



GESTION DE LA RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES ET COMMUNICATION FINANCIERE DANS UN CONTEXTE DE CRISE : LE CAS DE LA SOCIETE GENERALE DE 1988 A 1999

Résumé :

Cette recherche propose de mieux comprendre les enjeux de la gestion de la relation avec les parties prenantes en situation de crise, en s'intéressant plus particulièrement au rôle joué par la communication financière. Les auteurs étudient un secteur particulier, le secteur bancaire, particulièrement touché par les crises sur la dernière décennie et pourtant peu étudié dans les travaux académiques. A travers l'étude du cas de la Société Générale et en s'appuyant sur des données d'archives concernant trois crises vécues sur la période 1988-1999, cette recherche montre en croisant la littérature sur la gestion de crise avec la théorie des parties prenantes, comment cette banque a géré et adapté, dans une dynamique d'apprentissage, ses relations avec ses parties prenantes, et sa communication financière.

Mots clés : Crise – Parties prenantes – Communication financière – Société Générale – Dynamique d'apprentissage

Abstract :

This research aims at understanding the stakes of management of the relation with stakeholders, and more particularly of financial communication, in crisis situations. The authors study a particular sector, the banking environment, particularly concerned by crises over the last decade and yet little studied by academic community. Through a case study, Société Générale's, based on data relating to three crises lived over the period 1988-1999, this research shows, in reference to crisis management literature in link with stakeholder theory how this bank managed and adapted, in a learning dynamic, its relationships with its stakeholders, and its financial communication (investor relations).

Keywords: Crisis – Stakeholders – Investor relations – Société Générale - Learning dynamic

Introduction

Une grande partie de la littérature dans le domaine de la crise s'est focalisée sur les stratégies développées par les dirigeants pour gérer les crises qu'ils traversent. Dans ce contexte, si la gestion de crise ne saurait se résumer à la communication de crise, cette dernière joue cependant un rôle fondamental dans la réussite ou au contraire dans l'échec de gestion de la crise et ce d'autant plus dans l'ère de la communication en temps réel et de l'Internet. C'est le cas particulièrement des crises vécues par les sociétés cotées qui mettent tout à la fois en évidence l'importance jouée par la diffusion des informations financières et comptables et la multitude des parties prenantes impliquées par les crises, qu'elles soient responsables, victimes ou relais de la crise. Véritable processus encadré dans la stratégie de l'entreprise, la communication financière constitue dans un contexte de crise un levier stratégique essentiel pour gérer la relation avec les parties prenantes. Face à ce constat et devant l'intérêt croissant porté à la communication financière, nous avons débuté une recherche destinée à mieux

comprendre les enjeux de la gestion de la relation avec les parties prenantes en situation de crise, en s'intéressant plus particulièrement au rôle joué par la communication financière.

Sur le plan conceptuel, notre papier se propose de croiser la littérature sur la gestion de crise avec la théorie des parties prenantes développée par Agle, Mitchell et Wood (2007) en analysant le rôle spécifique joué par la communication financière de crise.

Au niveau méthodologique, nous avons eu recours à l'étude du cas Société Générale en privilégiant une analyse longitudinale de ce cas par l'étude approfondie de trois crises vécues sur la période 1988-1999. Cette méthode de recherche qualitative nous permet en effet d'avoir une vision d'ensemble du processus de communication financière en situation de crise en prenant en compte la singularité des situations afin de faire ressortir les pratiques et les enjeux associés au processus de communication financière. Le choix de la Société Générale s'explique par deux raisons principales : son appartenance à un secteur peu étudié et fréquemment touché par les crises et l'accès facilité aux données. En effet, il nous a semblé opportun d'étudier une société qui a survécu aux différentes crises boursières et tentatives de prises de contrôle et qui a été une des premières sociétés privatisées. Notre analyse longitudinale a ainsi bénéficié de l'appui de la SG qui nous a ouvert ses archives sur les 30 dernières années, dérogeant ainsi au principe d'indisponibilité, afin de nous permettre de les aider à mieux comprendre la capacité de la SG à gérer ses crises. Notre ambition n'est pas de considérer cette étude clinique comme le résultat d'une démarche de nature hypothético-déductive mais plus comme des faits expérimentés et des perceptions rendus plus lisibles à partir de la grille théorique que représentent la théorie des parties prenantes dans un contexte de crise.

L'article est organisé de la manière suivante. Une première partie s'attache à présenter sur un plan conceptuel les principaux enjeux de la gestion de la relation avec les parties prenantes dans un contexte de crise en s'attachant tout particulièrement à mettre en avant la place qu'occupe la communication financière dans cette gestion. La deuxième partie se propose d'appuyer notre argument sur le plan empirique en décrivant et analysant trois crises vécues par la SG. Enfin, dans une troisième partie, nous proposons une discussion destinée à mettre en évidence l'intérêt de recourir à la théorie des parties prenantes dans un contexte de crise.

1 La relation entre les sociétés cotées et leurs parties prenantes au travers de la communication financière : proposition d'une grille de lecture dans un contexte de crise

Après avoir mis en évidence les principaux enjeux que soulève la gestion de la relation avec les parties prenantes dans un contexte de crise (1.1), nous nous attacherons à montrer dans quelle mesure le processus de communication financière participe à cette gestion de la relation en vue de préserver, voire de créer de la valeur pour l'entreprise (1.2).

1.1 Les enjeux de la relation avec les parties prenantes en contexte de crise

Après avoir précisé les caractéristiques et les spécificités des situations de crise en insistant sur le cas des sociétés cotées (1.1.1), nous montrerons les implications qu'une crise peut avoir sur ses différentes parties prenantes (1.1.2).

1.1.1 Les caractéristiques et spécificités des situations de crise pour les sociétés cotées

Dans les travaux académiques, le terme de **crise** désigne le plus couramment une situation destructrice de valeur qui peut aller jusqu'à mettre en péril l'organisation. Plus précisément, en référence à Pauchant (1988), nous pouvons considérer la crise comme « **une accumulation d'événements probables au niveau d'une partie ou de l'organisation dans son ensemble et pouvant interrompre ses opérations présentes ou futures en affectant les individus et les communautés à un niveau physique, psychologique et/ou existentiel** » (Pauchant, 1988, p.49). La crise est vue alors comme un processus évolutif qui se caractérise par la présence d'un ou plusieurs **événements déclencheurs** capables de **menacer la survie** de l'entreprise (Shrivastava et al., 1988 ; Pauchant et Mitroff, 1992 ; Pearson et Clair, 1998).

En nous intéressant spécifiquement au cas des sociétés cotées, cette définition de la crise renvoie plus particulièrement aux caractéristiques suivantes :

- **Le caractère imprévisible de la crise** : les sociétés cotées sont plus exposées que les autres au risque de crise tant à cause de l'environnement financier que de la complexité plus importante de ces sociétés. Les événements déclencheurs sont également plus nombreux du fait de la présence des marchés financiers, de la forte dépendance à son environnement, de son exposition médiatique et du fait de l'interaction des variables macro-économiques.
- **La pression temporelle sur la prise de décision et sur l'organisation de la gestion de la crise** : elle sera d'autant plus forte que la société est cotée sur les marchés financiers, là où les notions d'information et d'action sont primordiales. La vitesse de réaction des marchés est telle qu'elle oblige les sociétés à communiquer rapidement, parfois même sans avoir d'informations précises et fiables à divulguer. La pression viendra ainsi de tous les partenaires qui souhaitent un règlement rapide et sans conséquence de la situation de crise.
- **L'incertitude informationnelle** : l'incertitude informationnelle qui entoure le phénomène de crise constitue un facteur encore plus pénalisant pour les sociétés cotées qui pourront difficilement informer les marchés financiers, tant sur les origines de la crise que sur ses conséquences et leur gestion. Dès lors, cette incertitude va se traduire par une volatilité élevée, les investisseurs ayant du mal à effectuer leurs anticipations.
- **Le niveau de menace** est encore plus important pour une société cotée puisque la crise peut entraîner tant des répercussions directes qui concernent essentiellement la baisse du cours de bourse, que des répercussions indirectes, qui affectent la **réputation et la confiance des marchés**, et qui sont probablement encore plus préjudiciables. La gravité de la crise dépendra aussi de **l'implication médiatique** qui s'avère nettement renforcée pour une entreprise cotée.
- **Le degré de responsabilité** que peut avoir l'entreprise dans le déclenchement ou les conséquences de la crise peut également considérablement influencer **la réputation de l'entreprise et la confiance des parties prenantes** et notamment des éventuelles victimes. A

cet égard, il apparaît que les sociétés cotées semblent avoir un certain **devoir moral vis à vis de leurs partenaires** que les sociétés non cotées n'auraient pas nécessairement. C'est en tout cas la perception qu'ont les investisseurs et notamment les investisseurs individuels

Les sociétés cotées sont soumises aux mêmes types de crise que les sociétés non cotées. Seulement, d'autres types de risques viennent s'ajouter aux risques « classiques » des autres sociétés. Plus précisément, en nous référant à la typologie des crises développée par Mitroff, Pearson et Harrington (1996), nous pouvons parmi les onze familles de crises citées identifier et qualifier celles qui sont le plus susceptible d'affecter plus particulièrement les sociétés cotées, à savoir :

Agression économique	Boycott - OPA hostile - Krachs boursiers - Crise financière internationale - Manipulation d'information - Manipulation de cours - Utilisation d'informations privilégiées (délit d'initiés)
Crise de réputation	Crise d'opinion - Rumeur diffamatoire - Scandale médiatique - Rumeurs sur le marché financier - Crise de succession
Crise sociale	Séquestration - Conflit social – Grèves - Violence sur le lieu de travail
Crise légale	Mise en examen du dirigeant - Fraude

Tableau 1 - Les familles de crises susceptibles d'affecter les sociétés cotées

1.1.2 Les parties prenantes porteuses d'enjeux en situation de crise

1.1.2.1 Les catégories de parties prenantes en situation de crise

Les crises affectent ou sont affectées par un grand nombre de parties prenantes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. En retenant une acception large de la notion de partie prenante, à savoir « **un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels** » (Freeman, 1984, p.46), nous pouvons identifier les différentes catégories de parties prenantes porteuses d'enjeux en situation de crise. Nous allons pour cela utiliser les travaux de Roux-Dufort (2003) en les replaçant dans le cadre de la théorie des parties prenantes développée par Agle, Mitchell et Wood (1997).

En référence à Roux-Dufort (2003, p 155), nous pouvons répertorier trois catégories de parties prenantes en situation de crise, à savoir :

Les parties prenantes potentiellement porteuses de danger	Il peut s'agir de concurrents (OPA hostiles), de syndicats, de salariés (crise sociale), d'actionnaires, d'administrateurs (délits d'initiés), de dirigeants (fraudes, manipulations)
Les parties prenantes pouvant être affectées par la crise	Il s'agit ici des victimes de la crise, celles qui ont ou estiment avoir une créance sur l'entreprise. Selon Perrow (1984), quatre niveaux de victimes sont à identifier. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les « victimes » du premier niveau sont les membres de l'organisation. Parmi ces victimes, on peut évoquer les salariés. Mitroff et Pauchant (1992) notent que les crises peuvent avoir sur eux un impact psychologique important. Au-delà la crainte de perdre leur emploi, la perte de confiance qui peut résulter de certains types de crise peut également modifier les relations entre les salariés et l'équipe de direction. La démotivation et la perte de repère peuvent accentuer les conséquences de la crise sur l'organisation et notamment sur sa survie. ▪ Celles du second niveau sont représentées par les parties prenantes externes directes de l'organisation, autrement dit celles qui appartiennent au réseau habituel de transaction de l'entreprise, comme les fournisseurs, les sous-traitants, les clients, les créanciers. ▪ Les « victimes » du troisième niveau sont représentées par les « victimes périphériques indirectes » qui du fait d'externalités négatives vont subir involontairement les conséquences de la crise. ▪ Enfin, le quatrième niveau de « victimes » représente les générations futures.
Les parties prenantes pouvant amplifier ou relayer la crise	Les médias, les analystes financiers, les associations d'actionnaires ou toute autre action de lobbying impliquant des parties prenantes souhaitant passer d'un rôle de spectateur à un rôle d'acteur. Les salariés constituent également des relais d'opinion intéressants pour tous les autres partenaires extérieurs en quête d'information. La prise en compte de leurs

	intérêts et de leurs opinions dans le processus de gestion de crise semble donc être un élément fondamental que les décideurs ne peuvent pas négliger.
--	--

Tableau 2 - Les catégories de parties prenantes en situation de crise

Dans le cas d'une société cotée, le nombre de parties prenantes impliquées inclut un plus grand nombre d'acteurs, pouvant en particulier amplifier ou relayer la crise. On peut ainsi citer les analystes financiers, la presse financière, les agences de notation. Par ailleurs, les intermédiaires financiers, à savoir les banques et les courtiers, auxquels les investisseurs s'adressent pour acquérir leurs titres, jouent également un rôle.

En nous appuyant sur les travaux d'Agle, Mitchell et Wood (1997), cette classification peut être enrichie au profit d'une meilleure compréhension de la gestion de la relation avec les parties prenantes en situation de crise. Pour cela, nous allons introduire trois attributs dont peuvent disposer chacune des trois catégories citées précédemment :

Le pouvoir	Celui dont dispose la partie prenante, autrement dit sa capacité à imposer ses vues et à influencer l'entreprise lors de la crise.
La légitimité	Celle accordée à la demande de la partie prenante : cette demande est-elle reconnue, acceptée socialement ?
L'urgence	Il s'agit ici de savoir si la demande de la partie prenante réclame une attention rapide.

Tableau 3 - Les attributs des parties prenantes

Agle et al. (1997) insistent sur le fait que ces attributs sont **variables dans le temps**, relèvent plus d'une réalité construite que d'une situation objective et que les parties prenantes ne sont pas nécessairement conscientes de disposer de tel ou tel attribut. De plus, ils énoncent comme principale proposition l'idée selon laquelle l'attention à accorder à une partie prenante est d'autant plus importante que le nombre d'attributs dont elle dispose est élevé.

Ainsi, en s'appuyant sur leurs travaux et en les appliquant à une situation de crise, nous pouvons avancer les arguments suivants :

- Les parties prenantes peuvent être d'autant plus **porteuses de danger** que **leur pouvoir est élevé, jugé légitime et réclamant une attention urgente**. C'est ainsi que plus un mouvement social est d'envergure, considéré comme légitime et pressant, et plus il peut mettre en péril l'entreprise.
- Le pouvoir ne suffit pas. Ainsi, des parties prenantes légitimes ne sont pas nécessairement dotées d'un pouvoir important (tels les actionnaires minoritaires) et des parties prenantes puissantes ne sont pas nécessairement légitimes (raiders dans le cadre d'une OPA hostile).
- Les parties prenantes pouvant amplifier ou relayer la crise peuvent avoir un **pouvoir important sur l'entreprise** allant même jusqu'à perturber les opérations de telle façon que les attentes légitimes de certaines victimes ne puissent être satisfaites, pouvant mettre en péril la survie de l'entreprise.
- Plus une partie prenante est impliquée ou liée par la conduite de l'entreprise, plus son importance est grande. C'est le cas notamment des salariés ou des clients qui en devenant actionnaires se dotent d'attributs supplémentaires. C'est le cas également des actionnaires, des clients, des salariés qui en créant une coalition ajoutent du pouvoir à leur attentes légitimes.

1.2 La gestion de la relation avec les parties prenantes dans une situation de crise : le rôle de la communication financière

Après avoir précisé les principaux contours d'un processus de communication financière que développe une société cotée en situation de crise (1.2.1), nous montrerons en quoi ce processus permet de gérer au mieux les relations avec les parties prenantes qui méritent le plus d'attention (1.2.2).

1.2.1 La communication financière en situation de crise

En référence à Chekkar et Onnée (2006), la communication financière est définie ici comme « **un processus intégré dans la stratégie qui vise, dans un environnement donné, à mieux faire connaître l'entreprise et ses dirigeants, promouvoir son image et exprimer ses valeurs auprès des investisseurs et autres parties prenantes, en développant des outils de communication intégrant des discours managériaux qui permettent d'entretenir sur le long terme des relations à valeur ajoutée** ». En situation de crise, le processus de communication financière vise avant tout à **protéger l'entreprise** en tentant d'enrayer la dynamique de détérioration provoquée par la crise. Il s'agit pour cela de préserver les actifs les plus stratégiques, autrement dit à rendre **l'entreprise résiliente**, à savoir capable de revenir à son état normal. Plus encore, le processus de communication financière peut permettre de « **capitaliser** » sur la crise en essayant de profiter de la situation de crise pour la tourner à son avantage et en tirer des bénéfices. Si cet objectif est atteint, l'entreprise se transforme en une **organisation apprenante**.

Une communication de crise inadaptée génère davantage d'inquiétude et de méfiance et c'est à cette occasion que naissent des rumeurs. Une rumeur est une information non vérifiée, empreinte d'incertitude et d'ambiguïté et potentiellement crédible. Ainsi, l'objectif de la communication de crise consiste aussi à réduire les **incertitudes, les incompréhensions et la confusion** tout en limitant les dangers d'explication alternatives et donc de rumeurs. Les rumeurs peuvent prendre le relais des informations officielles ou des communiqués de presse, et disposent bizarrement d'un pouvoir de conviction plus fort que des informations provenant d'une source officielle (Roux-Dufort, 2000).

S'il n'y a pas de stratégie universelle en matière de communication, surtout en situation de crise, il existe néanmoins différentes stratégies possibles. Vastel (1988) propose toute une série de stratégie de communication de crise qui vont de l'effacement pur et simple au repositionnement total de l'entreprise : **la stratégie défensive** (stratégie de profil-bas) qui consiste à ne diffuser que le minimum d'informations requises, **la stratégie d'intimidation** qui consiste à utiliser le capital sympathie de l'entreprise pour retourner l'opinion publique en sa faveur, **la stratégie dilatoire** qui consiste à impliquer d'autres partenaires **et la stratégie offensive** qui consiste à tout mettre en œuvre pour désamorcer les conflits, restaurer son image et répondre aux différentes attaques et rumeurs.

Pour mettre en œuvre sa stratégie et parvenir à atteindre ces objectifs, la communication financière de crise mobilise l'ensemble des **ressources et compétences internes** susceptibles d'intervenir dans le processus de gestion de crise (réunions d'information, groupes de travail, panneaux d'affichage, messages électroniques, journaux internes, cellule de crise, plusieurs porte-paroles...). Toutefois, du fait que les situations de crise font converger vers

l'organisation un flot d'informations beaucoup plus important qu'en temps normal et que la réaction doit être quasi-immédiate, il est souvent nécessaire d'avoir recours à des **expertises et ressources externes** qui aideront les responsables de l'entreprise à collecter, trier et traiter toutes les informations (agence de communication spécialisées dans la crise, cabinets d'enquêtes d'opinion, recours à des analyses sémiologiques...).

Selon Lagadec (1996), le **rôle du dirigeant** est primordial dans le pilotage de la crise car c'est là que se perdent ou se gagnent les conduites, non seulement de la crise, mais de la résolution des problèmes plus graves qu'elle exprime. Sa fonction centrale est **d'assumer le leadership** pour les décisions cruciales et les plus risquées, de poursuivre un rôle de veille, de vigilance et d'aider, en interne, la cellule de crise. La confiance des autres partenaires va dépendre de **ses capacités et de son comportement** (Capet, 1998). Cependant une autre attitude est également envisageable. Les dirigeants qui voient parfois dans la crise une menace de leur légitimité et une remise en question de leur pouvoir, peuvent aussi la concevoir d'un point de vue symbolique comme une **occasion inespérée de valoriser leur leadership**. Par conséquent, outre le fait de préserver la viabilité de l'organisation, les dirigeants peuvent trouver dans la gestion de crise le moyen de valoriser leurs compétences sur le marché des dirigeants. Il s'agit donc pour eux d'une opportunité de re-légitimer leur efficacité. Les compétences dont ils vont faire preuve seront valorisées et reconnues par la suite. Au-delà d'un engagement personnel l'implication du dirigeant passe également par le recours à de **multiples porte-paroles** qui relaient en interne et en externe son discours.

1.2.2 La communication financière en situation de crise au service de la gestion de la relation avec les parties prenantes

La communication financière doit permettre aux dirigeants d'une société cotée de répondre aux attentes spécifiques des parties prenantes essentielles à la survie de l'entreprise, dotées d'un pouvoir jugé légitime et qui mérite une attention immédiate. Dans le cadre de la communication de crise, une partie prenante est à la recherche d'information ; elle se trouve en position de demandeuse et peut parfois être suspicieuse, voire hostile à l'entreprise. Dans ce cas, l'objectif est bel et bien d'informer, de rassurer et de convaincre (Brasseur et Forgues, 2002).

Parmi les parties prenantes, **les salariés sont souvent les premiers concernés**, non seulement parce qu'ils peuvent subir les conséquences de la crise mais également parce qu'ils ont un rôle à jouer dans la gestion et la résolution de la crise. Les tenir informés de la situation de la crise et de son évolution est donc une priorité pour l'organisation afin d'éliminer les rumeurs, d'atténuer les conflits naissants et de relayer les mêmes informations qu'en externe. Les salariés sont un public à privilégier en période de crise et il ne faut pas sous-estimer l'importance de leur demande d'information comme leurs inquiétudes, ni leur capacité d'action en faveur ou contre l'entreprise. Les salariés constituent également des relais d'opinion importants en contact direct ou indirect avec les autres partenaires externes de l'entreprise. Ainsi, le service commercial est en relation avec les clients, le service des achats avec les fournisseurs, etc. La communication avec les salariés agit comme un mécanisme informel d'information externe capable de faire passer des messages à toutes les parties prenantes de l'organisation sans le recours nécessaire à une communication externe officielle. Les salariés sont ainsi une source importante d'information pour les médias qui ne

manqueront pas de les interroger directement ou indirectement sur les circonstances et l'évolution de la crise.

Les médias servent le plus généralement de "caisse de résonance" aux groupes de pression qui les utilisent pour légitimer leurs revendications et influencer la perception que la société aura de l'entreprise. Au moment des crises, « les médias sont à la fois les révélateurs grossissant des réalités cachées, des accélérateurs dans un processus dynamique et des indicateurs critiques des jeux de pouvoir » (Sicard, 1998). Dans certains cas, l'influence des médias est déterminante et constitue même un facteur aggravant des situations de crise. Ainsi, l'instauration de relations de confiance avec les journalistes en fournissant des informations adaptées et compréhensibles participe, en amont, au processus de gestion de crise.

La rapidité avec laquelle les médias interviennent sur des événements leur permet bien souvent de pouvoir récupérer et exploiter des informations et parfois avant même que les entreprises ne détiennent ces informations. Les médias sélectionnent leurs informations en fonction de ce qu'ils pensent que le public souhaite savoir. Et, dans ce cas, les informations sur les crises sont très prisées des médias car elles comportent du sensationnel et de l'inattendu. Dans ce cas la crise résulte moins de l'événement lui-même que du jugement que porte l'opinion sur la manière dont l'entreprise l'a gère.

2 L'étude de trois crises vécues par la Société Générale

Afin de décrire et mieux comprendre les enjeux de la gestion de la relation avec les parties prenantes en situation de crise et d'apprécier au mieux le rôle joué par la communication financière, nous avons procédé à une investigation empirique du cas de la SG. Nous avons plus particulièrement investi l'étude de 3 crises vécues successivement en 1988, 1993, 1999. L'exposé de nos choix méthodologiques (2.1) sera suivi par l'analyse successive de ces trois crises (2.2, 2.3, 2.4).

2.1 Exposé des choix méthodologiques

2.1.1 Le choix du cas et les crises vécues par la Société Générale

La mise en œuvre de notre observation empirique a rendu nécessaire la constitution d'un échantillon. Le choix du cas SG s'explique tout d'abord par un accès facilité aux données. En effet, la direction de l'information et de la communication financière de la SG nous a ouvert ses archives sur les 30 dernières années, dérogeant ainsi au principe d'indisponibilité, afin de nous permettre de les aider à mieux comprendre la capacité de la SG à gérer ses crises. Plus précisément, un accès aux crises de 1988, 1993 et 1999 nous a été offert, les autres crises ayant été confiées à d'autres chercheurs.

Le choix d'étudier un cas unique pose d'emblée une question : l'étude du cas SG suffit-elle ? Autrement dit, peut-elle donner lieu à une généralisation scientifique au sens de Yin (1989) qui justifie le recours à un cas unique pour trois raisons principales : le cas sélectionné doit être un cas critique, un cas extrême ou un cas exemplaire ? Au-delà de l'opportunité méthodologique que nous avons saisie, le cas de la SG constitue à notre sens un "cas exemplaire" qui se distingue par sa singularité (liée notamment à son secteur d'activité), et qui

est exemplaire du phénomène étudié. Le cas SG est en effet un cas typique : les crises font partie de la vie de cette grande entreprise, qui, malgré les crises vécues, a toujours su s'en sortir et conserver son nom.

Parmi les crises vécues, nous avons eu accès aux archives relatives à trois d'entre elles :

Crise de 1988	Agression économique	« Affaire Pébereau » Offensive par SIGP – Marceau Investissement
Crise de 1993	Crise sociale	Plan social
Crise de 1999	Agression économique	« Affaire BNP » O.P.E. inamicale lancée par la BNP

Tableau 4 – Exposé rapide des caractéristiques de chaque crise étudiée

2.1.2 La collecte des données

Nous avons constitué notre matériau empirique en étudiant des situations retracées *a posteriori*. Lors de cette collecte des données, nous avons été tributaires de l'existence ou non de données relatives à ces crises passées (en particulier pour la crise de 1993). Nous avons alors été amenés à utiliser plusieurs types de données (collecte de données de type extensif) mêlant ainsi des sources primaires et des données secondaires, et faisant appel au principe de "multi-angulation" autrement dit de recoupement de données. Plusieurs sources d'information (des sources écrites et des sources orales) ainsi que plusieurs méthodes d'enquête (entretien, observations), ont été utilisées. Plus précisément, nous nous sommes basés à la fois sur des **données secondaires archivées** et sur un **entretien rétrospectif**.

En ce qui concerne les données secondaires, si elles n'ont pas encore été archivées et classées de manière exhaustive, les archives de SG recèlent de nombreux documents relatifs à la relation avec ses parties prenantes. Lors de la collecte des données, la première difficulté a résidé dans le choix de la nature des informations à collecter. Nous avons donc choisi de ne pas orienter notre recherche vers un type de sources précis en n'axant pas notre choix uniquement sur la relation avec les parties prenantes. Nous souhaitons avoir le panel le plus large possible et rassembler des sources diverses autour des trois crises étudiées. En revanche, pour aiguiller notre recherche, nous avons envisagé plusieurs pistes de recherche dans la base de données gérée par le service des archives de la SG¹ sans se limiter à une source précise d'information.

Notre recherche qualitative nous a donc permis de collecter une masse de données qualitatives constituées de fonds documentaires des archives de la SG et un entretien avec le directeur actuel de l'information et de la communication de la SG². Nous avons ensuite analysé manuellement les données provenant de ces sources et tenté de leur donner un sens, de reconstituer les représentations des acteurs des crises et permettre ainsi leur compréhension. Par chacune des crises, nous avons mis l'accent sur l'événement déclencheur, les parties prenantes affectant et affectées par la crise, le rôle de la communication financière et le dénouement de la crise.

¹ Nous tenons d'ailleurs à adresser nos remerciements au responsable des Archives de SG (Xavier Breuil) pour son accueil et sa disponibilité.

² Un autre entretien sera bientôt mené avec un ancien directeur des relations extérieures.

2.2 La crise de 1988-89 ou « l'affaire Pébereau » : L'offensive SIGP – Marceau Investissement

2.2.1 *L'événement déclencheur : l'annonce de la tentative de prise de contrôle de la banque privatisée par SIGP - MARCEAU INVESTISSEMENTS*

La SG est privatisée en 1987 et cette privatisation est vivement critiquée par les partisans de la gauche. Pierre Bérégovoy la voit notamment comme une « grave erreur économique ». Au retour de la gauche au pouvoir en 1988, la SG devient une cible emblématique. Dans un contexte concurrentiel où les banques cherchent à atteindre une taille critique, Georges Pébereau (à la tête de Marceau Investissement), désireux de prendre sa revanche après avoir été évincé en 1986 de la direction de la Compagnie Générale des Eaux par le gouvernement de droite, va tenter de s'en emparer dans le plus grand secret.

En avril 1988, Marc Viénot, à l'occasion de l'annonce du résultat de 1987, présente son noyau dur, groupe d'actionnaires stables représentant plus de 30% du capital. Quelques mois plus tard des achats massifs mais secrets de titres de la SG sont détectés. Une bataille boursière secrète est suspectée par la presse et le 19/10/1988, le président de Marceau Investissement fait part à Marc Viénot de « l'intention de Marceau Investissement de porter à plus de 5% la participation qu'il détient directement ou indirectement dans le capital de la SG ». L'origine du ramassage des titres reste encore secrète.

Marc Viénot se sent trahi³ et affirme dans la presse le caractère inamicale de cette opération, qui est, selon lui, contraire aux intérêts de la SG et de ses parties prenantes. L'ambition de Marceau Investissements est de devenir l'actionnaire dominant (« de référence »). Georges Pébereau demande au CEC⁴ l'autorisation d'augmenter au-delà de 10% la participation de Marceau Investissement dans le capital de la SG. Il l'obtient le 28/10/1988. Les membres de la SG n'en reviennent pas.

La SG cherche ceux qui se cachent derrière SIGP et Marceau Investissements. Début novembre 1988, le fait est maintenant connu que le principal bailleur de fonds de la SIGP est la Caisse des Dépôts et Consignations (établissement financier public à statut légal)⁵. L'affaire est fortement médiatisée, et progressivement les instigateurs de cette opération seront démasqués, et suspectés de délits d'initiés.

2.2.2 *Les parties prenantes porteuses d'enjeu lors de cette crise*

Marc Viénot a le **soutien des administrateurs à une exception près**. La presse révèle que l'unique administrateur opposant est en fait impliqué dans l'affaire SIGP - Marceau Investissements. L'opposant témoigne dans une lettre adressée à Marc Viénot que son seul souci depuis son entrée au conseil en 1982 « a été de contribuer au développement de l'entreprise pour le plus grand bien de ses salariés et de ses actionnaires ». C'est dans cet esprit, écrit-il, qu'il s'est efforcé, depuis 1987, de favoriser les diverses formes de coopération

³ D'autant plus que Georges Pébereau lui avait proposé peu de temps avant de participer au capital de Marceau Investissement.

⁴ CEC : Conseil des Etablissements de Crédit. La loi du 2 Juillet 1996, réglementant la profession bancaire, ajoute aux EC les prestataires de services d'investissement. C'est ainsi que le CEC devient CECEI (Conseil des Etablissements de Crédit et des Entreprises d'Investissement)

⁵ Successivement sont démasqués Thomson, le Midi, Christian Pellerin, Traboulsi ...

et de rapprochement possibles entre la SG et Marceau Investissements. A son grand regret, «une politisation injustifiée de l'affaire tout au long de ces derniers mois et une certaine approche passionnelle» ont condamné ses efforts à l'échec. Son mandat d'administrateur prend fin le 31 mai 1989. En mars 1989, après la fin de la crise, il informe Marc Viénot qu'il ne sollicitera pas le renouvellement de son mandat. Marc Viénot, n'avait de toute façon pas l'intention de soutenir le renouvellement du mandat de cet administrateur.

Les **précieux alliés** que sont les **actionnaires-salariés et actionnaires-clients**, se réunissent sous forme d'une association qui dépose un recours contre la décision de la CEC d'autoriser Marceau Investissement à franchir le seuil des 10% de participation. Souhaitant défendre « l'indépendance de la maison », l'association, qui revendique un millier d'adhérents, conteste, comme le Président de la banque, la nécessité d'avoir, pour la SG, « un actionnaire de référence ». Marc Viénot a très vite compris le rôle de ces précieux alliés que sont les actionnaires en menant simultanément plusieurs actions : rassembler à ses côtés des actionnaires qui partagent la conception de l'actionnariat d'une grande banque commerciale, souligner les contradictions de l'hétéroclite coalition adverses, sans oublier le soutien des actionnaires individuels, clients et salariés.

Les médias, quant à eux, ont constitué une source d'informations utiles du fait de leur capacité d'investigation et **leur rôle de relai**. Les médias ont soutenu activement la SG⁶.

2.2.3 La gestion de crise et le rôle de la communication financière

Conscient du coût financier⁷ et moral de cette crise⁸, le président Marc Viénot (pourtant craintif) s'implique, reste ferme et montre sa détermination lorsqu'il se fait le **porte-parole de l'entreprise** s'adressant le plus souvent directement à ses interlocuteurs (interviews dans la presse nationale, communiqués de presse, lettre adressée aux actionnaires).

2.2.3.1 Une communication interne renforcée

En novembre 1998, alors que Marceau Investissements publie son communiqué dans la presse, les vecteurs de communication interne existent déjà. La crise va jouer **un rôle d'accélérateur**. Elle va tout d'abord mettre en évidence l'incompétence du directeur de la communication, qui n'est pas associé à la cellule de crise et est très vite remplacé par Philippe Citerne⁹.

Les communiqués se multiplient précisant que la SG doit son succès à son indépendance, et confirmant le caractère inamicale de l'opération menée par Georges Pébereau. Marc Viénot insiste dans sa communication interne sur le fait que le projet de Marceau Investissements est contraire aux intérêts de la SG.

Plusieurs vecteurs de communication sont utilisés : envoi régulier de *pressbooks* aux collaborateurs, utilisation du réseau pour relayer le message auprès des salariés, utilisation du journal interne Sogechos, créée lors de la privatisation (en particulier afin de tenir compte du poids important des salariés dans l'actionnariat), favorisant la **cohésion** entre la

⁶ Au plus fort de la crise, 74 médias ont contacté le service presse le même jour.

⁷ Autocontrôle par la constitution d'un actionnariat de référence

⁸ Menace de l'image, de l'identité de la banque : « Viénot notre image ayant souffert de la large publicité donnée à des affaires auxquelles notre nom s'est trouvé associé à notre corps défendant » »

⁹ Philippe Citerne restera ensuite 20 ans dans la société, et quittera le groupe en 2009.

communication interne et la communication externe. Cette cohésion est pensée comme un **pilier indispensable de la confiance**¹⁰

2.2.3.2 Une communication financière enrichie : le rôle catalyseur de la crise

La SG compte sur la fidélité de ses clients actionnaires. Selon Viénot, la part du capital détenue par le personnel et les retraités à laquelle s'ajoute celle possédée par les clients constitue à long terme la « pierre angulaire de l'indépendance de la SG ». La direction attend donc du personnel (sur la part disponible des actions qu'il détient) une fidélité au moins égale à celle manifestée par les clients. Bien que la création d'un service relation avec les actionnaires « pour être à l'écoute de leurs questions et faciliter leur information » précède l'attaque de Pébereau et est plus la conséquence de la privation. La crise a joué un **rôle de catalyseur** dans la mise en place des outils de communication financière. La SG a développé en 1988 l'information individuelle et le dialogue avec ses actionnaires. Le rapport annuel relatif à l'exercice 1988 précise en effet que la SG s'est adressé directement aux actionnaires « chaque fois que les événements le justifiaient ».

Plusieurs dispositifs sont alors mis en place **pour communiquer et tenter de convaincre les actionnaires clients et actionnaires salariés** :

- La mise en place de points d'accueil actionnaires, la mise en place d'un repérage et d'un suivi des clients actionnaires (mise au point d'une technologie permettant d'identifier les clients actionnaires et optimiser le relai de communication en agence)¹¹.
- Un comité consultatif est créé à la même période (un peu avant l'annonce de Georges Pébereau) et s'est réuni la première fois le 8 novembre 1988 au plus fort de la crise : ce comité permet un retour intéressant pour améliorer la communication financière
- Envoi d'une lettre aux actionnaires
- La mise en place d'un programme de distribution d'actions gratuites pour convaincre les actionnaires individuels de conserver leur titre (et limiter le ramassage en bourse).

2.2.3.3 Une communication basée sur la culture d'indépendance

Dans une combativité guerrière, la SG communique sur sa volonté de rester indépendante de façon claire, exacte, sans rentrer dans des logiques manipulatrices, sans propagande. La crise est en effet vécue comme une attaque, ce qui justifie l'adoption d'une stratégie de défense d'inspiration guerrière : recherche d'une défense, recherche d'alliance, division des attaquants. Dans sa communication, Marc Viénot rappelle d'ailleurs systématiquement le caractère inamical de l'opération lancée par Pébereau. Les **médias** sont alors utilisés comme un « instrument de guerre ». Le groupe met en place un « conseil de guerre », conçu comme une cellule de crise, véritable « force de frappe ». La presse utilise alors à son tour ce langage guerrier. Le journal *Le Monde* va jusqu'à utiliser le terme d'Armistice à l'occasion du dénouement de la crise le 23 février 1989.

¹⁰ Cf. « Règles d'or de la communication interne et plus particulièrement de la fabrication d'un journal interne ».

¹¹ L'implantation de ce dernier dispositif est déjà annoncée par Viénot en avril 1988. La crise a là aussi joué un rôle catalyseur.

2.2.4 *Le dénouement de la crise*

Après une période d'accalmie, l'affaire revient au premier plan dans les médias au moment où la participation de Marceau – SIGP avoisine les 10,25%. Marc Viénot propose alors un compromis, qui ne permet pas d'arriver à un accord et qui n'est suivi d'aucune contre-proposition. Le Sénat décide alors la création d'une commission de contrôle. Au même moment, toute l'attention de la direction est portée sur l'attribution gratuite du 30 janvier 1989 (déjà décidée au moment de l'attaque de Pébereau), et mise à profit pour **resserrer les liens avec les petits porteurs**. En février 1989, les négociations menées sous l'égide du Directeur du Trésor (que le Ministre d'État avait chargé d'une mission d'analyse et de conciliation), se poursuivent. Après de longs échanges, un schéma acceptable est trouvé le 22 février 1989. Dans l'intérêt de la banque, Marc Viénot est conscient qu'il faut un accord comportant essentiellement un retrait de la SIGP, et ayant des incidences sur la structure du capital et sur la composition du conseil (la presse, à la suite d'une fuite, mentionne les dispositions envisagées avant qu'elles aient été entérinées) : la SIGP doit alors vendre, à plusieurs investisseurs (Axa-Midi, Rhône-Poulenc, la Caisse des Dépôts et la SG) dont aucun n'exercera d'influence dominante, la totalité de ses titres SG, soit 9,83% du capital. Marceau Investissement doit également réduire de 1/5 sa participation¹².

2.3 **La crise de 1993 : une crise humaine et sociale en lien avec les mutations du secteur**

2.3.1 *L'événement déclencheur*

Craintif lors de la précédente crise, le Président Marc Viénot par sa résistance victorieuse à l'offensive des *raiders* regroupés autour de Georges Pébereau, a fortement impressionné. Au début des années 1990, cet épisode n'a pas quitté les mémoires. La presse est là pour le rappeler. Et quelques mois après l'annonce de l'inculpation de Georges Pébereau (le 28/04/1992) dans cette affaire pour non-déclaration de franchissement de seuil, la place est laissée à **une autre crise** qui n'est pas, cette fois-ci, boursière : c'est une **crise humaine et sociale** que traverse la SG.

Le 23 septembre 1992, la SG présente aux syndicats un **plan de restructuration** sur trois ans qui provoque sans plus attendre une dégradation du climat social ... une effervescence sociale tout à fait compréhensible car la SG (alors dirigée par Marc Viénot) envisage de réduire les effectifs de 2,5 % par an sur 3 ans. Ce rythme annoncé dépasse largement le rythme de 1% constaté en moyenne sur les vagues de réduction d'effectifs mises en place depuis le début des années 1970 (cadence maintenue par des départs naturels non remplacés). Ce plan est présenté comme un « plan de renforcement de la compétitivité et d'adaptation des emplois »¹³. Cette

¹² Après la réalisation de l'accord, l'actionnariat se décompose en trois grandes masses : un actionnariat concentré (composé d'industriels, institutionnels français et étrangers, de l'état à hauteur de 54,7% dont 22,2% restent au secteur public) - un actionnariat stable composé des salariés (porteurs individuels et adhérents au plan d'épargne d'entreprise), des caisses de retraites et de l'autocontrôle, à hauteur de 14,4% - un actionnariat dispersé composé notamment du grand public et divers pour 30,9% (dont réseau SG : 19%). Ainsi, la part du secteur privé s'établit globalement à 77,8%,

¹³ Il s'agit de réduire le nombre de postes administratifs au profit de postes commerciaux, développer les activités de conseil auprès de la clientèle et mettre en place un système d'information téléphonique accessible à tous les clients. Ce "plan d'adaptation" prévoit ainsi la suppression en 3 ans de près de 1678 emplois à dominante administrative (sur plus de 30 000 personnes qui travaillent sur le réseau national), ainsi que plusieurs

annonce est toutefois moins la conséquence de la conjoncture défavorable que de la volonté d'améliorer la rentabilité et de résoudre un problème de qualification du personnel que connaît depuis plusieurs années le secteur bancaire après ses profondes mutations. L'annonce de suppression de postes est en effet concomitante avec la publication de bons résultats¹⁴. Avec de telles **conditions favorables**, le plan et la communication autour de ce plan sont perçus comme **incohérents**, incompréhensibles et révoltants pour les salariés. Toute justification devient alors inaudible. Les salariés voient leur **confiance trahie** (selon plusieurs témoignages dans la presse), et redoute la remise en cause de « l'emploi à vie » dans le milieu bancaire. Le plan d'adaptation annoncé par la SG met le feu aux poudres : la banque est vivement critiquée car en termes de réduction d'effectifs, elle va plus loin que ses concurrents (BNP et Crédit Lyonnais). Cette crise perturbe une valeur clé partagée alors par toutes les banques du secteur : la garantie de l'emploi. Elle est la première illustration d'un modèle économique fondée sur la culture du « *return on equity* ».

2.3.2 Les parties prenantes porteuses d'enjeu lors de cette crise

2.3.2.1 L'offensive prévisible des syndicats

La réaction des syndicats est immédiate : le lendemain de l'annonce du plan, le 24/09/1992, l'intersyndicale composée de la CFDT, la CGT, FO, la CFTC et le SNB¹⁵ fait publier un communiqué, précisant que les orientations du plan consacrent " le choix d'une activité centrée sur les marchés et de la politique du tout haut de gamme dans la clientèle privée et commerciale " et que " la politique de clientèle élitiste conduira à l'élimination de près de 170 000 comptes".

Cette crise sociale dégénère en **révolte en particulier syndicale** : cette révolte était prévisible d'autant plus que les syndicats étaient **déjà activement présents au lendemain de la privatisation**¹⁶, et que la CGT, la CFDT avaient signé deux ans auparavant avec la direction de la SG un accord de gestion prévisionnelle des emplois (selon Eric Aussy, alors délégué national CFDT de la SG). Cet accord ne semble pas avoir été mis en application. Et les syndicats ont été plus que surpris de l'annonce du plan d'adaptation : n'est ce pas le signe d'un **manque de communication et d'explication avec les syndicats** ?

regroupements d'agences mères (en charge de travaux administratifs), et en contrepartie la création de 950 postes plus en adéquation avec les besoins de la banque et du marché. Ces 950 créations de postes seront pourvues soit par transfert de postes existants, soit par une embauche de commerciaux.

¹⁴ L'année 1989 a été très bonne (résultat net de 3,56 milliards de francs) et après une forte baisse de son résultat en 1990 (2,7 milliards de francs), la SG connaît une très bonne remontée en 1991 (3,37 milliards de francs). Et au moment où la banque annonce son plan d'adaptation, elle vient d'annoncer un résultat au premier semestre 1992 d'environ 2 milliards de francs qui se confirme par un résultat annuel pour 1992 de 3,27 milliards de francs.

¹⁵ Syndicat National des Banques.

¹⁶ En effet fin 1988, alors que la direction devait faire face à une attaque sur la composition de son capital, elle est confrontée à **une offensive des salariés** appelés à la grève le 09/12/1988 par les cinq syndicats précités car la banque projetaient de fermer deux agences situées à Roissy et Orly. Les syndicats ressentent cette volonté de fermeture des deux agences comme une avant-première de restructuration du réseau dans un contexte où, nous l'avons évoqué précédemment, le rythme de réduction des effectifs avoisine 1% par an sur les dernières années. Les syndicats militent alors pour « L'emploi, le pouvoir d'achat et l'avenir du réseau ». Moins de deux ans plus tard, le 17 mai 1990, la CFDT appelle le personnel de la SG à la grève pour protester contre "des conditions de travail déplorables " et " l'incapacité de la direction à entamer un dialogue social constructif ». La direction de la SG a estimé que seuls près de 4% des effectifs de la banque avaient cessé le travail.

2.3.2.2 L'émotion collective

Les arrêts de travail se succèdent à la SG. L'appel à la mobilisation collective initiée par l'Intersyndicale débouchent sur plusieurs grèves (le 29/10/1992, le 01/12/1992, le 12/01/1993) pour protester contre le plan de réduction des effectifs. Le 12 /01/1993, la banque diffuse une liste de 2 847 salariés « licenciables »¹⁷. L'annonce d'un nombre de personnes licenciables plus élevé que le nombre de postes supprimés, l'annonce d'un bénéfice de 2 milliards de francs pour le premier semestre 1992, la comparaison avec les entreprises concurrentes qui enregistrent de moins bons résultats et qui pourtant excluent les licenciements secs dans leurs plans (ce qui n'est pas le cas de la SG), des explications de la direction prônant une rentabilité des fonds propres insuffisantes et la recherche de satisfaction aux ratios Cooke : autant de faits qui **bouleversent les salariés et les syndicats qui vont jusqu'à menacer le capital de la banque.**

En effet, les syndicats **menacent** alors de mettre en vente **toutes les actions SG** détenue par la caisse de retraite du groupe (ce qui représente à l'époque 1,2 % du capital de la SG) et les fonds communs de placement du personnel. Il faut rappeler qu'après s'être porté acquéreurs en grand nombre de titres de la SG lors de la privatisation, les salariés détiennent près de 7 % du capital¹⁸. Même s'ils ne l'ont pas pleinement utilisé, les salariés ont montré qu'ils disposent d'un moyen de pression grâce à leur statut d'actionnaire. Cette crise et la mobilisation des salariés fortement soutenus par les syndicats pour sauvegarder les emplois est la preuve que la banque doit faire **des salariés ses alliés.**

2.3.3 La gestion de crise et le rôle de la communication financière

La gestion de cette crise sociale semble avoir été difficile à mener pour une raison évidente qui se comprend à travers le paradoxe sous-tendant tout plan social, à savoir : si le plan social paraissait rationnel aux yeux de la direction par sa justification économique en tout cas sur le long terme, son bien-fondé n'a pas été perçu ainsi par les salariés qui furent choqués par l'annonce d'un tel dispositif.

2.3.3.1 La communication interne

L'émotion collective a sans doute été mal anticipée au départ. Aussi la **communication interne** semble avoir mis du temps à se mettre en place et avoir fait preuve de peu d'empathie à l'égard des victimes avant la négociation avec les syndicats. Par ailleurs, manquaient les **éléments de preuve** qui justifiaient le plan. L'erreur de la SG a sans doute été de ne pas montrer dès le départ sa volonté d'accompagner le mieux possible tous les salariés concernés, ce qui a été fait ensuite par la proposition d'un plan laissant une place au reclassement interne, externe ou à l'accompagnement dans un autre projet personnel.

2.3.3.2 Le recours à des consultants externes spécialisés

La SG met en place des cellules pour gérer cette crise sociale : les CAPI (Cellules d'accompagnement des projets individuels). Les CAPI sont composées de représentants de la SG et d'un cabinet de conseil extérieur (6 cellules dans 6 villes : Bordeaux, Lille, Lyon,

¹⁷ Conformément à la convention collective qui exige un classement des personnes ayant le même grade et occupant un poste de même nature que ceux dont la suppression est envisagée.

¹⁸ Ces opérations sont en partie irréalisables : concernant les fonds communs de placement, ils ne peuvent être cédés qu'en cas de souscription depuis plus de cinq ans alors que toute décision de la caisse de retraite, organisme paritaire, implique un vote à la majorité.

Marseille, Nantes, Paris). Le recours à des consultants extérieurs semble donner un nouvel élan à la communication interne.

Ce nouvel accord soulève des questions. Un premier document interne est diffusé en mars 1993 pour répondre à ces questions (« Le plan social Qui ? Quand ? Comment ») exposant les différentes possibilités qui s'offrent aux salariés, mesures dépeintes comme des mesures « attractives ». Un autre document interne précise le rôle des CAPI.

2.3.4 Le dénouement de la crise

2.3.4.1 La négociation

Face aux grèves, qui risquent de durer, la direction finit par proposer aux syndicats dans la soirée du vendredi 15/01/1993 une nouvelle rencontre le lundi 18/01/1993 afin de rechercher les moyens de parvenir à une proposition de reclassement pour chaque employé concerné par une suppression de poste. Ainsi, après plusieurs semaines de négociations et de mouvements de grève, un plan est finalement voté à 55 % par les salariés, moyennant des modifications importantes sous la pression des syndicats exigeant qu'une proposition de reclassement¹⁹ convenable soit faite aux salariés concernés.

Ainsi, le plan social mis en œuvre le 15/03/1993 après l'achèvement des consultations sociales, a pour but de limiter les effets des licenciements massifs en offrant aux salariés des mesures de mise en reclassement, aménagement du temps de travail, enchaînant plusieurs phases : Phase de volontariat, Phase de reclassement par mobilité fonctionnelle et/ou géographique, Phase de notification individuelle de licenciement, recherche de solutions complémentaires

2.3.4.2 Le pouvoir des syndicats

Les cinq syndicats (CFDT, CFTC, CGT, FO et SNB), craignent l'annonce du plan social pour 1994. En mars 1994, ils décident de boycotter la réunion du lundi 28/03/1994 du comité central d'entreprise de la banque relative au plan social pour 1994. Ils appellent le personnel de nouveau à une grève le 07/04/1994. Conforme aux engagements pris en 1993, la direction confirme les termes du plan social prévu pour 1994 à savoir 673 suppressions nettes d'emploi et ce sans aucun licenciement (1570 postes sont supprimés - 897 postes créés. Un nouveau document interne est diffusé en mai 1994 (« Plan d'adaptation des emplois – Guide des mesures d'accompagnement »).

La crise s'apaise et en octobre 1994, Marc Viénot est désigné " manager de l'année " pour 1994 par l'hebdomadaire le Nouvel économiste. Début février 1995, la direction SG présente aux cinq syndicats son « projet triennal sur l'emploi. Ce plan soulève une opposition des syndicats, la veille de l'échéance fixée pour la signature de l'accord. Dans un communiqué commun, la CFDT, la CFTC, la CGT et FO annoncent leur refus ferme de signer ce projet.

¹⁹ A l'origine, la loi du 2 août 1989 ne prévoyait aucun plan de reclassement dans le plan social, ce qui rendait les plans sociaux inefficaces et coûteux, en tout cas pour l'Etat. Les entreprises privilégiaient les départs négociés, les conventions de conversion, les préretraites. Elles n'entreprenaient que trop peu de démarches favorisant le reclassement interne et externe. Aussi, le gouvernement a opté pour un durcissement du contenu du plan social, en insérant un plan de reclassement (Loi du 27 janvier 1993 - Amendement sur le reclassement dit « amendement Aubry »).

2.4 La crise de 1999 ou « l'affaire BNP » : L'O.P.E. inamicale lancée par la BNP sur la Société Générale en 1999 (Cas 3)

2.4.1 L'événement déclencheur : l'annonce « inattendue » de la double OPE lancée par BNP sur la Société Générale et Paribas

Le 01/11/1997, après 11 années de Présidence au conseil d'administration de la SG, Marc Viénot cède sa place à son dauphin, Daniel Bouton. La SG est devenue la première des banques commerciales cotées en Bourse (le rachat du Crédit du Nord auprès de Paribas en janvier 1997 lui permet d'augmenter ses parts de marchés). Le défi de Daniel Bouton consiste alors à continuer de développer la SG dans ses deux métiers que sont la banque de détail et la banque d'investissement. **Sa légitimité à l'intérieur de la banque semble bien acquise.** Il a une réputation de fonceur et certains cadres espèrent qu'il mènera une politique d'acquisition « moins frileuse» que celle de son prédécesseur.

Dans le cadre de ce développement, la banque est candidate au rachat du CIC (convoitée également par la BNP et le Crédit Mutuel), convaincue que ce rachat représente une bonne opportunité. Déjà, après la privatisation, plusieurs options de rapprochement auraient été envisagées (selon le journal *Le Monde*), notamment pour rivaliser avec le Crédit Agricole : fusionner avec la BNP, racheter le Crédit lyonnais.

En avril 1998, le gouvernement cède le CIC au Crédit Mutuel. Faute d'avoir réussi à acheter le CIC, Daniel Bouton, continue à examiner des opportunités d'acquisition de taille relativement modeste en banque de détail en France. Il attend la privatisation du Crédit lyonnais. Trois plans de sauvetage de la banque publique autorisés par la commission de Bruxelles : trois recours de Daniel Bouton auprès de la cours de Luxembourg. Ce qui lui vaut d'être mis à l'écart. Le projet d'acquérir la banque de détail est mis de côté. C'est avec la banque d'affaires **Paribas** que décide de s'unir la SG. La culture d'acquisition est en plein développement.

Le 01/02/1999, le groupe SG annonce un projet d'union avec Paribas. La SG était proche de Paribas depuis l'acquisition du Crédit du Nord. L'objectif de l'union est clairement annoncé dans les communiqués de presse. Ainsi, Daniel Bouton déclare : « je viens d'annoncer avec André Levy-Lang, le Président de Paribas, notre engagement d'unir le destin de nos deux groupes pour leur forger un avenir commun en donnant naissance à SG Paribas, un Groupe bancaire européen de dimension mondiale ». Telle était l'ambition des deux banques : atteindre une dimension internationale, devenir « un acteur majeur au niveau mondial ». Ce rapprochement doit faire de SG Paribas « l'une des toutes premières banques de la zone Euro » et « la quatrième banque mondiale par le total des fonds propres ». Pour convaincre, Daniel Bouton met en avant les éléments qui favorisent ce rapprochement : « complémentarité de nos activités et de nos réseaux », et « communauté de nos vues et de nos ambitions »

Quand en février 1999, est annoncée la volonté de fusion entre les deux banques, le projet soutenu par Jean Peyrelevade, président du Crédit lyonnais, de rapprocher sa banque une fois privatisée avec Paribas s'effondre. La BNP est écartée et Michel Pébereau, à la tête de BNP, aurait démenti à ce moment avoir eu l'intention de lancer une opération hostile sur Paribas. Il va aller plus loin, trouvant le moyen d'apparaître sur le devant de la scène (comme son frère 10 ans plutôt), **en s'attaquant aux deux banques** fiancées et en tentant de séduire leurs actionnaires. La SG et son partenaire Paribas sont pris au piège. De la position de prédateur,

c'est à la position de proie que passe la SG. Daniel Bouton reconnaît avoir été "complètement" surpris par cette **double-OPE**, "parce qu'une opération hostile sur la SG et Paribas est tout simplement irréaliste" selon lui.

2.4.2 Les parties prenantes porteuses d'enjeu lors de cette crise

2.4.2.1 Implication des dirigeants et solidarité des cadres dirigeants : le leadership élargi

Les dirigeants sont les premiers sur le banc des parties prenantes affectées par la crise. Plusieurs dirigeants avaient travaillé sur le projet de mariage avec Paribas. Ce projet n'est pas une décision prise par Daniel Bouton seul. C'est avec les trente premiers cadres de la SG, qui se sont réunis pendant trois jours à la mi-janvier, qu'est mise en œuvre la stratégie du groupe. **Impliqués** dès le départ par le Président, **ces cadres dirigeants restent solidaires et soutiennent Daniel Bouton** contre l'offensive de la BNP, en animant notamment toute une série de réunions d'actionnaires dans plusieurs grandes villes de France, ou en s'adressant directement aux actionnaires. Les délégués régionaux et des directeurs de Groupe (décentralisation) sont mis à contribution et agissent comme **porte-paroles** : la direction leur met ainsi à disposition un kit de communication **dans un souci de cohérence** pour communiquer avec leurs collaborateurs, actionnaires, clients ...

2.4.2.2 Soutien des administrateurs (quasi unanimité) à une exception

Alors que l'annonce de l'offre de la BNP n'est pas encore lancée début février 1999, le journal *Le Monde* rapporte une **rumeur** au sujet d'un administrateur qui serait associé à la BNP et à General Electric Capital, dans l'intention de lancer une contre-offre sur Paribas. Certes le rapprochement SG-Paribas n'est pas le schéma voulu par cet administrateur, qui militait plutôt pour une alliance BNP-Paribas. Toutefois, il vote pour la fusion SG-Paribas lors du conseil de surveillance de Paribas le 31/01/1999, et accepte de devenir administrateur de la SG et donc du futur groupe. Au siège du Conseil d'administration de la SG, il ne cesse de montrer son attachement à la création d'un grand pôle bancaire français. Certains actionnaires se sont étonnés qu'il reste au Conseil d'Administration de la SG, après qu'il ait pris position en faveur des offres de la BNP. Il fait part à Daniel Bouton début juin 1999 qu'il est prêt à quitter le Conseil. Daniel Bouton, confiant dans la réussite de SG - Paribas, n'a pas jugé opportun de lui demander de quitter le Conseil et lui suggère plutôt de s'abstenir jusqu'à l'issue des offres, ce qu'il décline.

2.4.2.3 Le soutien du corps social par une forte mobilisation des salariés et des syndicats inquiets du coût social des opérations

Michel Pébereau et Daniel Bouton placent tous les deux l'emploi au cœur de leur stratégie. A plusieurs reprises, Michel Pébereau et son chargé des ressources humaines ont affirmé qu'en cas de fusion entre la BNP et l'ensemble SG - Paribas, il n'y aurait pas de "licenciements collectifs". En revanche, ils admettent bien volontiers que les effectifs du nouvel ensemble diminueraient, mais à un rythme de 2,5 % à 3 % par an (essentiellement par le biais des mesures d'âge). La crise de 1993 est encore dans les mémoires : **les salariés et les syndicats craignent** de vivre un nouveau plan de réduction d'effectifs. En misant sur une communication interne basée sur les risques de licenciement suite à une fusion éventuelle avec BNP, **la SG gagne l'adhésion largement du corps social.**

Le premier appui de la SG est sans conteste son personnel, qui sont majoritairement acquis au projet SG-Paribas et jouissent d'un **pouvoir incontestable** d'autant plus qu'ils sont en grande partie actionnaires depuis la privatisation (les salariés détiennent plus de 8% du capital et représentent plus du dixième des droits de vote de la banque).

La SG obtient ainsi le soutien d'un groupement de cadres de la SG : **l'association des cadres** vieille de 52 ans (Amicale des cadres de la SG et des banques affiliées) se mobilise pour se défendre du raid et démontrer aux actionnaires le refus des salariés. L'association va jusqu'à s'adresser directement aux autorités financières et même à Michel Pébereau.

S'ajoute le soutien de l'actionnariat salarié qui a constitué un solide et fidèle « noyau dur » sur lequel a pu s'appuyer Daniel Bouton, pour contrer le raid de la BNP. Les droits de vote double détenus par certains salariés ont permis aux salariés d'avoir plus de poids. Plus que jamais, la SG est convaincu qu'il faut privilégier les liens avec ses salariés, qui, une fois, de plus se sont révélés être une « pilule anti-OPA » efficace²⁰.

Le soutien de l'actionnariat salarié passe également par **l'Association des Actionnaires Salariés et Anciens Salariés** de la SG (ASSACT) qui annonce en mars 1999 son soutien à l'opération de fusion SG-Paribas et s'oppose fermement à l'OPE hostile initiée par Michel Pébereau (du côté des salariés de Paribas, les prises de position sont moins claires) ; l'association s'inquiète « pour la solidité de l'épargne à long terme, compte tenu de la rentabilité très incertaine du projet publié et de la désorganisation qu'elle impliquerait »²¹.

La banque obtient également le soutien d'un groupement controversé des cadres dirigeants de la SG dirigé par un des responsables des activités de marché, employé à la SG depuis plus de 30 ans : ce dernier lance l'idée, suite à une réunion de directeurs et du dîner qui l'a suivie, « qu'une action soit entreprise pour que le marché prenne pleinement conscience de la communion de vue et de la solidarité d'un bon millier de cadres de la maison ». Il crée alors **l'association « Raid contre la réalité »** et invite les cadres à se mobiliser et à financer sur leurs propres fonds des pages dans les journaux. Tous les cadres sont sollicités avec insistance pour adhérer (en donnant de 250 à 1 000 francs, ou plus) à son association. L'appel de cette association est transmis aux responsables des différentes directions, à charge pour eux de le diffuser à leurs collaborateurs. Les syndicats voient d'un très mauvais œil que cette association soit pilotée par un membre de la hiérarchie de la banque et y voient une pression exercée sur les salariés par une partie de l'encadrement supérieur : « Ceux qui n'adhèrent pas risquent d'être placés sur liste rouge », constate un syndicaliste.

Contre l'offre de BNP, les syndicats préfèrent appeler à une journée de grève « Banque morte » les 22-23/04/1999 : elle se traduit par la fermeture des agences et des manifestations (le syndicat CFDT de la SG a accusé la direction de tenter de récupérer le mouvement de grève). Les syndicats sont également présents lors de la dernière ligne droite : l'avenir de la SG doit être scellé le vendredi 27/08/1999 dans la soirée ; les syndicats montent au créneau le jeudi 26/08/1999 pour tenter d'empêcher l'entrée de la BNP dans le capital de leur banque.

²⁰ En 1988, le personnel fut un bon allié pour contrer le raid lancé par Marceau Investissements, la holding dirigée par Georges Pébereau, le frère de Michel Pébereau.

²¹ Suite à l'échec de l'attaque de Michel Pébereau, cette association en appelle à une pleine reconnaissance, consciente du rôle joué par les actionnaires salariés dans la défaite de la BNP. Les membres de l'association veulent « être associés aux décisions stratégiques et pour cela prendre part au conseil d'administration comme tout autre actionnaire ».

Ainsi, quelques heures avant l'annonce du verdict par le CECEI, 400 cadres et employés de la SG, en grève, manifestent devant le siège de la Banque de France, avec des affiches on ne peut plus agressives « Non aux mariages consanguins ! », « Et la grenouille enfla tant qu'elle creva ! ».

Toutefois, les syndicats sont également **contre la fusion SG Paribas**. En effet, les syndicats s'inquiètent du coût social de cette fusion et marque une position non favorable au rapprochement SG-Paribas. Jacques Cordron, élu CFDT au département des titres et représentant des salariés au comité de groupe précise d'ailleurs « Nous n'avons pas fait grève pour Bouton, mais contre les conséquences sociales inévitables d'une fusion. Il est vrai que le projet de la BNP nous inquiète plus que l'autre, mais nous étions déjà opposés au rapprochement avec Paribas ».

2.4.3 *La gestion de crise et le rôle de la communication financière*

2.4.3.1 **La communication financière externe**

Le rôle de la communication financière pour contrer BNP apparaît comme le nerf de la guerre et un plan de communication financière est mis en place début février 1999.

Avant l'attaque de BNP, sont prévues des actions vers les actionnaires de Paribas, une communication en face à face avec les institutionnels avec la présence souhaitée des Présidents (réunions avec les analystes en France et à l'étranger, petit-déjeuner investisseurs voire des réunions individuelles animées par des équipes mixtes SG-Paribas). Ce plan est maintenu et revisité.

En mai 1999, Daniel Bouton et deux de ses bras droits (dont Philippe Citerne) entament une série de réunions d'actionnaires dans plusieurs grandes villes de France (Bordeaux, Lille, Lyon, Marseille, Paris, Rennes, Strasbourg) pour expliquer le projet SG Paribas et ses différences fondamentales avec les montages de la BNP. Les premières réunions démontrent **l'intérêt des actionnaires pour ce type de manifestation**. Plusieurs des délégués régionaux et directeurs de groupe expriment par ailleurs le besoin d'animer d'autres rencontres (forte implication) qui seraient également l'occasion de **souder les liens avec les clients** qui sont très souvent aussi des actionnaires de la SG. Pour leur permettre de démultiplier les réunions en fonction de besoin qu'ils auront identifiés, la direction transmet aux directeurs un kit contenant les supports afin de leur permettre de communiquer en interne et faire ainsi que les collaborateurs soient mieux armés pour convaincre les clients et les actionnaires de la valeur du projet SG Paribas.

Le plan de communication est par ailleurs adapté **dans un souci de réponse aux attentes** : la SG, sur la base des retours d'analystes et d'investisseurs, adapte en effet sa communication. Les analystes financiers sont assez divisés sur le bien-fondé du rapprochement. Les problèmes de mise en œuvre d'une fusion à 3 sont mis en avant par les analystes : systèmes, RH, gestion des conflits d'intérêt, localisation. La SG tente d'appliquer des règles d'or essentielles : rigueur, transparence, logique d'argumentation n'éluant aucune question, ne cédant pas aux pressions, et imposant sa temporalité.

2.4.3.2 **La communication interne**

La communication interne a été largement mise à contribution, avant même le raid BNP afin de préparer le rapprochement SG-Paribas. Une étude **comparée des discours** des deux

banques permet une harmonisation des messages dans le respect des marques internes propres aux deux entités. La communication interne s'adresse aux collaborateurs des agences : proches des clients, ils sont le plus à même d'obtenir le soutien de ces derniers (d'autant plus qu'une partie des clients sont actionnaires de la SG). La direction recherche, par la communication interne, la **mobilisation du personnel** au moment du raid.

2.4.3.3 Le recours à des expertises et ressources et extérieures

La SG mandate auprès d'un expert une **analyse de discours** dans un souci de cohérence (avril 1999) : dans le cadre du rapprochement SG Paribas, la direction de la communication interne de Paribas est chargée de préparer au mieux le rapprochement entre les deux entités en cherchant à harmoniser les discours qui les caractérisent et ce avant début avril, date de l'accord définitif. Pour ce faire les commanditaires souhaitaient comprendre : « les points de divergences dans les deux discours internes : vocabulaire, expressions, champs lexicaux, formes discursives spécifiques, univers de référence convoqués les points de proximité existant déjà entre les deux discours les « zones sensibles » langagières risquant de donner lieu à malentendu et rendant nécessaire une démarche d'harmonisation explicite. »²².

La SG et Paribas sous-traient également la réalisation d'**une enquête** (de mai à juillet 1999) à une ressource extérieure chargée de consulter des actionnaires et clients des deux groupes. Un questionnaire (sous la forme d'une enquête téléphonique) est ainsi proposé aux actionnaires-clients devant répondre à quelques questions sur ces opérations²³. Ce recours à des enquêtes est inscrit depuis de nombreuses années dans les pratiques de la SG qui mandate au moins depuis 1994 des enquêtes d'image financière menée auprès d'ABB (ex EURO RSCG), dirigée alors par Hugues Le Bret (avant qu'il n'intègre la SG suite à cette crise).

La SG fait par ailleurs appel à une ressource extérieure pour effectuer une **mission de veille, d'intelligence économique et de stratégie opérationnelle** auprès de plusieurs parties prenantes²⁴.

²² Le prestataire étudie les manières de dire des deux entités et ce en relation avec la marque interne (l'image de marque de chaque entité auprès de son personnel) et avec la culture de chaque banque. Les deux banques s'intéressent prioritairement au langage commun à chacune d'elle (versus langage technique ou spécifiquement lié à un métier). L'objectif opérationnel de l'étude est, sur la base de l'analyse des différences entre les deux discours internes existants, « de définir au mieux une plate-forme lexicale et discursive commune afin de favoriser la communication au sein de la nouvelle entité en train de naître, dans laquelle, à terme, tout le monde devait parler le même langage. »

²³ 3 vagues : 19-21/05/1999; 04-10/06/1999 ; 08-10/07/1999. Echantillon : au départ 700 actionnaires-clients puis 500 actionnaires-clients représentatifs de l'actionnariat individuel-client de la SG et 200 actionnaires individuels non clients (extraction aléatoire sur le fichier TPI de la SG). Contenu du questionnaire : Degré d'intérêt global pour les 2 projets de fusion / Focus sur l'opération SG-PARIBAS : Niveau d'information sur le projet de fusion SG-PARIBAS - Principales questions sur le projet de fusion SG-PARIBAS - Principaux avantages perçus du projet de fusion SG-PARIBAS - Principaux inconvénients perçus du projet de fusion SG-PARIBAS - Niveau d'information sur différents points du projet de fusion SG-PARIBAS / Focus sur les offres BNP : Niveau d'information sur le projet SBP - Principales questions sur le projet SBP / Choix/Intentions des actionnaires de la SG

²⁴ La mission porte sur : « l'analyse de l'organisation des flux d'informations interne (top management, direction de la communication, middle management, employés, syndicats ...) ; l'identification et l'analyse des messages officiels et officieux, véhiculés en interne et au sein de l'ensemble des acteurs institutionnels, financiers et bancaires concernés, y compris dans le secteur de l'assurance et des investisseurs ; la veille permanente de l'information officielle et des recommandations diffusées au travers des agences locales et régionales, analyse d'impact, synthèse et recommandations hebdomadaires ; la recherche et analyse des leviers psychologiques (interrogation, peur, rejet ...) à quelque niveau que ce soit, susceptibles d'être utilisés en terme de

2.4.4 *Le dénouement de la crise*

Le 28/08/1999, les membres du CECEI se réunissent. Le gouverneur se dirige vers les deux équipes de la BNP et de SG (fatiguées par cette bataille boursière). Le gouverneur leur lit le communiqué sans autre commentaire. Daniel Bouton est soulagé. Un proche de la SG s'exprime : "On a gagné une bataille, on en avait perdu une avant. La guerre est terminée". Les protagonistes se serrent malgré tout la main et partent chacun de leur côté. La bataille boursière est terminée. Bilan des courses : il n'y a pas eu de franche victoire. Bien que la SG ait perdu son partenaire convoité Paribas (l'offre BNP était plus intéressante pour les actionnaires de Paribas), elle a le mérite d'avoir réussi à ne pas tomber entre les mains de BNP (et conserver ainsi son nom) et ce **grâce à la gestion de la relation avec ses parties prenantes et à sa politique de communication**. Forte du **soutien de ses actionnaires, de ses collaborateurs, de son conseil d'administration**, la SG a agi pour que les intérêts de tous soient préservés. Les actionnaires ont décidé : ils conservent majoritairement 68.5% des droits de vote.

3 DISCUSSION ET CONCLUSION

L'étude des crises vécues par la SG développée dans la partie qui précède permet de mettre en évidence la **portée analytique de la théorie des parties prenantes dans une situation de crise**. D'emblée et d'une façon générale, nous pouvons relever qu'en situation de crise, l'entreprise cherche avant tout à **maintenir sa relation avec les parties prenantes nécessaires à sa survie**, et ceci d'autant plus que la pression temporelle et le niveau de menace est important.

Par ailleurs, la **vision dynamique** rendue possible par notre approche longitudinale nous enseigne en particulier que chaque partie prenante peut évoluer dans son rôle et passer d'une position d'opposant, à un rôle d'appui ou de relai d'information. Il en est ainsi des salariés et des syndicats qui d'opposants dans une crise sociale se transforment en alliés dans une crise économique. De même, nous relevons qu'un même individu peut faire partie de plusieurs groupes de parties prenantes ce qui rend plus riche et complexe la gestion de crise (cas des actionnaires clients ou des actionnaires salariés). La gestion de crise s'apparente alors à **la gestion amplifiée par la médiatisation d'un système complexe de relations** et dans lequel la **diversité et les interactions** dominant.

Par delà ces premiers commentaires, notre étude des trois crises vécues par la SG nous a permis d'identifier cinq faits saillants qu'éclaire tout particulièrement la théorie des parties prenantes.

3.1 L'importance de la cohérence dans la communication

Dans le cas de la SG, la réussite de la communication financière en situation de crise a résidé notamment dans la cohérence avec laquelle elle a pu répondre aux attentes de ses différentes parties prenantes et en priorité à celles qui étaient ou pouvaient être affectées par la crise. A

communication institutionnelle et d'influence ; l'approche directe des investisseurs institutionnels et de tout acteur concerné dans un double objectif de recueil d'information et d'influence ... »

titre de contre-exemple, en 1993, une communication contradictoire (résultats favorables et licenciements secs) a amplifié la crise.

Plus précisément, nous pouvons souligner l'importance de la cohérence entre la communication interne et la communication externe. Dès 1991, de nombreuses actions ont été mises en place pour améliorer l'information auprès des parties prenantes en fiabilisant et accélérant les flux de communication, faciliter l'écoute, rechercher la cohérence entre tous les messages et faciliter une mise en œuvre décentralisée de la communication interne, ce qui lui apporte le soutien essentiel de ses salariés et de ses parties prenantes en général.

3.2 Une communication financière impliquant un leadership élargi

La crise de 1988 a été l'occasion pour la direction d'exercer ses compétences et démontrer son leadership. D'ailleurs un administrateur le souligne lors du conseil d'administration du 15/02/1988 qui marque la fin de la crise, lorsqu'il constate « que la fermeté de notre équipe dirigeante a abouti à rasséréner tout à fait l'encadrement ... ». Marc Viénot le reconnaît lui-même lorsqu'il déclare « vis-à-vis de l'extérieur, il paraît que j'ai surpris. J'avais, m'a-t-on appris, la réputation d'être désinvolte, voire dilettante. Cela prouve que l'on a souvent tort de ne pas se faire connaître ». Ce leadership reste en mémoire comme le confirme le journal *Le Monde* qui revient sur le raid Pébereau lors du départ de Marc Viénot en septembre 1997 : « Le faux désinvolte se révèle alors un vrai chef de guerre et repousse avec succès l'offensive. Il gagne au passage au sein de sa maison une légitimité qu'il n'aura de cesse de capitaliser ». La capacité à gérer cette crise a constitué, à notre sens, une opportunité d'ancrer fortement la crédibilité des dirigeants et plus particulièrement de Marc Viénot. Le **leadership** s'affirme alors comme un **véritable outil permettant de répondre aux attentes des parties prenantes** qui méritent le plus d'attention, au vue du pouvoir et de la légitimité dont elles disposent. Ce leadership rassure les parties prenantes victimes de la crise (en particulier de premier niveau comme les salariés ou de deuxième niveau comme les clients) ainsi que les parties prenantes pouvant relayer ou amplifier la crise (comme les média).

3.3 Une communication ancrée dans la culture de l'entreprise

La gestion de la relation avec les parties prenantes s'appuie sur des **valeurs fondatrices de l'entreprise (indépendance et combativité) qui jouent un rôle de catalyseur**. Par delà les divergences d'intérêts et d'attentes entre les parties prenantes, les valeurs contribuent à trouver un équilibre participant à la survie de l'entreprise.

Il en est ainsi de la valeur d'indépendance pour la SG qui dès 1988, soit un an après sa privatisation, devient une véritable valeur hissée au niveau de l'éthique qu'il faut savoir défendre et cultiver. « Le métier de banquier commercial exige une totale indépendance » déclare Marc Viénot le 23 février 1989. En 1999, cette valeur d'indépendance forge à nouveau la culture de l'entreprise avec un corps social soudé : la SG et ses membres n'aiment pas être attaqués et développent une **stratégie dilatoire** consistant à s'allier le plus grand nombre de parties prenantes dès que l'indépendance de la banque est menacée. Les crises ont donc été l'occasion de réunir une coalition de parties prenantes de la SG revitalisée à maintes reprises par la résolution de problèmes et dysfonctionnements.

3.4 Une communication n'excluant aucune partie prenante

L'étude des trois crises vécues par la SG nous a permis d'observer que chaque partie prenante interprète la crise en fonction de ses propres intérêts (sauvegarde de l'emploi dans le cas de la crise de 1993) mais également en fonction de l'information dont elle dispose. En l'absence d'une information claire et pertinente, un sentiment d'incertitude naît progressivement chez les parties prenantes. Une absence d'information rend alors les actions de l'entreprise incompréhensibles et renforce le sentiment de méfiance chez les partenaires.

Pour éviter cette situation, la gestion de la relation avec les médias fut déterminante. Au travers le plus souvent de rumeurs, les médias ont ainsi permis à la SG non seulement de relayer ses stratégies de réponse à la crise mais aussi d'être informée des velléités de ses opposants.

Parmi les parties prenantes destinataires des messages relayés, les parties prenantes les plus sensibles ont été les salariés, en particulier les actionnaires-salariés, et les clients-actionnaires. La géographie du capital est ici un facteur explicatif déterminant de la gestion de la relation avec les parties prenantes en situation de crise. C'est en raison du pouvoir légitime dont ils disposaient, que les actionnaires salariés et les actionnaires clients ont mérité une attention aussi importante.

3.5 Les crises comme opportunité d'apprentissage

Les trois crises vécues par la SG mettent en avant une dynamique d'apprentissage. Par un ajustement progressif, la SG a procédé à un rééquilibrage de certaines de ses procédures, en modifiant des dispositifs en place. Ainsi, en 1988, le raid de Marceau Investissement se fondait pour partie sur l'idée qu'un actionnariat dispersé constituait un frein à la définition et à la mise en œuvre d'une stratégie efficace. Cette critique a engagé la SG à réfléchir sur son processus d'impulsion stratégique en revoyant son organisation : l'idée est de centraliser davantage ce processus sans se limiter à un fonctionnement de la périphérie vers le centre. De même, en 1999, l'échec de l'attaque de BNP a donné suite à une réflexion et réorganisation générale du groupe SG.

Par delà cet apprentissage en boucle simple, une véritable promotion de culture de crise s'est développée, intégrant à l'occasion de chacune des crises traversées de nouveaux acteurs dans le réseau de transaction de l'entreprise (médias, association de salariés, de clients).

Si la SG a su affirmer sa capacité de résilience face aux crises, tant dans les crises analysées ici que dans les crises traversées plus récemment, une large part de sa communication interne et externe est aujourd'hui fondée sur l'argument que ces crises lui ont permis de progresser. Notre recherche tend à valider cet argument. Toutefois, une analyse des crises vécues plus récemment par la SG pourra renforcer la portée de notre argumentation.

Références bibliographiques

- Agle R.B., Mitchell R. K. et Wood D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review* 22 (4) : 853-886.
- Brasseur M. et Forgues B. (2002). Communiquer en temps de crise. *Revue Française de Gestion.* : 60-70
- Capet M. (1998). La confiance des salariés dans le patron. *Confiance et gestion, série Sciences de Gestion.* Août-septembre 1998 : 155-169.
- Chekkar R. et Onnée S. (2006). Les discours managériaux dans le processus de communication financière : une analyse longitudinale du cas Saint-Gobain. *Entreprises et Histoire.* 42(1) : 46-63.
- Freeman, R.E. et Reed D.L. (1983). Stockholders and stakeholders : a new perspective on corporate governance. *California Management Review.*25(3) : 93-94.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach.* Boston : Pitman.
- Lagadec P. (1996). Un nouveau champ de responsabilité pour les dirigeants. *Revue Française de Gestion.* 108 : 100-109.
- Mitroff, I.I., Pearson, C.M. and Harrington, L.K. (1996), *The Essential Guide to Managing Corporate Crisis: A Step-by-step Handbook for Surviving Major Major Catastrophes.* Oxford University Press.
- Pauchant T.C. (1988). An annotated bibliography in crisis management. Cahier de recherche, Quebec, HEC Montreal
- Pauchant T. et Mitroff I.I (1992). *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies.* Jossey-Bass Publishers : San Francisco, CA.
- Pearson C.M. et Clair J.A. (1998). Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review.* 23(1) : 59-76.
- Roux-Dufort C. (2000), *La Gestion de Crise : Un enjeu stratégique pour les entreprises.* DeBoeck Université.
- Roux-Dufort C. (2003). *Gérer et décider en situation de crise.* Dunod : Paris.
- Sicard M.N. (1998). *Entre médias et crises technologiques.* Ed. Septentrion.
- Shrivastava P., Mitroff I.I., Miller D. et Miglani A (1998). Understanding industrial crisis. *Journal of Management Studies.* 25(4) : 285-303.
- Vastel D. (1988). La communication de crise : faut-il parler, faut-il se taire. *Mediaspouvoirs.* Juillet-août-septembre (11) : 26-44.
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods (Rev. Ed.).* Beverly Hills, CA: Sage.