de leur maîtrise du Réseau, les ONG utilisent également le système des flashmobs<sup>162</sup> pour rassembler des gens et

---

<sup>158</sup> L. FRANCOIS, « ONG et réputation d'entreprises : la guerre de l'information au nom de l'éthique », *Revue d'études du Renseignement et des Opérations Spéciales*, n°8, L'Harmattan, Paris

<sup>159</sup> D. HEIDERICH, « Internet et la communication de crise, une première approche », *Les cahiers espaces*, n°73, Juin 2002, révisé en mars 2003

<sup>160</sup> D. HEIDERICH, « Rumeur sur Internet. Comprendre, anticiper et gérer une cybercrise », *www.communication-sensible.com*. L'image popularisée par Edward N. Lorentz dans les années 60 pour son travail sur les convections thermiques dans l'atmosphère est bien connue : le battement d'aile d'un papillon à un endroit du globe peut provoquer un ouragan à l'autre bout de la terre.

<sup>161</sup> Entretien avec Fred Bardeau

<sup>162</sup> Il ne s'agit pas véritablement de « flashmobs », d'un part parce que ce terme est déposé et ne peut être utilisé que par l'association qui l'a créé, et d'autre part parce qu'il n'y a pas forcément de but « artistique » à ces rassemblements à un temps donné, mais le principe est similaire.

communiquer autour d'une cause. Les flashmobs sont une sorte de campagne de marketing viral sur Internet : une information (en l'occurrence ici une date, un lieu de rendez-vous et un résumé explicatif) est diffusée dans les forums, suivi d'un envoi d'invitations par email avec une petite animation flash. Néanmoins, ce genre de technique n'est pas à la portée de tous, elle nécessite une fidélisation des internautes en amont afin de permettre le bouche à oreille. Il vaut donc mieux avoir déjà fait des essais et créé des liens pour que les internautes décident d'y participer. Action Contre la Faim a par exemple utilisé le procédé pour sa Journée Mondiale de l'Alimentation<sup>163</sup>, en donnant rendez-vous aux internautes le 16 Octobre 2004 place Saint-Sulpice où était installé un gong qui sonnait toutes les quatre secondes pour signifier la mort par malnutrition d'un individu. Mais cela avait donné des résultats aléatoires et il était difficile de dire si les gens étaient venus à cause du flashmob ou à cause des relations presse. Néanmoins, comme l'affirme Fred Bardeau : « Le Flashmob ne peut être que le complément d'un dispositif plus global : Internet ne peut pas tout faire »<sup>164</sup>.

Pour créer une crise ou faire passer une cyber-crise en dehors de la sphère Internet, l'astuce la plus utilisée (car la plus simple) est celle du « spandexing »<sup>165</sup> grâce à Google. Ainsi, pour déstabiliser une entreprise, l'ONG va d'abord créer un site Internet sur un thème (par exemple sur une entreprise soupçonnée de violer les droits de l'Homme), en prenant soin d'y mettre un contenu très facilement réutilisable par des journalistes et internautes. Pour faciliter la diffusion de la « cause », ce site contiendra également des mails préformatés à envoi automatique, des cyber-pétitions, des images choc, un « kit du militant », des détournements de logos réutilisables par tout internaute dans des mails, des blogs ou des sites personnels. Ensuite l'ONG prendra soin de créer du « buzz » (du remous) sur Internet autour de son site nouvellement créé. Dès lors, l'information sera reprise dans les forums et les newsgroups spécialisés sur la question. Cela va créer de la notoriété (négative) autour de l'action de l'entreprise-cible et plus le site sera visité, plus il remontera dans la liste de résultat de Google, grâce au spandexing. Une fois que le buzz est

---

<sup>163</sup> Entretien avec Fred Bardeau

<sup>164</sup> Entretien avec Fred Bardeau

<sup>165</sup> On parle de « spandexing » lorsque un référencement (en l'occurrence ici sur un moteur de recherche) évolue par rapport à la notoriété (c'est-à-dire par rapport au nombre de fois qu'un mot clef apparaît sur la toile). Plus un site Internet est mentionné sur la toile, plus il va grimper dans le référencement Google, jusqu'à arriver au sommet du classement lorsqu'un internaute tapera un mot-clef en rapport avec le site en question.

lancé, il ne reste plus à l'ONG qu'à envoyer un communiqué de presse sur l'action de l'entreprise dénoncée. Le journaliste va alors se connecter à Internet afin de rechercher plus d'informations, et va finalement trouver sur le moteur de recherche le site créé et tous les articles, commentaires et réactions qui ont déjà été écrits en ligne grâce au développement du buzz. Il s'en servira pour nourrir son article après avoir recoupé les informations, et la crise sortira du cyber-espace pour se développer en presse écrite où elle touchera un public différent.

Néanmoins pour se faire entendre, contester ou attaquer les actions d'une entreprise, les ONG ne peuvent s'en tenir à Internet si elles veulent être efficaces. En effet même si c'est un outil désormais incontournable dans la communication des ONG il ne faut pas non plus le surestimer. Nombre de web-consultants jouent de la diabolisation d'Internet auprès des entreprises afin de vendre et de justifier leurs prestations<sup>166</sup>.

### **C. La communication de réaction et de crise mise en oeuvre par les entreprises**

#### a- La mise en place d'une communication de défense

L'Amoco Cadiz, Shell, Perrier, Renault-Vilvord, Danone-Lu, les licenciements chez Michelin, l'Erika, AZF, l'affaire du Yadana...lorsque les entreprises font face à des attaques de « sentinelles », elles mettent en place des stratégies de communication de défense pour y répondre le plus efficacement possible. En Chinois, le mot « crise » se compose de deux idéogrammes : l'un signifie « danger » et l'autre « opportunité », ce qui souligne l'ambivalence du phénomène. La communication de crise dépend avant tout d'une excellente gestion globale de la crise pour transformer un aspect négatif en un élément positif.

De manière générale, l'entreprise doit en permanence intégrer la possibilité d'une crise car elles se sont multipliées au cours des dernières années<sup>167</sup>. Avec la montée en puissance des ONG, il est probable que les crises ONG-entreprise vont également devenir récurrentes. La crise n'est plus un élément exceptionnel, elle fait partie du quotidien. Quand tout va bien, la communication est donc un outil

---

<sup>166</sup> Entretien avec Fred Bardeau

<sup>167</sup> T. LIBAERT, « Crises de 10 à 100 », [www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com), décembre 2004 : en étudiant la liste des 70 crises majeures recensées par l'auteur, on constate que de 1967 à 1987 seules 15 crises ont éclaté, alors que de 1987 à 2004 on peut en compter 56, dont 10 pour l'année 1999.

d'accompagnement des performances, mais lorsque la situation se dégrade, elle devient un outil de défense active. Néanmoins, rappelons avec Thierry Libaert que la communication de crise repose avant tout sur un pari et qu'elle peut atteindre ses limites face à l'ampleur de certaines crises.

La crise provoque des réactions en chaîne de manière brutale. Elle modifie l'image et menace la réputation de l'entreprise. Elle suscite toujours un appel à l'information. La « politique de l'autruche » est donc en général très mal récompensée car cela ne fait que frustrer une opinion, des « sentinelles » et des médias en attente et en recherche d'explications. Ne pas communiquer risque donc de faire perdre à l'entreprise son capital « confiance » et sa maîtrise de l'information tout en développant des rumeurs qui ne feront qu'amplifier la crise. Néanmoins, si il n'y a pas de demande d'information de la part du public, des ONG ou des journalistes, l'entreprise a tout intérêt à ne pas communiquer en externe pour ne pas risquer d'attirer l'attention sur un problème qui apparemment n'intéresse personne. Maîtriser l'information est donc important en temps de crise.

Communiquer en situation de crise est délicat car les conditions ne sont jamais optimales : stress, urgence de l'information, attaques frontales, impréparation : « Communiquer en situation de crise se résume à arbitrer entre deux positions délicates : ne rien dire...mais « qui ne dit mot consent » ou prendre la parole... et alors « il n'y a pas de fumée sans feu » »<sup>168</sup>. D'où la nécessité de réfléchir en amont à la préparation à la crise, comme nous le détaillerons dans le chapitre suivant. La crise exige rapidité, précision et coordination.

La crédibilité de l'entreprise en temps de crise dépendra à la fois de son image et de sa réputation (donc de son capital « confiance »), ainsi que de sa capacité à faire face et à maîtriser les zones d'incertitude créées. Comme l'a montré Michel Crosier en sociologie de l'organisation, la personne qui a le véritable pouvoir dans une entreprise est celle qui maîtrise les zones d'incertitude<sup>169</sup>. Sorti du contexte de l'usine

---

<sup>168</sup> J-P PIOTET, *Réputation, le regard des autres, bâtir et promouvoir sa réputation*, Editions ESKA, collection Thomson Corp, Bonchamp-lès-laval, Mars 2004

<sup>169</sup> Ainsi le simple ouvrier qui détient seul le pouvoir de réparer une machine intégrée au processus de production a plus de pouvoir que le contremaître ou le directeur de l'usine, car sur lui seul repose le bon fonctionnement de la chaîne de production. CROZIER, Michel, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977

dans lequel Michel Crosier l'a étudié, ce phénomène peut s'appliquer à toute crise. Pour maîtriser les zones d'incertitude, la firme peut mettre en place des outils de veille et de gestion sur lesquels nous reviendrons au chapitre suivant.

Les ONG réagissant très rapidement, l'information devrait idéalement être traitée en temps réel par l'entreprise à travers plusieurs points presse quotidiens pour répondre le plus rapidement possible (mais avec une information complète et claire) aux journalistes et ONG militantes. Si l'information doit être rapide, elle doit également être précise et cohérente. Face à une rumeur créée par une « sentinelle » par exemple, mieux vaut opposer la pure et simple vérité des faits bien étayée d'exemples<sup>170</sup>. La réassurance envers les ONG et les citoyen-consommateurs est également importante. Un discours humaniste et sincèrement compassionnel peut permettre de désamorcer des situations explosives. Cela a manqué au PDG de Total lors de ses premières interventions après le naufrage de l'Erika.

La communication en période de crise ne suit pas de modèle rigide, tout dépend des circonstances. Comme l'affirme Thierry Libaert : « la culture d'improvisation doit prédominer sur les procédures et typologies »<sup>171</sup>. Néanmoins, les typologies peuvent être utiles, et l'auteur a détaillé des stratégies de discours possibles qui vont au-delà des trois stratégies présentées par Marie-Hélène Westphalen<sup>172</sup> et que l'on retrouve également dans le cas particulier des crises ONG-entreprise.

Pour Thierry Libaert, il y a tout d'abord les « **stratégies de la reconnaissance** ». Pour être efficace, cette reconnaissance doit être ferme, rapide, expliquée et cohérente par rapport aux prises de parole antérieures afin d'éviter le phénomène du « chaudron troué » relaté par Freud en 1905<sup>173</sup>. Cette reconnaissance peut être totale, mais elle est le plus souvent partielle et peut prendre alors 3 formes. La *naïveté* permet de reconnaître sa responsabilité sans forcément apparaître coupable. L'*amalgame* permet à l'entreprise d'assumer tout en généralisant la responsabilité à l'ensemble d'un secteur. Enfin, la *dissociation* permet de désolidariser les responsables de la crise d'une marque ou d'une entreprise.

---

<sup>170</sup> M-H WESTPHALEN, op. cit. (165)

<sup>171</sup> T. LIBAERT, « Crises de 10 à 100 », [www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com), décembre 2004

<sup>172</sup> Dans le *Communicator*, Marie-Hélène Westphalen formule trois stratégies de communication de crise (La communication minimale, la discrétion maîtrisée et la transparence). Cf. Annexe 19

<sup>173</sup> Dans cette histoire, un individu se défend, en trois phases, d'avoir percé un chaudron. Il affirme d'abord n'avoir jamais emprunté le chaudron. Puis il dit qu'au moment où le chaudron était en sa possession, il avait déjà un trou. Enfin il affirme avoir rendu le chaudron en parfait état. Toutes ces assertions se valent séparément, mais ensemble, elles s'excluent mutuellement.



Viennent ensuite les « **stratégies du projet latéral** » qui consistent à déplacer le point de vue du problème pour le mettre en lumière sous un nouvel angle. Pour cela, le *lieu du débat peut être déplacé*, comme avait choisi de le faire la Lyonnaise des Eaux, face à de nombreuses attaques de corruption (notamment par rapport au marché grenoblois) en lançant une campagne de communication fondée sur l'éthique, positivant ainsi sur un thème valorisable et inattaquable. La *rhétorique du complot* est parfois également utilisée pour positionner en rumeur des indices de culpabilité afin de s'innocenter. Ensuite, l'*accusation externe* consiste à se dédouaner en minimisant son rôle dans la chaîne des responsabilités, en détournant l'attention ou en ouvrant un nouveau front de lutte pour livrer une piste plus prometteuse aux médias. Enfin le mode de *l'évitement du pire* vise à obtenir un effet de soulagement général.

En dernier lieu, Thierry Libaert distingue les « **stratégies du refus** » qui se situent à l'opposé des stratégies de responsabilité. Les modes employés peuvent être le *déni* ou le *silence* qui marque un refus de communiquer lorsque l'on parie sur une pression médiatique de faible portée et de faible durée. A moins d'être totalement innocent, la stratégie du déni est dangereuse dans une société où tout finit par se savoir. La stratégie du silence est elle aussi peu recommandée, mais peut être payante dans quatre cas : lorsque la source de l'accusation n'est pas crédible (le silence permet alors de ne pas attiser un feu qui n'a pas de raison d'être), lorsque l'actualité est très chargée et qu'un événement majeur risque de faire tomber la crise dans les oubliettes, quand toute fuite peut être évitée, ou encore lorsque seul un secteur est visé mais pas une entreprise de manière nominative. Le mode du *bouc émissaire* appartient aussi aux stratégies de refus et repose sur la nomination d'un coupable en interne. Le mode du *changement* consiste quant à lui à nier toute responsabilité pour la reporter sur une période antérieure. Enfin, le mode du *chaînon manquant* repose sur la revendication d'une absence d'information et donc d'une ignorance des enjeux au moment des faits. Cette typologie est valable sur les crises engendrées par des contestations d'ONG. L'entreprise aura donc tendance à adopter une stratégie sur un mode particulier face aux attaques de sentinelles.

Une fois la stratégie choisie, la nomination d'un porte parole chargé de la faire passer au public est décisive et délicate, c'est pourquoi il est toujours bénéfique de l'avoir nommé avant même que la crise n'éclate. En effet, la prise de parole pendant une

crise est nulle si elle provient du directeur de la communication, surtout lorsque l'on s'adresse à des ONG, car son discours sera perçu forcément comme une stratégie. Une cellule de crise composée des éléments clefs de l'entreprise aidés d'un groupe d'experts indépendants spécialisé dans les mouvements sociaux, aidera le porte-parole à se décharger du travail de préparation. Son pilotage doit être fait par une personne ayant des qualités de manager, des compétences et de la crédibilité. Cette cellule évalue en permanence la situation et propose des solutions. Le « poids » de la fonction communication est pour Hervé Renaudin un élément discriminant dans le fonctionnement de la cellule de crise<sup>174</sup> puisqu'elle appuie des stratégies permettant de sauvegarder la réputation de l'entreprise.

Pour Hervé Renaudin, la crise est bien souvent un phénomène de non-respect des attentes. Elle éclate lorsque les actions de l'entreprise sont en-deça des attentes de l'opinion, ou dans notre cas, des ONG : « une crise rend brutalement visible une entreprise, un organisme, sur un « marché de parties prenantes » (...). Face à la crise, ce « marché » finit ainsi par exprimer des attentes et des besoins »<sup>175</sup>. Or ces attentes peuvent être mal comblées car il existe des écarts de perception entre les différents acteurs tout au long de la gestion de crise. L'auteur analyse 5 écarts possibles situés à chaque étape de la communication d'un message, qui construisent l'écart final de déception<sup>176</sup> de la crise. La déception peut naître, au final, de l'accumulation d'écarts et de perceptions entre les acteurs qui sont autant de sources d'erreurs possibles. Il faut donc prendre soin de réduire tous les écarts d'appréciation.

Enfin, il ne faut jamais oublier qu'« une bonne communication de crise ne saurait rattraper une image d'entreprise inexistante »<sup>177</sup>. C'est notamment le problème qu'a connu Total : trop préoccupée à gérer des crises récurrentes (Erika, AZF, Yadana), l'entreprise n'a pas pris le temps d'entretenir son image corporate. Ainsi, la campagne Corporate sortie en 2005 était la première depuis quatre ans et a été froidement accueillie car il est difficile de se faire entendre après avoir essuyé des

---

<sup>174</sup> H. RENAUDIN, « Gestion de crise et réaction de l'organisation. La cellule de crise à la croisée des divergences », [www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com), 2004

<sup>175</sup> H. RENAUDIN, « Sortir de la crise : une approche par le marketing des services », [www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com), février 2005

<sup>176</sup> Cf Schéma en Annexe 20

<sup>177</sup> M-H WESTPHALEN, *Le Communicator*, Dunod, Paris, 2004, p 67. Elle rejoint ici la pensée de Thierry Libaert selon laquelle « Il n'y a pas de bonne communication de crise déconnectée d'une bonne stratégie globale de communication ».

crises successives : d'une part parce que l'on est dans l'inaudible, d'autre part parce que tout élément de justification de la firme (en l'occurrence la mise en lumière des énergies renouvelables) sera taxé de cynisme.

La communication commence bien avant qu'une crise n'apparaisse et se termine bien après. Les sentinelles étant toujours à l'affût, il est nécessaire de développer une « culture de crise » avant la crise, et de sensibiliser les plus hautes instances de décision aux risques qu'elles représentent. Après la crise, rien n'est fini, il s'agit d'entreprendre des actions à long terme afin de rassurer les ONG, tout en communiquant sur les efforts consentis. Il faudra également renforcer l'image de l'entreprise en reconstruisant ou en recapitalisant sur son image de marque.

#### b- Un cas de la crise-opportunité: Nike et la crise des sweatshops

Nike est une marque leader qui traduit les valeurs de liberté (*Just do it*) et du sport de compétition. Il incarne en quelque sorte le slogan olympique « plus haut, plus fort, plus loin ». Lorsque l'entreprise est interpellée par des organisations de défense des droits de l'Homme qui contestent l'utilisation du travail des enfants par certains de leurs fournisseurs implantés dans des pays du tiers monde, Nike ne tarde pas à réagir en prenant les accusations et les préoccupations des ONG au sérieux. Il prend alors immédiatement position en affirmant que le travail des enfants est intolérable et que les sous-traitants se doivent de rémunérer la main d'œuvre au moins au salaire minimum. Après avoir réaffirmé certaines de leurs actions existantes : « Nous encourageons et soutenons des programmes en faveur du bien être et de la santé des ouvriers »<sup>178</sup>, l'entreprise prend l'initiative d'adopter un code de conduite obligatoire pour ses fournisseurs et se place de manière volontaire sous la surveillance d'experts indépendants en co-finançant la création de Global Alliance for Worker's & Communities, une ONG qui auditera ses sous-traitants. On peut se poser des questions sur une telle initiative, et notamment sur la marge de manœuvre et l'indépendance accordée à cette ONG étant donné son financement par la firme (ainsi que par GAP et la Banque Mondiale), « 7,8 millions de dollars, 22 experts et neuf mois plus tard, neuf des quarante usines sont auditées »<sup>179</sup>, le bilan est donc

---

<sup>178</sup> Déclaration de 1997 citée dans C. FOUREST, *Face au boycott*, Dunod, Paris, 2005, p142

<sup>179</sup> C. FOUREST, *Op.cit.* (178)

plutôt maigre. Néanmoins, la firme communique les résultats de cette enquête selon laquelle 5% des salariés ont été victimes d'attouchements, 8% de commentaires à caractères sexuels, plus de 3% déclarent avoir été victimes des abus physiques par leur hiérarchie et 30% ont reçu des reproches verbaux excessifs. Même si cela n'est pas vraiment à son avantage, Nike joue la carte de l'audit et de la « transparence ». On peut évidemment se poser des questions sur les conditions dans lesquelles ces réponses au sondage ont été obtenues. Néanmoins, par ce biais, Nike parvient même à projeter une réalité du travail dans les sweatshops moins lugubre qu'on n'aurait pu l'imaginer. L'exemple de Nike, même s'il n'est pas un modèle, montre à quel point il vaut mieux communiquer sur la manière de traiter les problèmes et la façon dont la situation est prise en main que sur les problèmes eux-mêmes. La culture d'entreprise joue également un très grand rôle.

c- Un cas de crise-danger : Total et le naufrage de l'Erika

Le 12 décembre 1999, l'Erika, bateau pétrolier appartenant à un amateur italien, battant pavillon maltais et affrété par le groupe Total se brise en deux au large des côtes bretonnes. Total n'est pas dans de bonnes dispositions pour détecter les possibilités d'une entrée en crise : cette année-là le chiffre d'affaire de la firme en fait la première entreprise française et elle vient de fusionner avec le pétrolier Elf. Ne percevant sans doute pas qu'il s'agit là d'une crise majeure, les premières déclarations de Thierry Desmarest, PDG de la firme et élu « manager de l'année » quelque temps avant les incidents, ainsi que les déclarations d'autres porte-paroles du groupe (« nous ne sommes pas juridiquement responsables »), ne font pas preuve de compassion. Pire, le PDG se fait piéger par des questions imprévues des journalistes et avec la volonté de bien faire exprime des paroles maladroites en affirmant être prêt à donner une journée de son salaire à titre d'indemnités. Or comme le souligne Catherine Ferrant<sup>180</sup>, les catastrophes liées à la pollution sont en général perçues encore plus durement que les catastrophes entraînant la mort d'êtres humains car les effets se font sentir sur le long terme et les gens sont très attachés à leur environnement. Mais il semble que le groupe fuit ses responsabilités et préfère avant tout ménager ses actionnaires. Cette erreur d'appréciation opacifie la relation de Total au public et les ONG, associations, et organisations de riverains

---

<sup>180</sup> Entretien avec Catherine Ferrant

exploitent la faille. Total est un groupe emblématique, reconnaissable et important : cela en fait un bouc émissaire parfait auquel s'attaquer. Ses prises de paroles sont sorties de leur contexte, voire déformées, par des ONG et certains médias. Sur le web, le groupe fait l'objet d'une campagne de publicité et de logos détournés qui, par la rémanence de ce média, resteront encore longtemps consultables. Entré dans l'inaudible suite à un début de crise mal géré, aucune démarche du pétrolier n'est valorisée. La création de son équipe de projet baptisée Mission Littoral Atlantique (MLA) dotée d'un budget de 200 millions d'euros pour pomper la cargaison, stocker et traiter les déchets n'y change rien. La réputation sociale et environnementale de la firme est touchée durablement, même si cela n'affecte pas sa réputation financière puisque sa cote boursière et son chiffre d'affaire se portent bien. En 2000, Total devient même le groupe français porteur de l'image grand public la plus défavorable. Toutefois, le groupe aura su tirer les leçons de cette crise et réagira de manière beaucoup plus responsable et compassionnelle lors de la crise d'AZF.

### **3) Types d'incidence des crises touchant à la réputation de l'entreprise**

Nous l'avons vu, la réputation globale d'une firme est composée de différentes variables, notamment financière, éthique (principalement socio-environnementale) et économique. Quelle peut donc être l'incidence d'une contestation d'ONG sur ces trois facettes de la réputation d'une entreprise ? L'attaque d'une ONG peut-elle engendrer un risque boursier, un risque d'opinion ou un risque de boycott important ?

#### **A. La réputation financière : le risque boursier est-il bien réel ?**

Tout ce qui a été dit précédemment laisse à croire que la menace d'une atteinte à la réputation de la firme, que font planer les ONG sur toute entreprise ne respectant pas leurs critères, est *de facto* une pression suffisante pour pousser l'entreprise à se comporter de manière responsable et éthique. Lors des crises engendrées par des ONG, la communication appuie des stratégies permettant de sauvegarder la réputation éthique de l'entreprise, mais la dégradation de cette réputation n'est que l'un des multiples risques possibles dans la crise. Ainsi, il s'avère que dans des situations parfois très critiques, une entreprise pourra préférer prendre le risque de

voir son image se dégrader, si cela lui permet de sauver une autre facette de sa réputation qu'elle juge plus importante : sa réputation financière par exemple.

Ce fait s'explique sans doute par la non corrélation qui semble parfois exister entre la dégradation de la réputation éthique et le risque boursier. En effet, si la crise d'image influe parfois sur une dégradation de la valeur en bourse, cela n'est pas toujours le cas. Nous avons effectivement montré en première partie que la réputation est une variable qui s'observe sur le long terme, la bourse, elle, est l'objet de fluctuations quotidiennes. On peut donc comprendre que la première n'ait pas forcément une influence sur la seconde.

La réputation, nous l'avons déjà indiqué, ne peut s'apparenter à l'image ou à la simple côte d'amour. Un exemple de cela est le cas Danone, « entreprise préférée des français »<sup>181</sup>, qui en quelques semaines s'est retrouvée au fond du hit-parade à cause d'un plan social jugé injuste. Mais un an après, la firme était à nouveau classée numéro un français des entreprises.

Les deux exemples les plus probants de la non corrélation entre la dégradation de la réputation éthique et le risque boursier sont L'Oréal et Total. D'un côté du prisme il y a donc L'Oréal : cette entreprise et son président Lindsay Owen-Jones se sont vus décerner de nombreux trophées ces dernières années, la marque bénéficie d'une excellente réputation auprès du grand public et la politique de la firme en matière sociale et environnementale est connue et respectée. La firme n'a d'ailleurs jamais connu de crise de grande amplitude. Néanmoins, en 2003, alors qu'elle était couverte de louanges et classée N°1 français de « Most Admired Companies » par Fortune<sup>182</sup>, l'entreprise L'Oréal a enregistré la moins bonne performance du CAC 40. A l'inverse, Total n'a pas souffert d'une dévalorisation de sa valeur en bourse après le naufrage de l'Erika, en 1999 Total a atteint son cours le plus élevé et n'a même pas perdu 0,1% de ses parts de marché malgré les appels au boycott.

De manière générale en 2003, les trois sociétés du CAC 40 les plus contestées sur le plan social et environnemental (Vivendi, France Télécom et Alcatel) ont gagné 75% en bourse alors que la cote des trois les plus réputées (L'Oréal, Air Liquide et

---

<sup>181</sup> J-P PIOTET, « La paradoxe de l'effet Virenque », *Les Echos*, 20-21 février 2004

<sup>182</sup> J-P PIOTET, « La réputation en bourse », *La lettre de l'Observatoire de la Réputation*, Octobre-Novembre 2004

Danone) a en moyenne baissé<sup>183</sup>. Cela nous montre que la bourse est surtout influencée par une partie seulement de la réputation globale des firmes, la réputation financière<sup>184</sup>. A l'inverse, la réputation éthique, sociale et environnementale semble n'avoir que peu d'influence sur la bourse, sauf lorsqu'il s'agit effectivement de fonds éthiques. Dans ce cas, l'image ou la réputation d'une firme ternie par une campagne de déstabilisation peut se solder par un retrait brutal des investisseurs. Ainsi, la mauvaise réputation sociale et environnementale n'entraîne pas forcément une mauvaise réputation financière, parfois même ces deux aspects deviennent antinomiques puisque l'un recherche le bien-être quand l'autre recherche le profit. On comprend donc qu'une entreprise comme Total, qui au moment de l'Erika soignait beaucoup plus ses actionnaires que les ONG ou le grand public, n'ait pas pâti de la crise en bourse. Les classements sur les entreprises « préférées » (L'Expansion) ou les « Most Admired Companies » (Fortune) fleurissent, mais « L'hypothèse selon laquelle la réputation a un effet d'accélération à la hausse et limite de la casse à la baisse, n'est que partiellement vérifiée »<sup>185</sup>.

## **B. Le risque d'opinion : Image et réputation à l'épreuve de l'opinion publique**

Comme nous l'affirmions dans notre définition en première partie, la réputation est un patrimoine construit sur la durée, cela a amené Denis Kessler à la qualifier de « stock »<sup>186</sup>. Néanmoins, ce stock est dépendant d'un flux changeant au gré des circonstances et du temps : celui de l'opinion. La caractéristique de ce stock est donc que « sa propriété est dissociée de sa détention »<sup>187</sup>, en ce sens que l'entreprise en est propriétaire mais ne la détient pas puisqu'elle est un actif immatériel qui n'existe que par la représentation que s'en fait le public. Néanmoins, il est possible, et même souhaitable, d'investir dans cet actif immatériel. C'est pourquoi il faut être à l'écoute de ce qui peut la défaire : le risque d'opinion.

---

<sup>183</sup> J-P PIOTET, « La paradoxe de l'effet Virenque », *Les Echos*, 20-21 février 2004

<sup>184</sup> Selon l'Observatoire de la Réputation, la réputation financière comprend : santé financière, moralité financière, réussite de l'entreprise, maîtrise d'un savoir faire, qualité du management, qualité de la stratégie, combativité, capacité d'innovation, référence sur son marché et qualité de communication.

<sup>185</sup> J-P PIOTET, op. cit. (183)

<sup>186</sup> D. KESSLER, « De reputatonis », Observatoire de la Réputation, [www.obs-reputation.fr](http://www.obs-reputation.fr)

<sup>187</sup> J-P BEAUDOIN, *L'opinion, c'est combien ? Pour une économie de l'opinion*, Village Mondial, Pearson Education France, Paris, 2005, p 91

Nous l'expliquons en première partie, la notion de réputation de l'entreprise fluctue selon les régions du monde. Pour les Américains, la réussite financière est encore un facteur prépondérant, alors que l'Europe a une sensibilité particulière sur les questions de santé et de sécurité. Mais même dans le bloc européen, on peut distinguer la préoccupation plus environnementale de l'Europe du Nord et la préoccupation plus sociale de l'Europe continentale<sup>188</sup>.

Dès lors, le risque d'opinion (dans lequel les ONG jouent un rôle important) causé par une action répréhensible dans un domaine précis n'aura pas la même portée dans toutes les régions du globe même si certains dénominateurs communs existent face à des valeurs souvent considérées comme « universelles ».

On constate que le degré de gravité d'une crise dépend d'un facteur particulier : si une crise touche au critère le plus déterminant de la réputation de l'entreprise en question, c'est-à-dire le critère qui touche directement à son cœur de métier, il est probable que la firme en sera durablement ébranlée<sup>189</sup>.

L'affaire Arthur Andersen en 2001 en est l'exemple parfait : exerçant un métier en relation avec la confiance, la signature du cabinet n'avait de signification et de crédibilité que par la confiance qui lui était accordée. L'atteinte à son capital « confiance », et donc à sa réputation avec l'affaire Enron l'a touché en plein cœur de son métier, entraînant immédiatement et irrémédiablement sa fin.

A l'inverse, la même année, la crise Danone-Lu a porté une atteinte grave mais temporaire à l'image de la firme, sans toucher à sa réputation. La raison principale de ce fait est que le cœur de métier de Danone, qui est celui de la sécurité alimentaire, n'a pas été remis en cause. C'est l'aspect social de la firme, forte préoccupation en Europe continentale mais extérieure au cœur de métier de Danone, qui était remis en cause. La réputation de la firme était sauve.

Le risque durable d'opinion n'est donc pas toujours automatique lors d'une crise. Il dépend à la fois, nous l'avons vu, de la remise en cause (ou non) du cœur de métier de la firme, de la crédibilité de l'ONG qui l'attaque, de la gestion de crise et de la communication de crise qui y est associée, mais également de l'activation ou non d'un phénomène particulier que Jean-Pierre Piotet a appelé « l'effet Virenque ».

---

<sup>188</sup> J-P BEAUDOIN, op. cit (187)

<sup>189</sup> J-P BEAUDOIN, op.cit (187)



Cet effet est bien connu : l'opinion peut prendre le parti d'une personne attaquée, afin de la soutenir dans ses épreuves. Cela est d'autant plus vrai que la personne ou l'entreprise en question a déjà une portée et une image populaire. L'exemple type de ce phénomène est l'effet de cohésion et de soutien qui s'est créé autour de Richard Virenque lors de la crise de l'équipe Festina. Dopé « à l'insu de son plein gré », le cycliste est apparu comme une victime, une sorte de bouc-émissaire médiatique sur lequel la justice et les médias tentaient de s'achamer. Paradoxalement, la contestation de sa réputation lui a donné une dimension de vedette populaire et sympathique. Ce phénomène s'explique sans doute par le fait que la France n'aime pas forcément ses champions. Que ce soit en sport, en politique ou en économie, les français semblent préférer les challengers aux leaders. Michel Bassi parle de ce phénomène : « Après Michelin, il y a eu Danone. Après Gemplus, Altran et Sodexo. Cela commence à faire beaucoup...C'est plus qu'une mode. (...). Le vrai mal français. Cette espèce de plaisir que nous avons, à décrier, à dénigrer ce qui est français, et à le faire d'autant plus vivement que l'objet de ce dénigrement constitue une plus grande réussite »<sup>190</sup>. Sans doute est ce pour cela que l'on retrouve constamment dans la rhétorique de Nicolas Sarkozy, une insistance sur ses échecs passés qu'ils soient privés ou publics et un positionnement de challenger de la droite française, quand bien même il en est aujourd'hui le leader.

Néanmoins, si « l'Effet Virenque » fonctionne bien chez les individus, il n'est pas certains qu'il fonctionne parfaitement chez les entreprises : un champion économique peut être dénigré, mais il est moins probable qu'un acteur économique à la réputation pitoyable soit soutenu par l'opinion.

### **C. Le risque économique : le boycott est-il une véritable menace ?**

Un moyen très couru par les ONG pour exercer une pression sur l'entreprise est de s'en prendre à son chiffre d'affaire. Pour ce faire, il suffit d'organiser un boycott de grande ampleur. Cela est d'autant plus simple que la mode est à la consommation éthique. Ainsi si une sentinelle prouve qu'une entreprise a failli au respect de l'éthique, cet argument mobilisera les consommateurs de manière plus grande qu'il y a quelques années. Néanmoins, le boycott est-il vraiment efficace ? La

---

<sup>190</sup> M. BASSI, « Délectation morose », *La lettre de l'Observatoire de la réputation*, Janvier 2004

consommation citoyenne accélère-t-elle la mutation de la communication corporate en communication responsable ?

Le boycott a effectivement gagné une place d'importance dans le mécanisme de contestation : « Il devient l'un des moyens de contestation les plus symboliques et prisés »<sup>191</sup>. C'est une méthode complètement ancrée dans la culture anglosaxonne et asiatique, et qui bénéficie d'une aura gratifiante puisque l'on se rappelle qu'il a été l'emblème de certains grands combats du siècle dernier (la lutte pour l'égalité des droits civils aux Etats-Unis avec Martin Luther King, et la contestation du régime d'apartheid en Afrique du Sud). Pour Caroline Fourest, auteur du livre *Face au Boycott*, c'est un procédé qui a tout l'avenir devant lui. Les ONG présentes à Porto Alegre, notamment celles qui ont une forte sensibilité altermondialiste, en ont fait un mode de campagne commun<sup>192</sup>. Les grandes entreprises étant désormais multinationales, le boycott suit le mouvement de la mondialisation en s'étendant par delà les frontières afin de mieux lutter contre des marques qui s'internationalisent. Le boycott n'a des chances de succès que si trois conditions sont réunies : « le fait d'être facilement identifiable et facilement remplaçable par une autre marque, d'être une marque leader et de représenter un enjeu imaginaire pour la cause défendue par les boycotteurs »<sup>193</sup>. D'autre part, il faut que l'univers symbolique dans lequel elle évolue soit fort et rencontre un contexte de préoccupation générale de l'opinion<sup>194</sup>.

On peut se demander si le boycott a véritablement une incidence sur les cours de bourse et le chiffre d'affaire des entreprises boycottées. Si la menace de boycotts sur des produits dans un univers très concurrentiel peut être inquiétante, on peut se demander s'il en va de même pour les boycotts qui touchent à une enseigne de service ou à une entreprise évoluant ainsi dans un secteur où elle bénéficie d'un certain oligopole (ex : entreprises de ressources naturelles).

Pour Caroline Fourest la France souffre d'un déni de l'efficacité du boycott. Mais pour elle cette efficacité est prouvée. Elle prend notamment en exemple la conséquence du boycott américain sur les vins français lors de la tension diplomatique franco-américaine au sujet de l'entrée en guerre en Iraq. La Sopexa a noté une baisse

---

<sup>191</sup> Entretien avec Caroline Fourest

<sup>192</sup> Entretien avec Caroline Fourest

<sup>193</sup> C. FOUREST, *Face au boycott*, Dunod, Paris, 2005, p 78

<sup>194</sup> Entretien avec Caroline Fourest

effective des commandes américaines de 30%. Pour l'auteur, un boycott peut être une arme redoutable et un facteur déstabilisateur de grande importance lors d'une entrée en bourse d'une firme par exemple. Elle constitue en tous les cas une atteinte à l'image et à la réputation très forte. Même si le manque à gagner au baromètre de l'image est rarement chiffrable, dans certains contextes, des répercussions en bourse se font sentir. Le boycott allemand lancé par Greenpeace contre Shell lors de l'affaire Brent Spar avait été très suivi et lors de la crise Lu, la croissance annuelle de Danone serait passée de 10% à 7% après l'appel au boycott. Le boycott provoque en plus des difficultés à faire rêver et à rebondir en cas de crise.

Néanmoins, on peut remarquer que le boycott n'a pas la même aura ni la même efficacité dans le monde anglo-saxon qu'en France. En effet, pour intégrer la notion de boycott il faut déjà avoir consciemment accepté l'idée d'une économie de marché, ce qui n'est pas encore le cas de certains français<sup>195</sup>. Si une partie de la gauche a épousé le principe de l'économie de marché, l'autre, en liaison avec beaucoup d'ONG britanniques, reste ancrée à des courants contestataires anti-consummation et altermondialiste. Les Américains et les Anglais, eux, semblent assumer ouvertement et depuis longtemps leur idéologie capitaliste, et de ce fait leur statut de consommateur.

De plus, la France a en effet du mal à ancrer ce procédé pleinement dans son processus de contestation. En effet, notre pays a une tradition syndicale qui a toujours été hostile au boycott. Les conséquences de cet acte envers une entreprise peuvent être néfastes au travailleur puisqu'elles ont pour effet de réduire la production. Cependant, depuis les années 1970 les ONG ont progressivement pris le pas sur les syndicats, ouvrant la voie à cette nouvelle méthode.

Cependant certains contestent l'efficacité du boycott. C'est le cas de Jean-Pierre Piotet qui cite l'exemple de Total ayant fait l'objet d'un boycott après le naufrage de l'Erika. Cette année là, en 1999, le groupe a marqué son plus fort chiffre d'affaire, couplé à une montée en flèche en bourse. Cela s'explique sans doute en partie par le fait que Total appartient à ces entreprises dont le cœur de métier est en relation avec les ressources naturelles et qui se développe donc sur un marché relativement

---

<sup>195</sup> Entretien avec Caroline Fourest

oligopolistique. Le consommateur n'a donc pas forcément toujours le choix de boycotter une telle marque. Néanmoins, cela s'explique sans doute également par le fait qu'il y a un décalage entre ce que le « consommateur » se déclare prêt à faire, et son passage à l'acte. Clairement, boycotter un produit (notamment lorsqu'il ne se situe pas dans un marché très concurrentiel) induit beaucoup de contraintes. Pour respecter l'engagement au boycott, il faut donc avoir de réelles convictions, que le « consommateur » lambda est souvent prêt à mettre de côté au bénéfice de son confort quotidien. D'autant plus que dans le cas de Total il y a une contradiction interne : le consommateur fustige la firme, tout en refusant de renoncer à l'usage de sa voiture.

*→ Ainsi, le développement des agences de notation et de l'ISR, fait que l'ONG n'est pas le seul créateur de pression sur l'entreprise. Mais les types et pratiques de communication que les ONG mettent en place dans le but de faire évoluer le comportement de l'entreprise sont très efficaces.*

*La communication militante de la majorité des ONG, relayée par des médias qui constituent une caisse de résonance, a les capacités de mobiliser l'opinion et d'autres acteurs militants. Cela peut engendrer des crises que l'entreprise doit gérer brillamment pour éviter de mettre en péril sa réputation, son chiffre d'affaire, voire son existence.*

*Pour conserver sa réputation face à ces « sentinelles », l'entreprise peut appliquer quelques recommandations.*

**-Chapitre trois : recommandations-**  
**Comment conserver sa réputation face aux « nouvelles sentinelles » ?**

*« Quelque honte que nous ayons méritée,  
il est presque toujours en notre pouvoir  
de rétablir notre réputation »  
François de La Rochefoucauld, Réflexions*

*“L'échec est une opportunité”  
Tao Ti Ching*

Les ONG défient l'activité des entreprises pour les inciter à plus d'éthique et de responsabilité. Les firmes doivent répondre à ce défi de manière efficace pour préserver leur réputation. La relation ONG-entreprise étant particulière, nous allons ici formuler des recommandations sur la façon de gérer au mieux cette relation pour qu'elle soit positive, tout en permettant à l'entreprise de conserver sa réputation. Quelle communication de crise mettre en œuvre lorsque ces « sentinelles » attaquent une entreprise ? Quels sont les écueils à éviter en terme de stratégie de discours sur le développement durable et la responsabilité sociale ? Enfin, comment améliorer sa réputation d'entreprise de manière crédible, par la collaboration avec une ONG ?

### **1) Des outils préventifs et réactifs pour gérer les crises ONG-entreprise**

#### **A. Avant la crise : mieux vaut prévenir que guérir**

Thierry Libaert l'affirme, « la crise se gagne avant son émergence »<sup>196</sup>, et certaines entreprises l'ont bien compris. Alliance 7 est par exemple un club scientifique mis en place par 7 grands groupes évoluant dans l'agroalimentaire, qui est chargé d'anticiper tout problème sanitaire possible dans ce secteur. Mais au-delà de la mise en place d'observatoires, il existe des outils de surveillance utilisés pour prévenir d'éventuelles crises et s'y préparer.

---

<sup>196</sup> T. LIBAERT, *La Communication de crise*, Dunod, Paris, 2001, p 33

a- Les outils de veille : enseignements du cas SUEZ

Afin de se préparer à une crise liée à une contestation d'ONG, il semble indispensable de connaître parfaitement l'image « perçue » de son entreprise par l'opinion publique. L'entreprise ayant un capital « confiance » moins grand que celui des ONG dans l'opinion, elle doit pouvoir suivre toute évolution négative de son image « perçue » et en comprendre exactement les tenants et les aboutissants par des sondages quantitatifs et qualitatifs effectués chaque année, voire tous les 6 mois sur un échantillon représentatif de la population du pays d'implantation. Cela lui permettra de prendre des mesures adéquates si elle constate une dégradation de son image.

D'autre part, au-delà de l'image, l'appréciation de la réputation est importante. Si la réputation est difficilement calculable car elle comprend différentes facettes bien distinctes (réputation financières, sociale, environnementale, éthique, économique etc.) dont certaines constituent un actif immatériel, elle peut néanmoins s'apprécier. L'entreprise doit pour cela dégager les valeurs dans lesquelles s'inscrit le cœur de son métier : celui de Danone par exemple touche à la valeur « santé », celui d'Enron touchait à la valeur « confiance ». Cela permettra à l'entreprise d'estimer dès l'arrivée d'une crise si celle-ci risque d'endommager gravement la réputation du groupe (en s'attaquant à une valeur de son cœur de métier), ou si elle va simplement créer des dommages collatéraux.

Une fois que les déterminants de l'image perçue et de la réputation de l'entreprise sont connus et bien intégrés, la firme pourra se livrer à une étude de toutes les « sentinelles » susceptibles de remettre en cause cette réputation. Il s'agira évidemment de connaître chaque « sentinelle » individuellement afin de les surveiller de près, mais également de comprendre le processus de coordination et de collaboration de ces ONG et groupes alliés, qui leur permet d'optimiser la pression exercée sur les entreprises.

Pour observer l'interaction des ONG entre elles dans une situation de crise, étudions un cas pratique : celui de la contestation de l'implantation de SUEZ Environnement en Amérique latine (en Bolivie et en Argentine) en 2005. Implantée dans ces pays,

SUEZ a dû faire face cette année à deux crises qui l'ont poussé à s'en retirer. Tout d'abord, en Bolivie, la firme a essuyé la révolte des cocaleros<sup>197</sup> d'El Alto (banlieue de La Paz) et de Cochabamba qui refusaient son implantation et les prix qu'elle pratiquait. Ensuite, en Argentine, elle s'est heurtée à la volonté du gouvernement et de la population de la bouter hors de leurs frontières. En effet, avec la dévaluation du peso argentin et la crise économique bolivienne, les habitants vont se trouver dans l'impossibilité de payer le prix initial de l'eau, fixé par Suez dans les contrats passés avec ces deux Etats lors de son implantation. Les crises en Bolivie et en Argentine ont commencé à une échelle locale, puis ont vite acquis une dimension internationale grâce à un important relais sur Internet et en presse écrite (comme en témoignent les nombreux articles dans la presse latino-américaine, anglaise, américaine et européenne (notamment en Espagne et en France)<sup>198</sup>). En parallèle, les associations altermondialistes ou anti-privatisation, ainsi que certaines ONG, ont fait enfler la crise sur Internet et par des mobilisations et manifestations.

La crise est amplifiée par la nature de son objet. L'eau est un véritable enjeu géopolitique, sanitaire et environnemental à l'échelle de la planète. L'Or bleu, source de vie et facteur de tension, est devenu le sujet emblématique du combat altermondialiste et un bien de consommation presque « idéologique ». Le Manifeste du Forum Alternatif Mondial de l'Eau à Florence en 2003 en atteste : « Nous affirmons la valeur « sacrée » de l'eau au niveau symbolique et de l'imaginaire. ». Etant soumise aux mêmes tensions sanitaires que tout autre bien de consommation, l'eau fait l'objet d'une réassurance continue devant des exigences de plus en plus consuméristes. Le secteur privé et les élus locaux dans le monde entier ont donc affaire à des mouvements de mobilisation qui prennent la forme d'organisations associatives et d'ONG travaillant en réseau. Les associations et ONG d'intervention internationale (Greenpeace, WWF, etc.) collaborent souvent avec des associations locales, en relayant leur discours et en les faisant bénéficier de leur médiatisation et de la confiance que leur accordent les médias.

A travers ce petit état des lieux, il est déjà aisé de repérer deux éléments appartenant au cœur de métier de Suez Environnement et qui fondent sa réputation:

---

<sup>197</sup> Producteurs de feuilles de Coca, l'une des premières cultures agraires en Bolivie.

<sup>198</sup> 6 mois de revue de presse quotidienne effectuée dans la presse écrite mondiale (articles en espagnol, français et anglais) du 17 janvier au 13 juillet 2005

l'aspect « santé-sécurité » de l'eau assainie et distribuée par l'opérateur, et le bon rapport qualité/prix permis par la délégation de service public de l'eau à un opérateur privé. A travers une veille quotidienne et régulière, SUEZ doit être particulièrement attentif à toute contestation prenant ces éléments pour objet car ils constituent deux facettes importantes de sa réputation. Or il se trouve que ces deux crises latino-américaines portaient sur la contestation de la deuxième facette: le bon rapport qualité/prix de la délégation de service public à un opérateur privé. La qualité n'était pas remise en cause mais le prix l'était.

Mais pour comprendre la crise, revenons tout d'abord sur le contexte latino-américain. Cette région du monde souffre d'infrastructures souvent insuffisante ou inefficaces. La plupart des pays d'Amérique latine ne parviennent pas à pourvoir aux besoins de base de leur population, d'où la nécessité de déléguer la gestion de l'eau à un opérateur privé comme SUEZ Environnement. A ces infrastructures inefficaces s'ajoute depuis quelque temps un rejet des privatisations qui rebute les investissements étrangers, notamment en Bolivie et en Argentine (EDF s'est par exemple retiré d'Argentine à la suite de SUEZ). Le rejet des compagnies privées fait reposer à terme la responsabilité de l'assainissement et de la distribution de l'eau sur les (frêles) épaules des Etats, et la mauvaise qualité de l'eau est aujourd'hui responsable de nombreuses morts d'enfants sur le continent. Dans toute la région, les entreprises occidentales pèsent les risques pour s'installer. Enfin, s'ajoute à cela une gauche souvent tentée par le dirigisme, et à court terme, une communication politique radicale « anti-impérialiste » et « altermondialiste » bénéficie aux leaders politiques à la recherche d'un soutien populaire à l'approche d'élections.

Rajoutons que l'enjeu de l'eau est particulièrement sensible sur ce continent, comme le montre le référendum voté en octobre 2004 par les uruguayens, qui garanti constitutionnellement le contrôle et la gestion publique sur les ressources d'eau, dont l'accès est élevé au rang de « Droit de l'Homme fondamental ». L'Uruguay interdit donc constitutionnellement la privatisation de la distribution d'eau. Néanmoins, selon un entretien téléphonique avec Alexandre Nikichuk d'ATTAC-Groupe Eau, il faudra encore 20 à 30 ans pour que cela soit mis en place effectivement, car les opérateurs



de l'eau et l'OMC plaident pour que cette révision constitutionnelle ne prenne effet qu'à la fin des contrats actuels de concessions d'eau<sup>199</sup>.

La Bolivie, l'un des pays les plus pauvres d'Amérique latine, connaît des crises politiques régulières, qui s'articulent souvent autour des ressources naturelles. Le syndicalisme en Bolivie est extrêmement actif et parfois virulent, ce qui fait de ce pays un foyer historique de contestation des privatisations. Ainsi en 2000, le pays avait connu un problème similaire à celui de SUEZ forçant l'opérateur américain Bechtel à se retirer du pays après des émeutes populaires. Par ailleurs, le président Sanchez de Losada a été renversé en automne 2003 suite à la révolte de la population contre la privatisation du gaz et son exportation aux Etats-Unis via l'ennemi historique : le Chili. Carlos Mesa, président pendant la crise de 2005, déjà sur un siège éjectable, a préféré cette année donner raison au peuple et aux syndicalistes qui protestait contre les tarifs de SUEZ. Cela s'est soldé par une résiliation du contrat de concession qui durait depuis 7 ans. De manière générale, la tension sociale grimpe dans le pays car la population désire mettre un terme à la « spoliation » qu'exercent les transnationales sur les ressources naturelles du pays. Les ratés du modèle libéral et son rejet par la population mettent la Bolivie dans une impasse dangereuse.

La lutte anti-SUEZ était menée initialement par deux syndicalistes cocaleros : Evo Morales et Felipe Quispe. Mais cette crise a vite enflé. La pression populaire et des ONG du monde entier étant trop forte, SUEZ s'est finalement retiré de Bolivie bien qu'il affirmait ne pas avoir procédé à une rupture de son engagement et ne pas avoir augmenté les tarifs depuis 1997.

En Argentine, SUEZ était l'actionnaire principal d'Aguas Argentinas<sup>200</sup>, la plus grosse concession au monde gérée par un groupe privé. Lors de la crise, rares étaient les articles qui défendaient la position de SUEZ. Sur une revue de presse quotidienne et internationale de 6 mois, un seul article (paru dans Art Capital et intitulé « Suez n'a pas démerité en Argentine ») défendait la politique du Groupe en Argentine, c'est assez rare pour le mentionner. Le 6 janvier 2002 le gouvernement argentin a simultanément supprimé la parité fixe dollar-peso mis en place sous le gouvernement Menem et bloqué l'ajustement des tarifs des services publics en fonction de la parité

---

<sup>199</sup> Entretien avec Alexandre Nikichuk d'ATTAC-Groupe Eau

<sup>200</sup> Sociedad General de Aguas de Barcelona, était l'autre actionnaire majeur.

du dollar et de l'inflation. SUEZ a donc essuyé des pertes de bénéfice importantes, qui n'avaient pas été prévues dans son contrat. Sous fond de future campagne électorale, le Président argentin Nestor Kirshner récusait tout arbitrage international concernant la renégociation des contrats. Les allégations de coupures d'eau dans les quartiers défavorisés (qu'elles soient ou non fondées) n'ont fait que noircir l'image du Groupe auprès des habitants. Néanmoins, selon l'article d'Art Capital, SUEZ, présent dès 1993, aurait pris des mesures vigoureuses pour poursuivre les activités de ses filiales et assurer la continuité et la qualité des services. De manière générale, l'Etat argentin fait pression sur Aguas Argentinas pour qu'elle lui cède le contrôle de ses investissements. Voulant faire plier les entreprises étrangères Nestor Kirshner aurait appelé à boycotter des groupes comme Shell. L'approche des élections et la crainte du dérapage des prix expliquent ce durcissement. La posture intransigeante du Président argentin lui a offert un surplus de popularité interne...ce qui n'est pas négligeable en période pré-électorale.

En conséquence de ses problèmes en Amérique latine, Gérard Mestrallet, le PDG de Suez a signé la fin de l'expansionnisme dans les pays émergents et le début de la politique d'austérité.

Connaissant ce contexte anti-privatisation, et la forte propension de la Bolivie et de l'Argentine à vouloir un retour à la régie directe pour l'assainissement et la distribution de l'eau, SUEZ Environnement aurait dû être plus méfiant. En effet, ce contexte laissait présager la remise en cause de l'une des deux facettes de la réputation de la firme que nous avons dégagée : le bon rapport qualité/prix permis par la délégation de service public de l'eau à un opérateur privé.

Dans les deux pays, les ONG et associations altermondialistes, ont pris une part importante dans la contestation. La remise en cause de SUEZ s'est d'abord faite par l'intermédiaire d'organismes de contestation locaux qui ne bénéficiaient pas d'un fort potentiel médiatique international. Néanmoins, leurs préoccupations rejoignent celles des européens et des nord-américains sur les enjeux de la délégation de service public (DSP) de l'eau. En effet, la DSP permet souvent un meilleur entretien et une meilleure sécurisation des canalisations dans le long-terme, mais à court terme, le prix de l'eau est plus cher que si la gestion se faisait en régie directe. Ces préoccupations se sont développées depuis quelques années, suite à la montée en

puissance du courant altermondialiste, à un certain nombre d'affaires financières liées aux opérateurs de l'eau et à l'augmentation du prix exercé par les opérateurs privés. En France par exemple, Cherbourg et Grenoble sont deux villes symboles du retour à la régie directe, tout comme Atlanta aux Etats-Unis. Les années 2005-2006 étant en France des années charnières dans la renégociation des contrats sur l'eau entre les villes et les opérateurs, la crise latino-américaine a éclaté à la période où elle était justement susceptible d'obtenir un grand écho dans l'opinion publique européenne et nord-américaine. Cette conjonction simultanée des préoccupations a sans doute provoqué l'intérêt des médias occidentaux pour la crise de SUEZ en Amérique latine. Le récit médiatique s'est fait en parallèle à une recrudescence de la contestation des grands opérateurs internationaux par des ONG et associations ayant un « porte-voix » plus conséquent que les organismes locaux de contestation par qui la crise avait commencé en Bolivie et en Argentine. Tout cela va embarrasser grandement SUEZ Environnement qui finira dans les deux cas, par suspendre ses activités.

Lorsque l'on s'appelle SUEZ Environnement il est donc indispensable de prendre en compte, avant même qu'une crise n'éclate, tous les acteurs susceptibles de relayer une crise locale en contestant l'une des deux facettes qui déterminent sa réputation (la santé-sécurité, et le bon rapport qualité/prix de la délégation de service public à un opérateur privé). Une fois que cela est fait, il est judicieux de constituer une cartographie du jeu des acteurs (power-map) afin d'avoir une idée plus claire des forces en présence et de leurs interactions<sup>201</sup>. Nous avons donc tenté, par nos propres moyens, de constituer un power-map de toutes les « sentinelles » (ONG, mais aussi organisations internationales et groupes altermondialistes) ayant pris position sur le thème spécifique de la gestion des ressources en eau afin d'étudier les forces en présence sur le dossier SUEZ et leurs logiques de collaboration.

La méthodologie utilisée a été de rechercher sur Internet (outil privilégié de la contestation des entreprises par les ONG) des noms d'acteurs intéressés à la gestion de l'eau. Cela s'est fait à travers des recherches par mot clef (« privatisation de l'eau », « water privatization », « gestion de l'eau », « management of water », puis chacun de ces 4 mot-clef couplé au nom d'un opérateur international de

---

<sup>201</sup> Entretien avec Nicolas Narcisse. Le power-map est une technique très utilisée par Nicolas Narcisse, responsable du pôle Opinion de TBWA/Corporate.

l'eau (nous les avons limité à 3: SUEZ, RWE et Veolia) sur deux moteurs de recherche (Google, et Yahoo !). Cela a été complété par une recherche dans les newsgroups et forums spécialisés dans l'altermondialisme, la gestion de l'eau et la contestation des privatisations. Puis, à cela s'est ajouté une recherche de toutes les organisations internationales ayant un programme concernant la gestion de l'eau. Au terme de cette recherche, les acteurs les plus importants<sup>202</sup> ont été étudiés un à un dans un benchmark qui prenait en compte leur positionnement sur l'eau et leur positionnement sur le thème de la délégation de service public et de la gestion privée de cette ressource. Enfin, il était indiqué si SUEZ ou un autre opérateur de l'eau était mentionné sur leur site Internet<sup>203</sup>.

Nous avons donc rempli un tableau comme suit :

Nom de la sentinelle et ses caractéristiques	Positionnement par rapport à la ressource naturelle : « eau »	Positionnement sur le sujet de la délégation de service public et la gestion privée de l'eau	Mention du Suez ou d'un autre opérateur sur le site Internet de la sentinelle

Notons que dans un contexte professionnel, en vue de nouer des contacts avec d'éventuelles sentinelles alliées, ou de mettre en place une stratégie de lobbying, une case « personnes déterminantes et contact » devrait être ajoutée à ce benchmark.

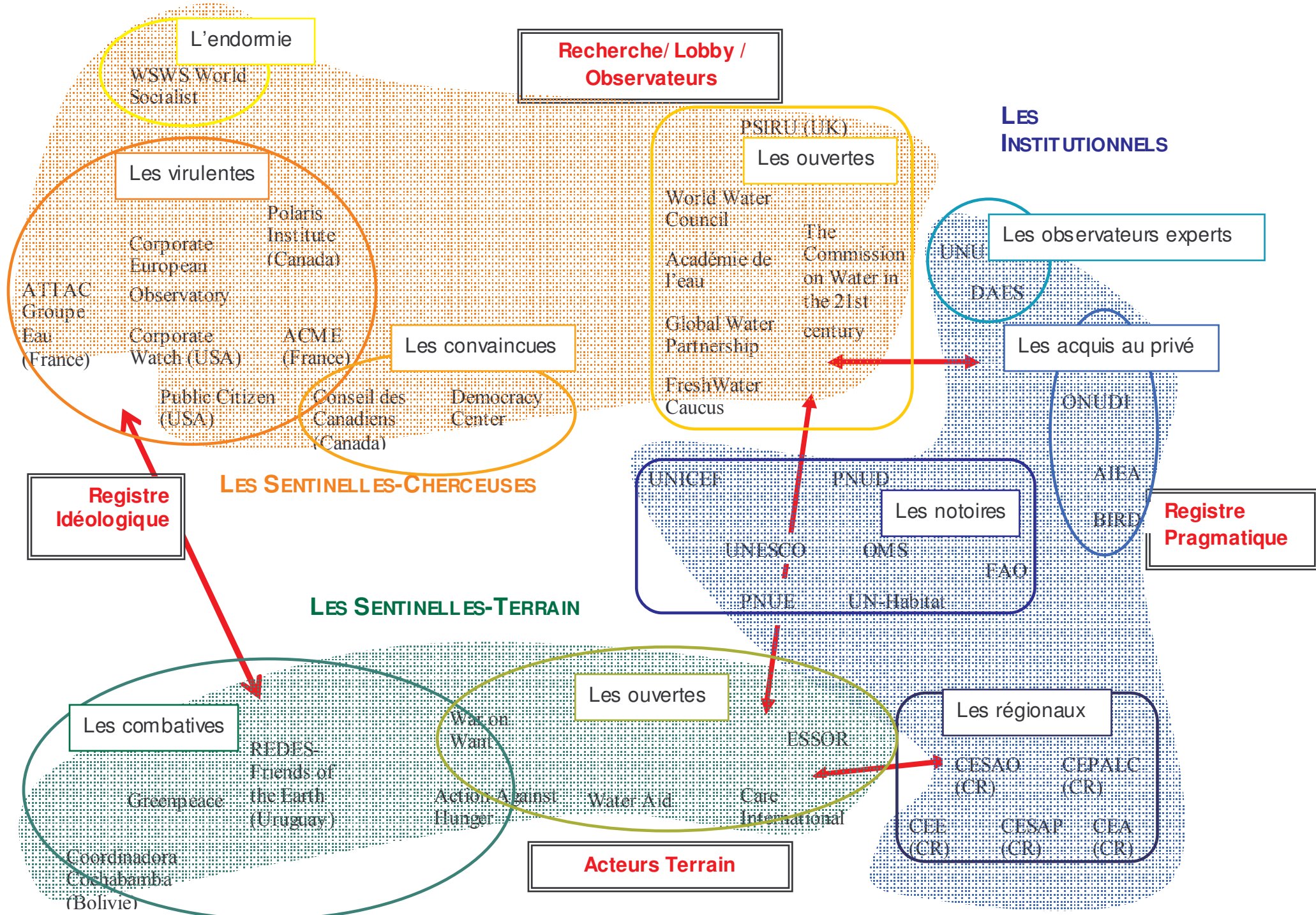
Cette deuxième phase a montré qu'il était intéressant de distinguer les types de registre et les types de mission de ces acteurs. Nous avons donc constitué un power-map établi selon les différents positionnements des acteurs avec un axe « tonalité » horizontal allant du registre idéologique au registre pragmatique, et un axe « mission » vertical, allant de la « recherche-observation-lobbying » au « terrain ». L'étude nous a permis de distinguer 3 grandes familles d'acteurs : les *Institutionnels*, les *Sentinelles-Chercheuses*, et enfin les *Sentinelles de Terrain*<sup>204</sup>.

Tout d'abord, les acteurs « *Institutionnels* » (zone bleu sur le power-map) sont des agences internationales de l'ONU et épousent tous un registre pragmatique. Ressemblants dans leur tonalité, ils se distinguent donc essentiellement par leur

<sup>202</sup> Les acteurs n'ayant pas de site Internet conséquent, n'ont pas été étudiés.

<sup>203</sup> Etant donné la longueur de cette étude, elle n'a pas été mise en annexe mais sera amenée à la soutenance

<sup>204</sup> Cf power-map en Annexe 22



mission qui permet de les diviser en plusieurs branches que nous avons nommées. Tout en haut de l'échelle les « observateurs experts » (UNU, DAES<sup>205</sup>) ont simplement une fonction d'observation ; puis, les « acquis au privé » (ONUDI, AIEA, BIRD<sup>206</sup>) sont ceux qui, dans un registre ultra pragmatique, observent, tout en faisant partie d'un processus de lobbying où ils soutiennent en général les initiatives privées ; ensuite les « notoires » sont des agences de l'ONU à forte notoriété qui se situent à mi-chemin entre l'observation et l'action de terrain puisqu'elles collaborent avec des instituts de recherche autant qu'avec des ONG (UNICEF, PNUD, UNESCO, OMS, FAO, PNUE et UN-Habitat<sup>207</sup>) ; enfin, les « régionaux » sont les comités régionaux spécialisés dans des enjeux spécifiques à certaines régions du monde (CESAO, CEPALC, CEE, CESAP et CEA<sup>208</sup>), qui se situent un peu plus que les autres organisations internationales sur une mission de terrain et collaborent eux aussi avec les ONG.

Ensuite, les « *Sentinelles-Chercheuses* » (zone orange sur le power-map) sont toutes sur une mission d'observation des différentes méthodes de gestion de l'eau (PSIRU, Académie de l'Eau), de recherche pour une optimisation de ces méthodes au bénéfice des populations (Global Water Partnership), ou de lobbying pour influencer l'activité des opérateurs privés (Democracy Center, World Water Council), voire pour lutter contre la délégation de service public (ATTAC, ACME). Elles se distinguent par leur tonalité de discours. Si elles sont souvent dans un registre idéologique, certaines optent pour plus de pragmatisme. Il y a là encore plusieurs familles. Du côté du registre le plus pragmatique du spectre, se trouvent les Sentinelles-Chercheuses « ouvertes » (PSIRU, World Water Council, Académie de l'eau, The Commission on Water in the 21st century, Global Water Partnership et Fresh Water Caucus) qui ont une envergure internationale et qui sont ouvertes à la collaboration avec les entreprises privées spécialisées dans la gestion de l'eau. Les

---

<sup>205</sup> « Université des Nations Unies » et « Département des Affaires Economiques et Sociales »

<sup>206</sup> « Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel », « Agence Internationales de l'Energie Atomique » et « Banque Interrégionale de Développement »

<sup>207</sup> « Fonds des Nations Unies pour l'Enfance », « Programme des Nations Unies pour le Développement », « Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture », « Organisation Mondiale de la Santé », « Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture », « Programme des Nations Unies pour l'Environnement » et « Centre des Nations Unies pour les Etablissements Humains »

<sup>208</sup> « Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale », « Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes », « Commission économique pour l'Europe », « Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique », « Commission économique pour l'Afrique »

« convaincues » elles, sont un peu plus dans l'idéologie militante sans être pour autant virulentes (Democracy Center, Conseil des Canadiens). Les « virulentes » sont de l'autre côté du spectre, dans le registre le plus idéologique (Polaris Institute, Corporate European Observatory, Corporate Watch, Public Citizen, ATTAC-Groupe Eau) et attaquent de manière frontale SUEZ et les autres opérateurs de l'eau. Enfin, WSWS World Socialist est « l'endormie » car elle pourrait être virulente étant donné son parti pris anti-privatisation, mais n'a pas encore clairement condamné les opérateurs de l'eau.

Enfin, les « *Sentinelles-Terrain* » (zone verte sur le power-map), se situent toutes sur une mission terrain, mais diffèrent dans leur tonalité. On observe là encore deux groupes qui se chevauchent. D'un côté, les « ouvertes » (ESSOR, Care International, Water Aid) qui ont un registre de discours relativement pragmatique et ne sont pas opposées au dialogue et aux actions en partenariat avec les opérateurs privées. De l'autre, les « combatives » (REDES-Friends of the Earth Uruguay, Greenpeace et la Coordinadora Cochabamba bolivienne par qui la crise est arrivée) qui se refusent à tout compromis et postulent au moyen d'un registre de discours très idéologique pour un retrait pur et simple de SUEZ d'Amérique latine, mais également des autres régions du monde. A cheval entre ces deux groupes se trouvent deux ONG (War on Want et Action Against Hunger) qui sont virulentes envers les opérateurs privés mais ne semblent pas refuser de collaborer avec eux.

Une fois ces acteurs répertoriés et regroupés en familles, il est intéressant, pour anticiper les crises, d'observer comment ils articulent leurs savoirs et comment ils coopèrent contre les opérateurs de l'eau. Tout d'abord, les différents acteurs d'un même « groupe » (matérialisé sur le power-map par les cadres et ronds de couleur) travaillent souvent en collaboration. Mais il existe également des relations « intergroupes » (matérialisées par les flèches rouges sur le power-map). Les *Institutionnelles* par exemple travaillent de concert avec la famille « ouverte » des *Sentinelles-Chercheuses*. Néanmoins, à un niveau plus détaillé, les institutionnelles « régionales » travaillent avant tout avec les *Sentinelles-Terrain* « ouvertes ». De l'autre côté du spectre, les *Sentinelles-Chercheuses* « ouvertes » auront tendance à travailler de concert avec des acteurs de type *Sentinelles-Terrain*

« ouvertes », alors que les *Sentinelles-Chercheuses* « virulentes » auront tendance à travailler plus facilement avec les *Sentinelles-Terrain* « combatives ».

Ainsi, même si la collaboration des ONG sur le sujet de l'eau transcende souvent leur région d'origine et leurs orientations, il est possible de distinguer certaines tendances de coopération. On constate que la coordination des actions des acteurs en présence sur l'enjeu privatif de l'eau semble s'établir en fonction des registres d'action (idéologique-idéologique // pragmatique-pragmatique) tout en assurant une transversalité des missions des acteurs coopérant, ce qui permet une complémentarité (chercheurs, lobbyistes, observateurs auront tendance à collaborer avec des acteurs de terrain).

Ceci n'est pas un power-map véritable, une étude plus approfondie aurait permis de ponctuer le rôle de ces acteurs selon l'importance de leurs convergences et divergences de vue par rapport à l'activité de la firme. Sur le schéma, cette importance aurait pu être matérialisée par des cercles plus grands, rouges lorsqu'ils expriment une grande divergence de points de vue, et bleus lorsqu'ils expriment une forte convergence. Cela aurait permis d'observer quels étaient les réseaux les plus importants (tant chez les alliés de la firme que chez ses détracteurs) et de déterminer les sentinelles à approcher en premier en cas de conflits (celle étant plus ouverte au dialogues tout en ayant une forte capacité de relais d'information auprès des autres acteurs).

L'établissement d'un tel schéma permet donc de mieux appréhender le jeu des acteurs et de mieux considérer les possibilités de stratégies de la firme dans le cadre de ce jeu. Il permet d'élaborer des messages ciblés envers les « sentinelles » aptes à relayer de manière crédible le message de l'entreprise<sup>209</sup>. Il permet également de déterminer à l'avance quels sont les acteurs potentiellement très dangereux pour la réputation de la firme et sur lesquels il faudra effectuer une veille très attentive (en l'occurrence dans le cas de SUEZ: les *Sentinelles-Chercheuses* « virulentes » et les *Sentinelles-Terrain* « combatives»), et celles qui peuvent devenir des alliés si l'entreprise tente de nouer des liens avec elles en dehors des situations de crise. Dans le cas de SUEZ, il s'agit par exemple de *Sentinelles-Chercheuses* « ouvertes »,

---

<sup>209</sup> Entretien avec Nicolas Narcisse



qui peuvent inviter la firme dans des colloques par exemple (ex. : World Water Council), ou les *Sentinelles-Terrain* « ouvertes » qui ne sont pas opposées à des relations avec les opérateurs privés. Il faut bien entendu revoir régulièrement ce power-map afin de prendre éventuellement en compte les nouveaux acteurs et les nouvelles logiques de collaboration des sentinelles.

Lorsque cette étude préalable est faite pour des multinationales (qui ont donc des budgets conséquents), il serait intéressant de réfléchir à l'établissement d'études locales dans chaque pays où la firme est implantée, afin d'avoir une visibilité maximale sur tous les acteurs locaux pouvant s'engager dans une contestation de la firme. Cela permettrait d'établir une cartographie des implantations à risque de l'entreprise, qu'il faudrait particulièrement surveiller. Ce serait d'autant plus judicieux pour SUEZ Environnement, qu'elle a connu d'autres problèmes cette année aux Philippines où la population soupçonne la privatisation de l'eau d'être à l'origine d'une épidémie de choléra, en Afrique du Sud où l'eau était gratuite sous l'apartheid mais ne l'est plus, ainsi qu'au Maroc et au Ghana où la situation est également tendue.

Une fois que les sentinelles les plus susceptibles de mettre à mal la réputation d'une entreprise sont cernées, il s'agit de mettre en place une veille efficace sur leur prise de parole et leurs actions dans le domaine de l'eau. Pour être efficace, la veille ne doit exclure personne. Le plus efficace est de créer une veille en presse (grâce à un logiciel) simplement à partir du nom de l'entreprise (mot-clef : Suez par exemple) et de la coupler sur Internet à une veille des sites, forums, newsgroups et weblogs repérés lors de l'étude préalable des « sentinelles ». Néanmoins, il est également recommandé de ne pas s'en tenir à l'activité médiatique et de fréquenter ses détracteurs en s'invitant à leurs colloques, séminaires et forums (sans forcément le faire sous la bannière de son entreprise) afin de voir ce qui s'y dit, de glaner des informations et de comprendre la logique de pensée des « sentinelles ». Dans son livre *Le Plan de Communication*, Thierry Libaert montre à quel point il est important pour le chargé de communication de ne pas se déconnecter de la réalité du terrain qu'il étudie. Aller à la rencontre des gens permettra de sentir les évolutions et, en temps voulu, de juger de l'opportunité d'un positionnement, ou d'un parti pris publicitaire.

Cette veille doit également permettre de prêter attention aux rumeurs pouvant toucher l'entreprise. La rumeur fait en effet peser une menace grave sur les acteurs économiques. Jean-Noël Kapferer est connu de par le monde comme l'expert qui s'est penché sur la question. Pour lui, ce phénomène est « le plus ancien des mass médias »<sup>210</sup> et fait son lit sur un vide explicatif, d'où la nécessité de communiquer pour la contrer : « partout où le public veut comprendre mais ne reçoit pas de réponses officielles il y a rumeur »<sup>211</sup>. Résistant au fait accompli, « la rumeur est un contre-pouvoir »<sup>212</sup> et se caractérise par sa source non officielle. On comprend donc que certaines associations (en quêtes de pouvoir) puissent s'en faire l'échos sur Internet, média anonyme par excellence.

La rapidité de transmission de cette « maladie contagieuse de l'opinion »<sup>213</sup> dépend de la forte valeur de l'information. En effet la rumeur court avant tout parce qu'elle dote son transmetteur d'une valeur : celle de connaître un fait inconnu de tous et de provoquer ainsi un effet d'annonce. Dès lors, elle cesse dès qu'elle est définie publiquement comme une « rumeur ». D'autre part la rumeur est une information que nous souhaitons croire, même lorsqu'elle bouscule les lois de la plausibilité. Ainsi par exemple entre 1978 et 1982 aux Etats-Unis, McDonald's fit l'objet d'une rumeur l'accusant de mélanger des vers de terre à la viande de ses hamburgers. Cette rumeur très peu probable exprimait en fait l'anxiété croissante de la société américaine face à ses habitudes alimentaires. Chaque groupe social a ses boucs émissaires, auxquels la rumeur aura tendance à s'attacher. Il est donc nécessaire d'y être attentif.

La fin de la rumeur est structurelle et intrinsèque à la rumeur elle-même puisqu'elle s'épuise en vivant. Tout laisse donc à croire que la rumeur disparaît avec le temps, et qu'il n'est pas nécessaire de communiquer dessus. Néanmoins, certaines rumeurs persistent car elles rencontrent à chaque fois un nouveau public pour qui l'information est considérée comme nouvelle. De plus, des réactions maladroites à la rumeur peuvent également entraîner sa durabilité : « l'ambiguïté d'une situation est le tremolino [sic] des rumeurs, et la vitamine de leur persistance »<sup>214</sup>. Même si le public, lassé, laisse place au silence après quelque temps, cela ne signifie pas que la

---

<sup>210</sup> J-N KAPFERER, *Rumeurs, le plus vieux média du monde*, Editions du Seuil, Paris, 1997, p 10

<sup>211</sup> J-N KAPFERER, op. cit. (210), p 19

<sup>212</sup> J-N KAPFERER, op. cit. (210), p 218

<sup>213</sup> Expression de Pierre Viansson-Ponté, éditorialiste du Monde, citée dans J-N KAPFERER, op. cit. (210), p 21

<sup>214</sup> J-N KAPFERER, *Rumeurs, le plus vieux média du monde*, Editions du Seuil, Paris, 1997, p 134

rumeur a été oubliée. Il faut donc redoubler de vigilance lorsqu'une entreprise fait les frais d'une première rumeur qui aura semé le doute sur sa réputation.

Pour éteindre une rumeur, il est donc d'abord nécessaire de pouvoir la repérer dès ses prémices afin d'agir au plus vite, c'est le rôle de l'outil de veille que nous venons de décrire.

Notons toutefois que les ONG institutionnelles ne sont pas les premières sources de rumeurs. Cependant, certains « parasites » peuvent parfois graviter autour d'elles et les désinformer : des associations ou des internautes très belliqueux par exemple. Une rumeur, même lorsqu'elle n'est pas créée par les ONG peut donc être relayée par elles. De même, il est primordial de repérer les rumeurs et de les contrer ou de les expliquer avant qu'elles ne soient reprises par les médias. En effet, « Sans l'avoir créée, les médias servent parfois de puissants relais à la rumeur »<sup>215</sup>, ils l'accélèrent et l'accréditent également. Il est donc nécessaire d'éteindre le feu avant qu'il ne se répande par des sources perçues comme légitimes.

Enfin, pour que la veille sur Internet soit effective il est souhaitable qu'elle soit menée par un veilleur professionnel. Cela reste la solution la plus efficace et la plus rentable<sup>216</sup>. L'entreprise peut également se munir d'un logiciel, mais le mieux reste de sous-traiter. L'avantage du veilleur sur le logiciel est qu'il peut surveiller tous les réseaux, c'est-à-dire au-delà du web : les newsgroups (qui sont très importants à observer car très utilisés par les ONG, et en général constitués d'experts), les newsletters etc. De plus, le veilleur ne se limite pas à l'analyse de certains mots clefs, il pourra également s'abonner aux listes de diffusion des « sentinelles » (ATTAC etc.).

#### b- La cellule de crise

La cellule de crise joue également un rôle primordial en termes de préparation à la crise provoquée par une ONG. Malheureusement, trop d'entreprises voient sa création comme un surcoût inutile. La cellule de crise permet à la fois de gérer la crise de manière globale et de communiquer de manière efficace et vélocité face à

---

<sup>215</sup> J-N KAPFERER, op. cit. (210), p 78

<sup>216</sup> Entretien avec Fred Bardeau

l'enchaînement d'événements, ce qui n'est pas négligeable puisque les ONG sont particulièrement rapides à réagir. Les membres de la cellule de crise constituent un petit comité d'experts éventuellement aidés de professionnels externes à l'entreprise connaissant bien le secteur associatif et qui apporteront une vue plus distancée. Dans le cas d'une attaque de sentinelle affectant une firme, la composition de la cellule de crise devra comprendre tout d'abord un **dirigeant** de la firme qui pourra prendre les décisions importantes et éventuellement être amené à s'exprimer (lorsque la crise est d'importance, mieux vaut que ce dirigeant soit le PDG). Puis un **porte-parole** autre que le dirigeant de la firme sera nommé pour s'exprimer publiquement tant que la crise n'aura pas une trop grande importance. Ensuite un **chargé de communication interne** s'occupera uniquement de transmettre les évolutions de la crise aux salariés. Les salariés sont en effet une cible d'importance lors de crises entre une ONG et une entreprise car ils sont pris en étau entre l'intérêt économique de leur firme (et donc leur propre intérêt) et leur aspiration naturelle en tant que citoyens à des valeurs transcendantes revendiquées par les ONG. Pour que les salariés soient motivés à travailler dans une entreprise, mieux vaut qu'ils se sentent à l'aise dans leur travail et fiers de l'image de leur firme. Un **chargé de communication externe** connaissant bien les médias et les ONG s'occupera essentiellement des relations avec ces deux acteurs. Un **consultant indépendant spécialisé en communication de crise liée aux mouvements sociaux** pourra également venir en renfort de la cellule de crise. La présence d'un **conseiller juridique** et éventuellement d'un **responsable du pôle financier** de la firme sera utile si la crise peut avoir des conséquences économiques lourdes sur le chiffre d'affaire (risque de boycott lancé par les ONG ou risque boursier) ou si l'entreprise est victime de diffamation. Enfin, élément particulier à la gestion d'une crise ONG-entreprise, un **expert du réseau Internet** connaissant bien les différentes cybercommunautés associatives et ayant les capacités de répondre à la crise en ligne sera un atout majeur dans la cellule puisque Internet est souvent le média par lequel ce type de crise arrive, et qu'il faut un grand savoir-faire pour pouvoir y répondre sur ce support.

Chaque membre se voit déléguer un rôle précis afin d'optimiser le fonctionnement de la cellule. Un local de crise est à leur disposition (de préférence en dehors des locaux principaux de l'entreprise), et doit être équipé de manière opérationnelle avec

plusieurs lignes de fax et de téléphone dont des lignes directes, plusieurs postes d'ordinateurs et surtout des accès à Internet car c'est sur ce média que les ONG sont le plus prolixes. Il sera ainsi plus facile de suivre l'évolution de leur discours et d'y répondre rapidement.

En amont, le rôle de la cellule de crise sera de s'entraîner à des situations de crises avant qu'elles n'éclatent afin d'être opérationnel le jour où elles se présenteront. Pour cela il est nécessaire qu'elle ait étudié les anciens cas de crise de l'entreprise liés à l'action d'ONG, ainsi que d'autres cas de crises intervenus dans son secteur d'activité mais chez des concurrents. Cela permettra à ses membres de lister les ONG les plus virulentes à l'égard de l'entreprise (cf. l'étude proposée sur SUEZ), de changer certains de leurs comportements pour éviter certaines attaques et d'étudier la meilleure façon d'agir et de communiquer face à ces acteurs particuliers.

La cellule de crise mettra au point des fiches thématiques qu'elle prendra soin d'actualiser constamment. Ces fiches thématiques seront de plusieurs ordres.

Il s'agira tout d'abord, comme dans une crise normale, de créer des *fiches sur l'entreprise* expliquant brièvement son histoire, son organigramme, son métier, sa mission, sa vision, ses valeurs, ses forces et faiblesses, ses actions de développement durable et de proximité et ses faits et chiffres les plus importants. Ces fiches pourront permettre de répondre de manière exacte aux questions de base des médias en cas de crise, sans avoir à rechercher l'information sous la pression.

Ensuite, il est nécessaire de créer des *fiches à thématiques sensibles* qui synthétiseront par exemple les derniers rapports d'activité sur certains secteurs phares ou sensibles, les dernières revendications dont l'entreprise a été la cible, la chronologie des accidents recensés et leurs conséquences, la structuration des actionnaires, la structuration du capital etc. Chaque fiche contiendra un argumentaire sur les dossiers que l'on sait sensibles, ainsi qu'une suite de questions/réponses probables sur ces sujets. Encore une fois, cela permettra d'être plus à l'aise face à des journalistes et à des parties prenantes en quête de réponses.

Enfin, il faudra établir des *fiches contacts*. Elles seront constituées de coordonnées et renseignements sur plusieurs acteurs, au premier rang desquels les médias. Il s'agira d'établir un catalogue de médias (presse, radio, télévision, Internet) selon leur diffusion (nationale, régionale, locale), leur portée (généralistes ou spécialisée

(auquel cas la fiche mentionnera le domaine de spécialisation) et selon la proximité du média avec l'entreprise (a-t-on déjà eu affaire à ces journalistes ? A-t-on entretenu de bonnes relations avec eux ? Etc.). Ensuite des fiches contacts de spécialistes et de conseillers externes dans plusieurs domaines (juridiques, économiques, communication, experts des réseaux associatifs etc.), permettront en cas de crise de contacter les personnes opportunes qui viendront donner des conseils à la cellule de crise, en leur apportant un point de vue plus détaché.

Enfin, des *fiches contacts utiles* avec les contacts d'organismes professionnels, des principaux membres des syndicats présents dans l'entreprise et en dehors, des organisations patronales, et de la chambre de commerce de la région d'implantation permettront en temps et en heure de parler avec les différents intéressés si nécessaire. En suivant les recommandations de veille expliquées dans la partie précédente, la cellule de crise aura déjà listé les ONG et associations les plus virulentes à leur égard et celles ouvertes au dialogue afin de pouvoir éventuellement contacter ces dernières en temps et en heure.

Dans chaque type de fiche, il faudra prendre soin de distinguer les interlocuteurs prioritaires (par leur puissance) et les interlocuteurs privilégiés (avec lesquels l'entreprise a déjà noué des liens de qualité et de confiance).

Les membres de la cellule devront également se pencher sur l'étude de scénarios de crise possibles. Il s'agira tout d'abord de référencer de manière la plus exhaustive possible tout type de crise pouvant être provoquée par une « sentinelle », et d'étudier particulièrement celles qui ont la plus grande possibilité d'occurrence et qui pourraient mettre à mal les fondements de la réputation de l'entreprise. Face à chaque scénario dégagé, il s'agira de trouver des réponses à appliquer, qui seront à la fois des actions à mettre en œuvre et la communication à y associer. Hervé Renaudin classe les actions et mesures décidées par l'entreprise en 3 catégories.

Tout d'abord il y a les actions « *fondamentales* » qui sont considérées comme le minimum que l'entreprise puisse faire : si elles sont adoptées elle ne susciteront qu'une réaction neutre, mais non adoptées, elles provoqueront une réaction négative. Ensuite, les « *unidimensionnelles* » engendrent un sentiment de satisfaction lorsqu'elles sont annoncées, mais suscitent une réaction négative si elles ne sont pas adoptées. Enfin, les « *inattendues* » sont celles qui n'étaient pas réclamées. Annoncées, elles suscitent une surprise positive.

Cette typologie peut permettre à la cellule de crise de prendre des décisions en suivant certains principes. Les actions « fondamentales » et « unidimensionnelles » par exemple sont le strict minimum à mettre en œuvre pour sortir de la crise. Absolument aucune action fondamentale ne doit être oubliée. Les actions inattendues, elles, permettent de redorer l'image de l'entreprise au sortir de la crise si la communication qui y est appliquée est efficace et non perçue comme opportuniste. Cette typologie va donc permettre de créer des scénarios d'actions.

Par exemple, imaginons un scénario de crise : une entreprise est attaquée par une ONG parce que l'un de ses fournisseurs exploite ses ouvriers dans un pays du tiers-monde. Voici alors un tableau<sup>217</sup> que pourrait constituer la cellule de crise de l'entreprise incriminée afin de tenter de n'oublier aucune action possible et de rétablir sa réputation.

### Scénario d'actions

Nature des actions à mener	Détail des actions à communiquer aux parties prenantes et au Grand Public
<b>Actions estimées de nature « fondamentale »</b>	<p><u>Action A</u> : excuses publiques</p> <p><u>Action B</u> : montrer à la « sentinelle » et au public que l'on prend la mesure de l'événement</p> <p><u>Action C</u> : admettre sa part de responsabilité</p> <p><u>Action D</u> : suspension immédiate de la collaboration avec le fournisseur incriminé jusqu'à ce que les faits soient vérifiés.</p>
<b>Actions estimées de nature « unidimensionnelle »</b>	<p><u>Action A</u> : dédommagement des victimes qui ont été indignement traitées</p> <p><u>Action B</u> : création d'une procédure de vérification interne des actions de ses fournisseurs</p> <p><u>Action C</u> : création d'une « charte d'éthique » pour ses fournisseurs</p> <p><u>Action D</u> : durcissement des critères sociaux de sélection des fournisseurs</p>
<b>Actions estimées de nature « inattendue »</b>	<p><u>Action A</u> : création d'un partenariat avec une ONG (et pourquoi pas celle qui l'a incriminé), afin que celle-ci audite régulièrement ses fournisseurs.</p> <p><u>Action B</u> : militer au niveau international pour que toutes les entreprises de son secteur audient également leurs fournisseurs</p>

<sup>217</sup> Ce type de tableau est préconisé par Hervé Renaudin

En travaillant sur ce type de tableau, la cellule de crise ne devra laisser aucune rubrique vide et se demandera de manière constante si elle n'a pas mal jugé la portée d'une action. Si une action que l'entreprise considère comme « unidimensionnelle » est en fait perçue comme purement « fondamentale » par l'ONG revendicatrice, cela créera un écart de perception<sup>218</sup> entre l'entreprise et l'ONG, qui peut être problématique. La communication de crise consistera à faire connaître ces mesures (qui doivent être sincères !) de manière subtile et modeste parce que les « sentinelles » sont particulièrement allergiques au discours de leadership arrogant émanant d'entreprises.

Par ailleurs, imaginons que la crise prenne une grande importance et que les parties prenantes dépassent le simple cercle des ONG et s'étende aux associations locales, riverains, hommes politiques, leaders d'opinion etc. Il faudra faire le même exercice en prenant compte de la segmentation des publics et de la revendication de chacun. Les actions à mener seront alors adaptées aux différentes revendications. Et le tableau pourra se présenter comme suit :

Nature des actions à mener	Nature des parties prenantes					
	ONG	Associations de riverains	Hommes politiques	Associations locales et nationales	Syndicats	Leaders d'opinion
Fondamentales						
Unidimensionnelles						
Inattendues						

Puis pour s'entraîner à la gestion de crise et mettre en œuvre ces outils, les membres pourront enfin effectuer des simulations stratégiques de crise afin de tester leur réactivité face aux scénarios et de bien comprendre le rôle de chacun. Ces simulations sont efficaces lorsqu'elles se déroulent dans un contexte le plus proche possible de la réalité. Evidemment, elles coûtent cher, mais il est toujours souhaitable de tester ses réactions dans un contexte proche du réel.

<sup>218</sup> Cf schéma des écarts de perception en Annexe 20



## **B) Pendant la crise : écueils à éviter, conseils à appliquer**

### a- Ne pas nier la crise

Lorsqu'une crise éclate, il ne faut pas nier la crise mais s'en emparer immédiatement : il semble anodin de le mentionner mais c'est assez courant pour le préciser. Se murer dans le silence en attendant que cela passe est en général une très mauvaise stratégie, surtout lorsque l'on a affaire à des ONG très militantes. Elles percevront ce silence comme de l'arrogance, de l'incompétence, ou pire, de la culpabilité, ce qui ne fera qu'empirer la crise. D'autre part, leur très grande organisation, leur adaptabilité, leur capacité à mobiliser et leur vélocité à répandre des informations nécessite de la part de l'entreprise une prise en considération immédiate des premiers signes de tension. Une fois l'effet de surprise passé, la prise de parole est donc nécessaire, surtout lorsque le terrain médiatique est largement occupé par les sentinelles détractrices.

Il sera donc nécessaire d'activer le plus rapidement possible la cellule de crise (et donc d'avoir vérifié en amont que tout le matériel présent dans la salle de crise est fonctionnel) afin qu'elle se mette au travail. Toute la préparation qu'elle aura menée en amont lors de rendez-vous réguliers lui permettra d'être alerte et efficace sur les procédures à mettre en œuvre et le discours à tenir. Néanmoins, n'oublions pas que la crise ne se planifie jamais totalement, les scénarios étudiés ne correspondront donc jamais exactement à la situation qui se présente. Il faudra alors faire preuve de jugement afin de bien prendre en compte tous les aspects de la situation de crise telle qu'elle se présente, et de s'y adapter. Une liste des différents publics à rassurer devra donc être établie et des messages adaptés à chacun (« sentinelles » mais également médias, éventuelles victimes et leurs familles, employés, actionnaires, clients, fournisseurs, pouvoirs publics, collectivités locales, personnalités qualifiées et personnalités politiques) seront mis en place.

Pour être efficace, la cellule de crise devra établir un « livret de bord » dans lequel elle gardera toute trace de ses interventions publiques (sur Internet, en presse, à la télévision, à la radio, dans les communiqués de presse ou conférences de presse) afin de maintenir une cohérence globale dans son discours. En situation de crise,

comme nous l'avons vu avec l'exemple du chaudron percé de Freud, rien n'est pire que la contradiction, qui éveille toujours de nouveaux soupçons.

b- Ne pas se laisser tenter par le piège juridique

En situation de crise, notamment lorsque l'attaque est déloyale, la tentation est forte d'en venir à un recours juridique. Mais cette tentation est un piège dans lequel l'entreprise tombe aisément.

Les logos et signatures sont des proies faciles pour les associations et ONG ainsi que pour les internautes désireux de contester l'activité de firmes. Emblèmes symboles des grandes entreprises, ils font souvent les frais de la contestation en premier. Ainsi, les logos de Danone, de Procter & Gamble, d'Esso, de Total, de VolksWagen, ou plus récemment d'Areva ont été victimes de détournements sur les sites Internet de « sentinelles »<sup>219</sup>.

Dans notre entretien, Frédéric Bardeau a mentionné le cas de VolksWagen. Dans les années 1995-1996, des sites de fans de la coccinelle de VolksWagen fleurissaient sur le web. De nombreux internautes, amoureux de leur voiture, y détournaient de manière tout à fait sympathique le logo du constructeur automobile en y ajoutant leur photo ou quelque autre ornement afin de célébrer la marque. Ayant eu vent de ces détournements, VolksWagen décida de poursuivre certains internautes en justice pour utilisation frauduleuse de son logo. Ce qui était prévisible arriva : toutes les pages personnelles des fans de la coccinelle, qui étaient auparavant des sites dédiés à la marque, se sont transformées en sites d'attaque anti-VolksWagen. Cette expérience est bien malheureuse, car dans ce cas-ci, le détournement n'avait pas pour but de contester la marque, mais bien de se l'approprier. Au lieu de tirer profit de ce phénomène positif en tentant de faire vivre cette communauté d'adeptes via le web, le constructeur s'est inutilement créé des ennemis.

D'autres cas montrent à quel point le parcours juridique peut être contre performant. Dans son livre *Face au Boycott*, Caroline Fourest retrace l'histoire de Danone, qui, voulant faire taire les détracteurs qui détournaient son logo, attaque Olivier Malnuit et son association Boycott ! pour contrefaçon : « Jamais le site [www.jeboycottedanone](http://www.jeboycottedanone)

---

<sup>219</sup> Cf Annexe 9

du Réseau Voltaire<sup>220</sup> n'a été autant mis en lien qu'après l'assignation en justice de la part de l'entreprise lui réclamant 150 000 euros de dommages et intérêts »<sup>221</sup>. En effet, ce montant est perçu comme une injustice car il est demandé par une entreprise qui se permet de licencier tout en faisant des profits. L'entreprise affirme qu'elle remettra cette somme à une association défendant la liberté d'expression, mais c'est justement à une telle association qu'elle la demande. Le juge ordonne le retrait du site et fait jurisprudence, mais cela élèvera jeboycottedanone.com au rang de « martyr de la guerre contre les multinationales »<sup>222</sup>. C'est également une occasion en or pour le Réseau Voltaire, qui fédère alors les réseaux de militants pour la défense de la liberté d'expression et donne un nouvel élan à un boycott qui s'essouffait. D'autant plus que la presse, menacée dans sa liberté d'expression se déchaîne, et crée de la notoriété autour du boycott. Dans ce cas, le tort de la firme a été de s'attaquer à la liberté d'expression, sujet sociétal sensible et mobilisateur, particulièrement chez les médias et sur Internet, qui sont eux-mêmes les vecteurs principaux des crises et rumeurs.

Enfin, McDonald's a aussi pu constater de près l'erreur de la réponse judiciaire<sup>223</sup>. Intentant un procès à deux militants qui distribuait à l'extérieur de ses restaurants des tracts parlant de « McCancer », de « McProfits » ou de « McMurdres », la firme a paradoxalement fait de la publicité à ces deux activistes qui jusque là n'était connus que dans quelques cercles militants. Le procès a donné une notoriété inespérée à leurs arguments contre la multinationale. Au final, les militants seront épargnés de lourdes pénalités alors que McDonald's sera perçu comme coupable par une majorité de l'opinion. L'entreprise aurait dû tenter dès le départ soit une conciliation à l'amiable avec ces deux militants, soit attendre qu'ils finissent par se lasser : leur action, très localisée et de faible ampleur, aurait sans doute fini par s'essouffler.

Dans les trois cas, le recours judiciaire offre une victimisation aux militants, qui, dans une lutte à la David contre Goliath, défendent une cause perçue comme juste par une majorité de l'opinion. Se sentant attaquées dans leur symbolique et ne percevant pas que ces incidents ne constituent pas une crise majeure, les multinationales

---

<sup>220</sup> Cf capture d'écran du site [www.jeboycottedanone](http://www.jeboycottedanone) (aujourd'hui disparu) en Annexe 24

<sup>221</sup> C. FOUREST, *Face au boycott*, Dunod, Paris, 2005, p 135

<sup>222</sup> C. FOUREST, op. cit. (221), p.136

<sup>223</sup> C. FOUREST, op. cit. (221)

tombent dans le piège juridique. Avant d'en arriver là, il est donc nécessaire de se demander si les moyens mis en œuvre correspondent bien à la portée de la crise.

c- Ne pas négliger la communication interne

Trop de situations de crise relèguent la communication interne au dernier rang des priorités. Or le capital interne d'une entreprise ne doit pas être négligé car il peut s'avérer être un atout majeur dans une communication de crise, alors qu'il peut se retourner contre l'entreprise s'il se sent écarté ou oublié. Cela est d'autant plus vrai lorsque la crise est provoquée par une ONG qui conteste l'activité peu éthique d'une firme. Rien n'est en effet plus désagréable pour des salariés que d'apprendre qu'ils travaillent pour une entreprise irresponsable et irrespectueuse de son environnement social et écologique. En effet, la bonne réputation d'une firme fait la fierté de ses salariés, et vice-versa. Il est donc nécessaire que l'entreprise communique envers ses salariés, notamment dans ce type de crise parce que le discours et les valeurs de l'ONG (si elle n'est pas trop virulente) rencontrent souvent un écho chez le personnel. Cette communication doit permettre de clarifier la situation, de faire taire les rumeurs, de reconnaître ses torts (s'ils sont fondés) et d'expliquer les moyens qui vont être mis en place pour rectifier l'activité contestée. Premiers vecteurs de l'image de l'entreprise, les salariés doivent bien comprendre les causes et le déroulement de la crise pour d'une part rester motivés, et d'autre part devenir des atouts dans le plan de communication de crise : « les salariés peuvent être les meilleurs défenseurs de l'entreprise et de son image, d'autant que leur parole sera toujours nettement valorisée par la presse et davantage écoutée par l'opinion publique »<sup>224</sup>. Alors que les salariés de Marks & Spencer se sont défoulés contre leur entreprise dans les médias après avoir appris la fermeture de l'enseigne en France par un courrier électronique, les salariés de Danone ont majoritairement soutenu leur entreprise contre le boycott lancé par les associations parce que Danone a toujours mis en œuvre une bonne gouvernance sociale.

En période de crise ou de rumeur touchant à l'éthique de l'entreprise, la communication interne devra donc être, plus que jamais, gérée de très près. Cela est indispensable pour préserver la motivation des salariés, une cohésion d'ensemble et un esprit de travail. Si l'on ne veut pas que ses propres troupes jouent contre soi,

---

<sup>224</sup> C. FOUREST, *Face au boycott*, Dunod, Paris, 2005

répondre aux questions que peut se poser le personnel sur l'activité de la firme et les raisons de la crise est une priorité. Marie-Hélène Westphalen indique que cette communication de crise en interne se fera le plus souvent avec les outils préexistants de la communication interne classique<sup>225</sup> : réunions, entretiens, dialogues informels, notes de service, journal d'entreprise, info-flash, messagerie électronique, vidéo etc. Notons que la vidéo est le moyen qui avait été choisi par Total pour rassurer ses salariés sur les actions de la firme au Myanmar. Un film expliquant la mission pétrolière et le programme social de la firme dans ce pays avait été diffusé auprès des salariés<sup>226</sup>.

D'autre part, le réseau informel des communications dans l'entreprise n'est pas à négliger. Tout directeur de la communication aura intérêt à écouter les bruits de couloirs, à s'attarder près des machines à café pendant les poses, et à discuter avec les secrétaires de son entreprise afin de se tenir au courant de ce qui se dit, et de connaître le sentiment des salariés sur la crise en cours. Cela pourra lui permettre de répondre à des interrogations non formulées officiellement par les salariés. Le nombre et le contenu des rumeurs qui circulent dans les couloirs d'une entreprise sont un excellent baromètre de l'atmosphère générale qui y règne.

#### d- Répondre à la crise sur Internet

Les crises ONG-entreprise débutant souvent sur le média favori des acteurs associatifs, Internet, la stratégie et le plan de communication de crise auront tout intérêt à prévoir une réponse à la crise sur ce média. Comme l'indique Didier Heiderich « Internet favorise les concentrations sur de mêmes lieux physiques qu'il est toujours imaginable d'investir pour y exercer son influence »<sup>227</sup>.

Tout comme la gestion de crise sur n'importe quel autre support, la gestion d'une crise sur Internet nécessite une véritable préparation, mais étant donné la célérité de ce média particulier, l'improvisation y est encore plus nuisible. Il s'agira donc de déterminer les risques majeurs, de les hiérarchiser et de définir les moyens d'y répondre en préparant des équipes.

---

<sup>225</sup> M-H WESTPHALEN, *Communicator*, Dunod, Paris, 2004

<sup>226</sup> Entretien avec Catherine Ferrant

<sup>227</sup> D. HEIDERICH, « Internet et la communication de crise, une première approche », *Les cahiers espaces*, n°76, Juin 2002, révisé en Mars 2003

Pour répondre à la crise sur Internet plusieurs outils sont à disposition de l'entreprise, au premier rang desquels se trouve le site Internet Corporate de la firme, sur lequel il est possible de poster des démentis, des explications sur certains dossiers, de faire paraître des chiffres et des statistiques en rapport avec le fait contesté, ou encore de communiquer ses valeurs et ses engagements en termes de développement durable et d'éthique. Il est donc possible de rajouter une section sur son site Corporate, de créer une fenêtre pop-up spécialement dédiée à la crise ou bien encore de créer un site particulier, détaché du site Corporate. Pour Didier Heiderich, s'il est possible de créer des sites web de crise, cela ne doit se faire que dans certains cas particulier. Tant que l'on ne cherche pas à influencer l'opinion, mais simplement à gérer la crise, mieux vaut en général décider de communiquer depuis le site Internet préexistant. Lorsque l'opinion est en passe d'être influencée par le discours des ONG contestataires, la stratégie de la pollinisation peut être préconisée<sup>228</sup> : elle consiste à s'adresser de manière ciblée, et à visage découvert, aux différents groupes qui occupent le cyberspace, en s'imprégnant de leur vocabulaire et de leurs valeurs et attentes. Le but recherché est de multiplier les supports de communication on-line afin que l'effet de rémanence soit à l'avantage de la firme incriminée qui cherche à communiquer. De plus, selon une étude de Forester Research, après les emails, les principales portes d'entrée de l'Internet sont les moteurs de recherche<sup>229</sup>. Il est donc nécessaire pour l'entreprise de faire en sorte que son site ou ses explications apparaissent en premier sur les listes de résultats de ces moteurs de recherche, avant les sites de contestation.

Avant l'émergence d'une crise, l'entreprise aura pris soin de créer des « darksites ». Un darksite (ou « shadowsite »), est une page web qui est prête à emploi et déjà mise en ligne, mais invisible pour l'internaute lambda. Elle ne sera rendue visible qu'au moment où la crise émergera. Ainsi, pour tout scénario de crise possible lié à une attaque d'ONG et préconçu par la cellule de crise, un darksite contenant un argumentaire et des faits et chiffres pourra être créé<sup>230</sup>. Dès lors, le jour où la crise éclate, le membre de la cellule de crise spécialisé dans le réseau Internet et les cybercommunautés associatives n'a plus qu'à changer certains passages du darksite

---

<sup>228</sup> D. HEIDERICH, « Internet et la communication de crise, une première approche », *Les cahiers espaces*, n°76, Juin 2002, révisé en Mars 2003

<sup>229</sup> D. HEIDERICH, op. cit. (228)

<sup>230</sup> Entretien avec Fred Bardeau

afin de l'adapter au mieux au contexte particulier de la crise qui se présente. Cela permet de mettre très rapidement des informations en ligne et fait donc bénéficier l'entreprise d'une très grande réactivité, atout indispensable lorsque l'on doit répondre à des ONG.

Au-delà des darksites, il existe d'autres outils pour influencer et indiner la route d'une crise sur Internet. Le buzz marketing en fait partie. Appelé également marketing viral, il est plus répréhensible par certains aspects notamment parce qu'il tente d'influencer l'opinion sans forcément permettre l'identification de l'émetteur du message. Or il s'agit souvent d'un salarié (ou d'un freelance) qui se présente sur la toile comme un citoyen-consommateur et qui défend, sur un forum de discussion, son entreprise (ou l'un de ses produits) lorsqu'elle est attaquée. Notons néanmoins que lorsque cette technique a pour but d'attaquer le concurrent, elle flirte avec l'illégalité. Ainsi, il y a quelques années, l'agence Edelman en France a vendu à une marque américaine de vodka une campagne de déstabilisation, par le web, de son concurrent français<sup>231</sup>. Découverte, l'agence a été lourdement sanctionnée, mais combien d'autres n'ont jamais été démasqués? En terme de buzz marketing offensif, c'est donc la politique du « pas vu pas pris » qui domine.

Notons par ailleurs que la stratégie qui consiste à intégrer les forums de discussion sous une fausse identité pour défendre son produit ou son entreprise face à des attaques de « sentinelles », doit se mettre en œuvre avec énormément de précautions. En effet, les internautes (notamment lorsqu'ils sont militants et appartiennent à des réseaux associatifs) ont l'habitude d'évoluer sur des forums et démasquent vite les intrus opportunistes. Il est donc nécessaire de faire appel à un vrai professionnel du réseau, qui a une excellente connaissance des forums et maîtrise parfaitement le langage qui y est utilisé. Par ailleurs, pour Fred Bardeau, c'est une technique qui ne peut être utilisée que pour répondre à des attaques ciblées. Lorsqu'il s'agit d'attaques importantes menées devant les yeux du grand public, comme celles visant Total lors de la crise de l'Erika par exemple, mieux vaut s'abstenir. Si Total avait fait intégrer un forum de discussion par l'un de ses salariés ou par un freelance afin de se défendre, il est probable qu'il aurait été

---

<sup>231</sup> Entretien avec Fred Bardeau

immédiatement remarqué. Cette technique ne doit donc être utilisée qu'avec parcimonie et dans des contextes très spécifiques.

Apparu en 1999 aux Etats-Unis, le weblog (ou blog) n'est pas un outil de communication nouveau, mais dans l'entreprise, il devient un phénomène de mode de plus en plus répandu. Cependant, gare à son utilisation, notamment dans le secteur du marketing. Il y a quelques mois, *CBNews* se faisait l'écho des malheurs des Laboratoires Vichy dans leur utilisation marketing d'un « vrai/faux blog »<sup>232</sup> intitulé « Journal de ma peau : mon blog sur PeelMicroAbrasion des Laboratoires Vichy », qui met en scène Claire, une trentenaire vantant les mérites de ce produit. Trouvant que ce blog sonnait faux, certains internautes ont déclaré leur scepticisme sur le Réseau, et ont forcé la directrice marketing à faire amende honorable en avouant que Claire n'avait jamais existé.

Vu les risques que comporte l'utilisation d'un blog comme media, on peut s'interroger sur l'opportunité de son utilisation en communication de crise ONG-entreprise. Néanmoins, il semble que cela pourrait être un outil efficace, en interne, pour rassurer le personnel et le faire réagir. Les salariés pourraient ainsi poser leurs questions, de manière ouverte, voire même proposer des solutions de résolution du conflit, et engager un dialogue avec leur hiérarchie et leurs collègues de travail. Cela humaniserait la crise et renforcerait le rapport du salarié à l'entreprise. Il s'agirait évidemment de faire en sorte que le blog ne soit accessible que par l'intranet de l'entreprise, et de limiter son accès par un mot de passe.

Néanmoins, il apparaît primordial de coupler toutes les actions de communication sur Internet à des conférences de presse ou à d'autres actions de Relations Presse. En effet, la crise finit souvent par sortir du cyberspace pour s'installer en presse écrite. D'autre part, certaines personnes n'ont toujours pas un accès à Internet, ou si elles l'ont, ne vont pas régulièrement sur les forums et newsgroups activistes ou sur les sites Corporate d'entreprise. De plus, il faut garder en tête que sur Internet, il n'est possible d'agir que sur la partie émergée de l'iceberg (les newsgroups et forums), toute contestation qui se propage par échange d'email est incontrôlable. La surveillance de ce qui se dit sur le Réseau ne peut donc jamais être parfaite.

---

<sup>232</sup> Expression parue dans le magazine *Télérama*



e- Le plan de communication de crise

Après avoir étudié dans les plus bref délais, mais de manière exhaustive, les enjeux de la crise, le première réflexe de la cellule de crise sera de construire une carte spécifique de toutes les « sentinelles » alliées ou ennemies impliqués dans la crise en cours afin de s'assurer de n'oublier personne (sur le modèle de ce que nous avons proposé dans la section 1 « Avant la crise »). Elles devront être analysées en détail selon le schéma suivant<sup>233</sup> :

Nom de la partie prenante	Interlocuteur prioritaire	Intérêt	Pouvoir de décision et d'action	Moyen d'action	Canal d'information privilégié

La communication envers les détracteurs est aussi et sinon plus importante que la communication envers les alliés. Ils ont un véritable pouvoir d'influence sur la trajectoire de la crise. La veille médiatique aura au préalable permis d'évaluer la façon dont chaque partie prenante perçoit la crise, l'entreprise et les enjeux qui y sont associés. Cela permettra aux responsables en communication d'engager le dialogue de la manière la plus propice et de moduler les messages selon les interlocuteurs. Ce sera le fondement du plan de communication de crise.

**C) Après la crise : rien n'est terminé**

a- Tirer les leçons de la crise

Après la crise il s'agira enfin de tirer les leçons des échecs et des succès de la gestion de la crise qui vient de se dérouler : évaluer le comportement de la cellule de crise afin de constater ce qui peut être amélioré, et éventuellement construire des exercices de simulation de crises ONG-entreprise en tenant compte des axes d'amélioration possible.

b- Rassurer et montrer sa compréhension des enjeux

Après la crise, surtout s'il y a des victimes, la communication devra instiller de la réassurance dans l'esprit des « sentinelles » et de l'opinion. Le développement

<sup>233</sup> Adapté de Christophe Roux-Dufort in Thierry LIBAERT, *Le Plan de Communication*, Dunod, Paris, 2003

d'actions de proximité peut par exemple être un moyen efficace de recréer un lien de confiance avec la population et les ONG. L'entreprise pourra également réfléchir à l'instauration d'un partenariat avec une ONG (nous en reparlerons). La communication post-crise servira aussi à montrer aux « sentinelles » et aux actionnaires que l'entreprise a pris la mesure de sa responsabilité (quelle qu'elle soit) et a mis en œuvre des actions pour éviter, à l'avenir, d'être confrontée à ces problèmes.

c- Rester vigilant

Enfin, une crise engendrée par des ONG, même lorsqu'elle a été excellemment gérée ne prémunit pas contre de futures attaques. Comme nous l'expliquions, si l'ONG fini toujours par changer de cause, certains « électrons libres » (internautes très militants, associations cherchant à se faire connaître etc.) gravitent autour d'elle et surveilleront constamment les faits et gestes de l'entreprise, à la recherche de la moindre faille pour raviver le souvenir de la crise passée. L'entreprise doit donc rester vigilante et renforcer son système de veille afin de se prémunir contre tout nouveau départ de feu.

## **2) L'élaboration d'un discours efficace sur la responsabilité sociale et le développement durable**

### **A. Bénéfices et ambivalences d'une stratégie de communication centrée sur les valeurs**

a- Le positionnement sur les valeurs éthiques est-il tenable ?

Pour être en accord avec les valeurs de la société dans laquelle elle évolue, l'entreprise est désormais attirée par un positionnement sur les valeurs éthiques. Un tel positionnement peut en effet être opportun, et améliorer la réputation sociale et environnementale de l'entreprise tout en lui permettant d'être moins surveillée par les « sentinelles ». Néanmoins, il doit se choisir à bon escient. En effet, le positionnement sur les valeurs éthiques ne peut être opportun que s'il correspond à une réalité du management et du fonctionnement de l'entreprise. Lorsque le discours d'une firme est trop éloigné de son comportement cela se voit vite et peut alors se

retourner contre l'entreprise avec un effet boomerang décuplé. Rien ne sert donc de jouer les opportunistes sur ce terrain, car cela pourrait coûter très cher.

Nous avons montré comment l'éthique dans l'entreprise s'est redéfinie dans les années 1980 aux Etats-Unis et 1990 en Europe, notamment au travers de différentes normes et labels qui attestent d'un respect du code de conduite social ou du respect de l'environnement. Avec la mode de la consommation éthique, des labels indépendants ont également vu le jour, au premier rang desquels le label Max Havelaar, L'Ethique sur l'Etiquette, et plus récemment le label de la Fondation Nicolas Hulot. Ils permettent au « citoyen-consommateur » de repérer la valeur sociale de ses achats, et à l'entreprise d'être « cautionnée », même si tous les labels ne se valent pas dans leurs critères et leurs exigences.

On peut néanmoins se demander si un positionnement éthique est pour l'entreprise un atout ou un désavantage lorsqu'une ONG met en doute sa sincérité.

Pour Jean-Pierre Piotet, si la firme fait preuve d'un discours d'engagement et d'une démarche de progrès, elle encourra vraisemblablement moins de risques en temps de crise, bien que cela dépende de l'organisation qui la sanctionne<sup>234</sup>. Il donne pour cela l'exemple de Danone qui a été la première entreprise à créer son Institut qui finance depuis 10 ans des programmes scientifiques sur la qualité et la santé. La création de cet Institut lui a permis de crédibiliser son discours axé sur la sécurité alimentaire, qui jusqu'à présent n'a jamais failli. L'entreprise a également mis les moyens pour faire connaître son institut et ses engagements au grand public. Par ailleurs, Danone a été l'une des entreprises pionnières dans l'introduction des 35 heures et a toujours été bien notée par les agences de notation sociétale, qui lui ont accordé leur confiance au moment de la crise<sup>235</sup>. Ainsi, au plus fort de la crise, la firme est passée de 72% de bonnes opinions à 22%<sup>236</sup>, mais elle a petit à petit remonté la pente. Une bonne image de départ est donc un atout considérable : « Beaucoup de spécialistes ont estimé que Danone aurait connu une crise autrement

---

<sup>234</sup> Entretien avec Jean-Pierre Piotet

<sup>235</sup> C. FOUREST, *Face au boycott*, Dunod, Paris, 2005

<sup>236</sup> Selon le baromètre Ipsos des entreprises françaises publié par *Le Nouvel Economiste* et cité in C. FOUREST, op. cit. (235)

plus grave à cause du boycott si la firme n'avait pas développé, depuis des années, une image éthique »<sup>237</sup>.

Outre le fait d'affaiblir les effets de la crise, le positionnement éthique peut également permettre d'équilibrer l'image de la firme en corrigeant une de ses politiques qui est contestée. C'est par exemple le cas de Total en Birmanie. Comme nous l'avons vu, l'implantation du pétrolier dans ce pays est très mal perçue par les ONG des droits de l'Homme, mais en contrepartie, la création et les moyens apportés à son programme économique et social dans ce pays compensent une image qui pourrait être seulement négative. D'autre part, Caroline Fourest donne l'exemple de la marque de bière américaine Coors, dont les dirigeants sont très investis dans la droite religieuse américaine. Ne voulant pas que leur firme essuie une crise orchestrée par les détracteurs de ce courant politique, les dirigeants ont décidé de financer quelques publicités dans les médias gays. Le montant qui y est attribué est dérisoire, mais le geste permet un effet correcteur sur l'image de la marque.

Enfin, le positionnement éthique peut avoir un effet préventif de crise, c'est le cas de toutes les enseignes de la grande distribution, qui, comme le fait Nike depuis la crise des sweatshops, ont décidé de faire noter leurs fournisseurs par des ONG ou encore d'adopter des codes de conduite rédigés par des associations comme le Collectif L'Éthique sur l'Étiquette.

Néanmoins, le positionnement éthique peut aussi être un handicap pour l'entreprise. Cela est notamment vrai lorsqu'une crise remet en cause l'éthique publiquement déclarée d'une enseigne particulièrement connue pour son engagement. On a pu constater que des scandales touchant à des associations reconnues d'utilité publique (comme le scandale financier de l'ARC en 1996) ou à des organisations internationales (comme les accusations de viols par des membres travaillant pour le Haut Commissariat aux Réfugiés dans des camps de réfugié en Afrique) ont un retentissement énorme et des conséquences plus graves que s'ils touchaient à une entreprise à qui le public fait *de facto* moins confiance. Il en va de même pour une enseigne « marchande » qui s'est donnée une image et une réputation éthique, alors

---

<sup>237</sup> C. FOUREST, op. cit. (235), p 157

que la réalité est en-deça de la perception. Si par exemple, demain, The Body Shop, enseigne réputée pour ses positions en faveur de la défense de l'environnement et pour son opposition aux tests sur les animaux, ne respecte plus ses engagements, cela aura des répercussions beaucoup plus graves que si l'enseigne ne s'était jamais faite connaître sur ce terrain là.

Tout cela montre que lorsqu'une entreprise décide de se positionner sur des valeurs éthiques pour augmenter sa réputation sociale et environnementale auprès du grand public, cela doit se faire de manière sincère et authentique. L'entreprise doit bien mesurer à l'avance les efforts que vont lui demander le respect de ses engagements, car si un tel positionnement peut être très porteur lorsqu'il est sincère, il peut être gravement destructeur s'il est hypocrite.

#### b- La transparence : une panacée?

Face à l'entreprise, perçue par les « sentinelles » et par l'opinion publique comme opaque, la notion de transparence s'est peu à peu imposée. Au-delà de l'entreprise, ce concept s'immisce dans chaque aspect de la vie quotidienne. Tout laisse à croire que le XXI<sup>e</sup> siècle sera transparent ou ne sera pas. Néanmoins, la transparence n'est pas forcément la panacée aux problèmes de réputation et aux crises que peuvent connaître les entreprises. La revendication de cette notion s'est amplifiée ces dernières années. Pour Thierry Libaert, cela est dû à quatre phénomènes : l'hypervisibilité du monde de l'entreprise qui pousse l'opinion à lui demander des comptes ; le poids des techniques qui permettent une transparence totale (notamment le développement d'Internet etc.) ; le poids des médias ; et enfin, la mondialisation<sup>238</sup>. Mais cette revendication de transparence a deux effets pervers. D'une part elle laisse croire qu'une information transparente de la part d'un acteur économique est possible, et d'autre part elle a le tort de s'apparenter souvent à une stratégie. La possibilité d'une information transparente de la part d'une entreprise est un leurre. A l'instar des gouvernements qui ont leurs secrets d'Etat, dans une entreprise, tout ne peut pas se dire. Le jeu économique est tel que certaines informations doivent rester confidentielles : quelle marge de manoeuvre resterait-il à

---

<sup>238</sup> Journée d'étude au CELSA sur le thème : *Enjeux et acteurs de la communication environnementale et du développement durable*, 4 juin 2003, intervention de Thierry Libaert

l'entreprise face à ses concurrents si elle devait dévoiler par avance sa nouvelle stratégie marketing ou ses OPA ?

D'autre part, force est de constater que le champ lexical de la transparence évolue autour de l'évocation du jeu : tel annonceur « joue la transparence », tel autre « fait le pari de la transparence » et « mise » dessus. Dès lors, il en va de la transparence comme d'une stratégie. Cela peut être un handicap face à une opinion publique et à des « sentinelles » très informées, très vigilantes et en quête de sincérité, qui découvriront vite que la transparence évoquée n'a pas été totale.

Pour ces deux raisons, la valeur « transparence », bien qu'elle soit un leitmotiv des temps modernes, se doit d'être manipulée avec une extrême précaution car nul annonceur n'est capable de s'y soumettre totalement. Quels que soient les efforts mis en œuvre par les directeurs de la communication, la transparence est, et restera, un « jeu » de communication. Dès lors, mieux vaut sans doute prêter attention à la formulation et parler plutôt de « communication-vérité », en prenant soin de donner des preuves à l'opinion et de tenir ses promesses. C'est d'ailleurs ce que préconisait l'association des directeurs de communication, *Entreprises & Médias*, en 1997: « Tout message de l'entreprise vers le public doit respecter la vérité : pas de publicité mensongère, pas de message induisant en erreur le consommateur »<sup>239</sup>. L'arrogance des leaders s'est estompée pour faire place à l'ère de la modestie.

## **B. La communication de développement durable : piège ou atout de la réputation?**

### a- Etude des discours

Il en va de même pour le développement durable. Cette notion, souvent comprise dans le concept plus large d'« éthique » est aujourd'hui largement utilisée par les marques et les entreprises pour améliorer leur réputation.

Nous avons donc voulu étudier quelle était la façon la plus opportune de communiquer sur le développement durable, tout en faisant preuve de sincérité. Après avoir effectué un benchmark sur la présentation des politiques de développement durable des entreprises cotées au CAC 40, à partir de leurs sites Internet, (étude qui prenait en compte la signature, la mission invoquée, la vision donnée, les valeurs affirmées et les actions de développement durable mises en

---

<sup>239</sup> « Directeur de la communication, une fonction, un métier, des valeurs », *Entreprises & Médias*, 1997

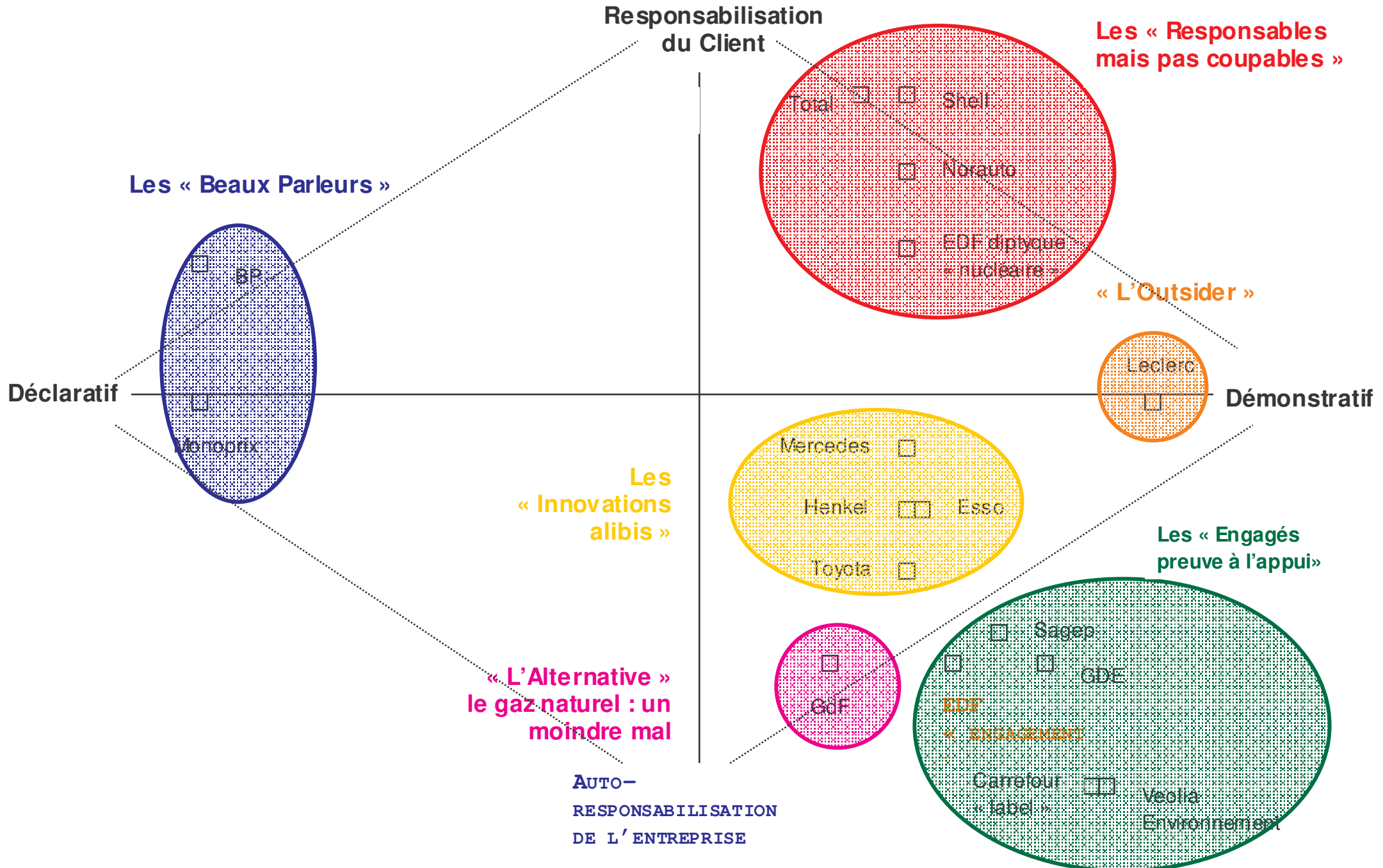
place), nous avons sélectionné celles qui semblaient avoir le discours émis le plus affirmé sur le développement durable. Nous sommes alors allés rechercher leurs campagnes de publicités grand public afin de les étudier. A ce panel ont été rajoutées d'autres campagnes publicitaires d'entreprises non cotées au CAC 40, mais ayant un discours intéressant du point de vue du développement durable. Ceci nous a permis de faire une synthèse sur la communication de développement durable des grands annonceurs et d'en tirer des conclusions quant à la façon dont ce discours peut être perçu par les ONG, le secteur associatif et le grand public. Les annonceurs étudiés sont donc de trois types: les entreprises cotées au CAC 40 (Total, EDF, Leclerc, GDF, Carrefour, Veolia Environnement, Suez Environnement), les entreprises étrangères cotées (Mercedes, Henkel, Esso, Toyota, British Petroleum et Shell), et les entreprises non cotées mais ayant une position intéressante sur le thème (Générale des Eaux, la Sagep (Eaux de Paris), Norauto, et Monoprix). De cette étude ressort l'existence de trois grands axes de communication sur le développement durable : le discours émetteur, le discours par les preuves, et le discours bénéfice-client.

**Le discours émetteur** intervient lorsque l'annonceur choisit de communiquer par un simple engagement déclaratif, sans raisons de croire à l'appui. Ainsi Monoprix annonce : « Le développement d'accord mais seulement s'il est durable » et BP affirme « offrir bien plus que du pétrole ». Ce discours risque d'irriter les « sentinelles » car il est peu crédible et ne s'appuie sur aucun élément concret.

**Le discours par les preuves**, lui, intervient au contraire lorsque l'annonceur choisit d'avancer des preuves tangibles sur ses actions de développement durable pour paraître crédible aux yeux du public. Cela est notamment le cas dans la grande distribution ou le secteur automobile, et se décline de deux manières :

- La mise en avant de chartes ou de partenariats dans la body-copy afin de mettre en lumière l'engagement sur le terrain. Par exemple, Carrefour communique sur son partenariat avec le monde agricole dans le cadre de sa « filière qualité ». Il passe ainsi d'un rôle en aval de simple distributeur, à un rôle en amont de protecteur de la qualité : « La protection des rivières, des nappes phréatiques et du littoral (...) reste notre priorité ».
- La mise en avant d'innovations afin de mettre en lumière le service rendu tant au Client qu'à l'environnement. Henkel par exemple insiste sur son nouveau

# Mapping : positionnements Développement Durable et Responsabilité Sociale





- « détergent papier » écologique qui permet d'éliminer l'encre d'impression lors du recyclage, car comme l'affirme leur signature : « notre environnement mérite une nouvelle qualité ».

Dans le premier cas, les sentinelles auront tendance à vérifier que les chartes et partenariats ne sont pas que des façades et sont bien mis en œuvre. Dans le second, elles observeront si l'innovation communiquée n'est pas un simple alibi.

Enfin, **le discours sur le bénéfice client** semble être plus récent. Il s'agit par exemple de la campagne d'Eau de Paris (Sagep) qui se pose en concurrent direct des minéraliers, tant au plan du prix qu'au plan écologique. Dans le secteur de l'énergie également, on insiste sur le bénéfice client, à l'instar de la campagne 2003 de GDF « En choisissant un chauffage au gaz naturel, vous pouvez regarder la nature dans les yeux », tout comme celles d'EDF « Qui a dit que l'électricité devait coûter cher ? » (2004), « EDF réduit les nuisances sonores », « EDF réduit la pollution visuelle » (2002). Dans un cas comme EDF, les « sentinelles » souligneront sans doute que l'entreprise apporte ces bénéfices aux clients par l'intermédiaire d'une activité contestable. Ainsi, il pourra être reproché à EDF de proposer une électricité moins chère parce qu'elle provient d'un parc nucléaire d'importance.

De ces 3 grands axes de communication découlent 6 positionnements-types, que nous avons nommés et placés dans un mapping<sup>240</sup> qui comprend un axe horizontal de « Registre » allant du déclaratif au démonstratif et un axe vertical de « Responsabilisation » allant de l'auto-responsabilisation de l'entreprise à la responsabilisation du client.

On distingue tout d'abord **les « beaux parleurs »** (Monoprix et BP) qui sont uniquement sur un discours déclaratif que l'on ne croit pas forcément car il manque de preuves et ne les engage à rien. Cela ne veut pas dire, bien entendu, que l'entreprise ne mène aucune action concrète en faveur développement durable (on sait par exemple que Monoprix vend les produits labellisés Max Havelaar). Cela signifie simplement que dans sa campagne, elle ne donne aucune raison de croire. Les « sentinelles » seront donc, nous l'avons dit, sceptiques face à ce type de communication et chercheront sans doute à en savoir plus.

---

<sup>240</sup> Cf. Annexe 23

On distingue ensuite les « **responsables mais pas coupables** » (Total, Shell, Norauto ou la campagne 2004 d'EDF qui évoque le nucléaire), qui adoptent un discours démonstratif qui responsabilise le client plus que l'entreprise. Ainsi Norauto prévient: « Ne jetez pas votre huile de vidange n'importe où. La nature finit toujours par vous le rendre. », alors que Shell veut faire prendre conscience au consommateur que « Nous sommes tous dans le business du pétrole », et qu'EDF justifie son activité nucléaire par le désir du client d'obtenir une électricité moins chère. Il s'agit donc en majorité d'entreprises ayant une activité mal vue par le grand public, et qui la justifient en mettant le client devant ses responsabilités : de manière très subtile, l'annonceur indique que sa pollution n'est que la traduction inévitable du comportement du client. Les « sentinelles » n'auront aucune pitié face à ce discours et risquent même de mener des actions contre ce type de firme. Remarquons d'ailleurs que les pétroliers, bêtes noires des ONG et groupes écologistes sont pour la plupart dans cette catégorie et ont déjà essuyé des crises engendrées par ces sentinelles.

Une autre famille est constituée par les « **engagés preuve à l'appui** » (Veolia environnement, SUEZ environnement, Générale des eaux, la Sagep, les campagnes 2002-2003 d'EDF et celles de Carrefour). Ils optent pour un discours ultra-démonstratif, tout en mettant en avant l'auto-responsabilisation de l'entreprise. Ainsi, ils mettent en lumière leur engagement auprès des clients, et endossent une totale responsabilité environnementale, économique ou sociale. De part son engagement, cette famille peut sembler à l'abri d'attaques d'ONG, néanmoins, si ce discours ne correspond pas à la réalité de l'entreprise, comme cela a été le cas pour SUEZ après les crises latino-américaines, les « sentinelles » risquent de se dévouer sur elle.

Ensuite on distingue les « **innovateurs alibis** » (Mercedes, Henkel, Esso ou Toyota), qui donnent pour seule raison de croire, une ou plusieurs de leurs innovations, et montrent par ce biais leur engagement, leur volonté, et leur responsabilisation vis-à-vis de leurs outputs environnementaux. Ainsi, Esso signe « Taking on the world's toughest energy challenges ». Notons par ailleurs que les entreprises automobiles, pollueuses de fait, insistent sur une seule innovation, pour faire oublier leurs autres outputs nuisibles auprès Grand Public. Ainsi Toyota met l'accent sur le moteur hybride de sa Prius (« Respirez, vous êtes derrière une

Prius »), alors que Mercedes-Benz insiste sur la pile à combustible dont elle équipe les bus de ville : « Mercedes-Benz, et la ville respire enfin. ». Les « sentinelles » ne sont pas dupes, elles finissent toujours par découvrir les entreprises qui utilisent une innovation écologique pour couvrir le reste de leur activité par ailleurs polluantes : Mercedes et Esso en ont déjà fait les frais. Cette famille est donc exposée aux attaques de « sentinelles ».

Puis, deux annonceurs constituent des groupes à eux tout seuls. Ainsi, **GDFest «l'opportunité-métier/produit »**, puisqu'il a trouvé une opportunité directement liée à l'essence même de son produit, le gaz naturel qui, par nature, est non polluant. Choisir GDF c'est donc respecter la nature et ses semblables. Le diant est ainsi gratifié d'un altruisme valorisé, bien que peu coûteux en abnégation : « pour le confort de chacun, vous pensez à tout le monde », « vous pouvez regarder la nature dans les yeux », « Chaque fois que vous montez dans un bus au gaz naturel, la nature respire ». Du fait de cette opportunité, GDF n'a pas besoin d'être trop démonstratif, car le produit est une preuve en lui-même. Les « sentinelles » n'auront pas grand-chose à reprocher à une entreprise qui se développe sur un produit non polluant. Néanmoins, l'annonceur devrait faire attention à ne pas se reposer sur ses lauriers, et à montrer son engagement actif envers le développement durable.

Enfin, **E.Leclerc adopte l'esprit « challenger »**. Premier annonceur à communiquer sur le développement durable dès 1989, il innove dans sa communication puisque tout en étant démonstratif, il s'auto-responsabilise autant qu'il responsabilise ses clients (d'où sa position étrange sur le mapping). Dans sa campagne sur les sacs poubelle, en annonçant « il y a des endroits où nous n'aimons pas voir notre nom », le grand distributeur se pose en militant écologiste contre les sacs plastique. Il se positionne d'ailleurs dans l'action : « E.Leclerc a décidé d'agir » et capitalise sur son caractère distinctif : « Le sac E.Leclerc, une exception qui devrait être la règle ». Cette posture militante est très visible dans leur campagne militante de 2005 reprenant les slogans de Mai-68. L'engagement pionnier de E.Lederc en faveur de l'écologie est reconnu. Néanmoins, le distributeur devra rester cohérent avec ce discours initial et prendre garde par exemple à ne pas commercialiser des produits souffrant de suremballage. Notons toutefois que la communication militante surfaite de la dernière campagne E.Lederc peut facilement irriter les militants associatifs.

b- Enseignements et recommandations

Cette étude nous permet de tirer quelques enseignements. Les « sentinelles » ne sont pas sensibles *a priori* à la communication des entreprises, perçue souvent comme un vernis habillant des pratiques répréhensibles. Elles préfèrent en général vérifier d'elles-mêmes quels sont les engagements tenus par les acteurs économiques en question. Néanmoins, la communication des entreprises peut permettre aux « sentinelles » de relever certaines contradictions entre le discours affiché et la réalité de l'entreprise et donc d'entreprendre des actions contre eux. Nous l'avons vu, le positionnement et le type de discours choisi par l'annonceur peut éveiller les soupçons des sentinelles sur le bien fondé des déclarations publicitaires. Les « sentinelles » ne pardonneront pas à l'entreprise d'utiliser un discours ressenti comme hypocrite qui transforme le développement durable en un prétexte pour se faire pardonner une activité souvent critiquée car polluante.

La famille des annonceurs « engagés preuve à l'appui » reste la plus crédible, mais force est de constater que c'est la famille la plus nombreuse. Être donc à la fois dans la démonstration et dans l'auto-responsabilisation n'est pas un positionnement très discriminant pour l'entreprise. Des positionnements plus originaux, tel celui d'E.Leclerc dans sa campagne sur les sacs plastiques, sont donc à rechercher afin de se distinguer dans le club désormais très grand des annonceurs du développement durable.

Certaines recommandations s'imposent donc pour faire de la communication sur le développement durable un véritable atout de l'entreprise et éviter que cela en fasse la cible de critiques. Il semble tout d'abord primordial d'élaborer un discours sur le développement durable si et seulement si ce thème est une préoccupation constante de l'entreprise, rattaché à des problématiques propres au métier de l'annonceur, et qu'elle est étayée par des preuves concrètes.

Ensuite, il est important de trouver la juste mesure : trop de justification tue la justification. Il faut donc éviter une justification à outrance qui pourrait paraître suspecte, et cultiver la simplicité ainsi qu'une relative modestie.

Au lieu d'opter pour une communication leader qui assène unilatéralement des vérités providentielles, un positionnement de « challenger du développement

durable » montrant la volonté de l'entreprise d'innover en la matière semblerait plus efficace, notamment dans une société qui n'aime pas ces champions.

Enfin, il ne faut jamais oublier qu'une campagne de communication ne se suffit pas à elle-même. En matière de réputation, rien ne vaut une communication par capillarité<sup>241</sup> : le discours positif et laudatif d'institutions, d'ONG ou de personnes extérieures à l'entreprise est toujours mieux entendu et plus crédible, que le discours de l'entreprise sur elle-même. Ainsi, toute communication sur le développement durable doit être relayée par des actions hors-média concrètes auprès du grand public et des ONG, qui permettront de faire parler de l'entreprise et de croire en la sincérité de son discours.

### c- Conclusion : de la nécessité de s'engager dans une praxéologie

L'étude de la communication des entreprises sur les valeurs et le développement durable est forte d'enseignements. Une telle communication bénéficie à l'entreprise parce qu'elle permet de se construire une image éthique et de renforcer sa réputation sociale et environnementale, de sorte que la firme aura moins de chance d'être attaquée par une sentinelle. Mais elle peut aussi s'avérer catastrophique si le discours ne correspond pas aux actions mises en œuvre. En aucun cas cette notion ne doit donc être utilisée comme un vernis permettant de polir la réputation de l'annonceur, car les « sentinelles » découvriront tôt ou tard que la réalité est bien en-deça du discours.

Pour que la communication sur la responsabilité sociale et le développement durable soit réussie, il est donc nécessaire que l'entreprise tienne compte de ses engagements en faisant concorder ses actions et ses paroles, c'est-à-dire en recourant de manière sincère à une véritable praxéologie.

### **3) Une stratégie durable : la collaboration ONG-entreprise**

Une étude parue dans *Le Monde* le 3 janvier 2001 et menée pendant 4 mois par la société de relations publiques Edelman auprès de 500 leaders d'opinion ayant entre 30 et 65 ans dans 5 pays industrialisés<sup>242</sup>, montre que les occidentaux font 2 fois

---

<sup>241</sup> Entretien avec Catherine Ferrant

<sup>242</sup> Pays : Etats-Unis, France, Royaume-Uni, Allemagne et Australie. Enquête menée sur la base d'entretiens approfondis

plus confiance aux ONG qu'aux gouvernements, aux entreprises et aux médias. Comme nous l'avons indiqué, les ONG institutionnelles sont donc aujourd'hui de véritables labels qui inspirent la confiance au citoyen-consommateur.

Pour construire une marque-entreprise avec un fort capital « réputation », il peut donc être intéressant de travailler en collaboration avec ces acteurs afin de faire valoir sa bonne foi et sa volonté d'amélioration, auprès des leaders associatifs, des leaders d'opinion, des clients, des fournisseurs et des actionnaires.

C'est sur ce principe que se fondent les partenariats ONG-entreprise, qui permettent à chacun des deux acteurs de bénéficier du savoir-faire et de l'image de l'autre. Le partenariat permet une collaboration qui réconcilie ces deux acteurs historiquement opposés. Différentes possibilités de collaboration existent et pour réussir, les partenariats doivent respecter certaines règles fondamentales.

## **A. Les différentes possibilités de collaboration**

### a- Le mécénat

Le mécénat est l'une des possibilités de collaboration entre l'ONG et l'entreprise. Elle permet à l'entreprise de donner de l'argent à l'ONG en bénéficiant d'un petit effet « rehausseur d'image ». Néanmoins, par rapport à un véritable partenariat, cette option a sans doute moins de valeur aux yeux de l'ONG qui en bénéficie, car s'il est extrêmement facile de donner de l'argent, il est beaucoup plus complexe de s'engager dans une démarche interactive qui demande du temps et de nombreux efforts.

Le mécénat intervient souvent par le biais de Fondations d'entreprise. Ainsi par exemple, la Fondation Club Méditerranée a été créée en 1974 et soutient, depuis 1994, les projets de solidarité proposés par les salariés dans chaque Village du Club Med. Elle encourage ses salariés à s'impliquer en mettant leurs compétences à disposition et en les incitant à participer aux initiatives de la Fondation. Ainsi, depuis 2000, elle a par exemple lancé l'événement « goûter planétaire » qui consiste à inviter les enfants démunis vivant à proximité des implantations des Villages Club Med.

La Société Générale, elle, a mis en place un mécénat de solidarité lié à l'enfance, à la formation et au handicap, à travers un soutien aux initiatives de ses collaborateurs.

Une association, appelée Talents et Partages, a été créée par son personnel en 1994 : le Groupe subventionne les projets parrainés par ses salariés et retraités et participe également à des actions de sensibilisation collective.

Le groupe Danone, lui, créé des rendez-vous et reverse les bénéfices à des acteurs associatifs, sans s'engager dans une vraie démarche partenariale. Les Journées Danone pour l'Enfance mobilisent par exemple des centaines de salariés et aident plus de 150 associations. BNP Paribas a quant à lui créé plusieurs fondations (en France, en Suisse, et au Brésil) afin de faire émerger des projets pilotes.

#### b- Le partenariat

La France connaît un clivage manichéen entre les domaines « marchand » et « non marchand ». Mal à l'aise avec l'argent, nombreux sont des membres d'ONG qui refusent l'idée d'une vraie économie dans le secteur non marchand. Or les ONG génèrent des revenus, brassent de l'argent, et constituent en quelque sorte des entreprises (dont les actionnaires seraient les donateurs), souvent dotées de moyens bien plus importants que certaines PME. Manquant de culture d'entreprise, les ONG peuvent être récalcitrantes à s'engager dans une collaboration avec ces acteurs de l'économie marchande. Or le partenariat est bénéfique tant à l'entreprise qu'à l'ONG et peut améliorer la réputation de l'un comme de l'autre. Mais pour obtenir un partenariat, encore faut-il que l'entreprise ait une réputation correcte aux yeux des ONG. Ainsi, malgré ses démarches et sa volonté de collaborer avec Médecins Sans Frontières (MSF), Total n'a jamais obtenu l'accord de l'organisation<sup>243</sup>.

Il existe plusieurs types de partenariats avec des degrés de collaboration divers.

En bas de l'échelle on trouve la simple collaboration occasionnelle, où les deux acteurs échangent de temps à autre des idées sur leur terrain d'affrontement. Il ne s'agit pas réellement de partenariat, mais plutôt d'une collaboration. Ce mode de fonctionnement est souvent prisé par MSF par exemple<sup>244</sup>.

On trouve ensuite des partenariats ponctuels portant sur des sujets particuliers qui nécessitent un certain savoir-faire, par exemple pour organiser des galas de charité.

---

<sup>243</sup> Entretien avec Catherine Ferrant

<sup>244</sup> Entretien avec Laurent Terrisse

Par la suite, les relations sont parfois suivies. La Fondation des Hôpitaux de Paris par exemple fonctionne selon cette démarche.

Puis viennent les partenariats formels mais sur lesquels les deux acteurs choisissent de ne pas communiquer. Il s'agit pour l'entreprise de rémunérer l'ONG afin qu'elle scrute et valide (ou invalide) son mode de fonctionnement. C'est par exemple le cas du partenariat Carrefour-FIDH qui porte sur la qualité éthique des fournisseurs de l'enseigne. Dans la même veine, le CICR a ouvert il y a six ans une démarche mondiale de rencontre de grands groupes afin de leur permettre un meilleur fonctionnement.

Enfin, on trouve les ONG et entreprises qui désirent développer de vraies stratégies partenariales avec une offre affichée : c'est le cas par exemple du partenariat WWF-Lafarge, ou de Accor avec l'ONG Plan International et la Croix Rouge que nous étudierons plus loin.

Le partenariat est une action de collaboration dans la durée, qui demande beaucoup de travail aux structures qui y collaborent. Ils ne sont pas toujours un gage de réussite. Avant de s'installer dans les favelas de Buenos Aires, SUEZ Environnement avait par exemple collaboré avec des ONG locales afin d'élaborer des solutions viables pour la distribution de l'eau. Ce partenariat avait donc permis une plus grande efficacité de la firme lors de son implantation, mais au final, il ne lui a pas permis de faire face à la crise et de continuer d'exercer son activité dans le pays.

Néanmoins de nombreux partenariats sont des succès et font de l'entreprise un acteur de dialogue réellement intégré dans la vie de la cité. Selon Isabelle Karastamatis, le partenariat est très positif en terme de réputation si l'on communique sur les actions qu'il entraîne. C'est une sorte de « mécénat de compétence » qui « demande du courage, de la ténacité, de l'engagement et du temps, mais qui apporte beaucoup de récompenses »<sup>245</sup>.

### c- Le co-branding

Lorsqu'une ONG et une entreprise partagent vraiment les mêmes valeurs, elles peuvent décider ensemble de dépasser le stade du partenariat pur et simple pour progresser vers du co-branding, c'est-à-dire d'associer leurs deux « marques » afin

---

<sup>245</sup> Entretien avec Isabelle Karastamatis



de se faire connaître ensemble. Cela est donc moins applicable en communication Corporate qu'en communication-produit et marketing. Le co-branding permet de se situer dans le cœur même du métier de l'entreprise : le commerce. Le co-branding entre les cafés Malongo et le label Max Havelaar en est un exemple probant. Il augmente la richesse symbolique du produit et permet de gratifier l'acheteur d'une vertu de générosité. De même, The Body Shop, dont les produits cosmétiques ont toujours mis le respect de l'environnement en avant, s'est associé en 2001 à Greenpeace pour une campagne de promotion des énergies renouvelables. Néanmoins, lorsqu'il est question de co-branding, mieux vaut s'assurer que le marketing reste éthique, en effet : « Selon le discours ambiant, il ne faut pas mettre en avant, en particulier directement sur le produit ou le service, ses avantages environnementaux et sociaux »<sup>246</sup>.

## **B. Les ingrédients nécessaires à la réussite d'un partenariat efficace**

### a- Les règles de base

Afin de mettre en œuvre un partenariat ONG-entreprise efficace, il faut suivre quelques règles d'or<sup>247</sup>.

Tout d'abord, une forte méthodologie est nécessaire afin d'effectuer, en amont, le travail de présélection des partenaires envisageables. Certains Cabinets se sont spécialisés dans cette activité. C'est le cas de Chabasse & Forst créé par Philippe Chabasse (co-directeur pendant 20 ans de l'association Handicap International) et par Michel Forst (directeur général de la section française d'Amnesty International pendant 10 ans)<sup>248</sup>. Dans leur document de présentation, ils se définissent comme une agence « spécialisée dans l'accompagnement des entreprises en matière de relations avec les ONG et les OIG<sup>249</sup> » et affirment leur « ambition d'aider à structurer la relation entre associations et entreprises ».

De plus, l'entreprise et l'ONG, doivent d'abord se demander ce qu'elles peuvent apporter à leur partenaire, ce qu'elles recherchent dans ce partenariat, et si ce partenariat correspond à un besoin réel. De plus, l'entreprise devra évaluer s'il lui

---

<sup>246</sup> H. NAILLON et E. PASTORE-REISS, *Le Marketing éthique : les sens du commerce*, Pearson Education France, Collection Village Mondial, Paris, 2002, 224 p.

<sup>247</sup> Entretien avec Isabelle Karastamatis

<sup>248</sup> Entretien avec Antoine Vaccaro

<sup>249</sup> Organisations d'Intérêt Général

permettra de faire parler en bien de son activité et de ses valeurs, sans qu'elle ait à le faire elle-même. En effet, l'un des plus grands bénéfices que l'entreprise puisse retirer d'un partenariat en terme de réputation est la création d'une communication par capillarité, dans laquelle l'entreprise ne sera pas elle-même émettrice d'un discours laudatif sur son action, mais où une ONG s'en chargera pour elle, de manière naturelle.

D'autre part, il est nécessaire que l'ONG et l'entreprise, prennent conscience avant même le début du partenariat, du temps nécessaire à donner pour le rendre fonctionnel et efficace. Toute entreprise qui se lancerait dans un partenariat simplement pour créer un effet d'annonce s'engagerait dans une très mauvaise voie car l'instauration d'un partenariat nécessite du temps et des efforts quotidiens.

Ensuite, chaque acteur doit clairement comprendre les logiques de fonctionnement de l'autre acteur inclus dans le partenariat et être réellement décidé à vouloir s'engager dans cette démarche de manière honnête.

Comme l'ONG a une réputation bien meilleure que celle de l'entreprise dans l'opinion publique, elle apporte une image bonifiée et peut avoir un effet très positif sur le recrutement des jeunes diplômés et sur le management.

Pour être efficace, le partenariat ne doit pas être simplement une réponse à la pression exercée par une ONG sur l'entreprise. En effet, l'honnêteté de la démarche de l'entreprise va être mise à rude épreuve par l'ONG qui participe au partenariat, et qui refuse d'apparaître comme une « vendue du capitalisme »<sup>250</sup>. L'entreprise a donc tout à gagner à faire preuve d'honnêteté, de sincérité et de volonté dans sa démarche.

#### b- Un exemple de partenariat réussi : Accor-Plan et Accor-Croix Rouge

La stratégie globale des partenariats d'Accor a été articulée autour de deux axes majeurs : l'aide locale et de proximité aux populations en situation de précarité (partenariat avec la Croix Rouge) et l'aide internationale à l'enfance défavorisée à travers le parrainage d'enfants (partenariat avec l'ONG Plan). Le groupe soutient donc 2 organisations internationales « indiscutables ». A ces deux organisations s'est

---

<sup>250</sup> Entretien avec Isabelle Karastamatis

greffée récemment une troisième, qui entre parfaitement dans le cœur de métier de la chaîne (le tourisme). Il s'agit d'Ecpat, une ONG qui lutte contre le tourisme sexuel. Ces trois partenariats globaux constituent un changement radical par rapport à la situation précédente, où de nombreuses actions délocalisées étaient menées par différentes marques et divisions du groupe. Le Groupe soutenait par exemple le *Groupe Développement* en Afrique et en Roumanie, la *CRF* en France, l'*UNESCO* en Tunisie, au Cambodge et en Chine, et *Ecpat* en France. Au même moment, les différentes divisions du Groupe soutenaient par exemple *Care* en Australie, *A Tree for a Child* en Indonésie, *Ecpat* en Thaïlande, *Grupo de Apoio ao Adolescente e à Criança com Câncer* au Brésil, *Accion contra la Hambre* en Espagne, etc.

Les trois partenariats globaux ont permis une harmonisation. Pour ces trois partenaires attirés, le Groupe utilise désormais un même mode opératoire. Il met en œuvre les partenariats de manière décentralisée en maintenant les initiatives locales. Il implique ainsi les collaborateurs et les managers de toutes les divisions du Groupe et constitue un véritable apport de savoir-faire et de réseau. Il crée également des contrats-cadres déclinables localement et des actions pilotes.

En 2004, le groupe hôtelier Accor a donc décidé de s'engager dans un partenariat avec l'ONG Plan International dont le siège est à New York. L'Agence TBWA/Corporate/NonProfit à Paris s'est chargée de mettre en œuvre ce partenariat. Les deux entités se sont engagées à mettre sur pied un programme de coopération sur le long terme pour aider à augmenter la notoriété, les sponsors et l'identité corporate des deux organismes.

Les premiers objectifs étaient de définir les rôles et responsabilités respectifs de chacune des parties prenantes au partenariat pour assurer la visibilité de la marque partenaire dans les activités des deux organismes. Il fallait également définir un procédé pour travailler à la création d'outils et de matériel partenaire, et enfin définir des lignes d'adaptation du partenariat dans les pays d'implantation du groupe.

L'objectif global du partenariat avec Plan est d'aider au recrutement de parrains grâce au réseau et à l'expertise d'Accor. Cela s'est fait graduellement. En 2002, le groupe recensait des partenaires envisageables et créait une méthodologie afin de choisir son ONG. En 2003, il en informait ses différentes marques dans tous les pays où il est implanté. En 2004, il lançait une opération pilote dans l'hôtellerie en France et au Royaume-Uni à travers des « kits de parrainages » distribués dans plus de 300

hôtels et entreprises de services, par l'intermédiaire d'un coupon dédié au partenariat dans les carnets « Luncheon Vouchers » et de la distribution de brochures co-brandées.

Le partenariat s'est d'abord déroulé en deux phases. De mars 2004 à septembre 2004, il s'agissait de coordonner des séries de programmes pilotes en France et au Royaume-Uni dans le but d'identifier des techniques de promotion efficaces, des indicateurs de performance, des chaînes de communication, et des messages et outils corporate à utiliser. La deuxième étape consistait à évaluer le succès des programmes pilotes et à s'accorder sur de nouvelles activités dans d'autres pays.

Pour faire connaître ce partenariat, de multiples outils de promotion ont été mis en œuvre. Ainsi, en communication interne, Accor a mis en place un plan de communication spécifique relayé également sur l'Intranet, quant à Plan, il a diffusé des publications. En communication externe, Accor a lancé une campagne institutionnelle sur ce partenariat en 2004. L'accroche tentait d'humaniser l'entreprise : « Un regard neuf sur l'hôtellerie et les services aux entreprises pour gagner chaque jour votre sourire » alors que la body-copy expliquait le partenariat « En partenariat avec l'organisation internationale Plan, nous soutenons le parrainage d'enfants défavorisés dans 45 pays ». Accor a également promu le partenariat sur son site corporate [www.accor.com](http://www.accor.com) et sur [www.accorservices.com](http://www.accorservices.com). Plan a lui aussi fait connaître le partenariat sur son site Internet [www.planfrance.org](http://www.planfrance.org) et dans sa newsletter. Les outils d'édition d'Accor ont également été mis à disposition (Lettre Accor, Accor Hotels, Accor Magazine, Magazine Social Express, Lettre aux actionnaires), et d'autres ont été créés spécialement (Carte de vœux, Agendas etc.). Aujourd'hui les perspectives sont de déployer le partenariat dans de nouveaux pays et vers de nouvelles entités Accor. En décembre 2004, il y avait déjà 382 enfants parrainés dans les deux pays grâce à l'opération, 220 étaient parrainés par des collaborateurs et 162 par des clients. En Allemagne et en Belgique, les bénéfices de la vente de Carte de vœux Accor ont été reversés à l'association.

Le partenariat a d'autres vertus que l'amélioration de la réputation de ses parties prenantes. Une telle opération crée également des effets positifs en interne : c'est un outil de cohésion d'équipe qui permet de créer un terrain d'expression personnelle

pour le salarié et un nouveau mode de communication vis-à-vis des clients. Ce support est donc créateur de nouvelles initiatives internes et provoque un sentiment partagé de fierté, d'utilité, et de participation à une action concrète. S'il contribue à consolider l'image d'Accor en externe, il nourrit donc la fierté d'appartenance en interne.

Le partenariat Accor-Croix Rouge, quant à lui, s'est manifesté par une opération pilote en septembre 2004 avec le lancement de la Journée Mondiale des Gestes qui Sauvent au Sofitel-Paris en présence de médias nationaux et d'Adriana Karembeu. Pour promouvoir l'événement, le réseau d'information interne et externe a là encore été utilisé : Accor Magazine (250 000 exemplaires), Accor Hotels (61 000 exemplaires), le site Internet corporate et l'intranet, ainsi que l'affichage événementiel sur la façade du Sofitel, Porte de Sèvres à Paris, visible par 360 000 personnes par jours. Il a également donné lieu à des opérations comme « Tickets donnés, repas partagés » du 1<sup>er</sup> décembre 2004 au 31 mars 2005. Un million de salariés utilisateurs de Tickets Restaurant en France pouvaient envoyer leurs tickets à une adresse dédiée. La CRF a ainsi pu affecter plus de 80 500 euros de fonds à son dispositif d'aide alimentaire.

Le partenariat apparaît donc comme une formule efficace pour améliorer sa réputation aux yeux de l'opinion et pour créer une cohésion en interne, tout en ayant une incidence réelle sur une grande cause.

*→ Plusieurs moyens sont donc à la disposition de l'entreprise pour conserver sa réputation face aux attaques des « nouvelles sentinelles ». Face aux ONG et à leurs alliés, l'entreprise doit désormais être alerte, réactive et attentive à son discours. Mais elle peut également devenir proactive en s'engageant dans une collaboration (et si possible un partenariat de compétence) avec des « sentinelles ». Ainsi, il ne s'agira plus de conserver sa réputation face à une « sentinelle », mais de promouvoir et d'améliorer sa réputation en collaboration avec elle. La collaboration avec une ONG semble être en effet une façon de s'ancrer de manière pragmatique dans le développement durable et la responsabilité sociétale.*

*Au-delà de la crise, la confrontation et la collaboration entre les ONG et les entreprises semble être devenue un nouveau schéma de relation entre les acteurs économiques et la société. L'entreprise a donc tout à gagner en s'y adaptant.*

## CONCLUSIONS

*« Veillez à votre réputation : ne la laissez ni noircir par des propos malséants,  
ni déchirer par des jugements défavorables »  
Saint Isodore de Séville*

Au terme de cette analyse nos hypothèses ne sont que partiellement vérifiées.

Notre première hypothèse avançait que les ONG avaient gagné un pouvoir d'influence et de pression sur les entreprises depuis les années 1980. Effectivement, comme nous l'avons montré, les ONG ont acquis une capacité de nuisance à même de faire trembler les plus puissantes multinationales, notamment grâce à une communication professionnalisée et à une organisation en réseaux.

Notre hypothèse de départ est donc vérifiée, mais il convient de lui apporter quelques nuances. Tout d'abord, c'est le jeu de réseau avec les médias et l'opinion qui dote les ONG d'un réel pouvoir, une ONG seule n'aurait aucun impact sur le comportement d'une entreprise. Sa puissance n'est permise que par sa proximité avec des militants associatifs organisés en un réseau étendu qui l'aident à surveiller les transnationales, des médias qui se font le relais de leurs revendications et lui permettent de toucher un large public, et une opinion qui veut bien se mobiliser lorsque l'ONG l'interpelle. Le pouvoir des ONG ne leur est donc pas intrinsèque, il relève d'une collaboration de différents acteurs.

Telle une sentinelle solitaire qui donnerait l'alarme face à l'attaque imminente d'un ennemi de taille, sans être rejointe par une infanterie, une cavalerie et un éventail de canons prêts à faire feu, une ONG seule ne pourrait pas nuire à la réputation d'une entreprise sans l'opinion publique, les médias et les autres acteurs associatifs évoluant en réseau.

Notre seconde hypothèse stipulait que l'entreprise est désormais contrainte par les ONG de devenir un acteur socialement responsable pour assurer sa pérennité dans un contexte de mondialisation.

Là encore cette hypothèse est globalement vérifiée, en effet le contexte de mondialisation a mis l'entreprise devant la nécessité de devenir socialement responsable. La communication et les actions des ONG ont également fait pression dans cette direction. Néanmoins, elles ne sont pas les seules. Nous l'avons vu, d'autres acteurs jouent en ce sens, notamment les agences de notations qui

fournissent des renseignements aux investisseurs, et les fonds et investissements éthiques qui se développent de par le monde. Pour le moment les normes internationales ne contraignent pas légalement les transnationales à une telle responsabilité, car elles n'ont pas de pouvoir de obligatoire. Cependant, certains pays, tels la France avec la loi NRE, tendent à contraindre de plus en plus les entreprises à devenir responsables. Si ces lois venaient à s'appliquer internationalement, il serait intéressant d'étudier leur incidence sur le comportement des ONG : se tourneraient-elles vers d'autres combats, ou deviendraient-elles des contrôleurs de l'application de la loi ?

D'autre part, une seconde nuance est à apporter à cette hypothèse. Notre étude montre que si la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise est primordiale à sa bonne réputation dans l'opinion, elle ne constitue pas à elle seule l'élément central de la pérennité de l'entreprise. En effet, le rôle premier de l'entreprise reste la réalisation de profits, pas la redistribution sociale. Dans certains cas, les dirigeants d'une transnationale pourront préférer sauvegarder leur réputation financière auprès de leurs actionnaires et « shareholders », au détriment de leur réputation « éthique » auprès des ONG et du grand public. Si, pour des raisons spécifiques à son métier, ou à la conjoncture, l'entreprise n'est pas sensible aux attaques sur sa réputation sociale et environnementale, l'action des ONG n'aura pas d'incidence sur son comportement. Ne compter que sur le contrôle des entreprises par les ONG sur le plan de l'éthique sociale n'est donc pas raisonnable.

Enfin, notre troisième hypothèse est complètement vérifiée. Malgré l'idée reçue que les ONG et les entreprises sont des acteurs qui se combattent, ils parviennent à trouver des moyens de collaboration bénéfique à chacun et à la société toute entière. Le partenariat en fait partie et il permet aux deux organismes d'améliorer leur réputation et leurs compétences auprès de leurs publics respectifs, en s'engageant dans une communication et des actions communes. Une collaboration sincère et effective avec une ONG peut donc être un moyen pour l'entreprise de se doter d'une bonne réputation, tout en contribuant de manière efficace à une « grande cause ».

Tout cela tend à montrer que si les ONG (et ses alliés) sont de véritables « sentinelles » de la réputation des entreprises, elles ne peuvent l'être que dans le cadre des limites que nous avons indiquées ci-dessus.

Afin d'élargir notre réflexion, il est important de poser la question du contrôle de ces « sentinelles ». L'impact médiatique dont elles sont pourvues repose sur la confiance que l'opinion leur accorde et les oblige à beaucoup plus de responsabilité concernant la qualité et la fiabilité de leurs actions, campagnes et communications. En effet, étant donné leur pouvoir de déstabilisation des entreprises, les « sentinelles » sont parfois manipulées à leur insu par des acteurs économiques peu scrupuleux tentant de nuire à leurs concurrents. Elles courent le risque de devenir de futures cibles privilégiées de désinformation. Pour le moment, rien excepté leur propre éthique et déontologie ne les contraint à plus de responsabilisation. Mais sans perspective de sanction peut-il y avoir une autorégulation du système ? On peut alors se demander si la possibilité de recours judiciaire ne devrait pas être renforcée afin d'hâter leur responsabilité dans leur activité de contestation. Néanmoins, les atteintes à la réputation étant difficiles à chiffrer, il serait sans doute complexe de fonder une sanction judiciaire ou pénale sur des éléments objectifs et solides. Ce type de sanction serait même peut-être vaine en terme de réparation possible, puisque lorsque l'intervention judiciaire a lieu, il est déjà trop tard: le mal est fait et la réputation déjà endommagée.

Par ailleurs il serait intéressant d'étudier dans un futur mémoire si la capacité de contestation et de nuisance des « sentinelles » est la même dans tous les pays. En effet, tout au long de nos recherches, il est apparu que les ONG et groupes altermondialistes anglo-saxons étaient plus virulents que leurs collègues latins, et Caroline Fourest a noté que les boycotts fonctionnaient très bien dans les pays asiatiques. Par ailleurs, nous avons vu avec Jean-Pierre Beaudoin comment une même « faute » de l'entreprise ne sera pas sanctionnée de la même façon dans tous les pays. Il semble donc que la contestation des sentinelles soit également liée à un facteur culturel qu'il serait intéressant d'étudier.

La construction d'une éthique, l'engagement dans le développement durable et la consolidation d'une responsabilité sociétale dans l'entreprise semblent parfois être une tâche sisyphéenne face aux attentes exigeantes des « sentinelles ». Néanmoins, cela paraît être aujourd'hui primordial si l'entreprise souhaite conserver sa réputation dans un contexte d'économie mondialisée. Les sentinelles veillent.



## BIBLIOGRAPHIE

### Réputation, Image, Rumeurs et Marques

#### LIVRES

KAPFERER (Jean-Noël).- Rumeurs, le plus vieux média du monde.- Paris : Seuil, 1995.- 357 p. (Collection Point)

PIOTET (Jean-Pierre).- Réputation, le regard des autres. Bâti et promu oir sa réputation.- Paris : Editions ESKA, 2004.- 56 p. (Collection ThompsonCorp)

#### ARTICLES

BRIARD (Clotilde).- « *La réputation, un capital encore mal exploité par les entreprises* ».- In : Les Echos n°18431, 26 juin 2001 : p 51

DE KERORGUEN (Yan).- « *Les Français notent leurs entreprises plus sévèrement que les Américain* ».- In : La Tribune, 15 novembre 2004 : p 36

FRANCOIS (Ludovic).- « *ONG et réputation d'entreprises : la guerre de l'information au nom de l'éthique* ».- In : Revue d'études du Renseignement et des Opérations Spéciales, n°8, L'Harmattan : pp. 117-137

GIRARD (Laurence).- « *Total veut tourner la page de l'Erika* ».- Les Echos, 22 avril 2005

HEIDERICH (Didier).- « *Insidieuses rumeurs* ».- In : Visionary Marketing, <http://visionarymarketing.com/articles/insidieusesheidetich.html>

KAPFERER (Jean-Noël).- « *Les nouvelles sentinelles de la réputation* ».- In : La Lettre de l'Observatoire de la Réputation, avril-mai 2004

KESSLER (Denis).- « *De reputatonis* ».- In : Observatoire de la Réputation, [www.obs-reputation.fr](http://www.obs-reputation.fr)

LAVAUD (Anne).- « *Ce club prisé des vingt-trois milliardaires* ».- In : CBNews n°837, 30 mai 2005 : p13

PIOTET (Jean-Pierre).- « *Séduire ou convaincre, les marques devront choisir* ».- In : Risques n°42, juin 2000 : 2p

PIOTET (Jean-Pierre).- « *Le paradoxe de l'effet Virenque* ».- In : Les Echos, 20-21 février 2004

PIOTET (Jean-Pierre).- « *Rumeurs, Internet et réputation* ».- In : Les Echos n°18134, 14 avril 2000 : p 72

PIOTET (Jean-Pierre).- « *La protection juridique de la réputation* ».- In : La Lettre de l'Observatoire de la Réputation, janvier 2004

PIOTET (Jean-Pierre).- « *En Bourse, à quoi sert une bonne réputation ?* ».- In : La Lettre de l'Observatoire de la Réputation, octobre-novembre 2004

PIOTET (Jean-Pierre).- « *Réputation et développement durable* ».- In : La Lettre de l'Observatoire de la Réputation, janvier 2004

PIOTET (Jean-Pierre).- « *TOTAL au bord du sans faute* ».- In : Les Echos, 2 janvier 2001

PIOTET (Jean-Pierre).- « *Mercedes : le prix de l'arrogance* ».- In : Les Echos n°17531, 27 novembre 1997 : p 60

RICHEBOIS (Véronique).- « *Les nouvelles armes de la rumeur* ».- In : Les Echos, 28 février 2005 : p 9

RICHEBOIS (Véronique).- « *Comment Total cherche à améliorer son image* ».- In : Les Echos, 21 avril 2005 : p 12

T.D.N.- « *Marques de confiance* » (enquête).- Challenges, n°250, 23 juin 2005 : pp 46-52

« *La réputation à l'épreuve du krach boursier* ».- In : La Lettre de l'Observation de la Réputation, janvier 2004

### Développement durable

#### LIVRES

DUCROUX (Anne-Marie).- Les Nouveaux utopistes du développement durable.- Paris : Autrement, 2002.- 342 p. (Collection Mutations)

FOLLENFANT (Teddy), DELAPORTE (Pierre).- Développement durable, 21 patrons s'engagent.- Paris : Le Cherche Midi, 2002.- 235 p. (Collection Documents)

#### ARTICLES

BATLLE (Annie).- « *Le développement durable devrait durer* ».- In : Les Echos, 24 mai 2005

BETTI-CUSSO (Martine).- « *Développement durable, la grogne des écologues* ».- In : Le Figaro Magazine, 28 mai 2005

BODESCOT (Anne).- « *Développement durable : quel impact sur les cours de bourse ?* ».- In : Le Figaro Patrimoine, 30 avril 2005 : p8

CHAMBRAS (Aline).- « *Entreprise et développement durable : Liaisons dangereuses* ».- In : Territoires, la revue de la démocratie locale, mai 2003

DUVIGNEAU (Hélène).- « *Développement durable : une coquille vide ?* ».- In : Supplément à l'Humanité Hebdo, 2-3 juillet 2005 : p2

- FACHE (Alexandre).- « Une notion à réinventer » (entretien avec Stéphane Bonnevaux, Christian Brodhag et Alain Hayot).- In : Supplément à l'Humanité Hebdo, 2-3 juillet 2005 : pp 5-6
- GADHOUM (Feyel).- « Une moitié du monde est contrainte de polluer pour vivre ».- Le Figaro Economie, 20 avril 2005 : p11
- HEIDERICH (Didier).- « La fin du développement durable ? ».- In : CCC, [www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com), 21 janvier 2003
- LANDRE (Marc).- « Les déclinaisons d'une marque « verte » ».- In : L'Expansion n°698, juin 2005 : p119
- LATOCHE (Serge).- « Pour une société de décroissance ».- In : Le Monde Diplomatique, janvier 2004 : pp 18-19
- LECHANT (Caroline).- « Des rapports de plus en plus crédibles ».- In : Dossier développement durable, Les Echos, 2 juin 2005
- LEVY (Lionel).- « Développement durable : des rapports environnementaux et sociaux encore insuffisants » (Etude).- In : La Tribune, 29 avril 2005 : p35
- LEVY (Lionel).- « Le secteur financier s'implique dans le développement durable ».- In : La Tribune, 13 juillet 2005
- LION (Valérie).- « Management : La longue marche du développement durable ».- In : L'Express, 6 juin 2005 : pp 126-129
- NAHAPETIAN (Nairi).- « EDF concentre sa communication sur le développement durable ».- In : Novethic, [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr), 24 décembre 2001
- SABO (Dorian).- « Le fragile développement durable ».- In : assertion de l'Institut de Recherche pour le Développement (IRD)
- « Ushuaïa, le label Hult certifié 100% rentable ».- L'Expansion n° 698, juin 2005
- « Le nouveau pacte Homme-Nature » (dossier).- In : Le Monde Supplément, 26 mai 2005
- Interview de Francisco Van der Hoff.- « On parle de développement durable à tort et à travers ».- In : Le Journal du Management, 22 juin 2005
- Dossier développement durable, « L'entreprise apprivoise l'écologie », numéro spécial, Les Echos, 2 juin 2005

## **Ethique, Responsabilité Sociale**

### **LIVRE**

- BALLET (Jérôme), DE BRY (Françoise).- L'entreprise et l'éthique.- Paris : Seuil, 2001.- 431 p. (Collection Point)
- WEBER (Max).- L'éthique protestante ou l'éthique du capitalisme.- Paris : Pocket, 1989 (1919).- 285 p. (Poche)

### **ARTICLES**

- ALCARAZ (Marina).- « La Bourse juge inégalement les entreprises « socialement responsables » ».- Les Echos, 3 mai 2005 : p 31
- BAUDRILLARD (Jean).- « L'hystérie du Millénaire ».- In : Revue Le Débat, N°60, Mai 1990
- CHAUVEAU (Alain).- « Nike : plus de rapport de responsabilité sociale ? ».- In : Novethic, [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr), 16 décembre 2002
- CHAUVEAU (Alain).- « Procter & Gamble veut marier responsabilité et business ».- In : Novethic, [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr), 9 décembre 2003
- CHAUVEAU (Julie).- « Voyage dans la jungle des initiatives volontaires ».- In : Dossier développement durable, Les Echos, 2 juin 2005
- CHIAPAU (Françoise).- « Le Pakistan s'organise pour combattre le travail des enfants ».- In : Le Monde Economie, 10 mai 2005
- COUPRY (Pierre-Marie).- « Wal-Mart : l'écart se creuse entre les discours et la réalité ».- In : Novethic, [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr), 20 janvier 2003
- DROUET (Virginie).- « Eau de Paris : il faut avoir 20/20 en éthique ».- In : Courrier Cadres, 9 juin 2005 : p 39.
- FARGUES (Laurent).- « Economie éthique : le modèle belge ».- In : Novethic, [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr), 25 janvier 2002
- FARGUES (Laurent).- « Triumph cesse ses activités en Birmanie ».- In : Novethic, [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr), 1<sup>er</sup> février 2002
- FOUGIER (Eddy).- « L'entreprise et ses nouveaux contestataires ».- In : Sociétal, 1<sup>er</sup> Trimestre 2004.- 5 p
- KENNEDY (R.E.).- « The protestant Ethic and the Parsis ».- In : American Journal of Sociology, Vol.68, Vol.1, 1962-1963 : pp 11-20
- LECHANT (Caroline).- « Loi NRE : des rapports de plus en plus crédibles ».- In : Les Echos, 2 juin 2005

- LE GOFF (Delphine).- « *Corporate : les bilans annuels font dans la transparence* ».- In : Stratégies n° 1344, 4 novembre 2004 : p16
- LIBAERT (Thierry).- « *Hors de la transparence, point de salut ?* ».- In : Entreprendre, 19 décembre 2003
- PARINGAUX (Roland-Pierre).- « *Un pacte global* ».- In : Le Monde Diplomatique, décembre 2000 : p5
- PERROTTE (Derek).- « *Les valeurs qui montent dans les entreprises* ».- In : Les Echos, 15 novembre 2004
- REVERCHERON (Antoine).- « *Une norme sociale pour les multinationales ?* ».- In : Le Monde Economie, 10 mai 2005
- REVERCHERON (Antoine).- « *L'entreprise doit pouvoir prouver qu'elle agit selon ses engagements* » (entretien avec Didier Gauthier, groupe de travail « responsabilité sociale » de l'ISO.- In : Le Monde Economie, 10 mai 2005
- REVERCHERON (Antoine).- « *Les normes internationales encadrent la «responsabilité sociétale* » ».- In : Le Monde Economie, 10 mai 2005
- ROYO (Martine).- « *Droits de l'Homme : la pression s'accroît sur les multinationales* ». In : Les Echos, 14 juin 2005 : p13
- SICARD (Jean-Pierre).- « *La responsabilité sociétale, axe stratégique pour l'entreprise?* ».- In : Le Monde Initiatives, mai 2003
- SMEE (Véronique).- « *Bimanie : l'OIT envisage de faire pression sur les investisseurs* ».- In : Novethic, [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr), 12 juillet 2004
- WIROTH (Noémie).- « *Comment Areva s'est abonné à la transparence* ».- In : CBNews n°837, 30 mai 2005 : p24
- WIROTH (Noémie).- « *Pourquoi EDF concentre son discours sur les handicaps* ».- In : CBNews n°823, 21-27 février 2005 : p 19
- « *Silence is golden, says Coke* ».- In : <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/1046034.stm>
- « *Le blog sur la peau qui donne des boutons* ».- In : Business, publié sur pointblog.com, 12 mai 2005
- « *Nous avons toutes les mêmes valeurs* » (Dossier).- In : CBNews n°810, 15-21 novembre 2004 : pp 8-12

## Communication et Marketing

### LIVRES

- HEIDERICH (Didier).- *Rumeur sur internet. Comprendre, anticiper et gérer les cybercrises* ».- Paris : Pearson Education France, 2004.- 180 p. (Collection Village Mondial)
- GUILLERY (Jean-Michel), OGRIZEK (Michel).- *La Communication de Crise*.- Paris : PUF, 1997.- 127 p (Collection Que sais-je ?)
- LIBAERT (Thierry).- *Le Plan de communication, définir et organiser votre stratégie de communication*.- Paris : Dunod, 2003 (2<sup>e</sup> édition).- 241 p.
- LIBAERT (Thierry).- *La Communication de crise*.- Paris : Dunod, 2001
- NAILLON (Hervé), PASTORE-REISS (Elisabeth).- *Le Marketing éthique : les sens du commerce*.- Paris : Pearson Education France, 2002.- 224 p. (Collection Village Mondial)
- TIXIER (Maud).- *La communication de crise*.- Mc Graw Hill, 1991
- WESTPHALEN (Marie-Hélène).- *Le Communicator*.- Paris : Dunod, 2004.- 446 p.

### ARTICLES

- BRILLET (Frédéric).- « *Les salariés s'emparent de la blogosphère* ».- In : CBNews, n°842, 4 juillet 2005 : p35
- COHEN (Benjamin).- « *Communication Corporate* ».- In : Stratégies, n°1376, 30 juin 2005 : pp 34-36
- DELCAYRE (Alain).- « *Gestion de crise, se repentir pour rebondir* ».- In : Stratégies, n°1377, 7 juillet 2005 : p 17
- DI SOMMA (Mark).- « *Know logo* ».- In : [www.allaboutbranding.com](http://www.allaboutbranding.com), 2002
- DONATON (Scott).- « *Word of mouth as a rising advertising strategy* ».- In : [www.adage.com](http://www.adage.com), 17 novembre 2003
- HEIDERICH (Didier).- « *Internet et la communication de crise, une première approche* ».- In : CCC, [www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com), mars 2003
- HEIDERICH (Didier).- « *Plan média de crise* ».- In : CCC, [www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com), mars 2003
- HERMAN (Thierry), LUGRIN (Gilles).- « *La rhétorique publicitaire, ou l'art de la persuasion* ».- Com Analysis, [www.comanalysis.ch/ComAnalysis/Publication13.htm](http://www.comanalysis.ch/ComAnalysis/Publication13.htm), mars 2001
- HUYNH (Thuan).- « *Karim B. Stambouli: "Le piège du marketing viral, c'est la rumeur"* ».- In : Le Journal du Net, [www.journaldunet.com/0207/020705buzzmrk.shtml](http://www.journaldunet.com/0207/020705buzzmrk.shtml), 5 juillet 2002
- KAMAT (Vinay).- « *NRS Buzz: The in-thing at hip partie* ».- In : Times News Network, 3 janvier 2004
- KARAYAN (Raphaëlle).- « *Spheris: les "influenceurs" au service du "buzz"* ».- In : Le Journal du Net, [www.journaldunet.com/0311/031107spheris.shtml](http://www.journaldunet.com/0311/031107spheris.shtml), 7 novembre 2003
- LIBAERT (Thierry).- « *Crises, de 10 à 100* ».- In : CCC, [www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com)

- LIBAERT (Thierry).- « *Communication de crise : le choix des messages* ».- In : Humanisme et Entreprise, Septembre 1999
- LIBAERT (Thierry).- « *La gestion des crises, simple affaire de communication ?* ».- In : Management et Conjoncture sociale, février-mars 2003
- LIBAERT (Thierry).- « *La communication d'entreprise ? Une petite période heureuse, entre 2 crises* » (entretien).- In : UJEF Communication et Entreprise, www.ujef.com
- LIBAERT (Thierry).- « *ERIKA – Les leçons d'une crise* ».- In : Les Echos, 10 décembre 2003
- LUGRIN (Gilles).- « *La gestion de crises : aide mémoire* ».- Com Analysis, [www.comanalysis.ch/ComAnalysis/Publication40.htm](http://www.comanalysis.ch/ComAnalysis/Publication40.htm), mars 2002
- LUGRIN (Gilles).- « *Jusqu'où ira la publicité* ».- Com Analysis, [www.comanalysis.ch/ComAnalysis/Publication49.htm](http://www.comanalysis.ch/ComAnalysis/Publication49.htm), juin-juillet 2002
- PETERS (Sophie).- « *Le bouche-à-oreille, coqueluche des marques* ».- In : Les Echos, 11 décembre 2003
- REGAN (Keith).- « *News and Improved Guerrilla Marketing Tactics for High Tech* ».- In : E-commerce Times, 14 mars 2003
- RENAUDIN (Hervé).- « *Sortir de la crise : une approche par le marketing des services* ».- In : CCC, [www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com), février 2005
- RENAUDIN (Hervé).- « *Gestion de crise et réaction de l'organisation. La cellule de crise à la croisée des divergences* ».- In : CCC, [www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com), janvier 2004
- « *Le Marketing viral – Manifeste* » (extraits).- In : [www.numilog.com/extrait.asp?id\\_livre=778](http://www.numilog.com/extrait.asp?id_livre=778)
- L.B.- « *Comment tirer parti de la vogue du blog* ».- In : Challenges, n°250, 23 juin 2005 : pp 90-91
- « *Anticiper les crises* ».- CCC, [www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com), 11 août 2000

## Médias et Opinion

### LIVRES

- BEAUDOIN (Jean-Pierre).- L'opinion, c'est combien ? Pour une économie de l'opinion.- Paris : Pearson Education France, 2005.- 237 p. (Collection Village Mondial)
- BOURDIEU (Pierre).- Sur la télévision.- Paris : Raisons d'agir, 1996.- 95 p.
- FINKIELKRAUT (Alain).- La défaite de la pensée.- Paris : Gallimard, 1989.- 185 p.
- FOUREST (Caroline).- Face au boycott, l'entreprise face au défi de la consommation citoyenne.- Paris : Dunod, 2005.- 167 p.
- POSTMAN (Neil).- Se distraire à en mourir.- Paris : Flammarion, 1992
- RIEFFEL (Rémy).- Sociologie des médias.- Paris : Ellipses, 2001.- 173 p.

### ARTICLES

- BASSI (Michel).- « *Délectation morose* ».- In : La Lettre de l'Observation de la Réputation, janvier 2004
- FORRAY (Didier).- « *Un film contre la décharge de l'iPod* ».- In : [www.01net.com/article/224114.html](http://www.01net.com/article/224114.html), 27 novembre 2003
- HEIDERICH (Didier).- « *Lorsque l'opinion ne bascule pas* ».- In : CCC, [www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com), 13 juin 2002
- HEIDERICH (Didier).- « *Nous sommes tous des « arti »* ».- In : CCC, [www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com), 25 janvier 2002

## ONG et groupements altermondialistes

### LIVRES

- DACHEUX (Eric).- Associations et communication, critique du marketing.- Paris : CNRS Editions, 2002.- 155 p.
- GABORIT (Pierre).- L'opinion publique et la communication des associations.- Paris : La Documentation Française, 1991.- 125 p.
- FRANGUIADAKIS (Spros), ION (Jacques), VIOT (Pascal).- Militer aujourd'hui.- Paris : Autrement, 2005.- 139 p. (Collection CEVIPOF)

### ARTICLES

- ARMENGAUD (Jean-Hébert).- « *El Alto, chaudron bolivien* ».- In : Libération, 20 mai 2005
- BAUER (Anne).- « *La société de précaution : un terrain de choix pour le contre-pouvoir associatif* ».- In : Les Echos, 21 avril 2005
- BROSSARD (Marc).- « *Une enquête est ouverte sur un chantier de Total en Birmanie* ».- In : Novethic, [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr), 18 octobre 2002

- CALLAMARD (Agnès), KENT (Randolph).- « *Les ONG toujours en retard d'une catastrophe* ».- In : Le Monde Diplomatique, novembre 2004 : pp.24-25
- COUPRY (P.M).- « *Controverse sur la privatisation de l'eau dans les pays du Sud* ».- In : Nov ethic, [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr), 16 mars 2005
- COUPRY (P.M).- « *Amnesty dit non au financement du pipeline caucasien de BP* ».- In : Nov ethic, [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr), 21 mai 2003
- DELCAS (Marie).- « *Les Boliviens d'El Alto ne veulent plus de « la Suez »* ».- In : Le Monde Economie, 15 mars 2005 : p5
- ESCARPIT (Françoise).- « *L'eau, source de mobilisation à El Alto* ».- In : L'Humanité, 15 mars 2005 : p 12
- FARGUES (Laurent).- « *Areva perd contre Greenpeace* ».- In : Nov ethic, [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr), 6 août 2002
- GOVERNEUR (Cédric).- « *Les guérilleros de la cause animale* ».- In : Le Monde Diplomatique, août 2004 : p 1, 12-13
- HUSSON (Anne-Catherine).- « *Plainte pour séquestration en Bimanie déposée contre Total* ».- In : Novethic, [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr), 29 août 2002
- JUHEM (Philippe).- « *Parler du malheur, grammaire du discours humanitaire et constitution des angles journalistiques* ».- In : <http://perso.club-internet.fr/juhem/discourshumanitaire.pdf>, 1999
- LEON-DUFOUR (Sixtine).- « *Les ONG mettent les Huit sous pression* ».- In : Les Echos, 6 juillet 2005
- MACH (Antoine).- « *Le pouvoir des ONG sur les entreprises : pression, partenariat, évaluation* ».- In : Covalence, [www.covalence.ch](http://www.covalence.ch)- pp : 109-129
- MITTERRAND (Danielle).- « *Le cas bolivien* ».- In : Le Journal du Dimanche, 20 mars 2005
- OLIVA (Jean-Claude).- « *L'eau vive des altermondialistes* ».- In : ACME, [www.acme-eau.com](http://www.acme-eau.com)
- PERREUX (Jacques).- « *L'enjeu démocratique de la gestion de l'eau* ».- In : ACME, [www.acme-eau.com](http://www.acme-eau.com)
- PLISKIN (Fabrice).- « *Le triomphe de l'altercinéma* ».- In : Le Nouvel Observateur, 28 avril-4 mai 2005 : pp108-110
- ROBERTS (Adrian).- « *Activists attack failed water policy : biwater kicked out of Tanzania* ».- In : Morning Star, 19 mai 2005
- RUEFF.- « *Débats sur le contrôle de l'eau par les entreprises privées* ».- In : ACME, [www.acme-eau.com](http://www.acme-eau.com), 30 janvier 2005
- SMEE (Véronique).- « *Manifestations contre Suez en Bolivie* ».- In : Nov ethic, [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr), 15 mars 2005
- SMEE (Véronique).- « *Rapport Kouchner : les ONG consternées* ».- In : Novethic, [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr), 23 décembre 2003
- SMEE (Véronique).- « *« Stop Killer Coke » relance l'activisme contre Coca Cola* ».- In : Nov ethic, [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr), 5 janvier 2005
- C.S.- « *ONG : du bon usage de la communication* ».- In : Enjeux, juillet-août 2005 : p29
- « *Contre Argumentaire de la CACE à celui de Veolia sur les altermondialistes de l'eau* ».- In : ACME, [www.acme-eau.com](http://www.acme-eau.com)
- « *Un nouveau rapport spécial de Public Citizen sur Veolia* ».- In : ACME, [www.acme-eau.com](http://www.acme-eau.com)
- « *Why oppose privatization of water ?* ».- In : Public Citizen, [www.citizen.org](http://www.citizen.org)
- « *Water Privatization Fiascos* ».- In : Public Citizen, [www.citizen.org](http://www.citizen.org)
- « *Guerre de l'eau. Berne chahuté par la vague antiprivatisation en Bolivie* ».- In : Tribune de Genève, 19 avril 2005 : p1
- Site de Stéphanie Dupont sur la communication des ONG.- [www.stephanie.dupont3.free.fr](http://www.stephanie.dupont3.free.fr)

### **Agences de Notation, Chartes, et Investissement socialement responsable**

- M.A.- « *L'ISR n'est pas le gage d'une surperformance boursière* ».- Les Echos, 3 juin 2005
- A.F.- « *Quand les entreprises demandent à être notées* ».- In : Enjeux Les Echos, 1<sup>er</sup> mai 2005
- A.B.- « *Développement durable : les entreprises s'organisent* ».- In Les Echos, 28 avril 2005 : p15
- DRIF (Anne).- « *Les agences de notation sous les feux de la concurrence* ».- In : Les Echos, 20 juin 2005
- HUSSON (Anne-Catherine).- « *Vigeo et Ethibel fusionnent : un leader européen est né* ».- In : Nov ethic, [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr), 16 juin 2005
- HUSSON (Anne-Catherine).- « *Vigeo fait le point sur la notation sollicitée par les entreprises* ».- In : Nov ethic, [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr), 12 mai 2005
- HUSSON (Anne-Catherine).- « *50 actionnaires et 12 millions d'euros pour Vigeo* ».- In : Nov ethic, [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr), 12 mars 2003

- HUSSON (Anne-Catherine).- « *La notation sollicitée : une spécificité française ?* ».- In : Novethic, [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr), 2 mars 2005
- HUSSON (Anne-Catherine).- « *Vigeo relance l'indice ASPI* ».- In : Novethic, [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr), 4 février 2003
- OVIADA (Céline).- « *La grande illusion des placements éthiques* ».- In : Le Monde Diplomatique, Janvier 2003 : pp 6-7
- J-F. R.- « *Paroles d'entreprises certifiées* ».- In : Entreprises et Carrières, 26 avril 2005
- M.R.- « *Des agences de notation évaluent la responsabilité sociale des firmes* ».- In : Les Echos, 14 juin 2005
- SMEE (Véronique).- « *Ethibel lance son indice d'investissement socialement responsable* ».- In : Novethic, [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr), 28 juin 2002

## Partenariats et Mécénat

- « *Mécénat et parrainage, instruction M91* ».- In : Ministère des Finances, [www.finances.gouv.fr/reglementation](http://www.finances.gouv.fr/reglementation)
- COHEN (Benjamin).- « *Mécénat : els fondations à la loupe* ».- In : Stratégies, n°1364, 7 avril 2005 : p17
- DELAMOTTE (Béatrice).- « *Les relations ONG-entreprises trouvent un nouveau registre* ».- In : La Tribune, 16 mars 2005 : p 41
- FOULON (Sandrine).- « *En Afrique du Sud, les entreprises font la guerre au sida* ».- In : Liaisons Sociales Magazine, juin 2005 : pp 46-48
- FOUTEAU (Carine).- « *ONG et entreprise : des relations moins conflictuelles mais ambiguës* ».- In : Les Echos, 21 juillet 2003
- GOUYET (Hervé).- « *ONG et entreprises : vers une communauté de partenaires* ».- In : La Tribune, 21 avril 2005
- LERAY (Florence).- « *Partenariat : donnant, donnant* ».- In : Environnement Magazine Hors-Série Développement Durable, mai 2005 : pp 51-52
- POTHAIN (Valérie).- « *Associations, ONG, Partenaires ? Adversaires ? Alliées ?* ».- In : L'Expression d'Entreprise, février-mars 2004
- REVERCHON (Antoine).- « *Quand une enseigne rencontre une ONG* ».- In : Le Monde Economie, 10 mai 2005
- SMEE (Véronique).- « *Discrimination à l'embauche : le groupe Michael Page s'associe à SOS-Racisme* ».- Novethic, [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr), 30 septembre 2003
- « *Six actions solidaires des entreprises* ».- In : Valeurs Actuelles, 19 décembre 2003 : pp 54-55
- « *Entreprise-ONG : entente cordiale* ».- In : L'Environnement Magazine, Hors-Sujet Développement durable, décembre 2003
- « *Carrefour, des audits en partenariat avec la FIDH* ».- In : Entreprise & Carrières, n°683, 16-22 septembre 2003
- « *La FIDH et les audits sociaux de Carrefour* ».- In : Alternatives Economiques, Hors-série pratique n°11, septembre 2003

## Sociologie des Organisations

- CROZIER (Michel).- *L'acteur et le système*.- Paris : Seuil.-1977

## Baromètres

- Baromètre Ifop / UNOGEF.- « *notoriété et l'image des ONG* ».- Juin 2005
- Baromètre CAS de l'environnement de décembre 2004, paru dans TERDJAN (Catherine).- « *Le durable consommé à toutes les sauces* ».- In : Libération, 1<sup>er</sup> juin 2005
- Baromètre Datops, Risk & Media Intelligence / Observatoire de la Réputation.- « *Réputation : notation 2005 des entreprises du CAC 40* ».- 13 avril 2005
- Baromètre Louis-Harris / Club RmD2.- « *Les Français et le développement durable* ».- 1<sup>er</sup> juin 2005
- Sondage Ipsos « *Les Français et l'entreprise* », réalisé pour la CGPME.- 14 juin 2005

## Communiqués de presse

- « *Total pollue la démocratie – Stoppons le Totalitarisme en Birmanie* ».- FIDH, 17 mai 2005
- « *Réputation des entreprises : Hill & Knowlton interroge 1000 dirigeants internationaux* », Hill & Knowlton, ThompsonCorp., Paris, 25 juin 2001
- « *Les patrons des grandes entreprises mondiales restent sceptiques quant aux nouvelles règles de gouvernance d'entreprise* », Hill & Knowlton, ThompsonCorp., Paris, 29 octobre 2003

## Documents Internes

Document ACCOR.- « Mécénat Accor », mars 2005

Document Chabasse & Forst.- « Responsabilité sociale des entreprises (RSE) : Pourquoi et comment construire une relation pérenne entre entreprises et associations ? »

Document FIDH.- « Droits de l'homme et entreprise : vers un encadrement international plus efficace » (Note)

Document FIDH.- « Normes de l'ONU sur les entreprises : une autre piste pour un meilleur respect des droits de l'homme » (Note)

Document FIDH.- « exemple d'une coopération ONG / entreprise : la FIDH et Carrefour » (Rapport).- [www.fidh.org/ecosoc/raport/2001/fr/carr1405f.pdf](http://www.fidh.org/ecosoc/raport/2001/fr/carr1405f.pdf).- 7 p

Lettre FIDH.- « Lettre ouverte aux actionnaires – AG 17 mai 2005 ».- [www.fidh.org/article\\_print.php3?id\\_article=2345](http://www.fidh.org/article_print.php3?id_article=2345)

Document Nov ethic.- « Marché français de l'ISR : gestion collective et dédiée ; Particuliers, institutionnels et épargne salariale » (Synthèse d'étude), juillet 2005

Document ORSE.- « Traduction française des lignes directrices de la GRI » (Note), 28 juillet 2003

Document ORSE.- « Entreprise et sida : un enjeu mondial » (Dossier réalisé en partenariat avec le CIAN et Care France), juin 2003

Document ORSE.- « Présentation du guide des organismes d'analyse sociétale des entreprises » (Synthèse), juin 2002

Document SAGEP (Eaux de Paris).- « Démarche Qualité et Environnement », 2003.- 7 p.

Document Total.- « The Paths to Sustainable Development » (Rapport).- 78 p.

Document Veolia.- « Ethique, conviction et responsabilité » (Rapport).- 17 p.

Document Veolia.- « Rapport Développement Durable 2002 » (Rapport).- 49 p.

Document War on Want.- « Public Service Privatisation – The poor can't afford it » (Brief): 2 p.

VITEL (Philippe).- « Comment améliorer la relation entre les grandes entreprises françaises et les ONG dans la gestion des situations humanitaires d'urgence » (Rapport au Premier Ministre Jean-Pierre Raffarin).- Décembre 2003

« Résumé du rapport de mission remis au gouvernement. Bilan critique de l'application de l'article 116 de la loi NRE », Entreprises pour l'environnement, Orée et ORSE, Avril 2004

## Colloque

Journée d'étude au Celsa, « Enjeux et acteurs de la communication environnementale et du développement durable », GRIPIC, mercredi 4 juin 2003 : participation de Nicole D'Almeida, Yves Jeanneret, Béatrice Jalenques, Thierry Libaert, Didier Hamon, Nicolas Narcisse, Claire Pardo, Jean-Philippe Mossé, Catherine Becker, Frédérique Claire, Estelle Ardouin, Gabrielle Rivault-Pujol et Amaïa Errecart

FRANCOIS (Ludovic), Colloque du 27 février 2001 au Sénat, « ONG et ENTREPRISES du duel au duo ? », Collection Edelman, N°1, 2001

**ANNEXES**  
**Table des annexes**

- Annexes 1 : Glossaire des sigles et mots anglais.....167
- Annexes 2 : Liste des personnes interrogées lors des entretiens.....168
- Annexes 3 : Grilles d'entretien.....169
- Annexes 4 : Sondage sur l'image des Français sur l'entreprises en fonction de leur taille.....175
- Annexe 5 : Les leaders français 2004 classés selon les six critères de réputation du « Quotient de Réputation ».....176
- Annexe 6 : Veolia Environnement, tableau récapitulatif de l'éthique de l'entreprise.....177
- Annexe 7 : Charte du développement durable de Veolia Environnement.....178
- Annexe 8 : Comité de la Charte, lettre ouverte aux donateurs, « Donnez en confiance ».....179
- Annexe 9 : Fausses campagnes publicitaires et détournements de logos par les ONG.....180
- Annexe 10 : Question écrites du Collectif Birmanie à Monsieur Thierry Desmarest à l'occasion de l'Assemblée générale des actionnaire du 2 mai 2005.....182
- Annexe 11 : Charte éthique de Total.....183
- Annexe 12 : Publicité de réaction de Total après l'Erika et AZF.....184
- Annexe 13 : Version 1995 du code de conduite de Total.....185
- Annexe 14: Les pistes préférées des dirigeants pour améliorer la réputation de leur entreprise (hors résultats financiers).....185
- Annexe 15 : Indicateur 2004 : Top 10 des valeurs d'entreprise.....186
- Annexe 16 : Impact du développement durable dans les opinions et les comportements des consommateurs. Les 10 risques les plus importants pour l'entreprise.....186
- Annexe 17 : Le Pacte Global (Global Compact) et ses neuf principes.....187
- Annexe 18 : Exemples de « shokvertising ».....188
- Annexe 19 : Tableau récapitulatif des critères d'entrée des plus grands indices éthiques.....190
- Annexe 20 : Les 3 stratégies de communication de crise par Marie-Hélène Westphalen.....191
- Annexe 21 : Schéma des « écarts » de perception dans la communication de crise par Hervé Renaudin.....192
- Annexe 22 : Graphique de Christophe Roux-Dufort sur les écarts de perception.....193
- Annexe 23 : Capture d'écran de la page d'accueil [www.jeboycottdanone.fr](http://www.jeboycottdanone.fr) du Réseau Voltaire (site désormais supprimé).....194
- Annexe 24 : Les principes directeurs du développement durable.....195
- Annexe 25 : Annonces publicitaires d'entreprises, évoquant le développement durable.....196



### Annexes 1 : Glossaire des sigles et mots anglais

- ACF:** Action Contre la Faim/ ONG
- ACME :** Association pour le Contrat Mondial de l'Eau
- AI :** Amnesty International/ ONG et groupe de pression spécialisé dans les droits de l'Homme
- ARC :** Association de Recherche sur le Cancer
- ATTAC :** / groupement altermondialiste
- BIT :** Bureau International du Travail (cf. OIT)
- Body-copy :** partie d'une annonce publicitaire autre que le visuel et l'accroche, contenant des informations
- Buzz marketing :** l'utilisation du bouche à oreille en marketing
- CAC 40:** indice de la bourse de Paris
- CARE:** Cooperative for American Remittances Everywhere/ ONG américaine fondée après la deuxième guerre mondiale
- CCFD:** Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement/ ONG
- CFIE:** Centre Français d'Information sur les Entreprises
- CFPC :** Centre Français du Patronat Chrétien
- CICR:** Comité International de la Croix Rouge/ ONG internationale. Promoteur du droit international humanitaire contenu dans les Conventions de Genève
- CJD:** Centre des Jeunes Dirigeants/ Association en faveur de l'éthique dans l'entreprise
- Co-branding:** Produit signé par deux marques partenaires
- CRF :** Croix Rouge Française
- CRS :** Catholic Relief Services/ ONG
- CSR:** Corporate Social Responsibility/ équivalent français de RSE
- Darksite (shadowsite):** site Internet créé mais non publié sur le web, utilisé en communication de crise
- Développement durable :** développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre ceux des générations futures
- DGA :** Directeur Général Adjoint
- Ecpat:** End Child Prostitution in Asian Tourism/ contre le trafic d'enfants à des fins sexuelles
- EDF/ GDF:** Electricité de France/ Gaz de France
- FAO:** Food and Agriculture Organisation (ONU-Rome)
- FIDH:** Fédération Internationale des Droits de l'Homme
- French Doctors:** noms des docteurs français qui s'engagèrent pour la Croix Rouge au Biafra avant de fonder MSF
- Global Compact:** initiative internationale pour rassembler les entreprises, les agences de l'ONU et la société civile dans le but de promouvoir les principes sociaux et environnementaux universels
- GRI:** Global Reporting Initiative/ A créé un modèle international de rapports sur le développement durable
- HI:** Handicap International/ ONG
- HRW :** Human Rights Watch/ ONG et groupe de pression spécialisé dans les droits de l'Homme
- H&K:** Hill & Knowlton/ Agence de communication menant notamment des études sur la réputation des entreprises
- IRC :** International Rescue Committee/ ONG fondée après la deuxième guerre mondiale
- ISR :** Investissement Socialement Responsable
- LDH :** Ligue des Droits de l'Homme
- Loi NRE:** Loi Nouvelle Réglementation Economiques du 21 février 2002 dont l'article 16 oblige les entreprises françaises cotées sur le marché réglementé à rendre compte dans leur rapport annuel de leur gestion sociale et environnementale. des forêts dans le monde
- Label FSC:** Label que cherche à établir WWF pour certifier la traçabilité du bois
- MDM :** Médecins du Monde/ ONG créée après la scission d'MSF
- MSF:** Médecins Sans Frontières/ ONG
- Norme ISO :** Normes de l'Organisation Internationale de Normalisation. Famille ISO 14000 : management environnemental. Famille ISO 9000 : Management de qualité
- Norme SA :** Normes de Social Accountability. SA 8000 : garanti le respect des droits fondamentaux des travailleurs dans leurs opérations (filiales et fournisseurs) partout dans le monde
- NRSRO:** Nationaly Recognized Statistical Rating Organization
- OCDE:** Organisation pour la coopération et le développement économique
- OIT:** Organisation Internationale du Travail/ ONU
- OMS :** Organisation Mondiale de la Santé/ ONU
- ONG :** Organisation Non Gouvernementale/ Groupes de citoyens bénévoles et organisés qui remplissent des fonctions humanitaires et sont accrédités par l'ONU
- ONU :** Organisation des Nations Unies
- OPA :** Offre Publique d'Achat
- OPCVM :** Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières
- ORSE:** Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises
- OXFAM:** Oxford Committee for Famine Relief/ ONG
- PNUD :** Programme de l'ONU pour le développement
- PNUE :** Programme de l'ONU pour l'environnement
- PME:** Petites et Moyennes Entreprises
- RSE:** Responsabilité Sociale de l'entreprise
- SBF 120:** indice boursier composé des 40 valeurs du CAC 40 et des 80 valeurs du Premier Marché parmi les plus liquides
- Shokvertising :** publicité qui utilise le mode « choc » comme levier pour interpeller le public
- Sweatshop :** « usines à sueur », usine de main d'œuvre dans le Tiers-Monde
- TI:** Transparency International/ ONG et groupe de pression contre la corruption
- UNESCO:** Organisation de l'ONU pour l'Education, la Science et la Culture
- UNHCR:** Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
- UNICEF:** Fond de l'ONU pour l'enfance
- WBCSD :** World Business Council for Sustainable Development/ but : donner aux entreprises un rôle dans le développement durable et la promotion de l'innovation et de la RSE
- Weblog :** « journal » personnel publié sur Internet
- WWF:** World Wildlife Fund

## Annexes 2 : Liste des personnes interrogées lors des entretiens

12 entretiens durant 45 minutes en moyenne ont été effectués. 10 étaient semi-directifs et 2 ouverts. Sur ces 12 entretiens, 4 ont été réalisés par téléphone pour des raisons d'éloignement géographique.

Les entretiens ont été effectués à partir de grilles d'entretiens consultables en annexes 3.

- **Entretien avec Antoine Vaccaro**  
Président de TBWA/Corporate/NonProfit, Vice-Président de TBWA/Corporate, pionnier des collectes de fond associatives en France  
le 2 mai 2005
- **Entretien avec Catherine Ferrant**  
Directrice de l'Innovation Sociale et de la Diversité de Total Fina Elf, ancienne responsable du pôle de communication de Total Fina Elf  
le 3 mai 2005
- **Entretien avec Laurent Terrisse**  
DGA de TBWA/Corporate/NonProfit  
le 27 juin 2005 et le 4 juillet 2005
- **Entretien téléphonique avec Alexandre Nikichuk**  
ATTAC France Groupe-Eau  
le 4 juillet 2005
- **Entretien avec Isabelle Karastamatis**  
Directrice de Conseil chez TBWA/Corporate/NonProfit, experte en mise en réseau et responsable des partenariats Accor/Croix Rouge et Accor/Plan International  
le 5 juillet 2005
- **Entretien avec Fred Bardeau**  
Consultant freelance et spécialiste en communication de crise sur Internet et en veille des réseaux pour Trilogicom  
le 11 juillet 2005
- **Entretien avec Caroline Fourest**  
Consultant chez PlayBeCite, experte en communication de crise et en mouvements sociaux, auteur du livre *Face au Boycott*  
le 12 juillet 2005
- **Entretien avec Jean-Pierre Piotet**  
Directeur de l'Observatoire de la Réputation, Chairman de Thompson Corp. et de Hill&Knowlton France, magistrat, Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris  
le 12 juillet 2005
- **Entretien avec Jean-Pierre Rousset**  
Président de TBWA/Corporate, expert en communication de crise  
le 13 juillet 2005
- **Entretien téléphonique avec Nicolas Narcisse**  
Responsable du pôle Opinion chez TBWA/Corporate, Thèse sur l'entreprise face à l'opinion  
le 3 septembre 2005
- **Entretien téléphonique avec Gilles Carbonnier**  
Comité International de la Croix Rouge, Responsable des relations avec le secteur privé  
le 5 septembre 2005

### **Annexes 3 : Grilles d'entretien**

#### **1. Grille pour l'entretien avec Antoine Vaccaro (entretien ouvert)**

##### **Axes de discussion :**

- Les raisons du pouvoir et de la montée en puissance des ONG
- Les actions des ONG contre les entreprises multinationales
- La communication des ONG et l'ONG comme marque
- L'efficacité des partenariats ONG-entreprise

#### **2. Grille pour le premier entretien avec Laurent Terrisse (entretien ouvert)**

##### **Axes de discussion :**

- Les moyens de pression des ONG sur les multinationales

#### **3. Grille pour l'entretien avec Gilles Carbonnier**

##### **I. CICR, pressions et communication**

1. Le CICR peut-il exercer des pressions sur des entreprises afin qu'elles changent leur comportement ?
2. Si oui, par quel type d'actions cette pression s'exerce-t-elle ? *Passe-t-elle par de la communication média ?*
3. Existe-t-il une cellule de lobbying spécialisée sur les entreprises au sein du CICR ?
4. De manière générale, pensez-vous que les ONG ont le pouvoir de nuire à la réputation de l'entreprise, et donc de faire changer leurs comportements ?

##### **II. Collaboration CICR-entreprise**

5. Comment le CICR a-t-il été amené à rechercher une collaboration avec les entreprises ?
6. Quel est le rôle de la division chargée des relations avec le secteur privé au CICR ? *Quel est son objectif? Considérez-vous que cela fait partie d'une démarche de développement durable ?*
7. Concrètement à quoi cette cellule a-t-elle aboutit ?
8. Le CICR développe-t-il des partenariats avec les entreprises ou cherche-t-il seulement à influencer leurs comportements ?
9. Selon vous, qu'est ce que le CICR apporte à l'entreprise ?
10. Selon vous, qu'est ce que l'entreprise apporte au CICR ?
11. Pensez-vous que les entreprises sont aujourd'hui globalement sincères dans leur volonté d'améliorer leur responsabilité sociale ?

#### 4. Grille pour l'entretien avec Catherine Ferrant

##### I. L'image de Total-Fina-Elf

1. Comment définiriez-vous l'image de Total aujourd'hui ?
2. Faites-vous une différence entre image et réputation ?
3. La communication de crise de Total sur l'Erika n'a-t-elle pas été faite depuis quelques années au détriment de l'image globale de la firme ?
4. Quels sont les buts de la dernière campagne de communication institutionnelle de Total (spot TV) ? *Est-ce une campagne mondiale ?*
5. De 1995 à 2004, Thierry Desmarest a hissé le groupe de la 13<sup>e</sup> à la 4<sup>e</sup> place mondiale : comment expliquer alors la relative mauvaise image du groupe ?
6. Pensez-vous qu'il existe un paradoxe dans l'opinion française : tendance à préférer le challenger au leader ?
7. Les communications de proximité de Total (campagne CLM\_BBDO « Vous ne viendrez plus chez nous par hasard ») ont-elles eu un véritable impact sur le public ?

##### II. Démarches d'éthiques et de développement durable des entreprises

8. On parle de plus en plus de la responsabilité sociale des entreprises, qu'en pensez-vous ?  
*-Est-ce le rôle de entreprises de se soucier du social et de l'environnement ? Les entreprises ont-elles raison de le faire ? Ex. : Bertrand Collomb, le PDG de Lafarge préside le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD).*  
*-Est-ce un phénomène de mode ou un axe durable de développement de l'entreprise ?*
9. Quel est selon vous l'impact des fonds d'investissements éthiques ?
10. Quel est selon vous l'impact des agences et indices de notation éthiques ou de développement durable (ex : *indice Domini, et le DJSI*)
11. Total est-il coté par certains de ces indices ? fait-il parti du WBCSD ? Note-t-il ses fournisseurs ?
12. Selon vous, quel est le bénéfice que les entreprises retirent d'une communication axée sur le développement durable ?  
*-Le public y est-il sensible ? le développement durable n'est-il pas aujourd'hui un terme galvaudé car trop utilisé ?*
13. Comment arrive-t-on à gérer la notion de développement durable dans sa communication lorsqu'on est une entreprise pétrolière ?

##### III. L'entreprise face aux remises en causes et aux crises

14. Qu'est ce qu'une bonne communication de crise et quelles méthodes faut-il mettre en œuvre pour qu'elle soit efficace ?
15. Pensez-vous, avec notamment le rôle prégnant d'Internet, que les ONG sont devenues des éléments pouvant déstabiliser les entreprises ? *Dans quelle mesure les entreprises doivent-elles tenir compte de ce que les ONG disent ? (Cf. Affaire Brent Spar : Shell / Greenpeace)*
16. Quels sont les types de communication utilisés par les ONG pour déstabiliser les entreprises, selon vous ?
17. Quel a été l'objectif de la communication de crise de Total face à l'Erika ?  
*-A-t-elle été bien gérée ? Qu'est ce qui aurait pu être fait pour améliorer cette communication ?*
18. Comment la communication de crise est-elle relayée à l'interne ?
19. La présence de Total au Myanmar est régulièrement remise en cause par des ONG : quel type de communication le groupe met-il en place pour y répondre ?

## **5. Grille pour les entretiens avec Laurent Terrisse et Isabelle Karastamatis**

### **I. Réputation**

1. Comment définiriez-vous la réputation ?
2. A quoi tient la réputation d'une ONG ?
3. A quoi tient la réputation d'une entreprise ?
4. Les ONG et groupements alter mondialistes et écologistes jouent-ils un rôle dans la réputation des entreprises ?
5. Lorsque la réputation d'une ONG ou d'associations est remise en cause (ARC 1996) les moyens communicationnels pour y remédier diffèrent-ils de la communication de crise en entreprise ?

### **II. ONG, pressions et communication**

6. La pression des ONG ou groupements alter mondialistes et écologistes sur les entreprises passe-t-elle forcément par la communication media ?
7. Quels types de communication les ONG mettent-elles en place pour dénoncer les actions de certaines entreprises ?
8. Voyez-vous une typologie dans les types de communications mises en place par les ONG et groupements alter mondialistes et écologistes ?
9. Une communication qui peut-être perçue comme agressive (Greenpeace, Act up), ne court-elle pas le risque de faire peur à l'opinion publique et donc de desservir la cause de son émetteur ?
10. A quoi tient la « professionnalisation » des ONG ?
11. Que pensez-vous des agences de notation ?

### **III. Collaboration ONG-entreprise**

12. Quel est l'historique de la relation ONG-entreprise ?
13. Quelles différences faites-vous entre le mécénat et le partenariat ?
14. Quels sont les éléments nécessaires à la mise en place d'un bon partenariat ONG-entreprise ?
15. Vous semble-t-il que la pression exercée par une ONG sur une entreprise aboutit toujours à un partenariat ?
16. Quels sont selon vous, les avantages qu'un partenariat apporte à l'ONG ?
17. Quels sont selon vous, les avantages qu'un partenariat apporte à l'entreprise ?
18. Quels sont selon vous les partenariats récents qui ont le moins bien fonctionné ?
19. Le développement durable a-t-il un avenir ?

## **6. Grille pour l'entretien avec Fred Bardeau**

### **I. Définitions**

1. Comment définiriez-vous la réputation ?
2. Comment définiriez vous la rumeur ?
3. Qu'est ce qu'un « darksite » ?
4. Qu'est ce que le « buzz marketing » ?
5. Comment définiriez-vous une « cyber-crise » ?

### **II. Le rôle d'Internet dans le pouvoir des ONG**

6. Quels changements Internet a-t-il apporté dans la communication des ONG ?
7. Comment une association peut-elle se servir d'Internet pour contester ou attaquer l'action d'une entreprise ?
8. Comment se déclenche une cyber-crise ?
9. Comment se propage une rumeur sur Internet ?

### **III. Outils et moyens à mettre en œuvre face à une cyber-crise**

10. Quels sont les outils à mettre en œuvre pour juguler efficacement une crise sur Internet ?
11. Comment une entreprise peut-elle se servir d'Internet pour répondre à une vague de contestation ou à une attaque ?
12. En amont d'une crise, comment mettre en place une veille efficace sur Internet ?
13. Les blogs peuvent-ils être utiles pour communiquer sur une crise ?

## **7. Grille pour l'entretien avec Caroline Fourest**

### **I. La réputation**

1. Comment définiriez-vous la réputation ?
2. Comment définiriez-vous la rumeur ?
3. A quoi tient la réputation d'une entreprise ?
4. Quels moyens de communication ont ONG pour déstabiliser les entreprises ?

### **II. Le boycott**

5. Quelle place a le boycott dans le mécanisme de contestation des ONG et groupements altermondialistes et écologistes ?
6. Le boycott d'une entreprise multinationale a-t-il vraiment une incidence sur la consommation des produits et sur cours de bourse en France ?
7. Quelles sont les conditions à réunir pour qu'un boycott lancé par une ONG ou un groupement altermondialiste ou écologistes fonctionne ?
8. Pourquoi les boycotts fonctionnent beaucoup mieux dans les pays anglo-saxons qu'en France ?
9. Que pensez-vous des agences de notation ? Ont-elles un vrai pouvoir ? Posent-elles un problème d'éthique ?
10. Le développement durable a-t-il un avenir ?

## **8. Grille pour l'entretien avec Jean-Pierre Piotet**

### **I. La réputation**

1. Comment définissez-vous la réputation ? A quoi tient la réputation d'une entreprise ?
2. Comment définissez-vous la rumeur ?
3. Comment est né l'Observatoire de la Réputation ?
4. Que pensez-vous des agences de notation ?
5. Le respect du développement durable joue-t-il un rôle dans la réputation de l'entreprise ?

### **II. Les attaques de la réputation des entreprises et les moyens d'y répondre**

6. Quels sont les moyens à la disposition des ONG et groupements altermondialistes et écologistes pour contester et attaquer les multinationales ?
7. Comment l'entreprise peut-elle préserver sa réputation face à une attaque d'ONG ?
8. Comment une entreprise peut-elle mettre en place une communication de crise efficace contre une ONG ?
9. A quand remontent les premières attaques d'ONG contre les entreprises ?
10. Le concept de développement durable a-t-il un avenir ?

### **III. Les conséquences d'une attaque sur l'activité des entreprises**

11. L'investissement socialement responsable a-t-il un réel impact sur la cotation des entreprises en Bourse ?
12. Un boycott a-t-il une portée sur la cotation des entreprises en Bourse ?
13. Une contestation d'ONG peut-elle créer un risque boursier chez une entreprise ?

## **9. Grille pour l'entretien avec Jean-Pierre Rousset**

### **I. La réputation**

1. Comment définiriez-vous la réputation ?
2. A quoi tient la réputation d'une entreprise ?
3. Les ONG et groupements altermondialistes et écologistes ont-ils un rôle dans la réputation des entreprises ? *Si oui lequel et dans quelles proportions ? Si non pourquoi n'ont-ils pas d'influence ?*
4. Que pensez-vous des agences de notation ?

### **III. Les moyens de réponse des entreprises face aux contestations ONG provoquant une crise**

5. Comment définiriez-vous une crise ?
6. Quels sont selon vous, les moyens de déstabiliser une entreprise lorsque l'on est une ONG ou un groupement altermondialiste ou écologiste ?
7. Qu'est ce qu'une bonne communication de crise ?
8. Comment un simple « problème » se transforme-t-il en crise ?
9. Quels sont les pièges à éviter en cas de crise ?
10. Comment fonctionne une cellule de crise ?

## **10. Grille pour l'entretien avec Alexandre Nikichuk**

### **I. Les moyens de contestation des groupements altermondialistes**

1. Un groupement altermondialiste, écologiste ou une ONG ont-ils les moyens de lutter efficacement contre des actions contestables engagées par des multinationales ?
2. Quels sont les outils de communication les plus utilisés par ces acteurs pour contester des entreprises ?
3. Quel a été le rôle d'Internet dans le développement d'ATTAC ?

### **II. La contestation d'ATTAC Groupe Eau sur la délégation de service public concernant les ressources en eau**

4. Pourquoi préconisez-vous un retour à la régie directe des ressources en eau ?
5. Avez-vous engagé des actions en France pour convaincre les municipalités de gérer les ressources en eau en régie ? Si oui lesquelles ?
6. De manière générale sur le sujet des ressources en eau, collaborez-vous avec d'autres groupements altermondialistes ou avec des ONG ?

### **II. La crise de SUEZ Environnement en Amérique latine**

7. Que reprochez-vous à l'opérateur SUEZ Environnement dans son activité en Bolivie et en Argentine ?
8. Comment les ONG peuvent-elles nuire à la réputation d'une firme aussi puissante ?

## **11. Grille pour l'entretien avec Nicolas Narcisse**

### **II. Présentation**

1. Quel était le sujet exact de votre thèse ?
2. Quelles étaient les conclusions générales de votre thèse ?
3. Quel est aujourd'hui votre fonction et votre travail ?

### **III. La réputation**

4. Comment définissez-vous la réputation ?
5. Quelle incidence les ONG ont-elles sur la réputation des entreprises ?
6. Selon vous, les ONG sont-elles les sentinelles de la réputation des entreprises ?

### **IV. Les ONG et l'opinion**

7. Les ONG ont-elles la capacité d'influencer l'opinion ? *Si non, pourquoi ?*
8. Si oui, quelles sont les raisons de cette influence ?
9. Par quels outils concrets parviennent-elles à influencer l'opinion ?

### **V. Le power-map dans la gestion de crise**

10. A quoi sert la constitution d'un power-map ? *Peut-il veiller les crises ou sert-il à y répondre ? Le power-map doit-il être fait avant ou pendant la crise ?*
11. Comment une entreprise peut-elle faire face à la rumeur ?



**Annexes 4 : Sondage sur l'image des Français sur l'entreprises en fonction de leur taille**

Source : sondage Ipsos « les Français et l'entreprise », publié le 14 juin 2005 réalisé pour la CGPME

**Méthode** : sondage effectué les 18 et 19 février 2005 sur un échantillon de 1011 personnes âgées de 15 ans et plus. Echantillon interrogé par téléphone. Méthode des quotas : sexe, âge, profession du chef de famille, catégorie d'agglomération et région.

**Question** : Diriez-vous que globalement vous avez aujourd'hui une image très bonne, plutôt bonne, plutôt mauvaise ou une très mauvaise :

Opinion	Ensemble %	Rappel Avril 2004 %
---------	---------------	------------------------

**Des petites et moyennes entreprises (moins de 250 salariés)**

Très bonne	12	8
Plutôt bonne	68	65
<b>S/T Bonne</b>	<b>80</b>	<b>73</b>
Plutôt mauvaise	11	19
Très mauvaise	1	4
<b>S/T Mauvaise</b>	<b>12</b>	<b>23</b>
Ne se prononce pas	8	4
	100	100

**Des grandes entreprises (plus de 250 salariés)**

Très bonne	7	4
Plutôt bonne	43	42
<b>S/T Bonne</b>	<b>50</b>	<b>46</b>
Plutôt mauvaise	35	40
Très mauvaise	8	10
<b>S/T Mauvaise</b>	<b>43</b>	<b>50</b>
Ne se prononce pas	7	4
	100	100

**Des entreprises multinationales (implantées dans plusieurs pays)**

Très bonne	5	5
Plutôt bonne	31	31
<b>S/T Bonne</b>	<b>36</b>	<b>36</b>
Plutôt mauvaise	36	35
Très mauvaise	19	22
<b>S/T Mauvaise</b>	<b>55</b>	<b>57</b>
Ne se prononce pas	9	7
	100	100

**Annexe 5 : Les leaders français 2004 classés selon les six critères de réputation du « Quotient de Réputation »**

(En points)

**L'attrait émotionnel**

1. L'Oréal	79,2
2. Danone	74,1
3. PSA Peugeot-Citroën	74,0

**La performance financière**

1. L'Oréal	81,7
2. Microsoft	79,8
3. Danone	78,0

**Les produits et services**

1. L'Oréal	77,8
2. Danone	77,8
3. PSA Peugeot-Citroën	72,1

**La responsabilité sociale**

1. Danone	67,3
2. EDF	63,6
3. L'Oréal	62,1

**La vision et leadership**

1. L'Oréal	78,4
2. Microsoft	76,3
3. Danone	72,4

**Les ressources humaines**

1. EDF	70,3
2. L'Oréal	70,0
3. PSA Peugeot-Citroën	68,6

Source : Reputation Institute-Hens Interactive paru dans Yan de Kerorguen, « Les français notent leurs entreprises plus sévèrement que les Américains », La Tribune, lundi 15 novembre 2004

**Quotients de réputation attribués aux 15 entreprises les plus visibles en France**

Rang	Quotient de réputation
1. L'Oréal	76,14
2. Danone	73,51
3. Microsoft	69,76
4. PSA Peugeot-Citroën	69,24
5. Carrefour	68,19
6. EDF	67,52
7. Renault	67,27
8. Air France	64,36
9. La Poste	61,05
10. Total	59,22
11. McDonald's	58,94
12. SnCF	58,37
13. France Télécom	54,16
14. Crédit Lyonnais	46,45
15. Vivendi	43,36

Source : Reputation Institute

**Annexe 6 : Veolia Environnement, tableau récapitulatif de l'éthique de l'entreprise**

Source : Rapport « Ethique, conviction et responsabilité »

Les principes	Les obligations et actions entreprises
<b>Respect de la légalité</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Devoir permanent de vigilance et d'information</li> <li>2. Suivi de l'évolution normative et adaptation des techniques</li> </ol>
<b>Loyauté</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solidarité entre collaborateurs</li> <li>2. Discrétion et confidentialité dans les échanges</li> <li>3. Gestion appropriée des situations de conflits d'intérêts</li> </ol>
<b>Responsabilité sociale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Respect des normes nationales et internationales, en particulier de l'Organisation Internationale du Travail</li> <li>2. Formation, protection et promotion des collaborateurs, grâce notamment au campus veolia Environnement</li> <li>3. Mise en œuvre d'actions visant à améliorer la vie des populations avoisinantes</li> <li>4. Publication de documents témoignant de ces actions : ex : rapport social, recueil des initiatives sociale</li> </ol>
<b>Maîtrise des risques</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Préservation de la sécurité et de la santé au travail</li> <li>2. Identification et limitation des risques industriels et environnementaux sur les sites.</li> <li>3. Surveillance accrue des installations au plan sanitaire accompagnée d'effort importants de R&amp;D</li> <li>4. Gestion des risques géographiques sur les exploitations et lors des déplacements.</li> <li>5. Etablissement d'un Code d'éthique financier et de règles de conduite pour les juristes.</li> </ol>
<b>Information et gouvernement d'entreprise</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transparence et exactitude des informations publiées sous le contrôle du comité de communication</li> <li>2. Conformité avec les meilleurs standards de la place en matière de gouvernement d'entreprise (membres indépendants au conseil d'administration et mise en place de divers comités)</li> </ol>
<b>Engagements en matière de développement durable</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adhésion aux principes du Pacte mondial des Nations-Unies</li> <li>2. Adoption d'une Charte du développement Durable</li> <li>3. Publication volontaire d'un rapport annuel sur le développement durable</li> </ol>
<b>L'organisation</b>  <b>Périmètre d'application du Programme</b>	<p style="text-align: center;"><b>Les moyens mis en œuvre</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diffusion et application du Programme dans toutes les sociétés contrôlées par Veolia Environnement</li> <li>2. Possibilité pour les Divisions de renforcer le Programme et de l'adapter au contexte local</li> </ol>
<b>Procédures</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le comité d'éthique : composé de personnalités indépendantes et que tout collaborateur peut saisir en toute confidentialité</li> <li>2. L'audit interne qui s'assure du respect des procédures financières dans l'ensemble du Groupe</li> <li>3. Le comité des risques qui met en place des programmes de sécurisation avec les Divisions</li> <li>4. La communication financière qui contrôle la publication des informations</li> </ol>

**Annexe 7 : Charte du développement durable de Veolia Environnement**



## Nos **10** engagements

- 1** Protéger l'environnement, préserver les ressources naturelles et favoriser la biodiversité ■
- 2** Déployer un Système de Management Environnemental permettant d'identifier des objectifs, de mettre en œuvre des plans d'action et de suivre les progrès accomplis ■
- 3** Veiller à la conformité de nos installations et prestations avec la réglementation applicable en tenant compte des normes en cours d'élaboration ■
- 4** Privilégier, au-delà des exigences légales, l'amélioration de la sécurité et de la protection sanitaire des personnes ■
- 5** Accentuer nos efforts de recherche, de développement et d'innovation afin d'accroître notre capacité à répondre aux défis environnementaux ■
- 6** Développer les compétences de nos salariés, favoriser leur autonomie et promouvoir l'innovation sociale ■
- 7** Susciter chez nos partenaires, sous-traitants et fournisseurs, l'adhésion à nos engagements en matière de développement durable ■
- 8** Anticiper les besoins et attentes des populations dans le domaine des services à l'environnement ■
- 9** Concourir au développement social des communautés qui accueillent nos exploitations ■
- 10** Promouvoir les engagements du Pacte Mondial de l'ONU et œuvrer avec l'ensemble des parties prenantes en faveur de l'accès aux services essentiels et pour le respect des droits fondamentaux ■



Annexe 8 : Comité de la Charte, lettre ouverte aux donateurs, « Donnez en confiance »

## Lettre ouverte aux donateurs

# Donnez en confiance

**L**a générosité est une valeur infiniment précieuse... Jamais, peut-être, la France et le monde n'en ont eu autant besoin face à la montée des exclusions, face à la misère, face à la maladie et à la souffrance.

Votre générosité repose sur la confiance; elle appelle rigueur et honnêteté dans l'utilisation de votre don. En obtenant l'agrément du Comité de la Charte, 26 associations et fondations - dont le cercle s'élargit peu à peu - ont ainsi choisi de se plier à des règles éthiques rigoureuses :

- **la transparence financière** assurée par la communication aux donateurs de comptes clairs et certifiés par un commissaire aux comptes;
- **la loyauté des messages** émis lors des collectes de fonds et la clarté quant aux intentions;
- **une utilisation des fonds conforme** aux objectifs ainsi annoncés;
- **la conformité aux statuts et la gestion désintéressée.**

Le Comité de la Charte procède chaque année à un contrôle approfondi du respect de ces règles, pour répondre à votre confiance.

### Liste des membres du Comité de la Charte

- Action Contre la Faim (AICF)
- Aide et Action
- Association Française contre les Myopathies
- Association des Paralysés de France
- Association Valentin Haüy pour le Bien des Aveugles
- Centre Français de Protection de l'Enfance
- Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement
- Comité Français pour le Fonds des Nations Unies pour l'Enfance - UNICEF
- Comité Français pour la Solidarité Internationale
- Delta 7
- Fondation de France
- Fondation pour la Recherche Médicale
- Fondation des Orphelins apprentis d'Auteuil
- Institut Pasteur
- Jeunesse au Plein Air
- Ligne Nationale contre le Cancer
- Médecins du Monde
- Œuvres Hospitalières Françaises de l'Ordre de Malte
- Mouvement pour les Villages d'Enfants
- Partage avec les Enfants du Monde
- Les Petits Frères des Pauvres
- Les Restaurants du Cœur
- Secours Catholique
- Secours Populaire Français
- Union Nationale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux
- Villages d'Enfants SOS de France
- Villages d'Enfants SOS dans le Monde



2.96

**Annexe 9 : Fausses campagnes publicitaires et détournements de logos par les ONG**

**1. campagnes publicitaires anti-Total et détournement du logo Total**

Les campagnes ci-dessous ont été publiées sur Internet, elle proviennent d'un groupement associatif et font explicitement référence au naufrage de l'Erika.



**ANEANTISSEMENT  
TOTAL**

PARTENAIRE  
OFFICIEL  
DE LA FIN DU  
MONDE 2000.

Vous ne viendrez plus chez nous, même par hasard. 

REVUE DE LA PRESSE - 21-02-00

*Nous ne pouvons le prévoir,  
c'est le hasard.*  
*La direction de TOTAL*



**TOTAL** MENT  
**TOTAL** MENT  
**TOTAL** MENT  
**TOTAL**EMENT  
RESPONSABLE!

Vous ne viendrez plus chez nous, même par hasard. 

REVUE DE LA PRESSE - 21-02-00

## 2. détournement du logo d'Areva par Greenpeace

Notons que Greenpeace a même créé un copy right sur ces logos détournés de firmes.



## 3. détournement du logo d'Esso par Greenpeace

Greenpeace avait créé un logo où les deux « S » d'Esso se transformaient en signes de dollars pour donner : E\$\$O. Ce logo a depuis été interdit. Greenpeace en a tiré parti pour le faire savoir (Cf. logos ci-dessous)



## 4. détournement du logo Danone par le Réseau Voltaire

Le logo détourné de Danone a été interdit par le juge des référés du tribunal de Paris dans une décision du 14 mai 2001, mais Danone a perdu le procès en appel



**Annexe 10 : Question écrites du Collectif Birmanie à Monsieur Thierry Desmarest à l'occasion de l'Assemblée générale des actionnaire du 2 mai 2005**

**Monsieur le Président Directeur Général,**

Ayant souscrit à l'achat d'actions Total, nous souhaitons donner notre opinion sur les activités du groupe sur deux points à propos de la situation au Myanmar (ex-Birmanie) et vous poser les questions suivantes :

En octobre 1999, l'Assemblée nationale française publiait le rapport n°1859 de la Mission d'information sur le rôle des compagnies pétrolières dans la politique internationale et son impact social et environnemental, lequel constatait " La situation n'évolue donc pas, la présence d'entreprises étrangères dans un tel contexte est loin d'être souhaitable tant pour l'avenir de la démocratie birmane que pour leur image. La présence du 4ème pétrolier mondial en Birmanie est actuellement dommageable pour l'image de la France comme pour celle de ce groupe dans le monde. Sa taille accroît sa visibilité et sa vulnérabilité aux opérations de boycott." : en mars 2005, dans le cadre des procès aux Etats Unis, le partenaire américain de Total sur le chantier de Yadana, UNOCAL, a transigé avec les plaignants birmans victimes du chantier.. Or en France et en Belgique, des procédures judiciaires sont toujours en cours. **En 2005, est-il encore temps d'envisager le retrait ou le gel des activités au Myanmar (ex-Birmanie) et comment TOTAL peut résoudre le « dilemme » de sa présence en Birmanie ?**

Le 21 novembre 2003, lors d'une visite à Rangoun, Christophe de Margerie aurait confié au Premier ministre Khin Nyunt, selon Jean du Rusquec : "Nous avons pris connaissance avec beaucoup d'intérêt de la "feuille de route" et nous souhaitons que son application intervienne le plus rapidement possible", avec "l'indusion de Mme Suu Kyi dans le processus" (Le Monde - 5 janvier 2004). Depuis, le prix Nobel de la Paix est toujours assignée à résidence, la Convention nationale a été suspendue à deux reprises, Khin Nyunt a été limogé le 19 octobre 2004 et de nombreux représentants des partis démocratiques des minorités nationales ont été arrêtés. L'échec de la transition vers la démocratie promise par le SPDC (le nom du régime birman) témoigne aujourd'hui de la faillite totale de "l'engagement constructif" prôné depuis 1990. Le "dilemme" auquel Total est confronté est en fait une impasse, de par la nature du régime au pouvoir en Birmanie. **La multinationale Total est-elle en mesure de venir en aide aux millions de birmans qui subissent les exactions de l'armée, et quelle est la nature de l'aide apportée par TOTAL aux centaines d'individus qui chaque jour se réfugient dans les camps des pays frontaliers ?**

Toutes les organisations membres de notre collectif ne pouvant participer à l'Assemblée Générale, nous espérons retrouver les réponses à nos questions dans le compte rendu, que vous ne manquerez pas de nous adresser

En vous remerciant par avance. Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Président Directeur Général, l'expression de nos salutations distinguées.

Info Birmanie, Ghehiouèche Farid, Président

Fédération Internationale des Ligues des Droits de l'Homme, Sidiki Kaba, Président



**Annexe 11 : Charte éthique de Total**



**TOTAL**

## **Charte Ethique**

***Total a la volonté d'appuyer son développement sur un ensemble de valeurs et de principes qui affirment clairement son engagement éthique et sa responsabilité dans tous ses domaines d'activité.***

La responsabilité de Total s'exerce notamment vis-à-vis de :

- Ses actionnaires, avec pour objectif d'assurer la bonne rentabilité de leur investissement et la fourniture régulière d'une information transparente et complète
- Ses clients, auxquels il s'engage à fournir des produits et services de qualité, dans le strict respect des normes de sécurité et d'impact sur l'environnement
- Ses collaborateurs. Total est attentif au développement de leurs compétences ainsi qu'à leurs conditions de travail, notamment en ce qui concerne leur sécurité et la protection de leur santé
- Ses fournisseurs et associés, dans la clarté et le respect des termes contractuels souscrits. Total attend d'eux qu'ils respectent les principes d'action et de comportement de son Code de conduite
- La société civile. Total participe au développement économique et social des pays dans lesquels il travaille et dont il respecte les lois et règlements. Total est attentif à la préservation de l'environnement et veille à ne pas porter atteinte aux cultures locales.

**D'une manière générale, Total adhère :**

- **Aux principes de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948**
- **Aux principes de l'Organisation Internationale du Travail**
- **Aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.**

Il respecte les règles de la libre concurrence et rejette la corruption sous toutes ses formes.

Il n'intervient pas dans la vie politique des pays où il travaille.

Il inscrit sa démarche active de protection de l'environnement dans une politique transparente de développement durable.

Total attend de ses collaborateurs qu'ils contribuent positivement à sa démarche éthique, dont ils sont les vecteurs au quotidien. Il leur demande donc de respecter les valeurs et principes du Code de conduite et en particulier :

- De se conformer strictement aux lois et règlements applicables
- D'appliquer avec rigueur les règles édictées en matière de protection de la santé, de sécurité et de préservation de l'environnement
- D'établir des rapports clairs et honnêtes avec clients, fournisseurs et associés
- De respecter la confidentialité des informations professionnelles
- D'être loyaux et intègres à l'égard de Total en évitant les situations de conflits d'intérêts ou de délit d'initié
- De ne pas intervenir dans la vie politique des pays où ils n'ont pas de droits civiques
- D'être attentifs à la qualité des relations humaines au sein des équipes de travail.

Annexe 12 : Publicité de réaction de Total après AZF et l'Erika

TotalFinaElf prend en charge  
les surcoûts d'énergie  
liés au sinistre  
du 21 septembre 2001

- **TotalFinaElf** informe qu'il prend en charge directement tous les surcoûts d'énergie des particuliers, liés à l'explosion de l'usine AZF, et ce, jusqu'au 30 juin 2002.
- Avec l'appui d'EDF et Gaz de France et la participation de la SETMI, une procédure d'indemnisation est opérationnelle depuis le 3 décembre.
- Les clients d'EDF et Gaz de France seront tenus informés dans les prochains jours, par courrier, de la démarche à suivre.
- Les utilisateurs de chauffage au fuel ou autres combustibles, les clients d'EDF et Gaz de France et les gestionnaires d'immeuble à chauffage collectif désireux d'informations complémentaires, peuvent les obtenir au:

► **N° Vert 0 800 413 440**

*TotalFinaElf poursuit avec cette action la mise en œuvre de solutions d'aide aux victimes, avec le concours de tous les intervenants: administration, collectivités locales et territoriales, associations et bénévoles, Croix-Rouge Française, sociétés d'assurance et industriels.*

**TOTAL FINA ELF**

**Annexe 13 : Version 1995 du code de conduite de Total**

Source : site Internet [www.total.com](http://www.total.com)

In MYANMAR as in every country where COMPANY operates, the compliance with the COMPANY's Health, Safety and Environmental Charter is essential. Therefore, the following principles will be implemented:

**Meet high ethical standards in working practices :**

To treat everyone fairly and with respect, to offer equal employment opportunities, to make sure that the wages are fair and working conditions are safe, to respect the culture and tradition of the local communities.

**Develop a mutual understanding with local communities :**

To inform about the activities planned, to establish a meaningful dialogue with the local communities, to promote trust and understanding.

**Contribute to the development of the welfare of the local population:**

To train and develop local employees, to transfer technology and expertise, to help improve the quality of life in the concerned area

**Annexe 14: Les pistes préférées des dirigeants pour améliorer la réputation de leur entreprise (hors résultats financiers)**

	France	Allemagne	Italie	Pays-Bas	Roy-Uni
Privilégier son leadership	40	31	37	32	34
Relations avec la clientèle	30	33	33	28	35
Communication interne	10	28	14	8	23
Qualité des services et/ou des produits	10	22	31	4	20
Media/relations publiques	10	24	10	10	12
Marketing/prix	6	8	6	6	2
Avoir une attitude responsable vis-à-vis de l'environnement	2		6	2	4

Source : Hill and Knowlton/Harris Interactive

→ Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les dirigeants d'entreprises ne considèrent pas que la responsabilité environnementale est un facteur de réputation.

**Annexe 15 : Indicateur 2004 : Top 10 des valeurs d'entreprise**

Source : Wellcom. Paru dans *Le Nouvel Economiste* le 12 novembre 2004

		%
1.	<b>Innovation- Progrès</b>	31,7
2.	<b>Intégrité- Honnêteté- Transparence</b>	26,4
3.	<b>Responsabilité</b>	26,4
4.	<b>Esprit- Travail d'équipe</b>	23,3
5.	<b>Orientation- Satisfaction clients</b>	23,0
6.	<b>Humanisme</b>	14,3
7.	<b>Rapidité- Réactivité</b>	14,0
8.	<b>Environnement</b>	13,6
9.	<b>Qualité- Fiabilité</b>	13,1
10.	<b>Partage- Solidarité</b>	13,0

→ Cet indicateur Wellcom nous montre que l'entreprise a encore tendance à mettre les valeurs « éthiques », « sociales » et « environnementales » (humanisme, environnement, partage et solidarité) en-deça des valeurs plus traditionnelles liées à l'activité de l'entreprise (innovation, satisfaction des clients).

Notons néanmoins que l'intégrité, l'honnêteté et la transparence sont en 2<sup>e</sup> position, sans doute dû au fait qu'elles sont des valeurs éthiques mais sont également aujourd'hui primordiales pour la conduite des activités de

**Annexe 16 : Impact du développement durable dans les opinions et les comportements des consommateurs. Les 10 risques les plus importants pour l'entreprise.**

Source : *L'Observatoire de la Valeur Ethique créé par Research International. Publié dans La Lettre de l'Observatoire de la Réputation, Avril/Mai 2004*

**Méthode :** 2358 adultes représentatifs de la population française ont été interrogés par Research Internationale entre septembre et novembre 2003

**Réponses :** Oui, je serais sûrement amené à ne pas (ou ne plus) être client(e) d'une entreprise, si je savais que cette entreprise...

<b>Emplois des enfants dans certains pays</b>	61%
<b>Ne se préoccupe pas de la santé/sécurité de ses clients</b>	58%
<b>Pollue l'environnement</b>	51%
<b>Ne tient pas compte des réclamations de ses clients</b>	50%
<b>Licencie pour augmenter ses profits</b>	49%
<b>Est implantée dans des pays qui ne respectent pas les droits de l'homme</b>	46%
<b>A des pratiques financières douteuses</b>	43%
<b>Délocalise dans des pays où le prix du travail est moins cher</b>	41%
<b>Ne se préoccupe pas des habitants des régions où elle est implantée</b>	40%
<b>A un patron qui tire un profit personnel de sa position</b>	40%

→ Si une ONG dénonce ces types d'agissements, cela aura une influence sur l'opinion. L'opinion du public concordera en effet avec l'opinion de l'ONG.

## **Annexe 17 : Le Pacte Global (Global Compact) et ses neuf principes**

En janvier 1999, au Forum économique de Davos, le secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan lance l'idée d'un partenariat entre l'ONU et les acteurs économiques. Cette initiative fait suite à l'échec du sommet de l'Organisation Mondiale du Commerce à Seattle et prend en compte la contestation de la mondialisation et de sa non prise en compte du progrès social dans la mondialisation.

Le Pacte Global invite l'élite du secteur privé mondial à faire preuve de responsabilité en participant à la mise en œuvre de « valeurs universelles communes » aux côtés de l'ONU, de ses agences spécialisées et des ONG.

L'absence du contrôle des engagements des multinationales et l'absence de contrôle juridique suscitent des critiques. Dans un article intitulé « Les Nations Unies en douteuse compagnie », une coalition d'ONG soulignait que « Global Compact permet, en fait, à des sociétés connues pour leurs violations des droits humains et de l'environnement de « bleuir » leur image en se drapant dans la bannière des Nations unies »<sup>251</sup>.

Les neuf principes ci-dessous reprennent des principes antérieurs inscrits dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, dans les textes du Bureau International du Travail et dans les résolutions du sommet de Rio sur l'environnement et de Copenhague sur les questions sociales.

### **Droits de l'homme**

Principe No 1 : Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence

Principe No 2 : à veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme.

### **Normes du travail**

Principe No 3 : Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective

Principe No 4 : l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;

Principe No 5 : l'abolition effective du travail des enfants

Principe No 6 : l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

### **Environnement**

Principe No 7 : les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement

Principe No 8 : à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement

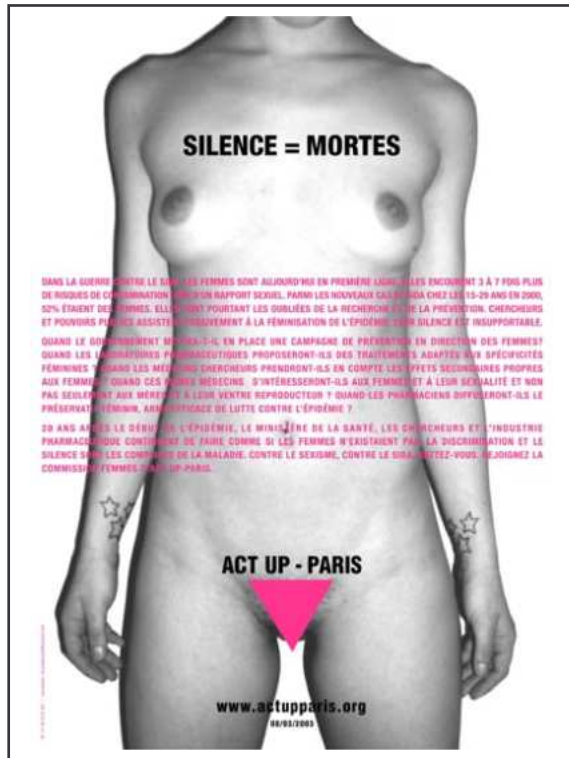
Principe No 9 : à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

---

<sup>251</sup> J. KARLINER et K. BRUNO, « Les Nations Unies en douteuse compagnie », *International Herald Tribune*, Paris, 10 août 2000. Les auteurs travaillent pour Transnational Resource & Action Center, San Francisco

Annexe 18 : Exemples de « shokvertising »

Act Up - Paris

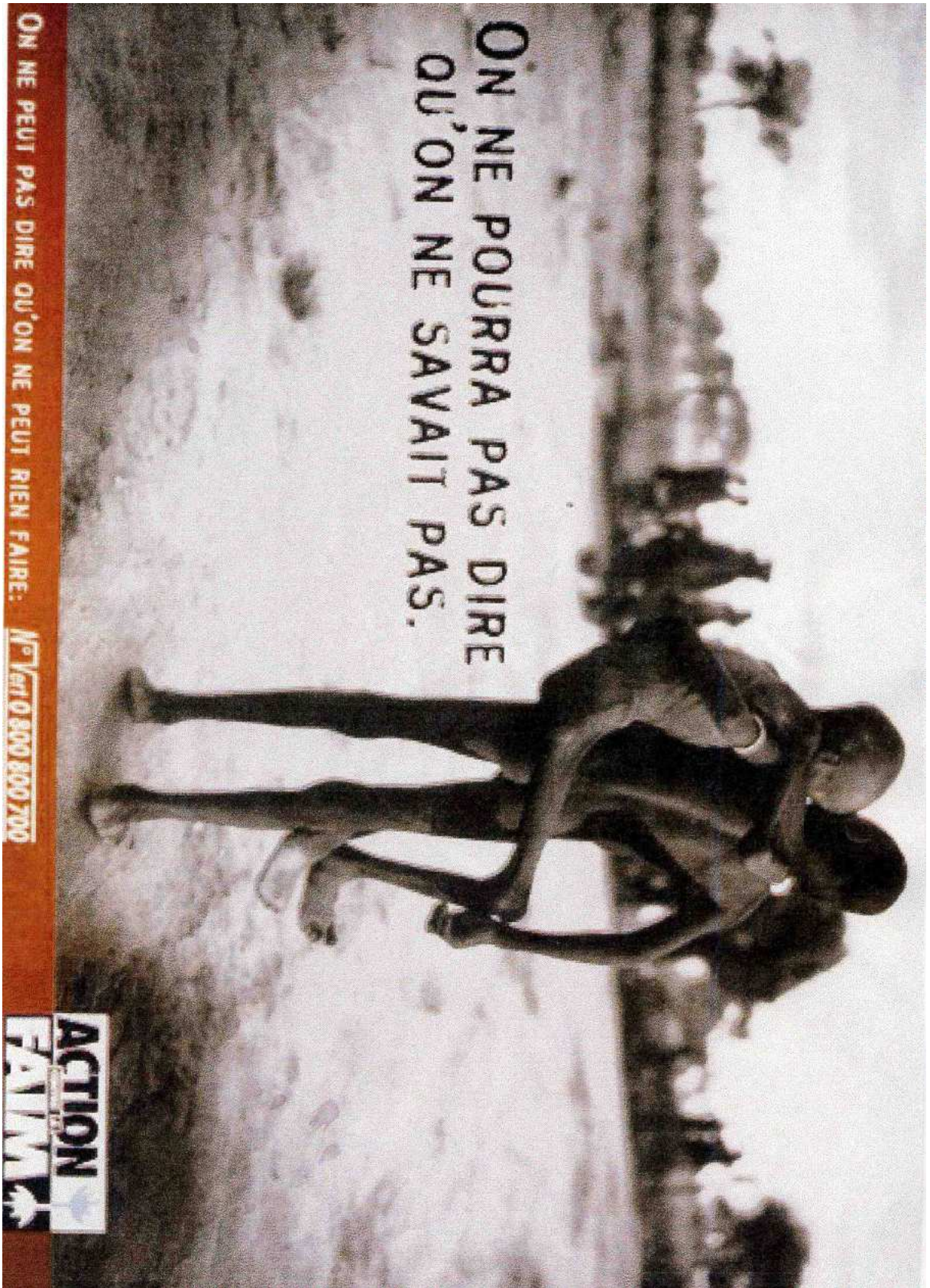


Reporters sans frontières



Fondation Raoul Follereau





**Annexe 19 : Tableau récapitulatif des critères d'entrée dans les indices éthiques, de développement durable et de responsabilité sociale.** (source : synthèse effectuée à partir des informations [sicompass.orf](http://sicompass.orf))

Indice	Création	Critères d'exclusion	Critères d'inclusion
<b>ASPI Index (Arese Sustainable Performance Indices)</b>	Janvier 2001	Aucun	Bonne note sociale et environnementale et bonne note de « corporate sustainability » obtenue auprès d'Arese. Critères : Communauté ; Clients et fournisseurs ; Corporate Governance ; RH ; Environnement (qui prend en compte le leadership (rôle du management dans la stratégie), la mise en œuvre et les résultats
<b>DJSI World</b>	Janvier 1999	Utilisés dans certains domaines (critère non trouvés sur le site SRI Compass)	Stratégie de long terme ; Innovation ; Qualité de la gouvernance ; Réponses positives aux shareholders ; Bonnes relations avec les employés et stakeholders
<b>Dow Jones STOXX Sustainability Indexes</b>	Janvier 2002	Utilisés dans certains domaines : compagnie qui ont un revenu généré par l'alcool, le tabac, le jeu, l'armement et les armes à feu	Stratégie de long terme ; Innovation ; Qualité de la gouvernance ; Réponses positives aux shareholders ; Bonnes relations avec les employés et stakeholders
<b>Ethibel Sustainability Index (ESI)</b>	Janvier 2002	Programmes d'énergie nucléaire ; Production et commerce d'alcool et de tabac ; Manufacture et commerce d'armes ; Violation du bien être des animaux ; Industrie pornographique et industrie de jeu ; Modification génétique des organismes et développement des pesticides ; L'engagement de l'entreprise dans ces secteurs peut être : nul, mineur ou majeur. Un engagement majeur dans les 3 premiers secteurs mène à une exclusion totale, un engagement mineur dans ce secteur ou un engagement dans les autres secteurs cités mène à une évaluation d'un comité d'experts externes indépendants. La liste peut être modifiée.	Intègre le concept de développement durable, ainsi que l'engagement des stakeholders, ce qui est original. Approche des 3 P : people-planet-profit, qui prend en compte les 3 axes du développement durable. Dialogue permanent avec les stakeholders Applique les mêmes critères et donne les même poids aux résultats des compagnies sur les critères sociaux environnementaux et économiques sans prendre en compte le type de secteur.
<b>FTSE4Good</b>	Janvier 2001	Critères négatifs : producteurs de tabac, engagement dans le production, la stratégie ou le services pour des manufactures d'armes nucléaires, armement, propriétaires ou opérateurs d'usines nucléaires, et d'uranium	Elle prend en compte les compagnies qui ont un fort impact dans trois zones : celles qui travaillent à une environnement durable, les compagnies qui travaillent avec des stakeholders, les compagnies qui soutiennent les droits humains universels.  Il leur faut en plus avoir une politique spécifique sur les droits de l'Homme, un politique qui s'engage envers au moins 2 des principaux standards de l'OIT et avoir signé une initiative envers les droits de l'Homme telle Global Compact, les Global Sullivan Principles, SA 8000, Ethical Trading Initiative ou Voluntary Principles on Security and Human Rights.



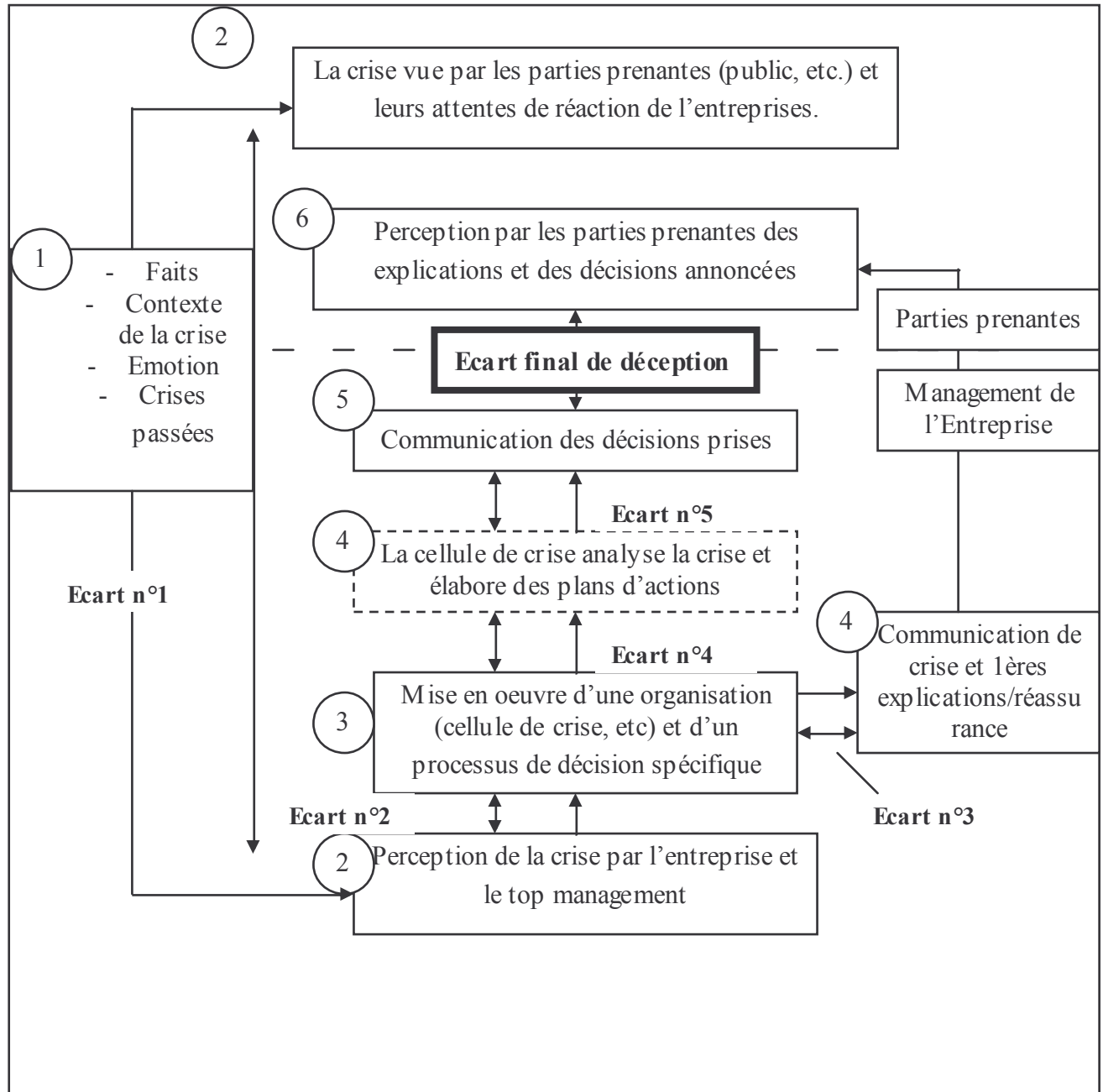
**Annexe 20 : Les 3 stratégies de communication de crise par Marie-Hélène Westphalen**

Source : *Communicator, Dunod, Paris, p57*

	<b>La communication minimale</b>	<b>La discrétion maîtrisée</b>	<b>La transparence</b>
<b>Définition</b>	En dire le moins possible	Lâcher les informations a compte-goutte	S'ouvrir totalement au public
<b>Avantages</b>	<i>Simplicité</i> <i>Immédiateté</i>	<i>Finesse</i> : l'entreprise choisit à chaque instant ce qu'elle dit, à qui, par quel canal. <i>Efficacité</i> : l'entreprise reste maîtresse des informations ; elle les distille au bon moment <i>Puissance</i> : elle tient ainsi les journalistes en haleine	<i>Sincérité</i> : l'entreprise fait preuve de bonne volonté proclame son innocence. <i>Crédibilité complice</i> : l'entreprise joue cartes sur table. Les médias lui en seront reconnaissants
<b>Inconvénients</b>	<i>De court terme</i> : cette position n'est pas tenable face à un journaliste d'investigation. <i>Limitée</i> : ce parti pris a minima frustre tout le monde	<i>Risqué</i> : les ratés peuvent être douloureux ! <i>Exigeant</i> : cette politique impose la réunion de trois paramètres : un bon stratège + une excellente coordination interne + une absolue discrétion (pas de fuites !)	<i>Illusoire</i> : toute entreprise est tenue de garder des zones d'ombre. <i>Utopique</i> : cette politique d'ouverture implique une totale confiance en amont (les journalistes sont à même de transmettre), et en aval (le public peut tout entendre, tout comprendre)
<b>Bilan</b>	<i>Le plus raisonnable.</i> Lors d'une crise mineure, banale. Quand les médias sont absorbés par un autre événement	<i>Choix le plus classique en France</i> (comme en Europe). Permet de panacher ses silences et ses informations. A pratiquer avec précaution	<i>Stratégie rarement pratiquée.</i> C'est la meilleure solution sur longue période. C'est en pratique la plus difficile : l'entreprise doit être sûre d'elle, confiante dans la presse, optimiste quant à l'écoute du public

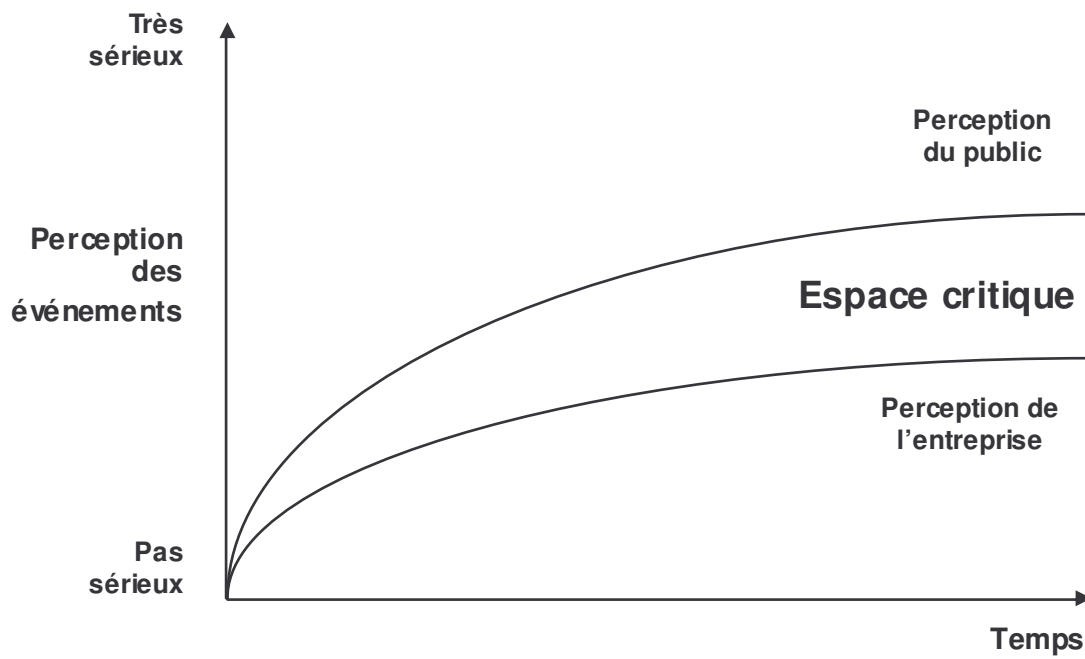
**Annexe 21 : Schéma des « écarts » de perception dans la communication de crise par Hervé Renaudin**

**Les 5 éléments de non-qualité dans la gestion de crise**



Source : Hervé Renaudin, « Sortir de la crise : une approche par le marketing des services », [www.comunication-sensible.com](http://www.comunication-sensible.com), février 2005

**Annexe 22 : Graphique de Christophe Roux-Dufort sur les écarts de perception**



*Source : Roux-Dufort Christophe, Gérer et décider en situation de crise, Dunod, 2<sup>e</sup> édition, 2003*

Annexe 23 : Capture d'écran de la page d'accueil [www.jeboycottedanone.fr](http://www.jeboycottedanone.fr) du Réseau Voltaire (site désormais supprimé)

Adresse <http://reseauvoltaire.com/jbd/>

# Je boycotte DANONE.net

EDITEUR :  
RESEAU VOLTAIRE

*Les êtres humains ne sont pas des yaourts*

PÉTITION ACTU ENQUÊTES TRIBUNES FORUM CHIFFRES GUIDE DU BOYCOTT AFFICHES LIENS

## ACTU

7 mai  
27 avril  
26 avril  
25 avril  
25 avril

**Boycott !**  
*Signez la charte de consommateur*

**10000** signataires depuis le 10/04/01

### Aux internautes de [jeboycottedanone.net](http://www.jeboycottedanone.net)

Bonjour,

Nous souhaitons faire paraître dans vos colonnes, notre point de vue sur les événements, et faire connaître un peu plus précisément la chronologie des événements face à la curée que provoque nos luttes, les tentatives de récupération, de canalisation.

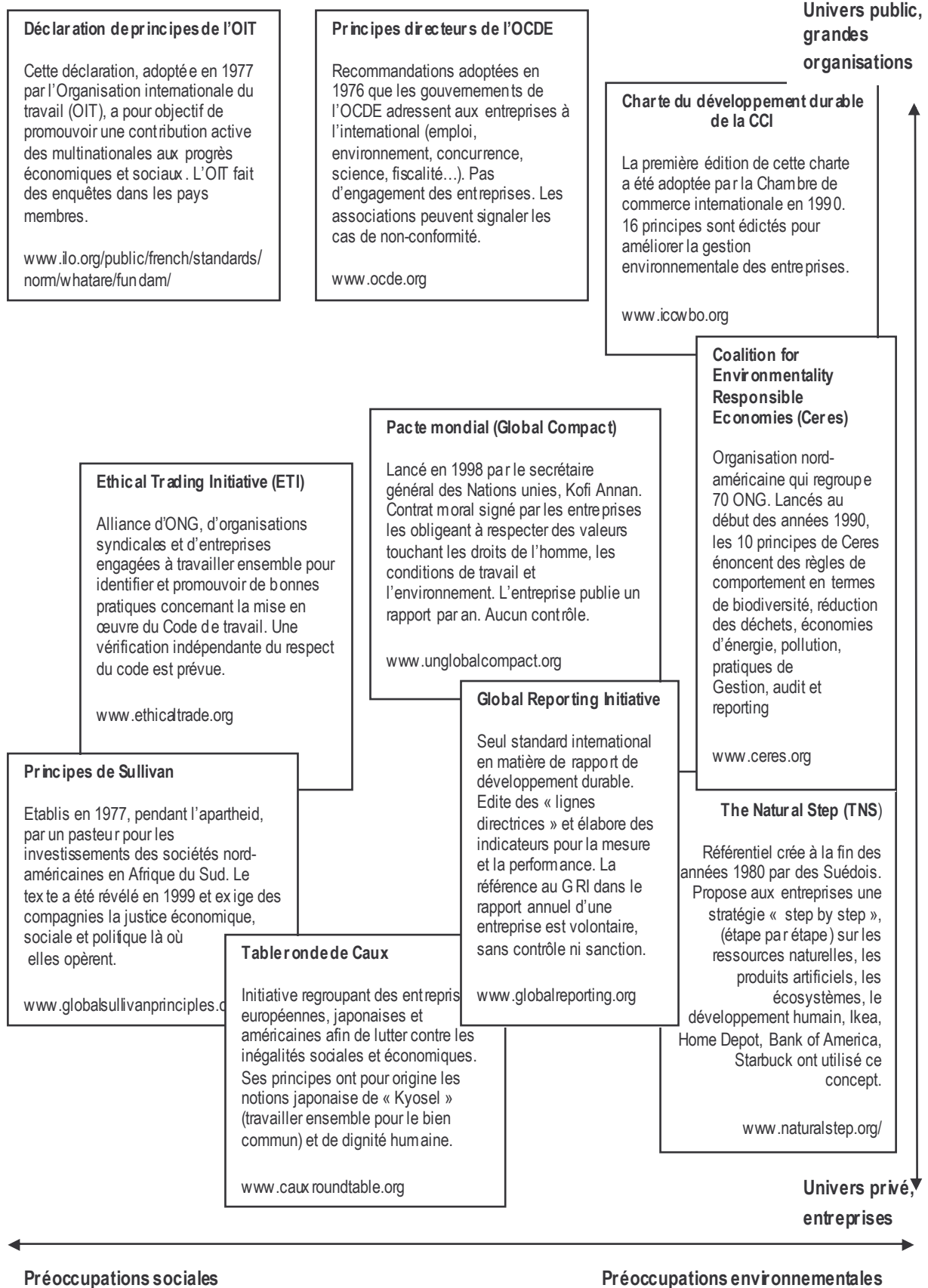
Le plan de Danone, pour la branche « biscuit » est dans la même ligne que ceux déjà mis en place par le Groupe.

Dans les années 75 à 80, le groupe (alors dénommé BSN) ne se composait que de la branche « verre » (emballages, ...) par l'intersyndicale LUDanone de Ris-Orangis, 6 mai

[Lire l'article](#)

**Annexe 24 : Les principes directeurs du développement durable**

Source : « Les Echos »



Mémoire de Master - Kristine Drullion  
**Annexe 25 : Annonces publicitaires traitant du développement durable**

**On ne peut pas se passer de l'électricité. De la nature non plus.**

Grâce à son parc nucléaire et à son engagement en faveur des énergies renouvelables (hydraulique, éolien, solaire...), EDF produit 95% de son énergie sans émettre de gaz à effet de serre. Depuis toujours, nos chaudières industrielles sont guidées par notre volonté de vous apporter la meilleure énergie : une énergie compétitive et sûre, accessible à tous. Une énergie qui répond à tous vos besoins. [www.edf.fr](http://www.edf.fr)

3.05

Quand votre monde s'éclaire

EDF  
Énergie  
de France

EDF : Mai 2005

**Qui a dit que l'électricité devait coûter cher ?**

En privilégiant la production d'énergie d'origine nucléaire, dont le coût est l'un des plus bas d'Europe, nous avons régulièrement baissé le prix de votre électricité. Depuis toujours, nos chaudières industrielles sont guidées par notre volonté de vous apporter la meilleure énergie : une énergie compétitive et sûre, accessible à tous et respectueuse de l'environnement. Une énergie qui répond à tous vos besoins. [www.edf.fr](http://www.edf.fr)

3.04

Quand votre monde s'éclaire

EDF  
Énergie  
de France

EDF : Mars 2004

**Ne pas bousculer. Toutes nos canalisations sont enterrées et la nature n'y laisse pas même une plume.** Personne ne peut imaginer comment nous acheminons le gaz naturel : nos 30 000 kilomètres de gazoducs sont enterrés à un mètre de profondeur et il n'y a pas de trace de notre passage. Personne ne voit jamais notre travail mais c'est exactement ce que nous voulons : ne pas dénaturer les paysages. [www.gazdefrance.com](http://www.gazdefrance.com)

Gaz de France

Ici. Là-bas. Pour vous. Pour demain.

GDF : Octobre 2003

**Comment fournir beaucoup d'électricité avec peu de matières premières ?**

L'uranium est une partie des ressources naturelles essentielles à la production de l'électricité que nous consommons. Pour garantir l'approvisionnement à long terme de ce minerai, AREVA exploite des gisements sur quatre continents. Après extraction, l'uranium subit plusieurs transformations afin de pouvoir fournir suffisamment d'énergie dans une centrale nucléaire. À l'issue de ces opérations chimiques, un seul gramme d'uranium enrichi peut fournir autant d'énergie que 8 tonnes de charbon.

À partir du minerai d'uranium, AREVA crée des solutions pour permettre à ses clients de produire de l'électricité. Avec une présence industrielle dans plus de 40 pays et un réseau commercial couvrant plus de 100 pays, AREVA propose à ses clients des solutions technologiques pour produire l'énergie nucléaire et acheminer l'électricité en toute fiabilité. [www.aveva.com](http://www.aveva.com)

AREVA  
EXPERTS EN ÉNERGIE

Areva : 2004

## RESUME

Dans un contexte de mondialisation nouveau, et sous fond de société de consommation, les entreprises ont progressivement pris depuis 30 ans un rôle d'importance dans la société, si bien que l'on attend aujourd'hui presque tout d'elles. Face à elles, un contre-pouvoir constitué d'ONG et de ses alliés (groupes altermondialistes et écologistes) s'est mis en place pour veiller, telle une « sentinelle », à ce que les entreprises n'abusent pas de leur nouveau pouvoir. Leur botte secrète est leur capacité à nuire à la réputation sociale et environnementale des entreprises. En effet, cet actif immatériel a pris au fil des années de plus en plus de valeur, si bien que lorsqu'elle est atteinte, le chiffre d'affaire de l'entreprise peut en pâtir. Dans un contexte d'absence de réglementation internationale contraignante sur le plan de la réputation sociale et environnementale, les ONG, grâce à leur communication militante et professionnalisée, constituent donc un moyen de pression agissant en faveur d'une plus grande responsabilisation et d'une modification des comportements des acteurs économiques.

Dans quelle mesure et par quels moyens ces ONG sont-elles devenues les « nouvelles sentinelles » de la réputation des entreprises ? Comment l'entreprise parvient-elle à gérer ce nouveau schéma de relation amené à perdurer ?

## MOTS-CLES

- Réputation
- ONG
- Groupes altermondialistes et écologistes
- Entreprises
- Multinationales
- Rumeur
- Communication de crise
- Tribunal de l'Opinion