

## COMMUNICATION

La fin du procès en appel du naufrage de l'“Erika”.

# L'erreur stratégique de Total

Par BRUNO RACOUHOT expert en intelligence économique ([www.comes-communication.com](http://www.comes-communication.com))

**A** la mi-novembre s'achèvera le procès en appel du naufrage de l'*Erika*, survenu il y a dix ans. Quel qu'en soit le résultat, Total a d'ores et déjà perdu. Perdu en image, en notoriété, en pédagogie. Depuis longtemps d'ailleurs. Pourquoi? Parce que lors des affaires *Erika*, Birmanie ou AZF, le pétrolier a géré sa communication non en affirmant sa propre nature et sa vocation, mais en jouant perpétuellement en défense, à contretemps, sur un registre qui n'était pas le sien, et surtout sur l'échiquier de l'adversaire.

Il ne s'agit pas ici de procéder à une étude exhaustive de la stratégie de communication de Total. Mais de comprendre comment, en n'ayant pas su ou voulu adapter sa grille de lecture aux nouveaux enjeux, le géant français a commis une erreur majeure. Plutôt que d'afficher sa spécificité, le groupe a cédé aux sirènes des communicants, eux-mêmes soumis aux pressions des relais d'opinion. Résultat: pointé du doigt en toutes circonstances, présumé coupable d'emblée, Total se trouve désormais bloqué sur un positionnement émollient, alors qu'il lui faudrait déplacer le curseur du débat.

**L**a meilleure communication ne pourra jamais gommer les incohérences stratégiques. Discours convenu et belles images sont le reflet de la crainte d'affirmer clairement ce que l'on est. Total se place au contraire sur le terrain du sentiment et de l'émotion, qui n'est pas le sien. De par son activité et sa raison d'être, le groupe évolue dans une sphère qui obéit à d'autres paramètres: souveraineté, puissance, enjeux géopolitiques... Configuration d'autant plus délicate que Total doit faire face à des concurrents soutenus par des États dont la volonté de puissance est, elle, pleinement assumée. Ses rivaux ne lui font pas de cadeaux. Et tous les coups sont permis, portés tour à tour par des officines, des ONG, des médias... parfois avec le discret soutien de services d'État.

Que faire? D'abord, affirmer clairement sa différence, revendiquer son identité, reconnaître que le risque fait partie de son métier tout en l'assumant de façon responsable. Chacun le sait mais fait mine de l'ignorer: les industries lourdes sont des secteurs sensibles et par définition à haut risque. Jouer le chevalier blanc quand on sait qu'un accident est, tôt ou tard, inéluctable, revient

à donner par avance des verges pour se faire battre. Image virtuelle d'un côté, risque réel de l'autre, Total est sûr de perdre dans tous les cas de figure. Sa communication court derrière l'air du temps, l'exposant chaque fois davantage à recevoir des coups de la part de ceux qui l'attaquent.

COLA PARTICULIER

Pourtant, il existe des moyens d'agir. Encore faut-il le vouloir. Et d'abord changer de “modèle”: délimiter son terrain, choisir ses axes de communication, adapter ses modes d'action. Cela implique de développer un discours différencié, ajusté à chaque cas. Sous peine d'échec récurrent, la stratégie de communication d'un groupe mondial ne peut être dissociée de sa vision géopolitique. Bref, il faut inverser la position. Penser autrement. Total gagnerait à préférer le pragmatisme. Et à communiquer avec courage sur ce que le groupe apporte à notre société, dans le cadre des vrais enjeux de notre siècle: indépendance énergétique, sécurité, confort...



**Le pétrolier a communiqué, non en affirmant sa propre vocation, mais sur un registre qui n'était pas le sien.**

**P**lutôt que de ressasser les mots d'ordre en vogue, mieux vaut partir de la réalité des enjeux, et chercher à emporter l'adhésion de ses parties prenantes, soigner les particularismes locaux et soutenir les collectivités territoriales. Bref, jouer la carte de l'authenticité et de l'identité. Ce qui conduit à se situer en prise directe avec le réel et à agir à l'abri des modes. En Birmanie comme sur la façade Atlantique, Total aurait ainsi gagné à élaborer en amont une stratégie de construction de réseau de long terme. Par exemple, en Birmanie, un vrai soutien aux populations concernées par le pipeline de Yadana eût été autrement payant que le très controversé rapport Kouchner.

Tant que le groupe paraîtra coupé des vrais enjeux, victime d'une communication “compassionnelle” dans un univers qui ne l'est pas, il continuera inexorablement à battre en retraite. C'est un autre état d'esprit qu'il lui faut retrouver. Aujourd'hui, Total craint d'afficher son identité, d'affirmer ce qu'il est: un groupe mondial, fer de lance des intérêts français et européens dans le monde. Il lui appartient désormais de faire son “outing” et d'affirmer sa vocation. Ne pas craindre d'être différent si cela lui permet enfin d'être lui-même. La règle vaut pour les hommes, pour les entreprises, pour les États.