

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

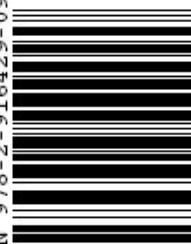


**Par Catherine MALAVAL et Robert ZARADER**



Publié par l'Observatoire International des Crises (OIC)  
Magazine de la communication de crise et sensible | Publication  
[www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com) - © 2007 Tous droits réservés par les auteurs

ISBN 978-2-916429-09-0



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

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

**R**ares sont ceux qui, dans le monde de l'entreprise, des syndicats, de la politique ou des médias, et plus largement dans l'opinion, ne se souviennent pas de l'affaire LU. Il suffit de rappeler une vaste opération de boycott des produits Danone pour que les plus amnésiques recouvrent la mémoire. L'affaire LU : une fuite dans la presse, en janvier 2001, annonçant un plan social, suivie de cinq mois d'une pression médiatique, sociale et politique sans précédent sur une entreprise qui peu de temps auparavant figurait parmi les préférées des Français, le tout dans un contexte préélectoral et de débats parlementaires sur la loi de modernisation sociale. L'affaire LU : une affaire encore amalgamée aujourd'hui<sup>1</sup>, opportunément en des temps de campagnes électorales ou chaque fois qu'il s'agit de trouver quelque comparaison à un plan de licenciements, ainsi, très récemment, du plan de restructuration d'Airbus. *« On se retrouve dans la même situation à l'égard d'Airbus que vis-à-vis de Danone en 2002. Tous les candidats étaient venus dire aux salariés de Danone combien leur patron était malveillant et puis, après les élections, tout cela a été vite oublié. »*, remarque François Chérèque, interrogé par *Les Echos*, le 27 avril 2007.

---

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

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

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

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

---

## Les grilles de l'analyse

---

Comprendre comment et pourquoi est née l'affaire LU ? Comment a-t-elle soudainement cristallisé tous les maux et toutes les impuissances, l'Etat qui ne pourrait pas tout, les licenciements boursiers, etc. ? Comment a-t-elle fait naître une conscience nouvelle de l'opinion ? Quelles leçons en tirer, en termes de communication de crise ou de stratégie ? Les angles d'analyse ne manquent pas. De façon très synthétique, il s'agit ici de montrer comment les faits et les acteurs extérieurs à l'entreprise se sont « organisés » pour atteindre Danone dans toutes ses composantes (entreprise, marque, culture, etc.), comment s'est creusé un véritable fossé "idéologico culturel" entre l'entreprise et son environnement, bouleversant ainsi sa représentation stratégique. Enfin, de façon plus générique, cette crise a mis en évidence une "conception nouvelle" de l'entreprise, de ses droits et de ses obligations, notamment vis-à-vis de l'opinion ? Cette affaire illustre, pour l'entreprise, la puissance nouvelle du « tribunal de l'opinion »...

L'affaire a fait couler beaucoup d'encre. Aussi, alors que la plupart des observateurs qui choisirent de l'analyser *a posteriori* se sont essentiellement placés du seul point de vue des salariés, en critiquant les choix économiques de l'entreprise<sup>2</sup>, cet article propose de relire l'affaire LU à la lumière d'autres points de vue, ceux des médias, de l'opinion ou encore de groupes d'influence très variés. Avec la distance du temps et de l'analyse, on envisagera ainsi l'affaire LU de façon multcentrique, Danone et son environnement, Danone et sa représentation iconique ; on l'envisagera par la conjugaison de plusieurs sources. D'un point de vue quantitatif et qualitatif, l'ensemble des médias (presse, radio, télévision, Internet), sur une période allant de janvier à avril 2001, a été passé au crible de l'analyse, selon cette méthode de « l'autopsie » (voir par soi-même) chère aux premiers historiens. Par ailleurs, s'appuyant sur une série d'entretiens internes et externes mobilisant des représentants de toutes les parties prenantes, la réflexion s'est concentrée sur la façon dont le « tribunal de l'opinion » (somme des parties prenantes) s'est constitué juge, a imaginé et prononcé des sanctions (boycott) pour conduire à une cristallisation sans précédent de cette crise, sur les plans politique, économique, social, consumériste, cela au détriment d'un groupe et d'une marque.

---

## Une histoire singulière d'influences et d'opinions

---

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

---

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

l'analyse que font les journalistes des plans sociaux. L'effet de trace est incontestable.

Aujourd'hui encore, la rémanence dans le discours politique et dans l'opinion du conflit LU est sans équivalent : plus de 80 citations « symboliques » dans les articles, notamment les articles de fond sur les politiques sociales, et dans les discours développés lors de la campagne présidentielle 2007, six ans après. Dans le même sens, le baromètre des mouvements sociaux de l'Institut CSA<sup>3</sup> continue de classer le cas LU comme le conflit ayant suscité le niveau d'adhésion le plus fort de l'opinion publique en faveur des revendications des salariés. L'affaire LU, un conflit pas comme les autres ? Un conflit qui offre une lecture nouvelle d'un mouvement social singulier ? Un conflit symbolique d'une nouvelle donne entre l'entreprise et l'opinion ? Un conflit qui montre, par analogie avec l'approche matérialiste de l'histoire sociale et économique, que, si l'histoire des entreprises est faite par les entreprises, c'est dans des conditions qui ne sont pas déterminées par les entreprises elles-mêmes. Le fait que les parties prenantes des entreprises soient multiples, composées d'actionnaires, de managers, de salariés ou de consommateurs, explique en soi cette situation de dépendance, voire de soumission à un système d'opinion. Les faits politiques, sociaux, industriels, technologiques, mais aussi l'émergence de nouvelles formes de communication, construisent des interactions qui créent le cheminement et, a fortiori, l'histoire de l'entreprise. En étudiant plus particulièrement ces moments de ruptures et d'incertitude, la « business history » a, sans nul doute, beaucoup à gagner de cette prise en compte nouvelle des interactions qui jouent aussi bien en temps réel qu'en différé<sup>4</sup> sur l'histoire des entreprises. Les conditions du passé pèsent sur le présent, et par effet d'expérience, celles du présent sur le futur. Conjuguer l'étude de l'impact du passé dans le présent et l'analyse des relations qui lient l'entreprise à des individus, des communautés, des parties prenantes et des faits, qui sont autant d'évènements aléatoires variés, constitue, non seulement, une dimension essentielle de l'histoire de l'entreprise mais la condition *sine qua non* de la compréhension de ses mécanismes. Les liens sont de plus en plus nombreux, complexes et déterminants, et cela s'exprime avec plus de force durant des périodes de crise.

Le cas de Danone et, plus précisément de ce qui est devenu l'affaire LU, est une forme d'« idéal type » tant il met en évidence la cristallisation, dans l'entreprise (LU) et le groupe (Danone), d'une histoire sous influences, et l'émergence d'une sanction nouvelle prise par le désormais omnipotent « tribunal de l'opinion »<sup>5</sup>. L'affaire LU illustre de manière exemplaire les nouveaux rapports entre l'opinion, l'entreprise et le système sociomédiatique dans lequel ils s'inscrivent. Au-delà du symbole, si l'affaire LU est un « idéal type », plus qu'un exemple ou un modèle, c'est parce que celui-ci consiste, par essence, à relier des phénomènes disparates tirés de l'observation des faits, pour se faire une idée en temps réel d'une organisation et de ses fragilités, notamment dans une période de turbulences. Tous les paramètres de la crise sont réunis : une

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

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

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

temporalité sensible, un contexte social propice, des lieux symboliques, une marque extrêmement populaire et exposée, une entreprise emblématique de l'économie à la française. Le plus « mauvais » moment (politique, social), les plus « mauvais » lieux (*Le Monde*, Calais et l'Essonne) et les plus « mauvais » acteurs (lobby, élus locaux, ...) pour une entreprise et une marque symboliques : unité temps, de lieu et d'action, la « tragédie » pouvait s'épanouir...

### **LU dans *Le Monde* et sa part de vérité**

---

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

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

De fait, l'article, long de quatre colonnes, n'a certainement pas été écrit le matin même. Sa construction laisse penser qu'il a fait l'objet *a minima* d'une discussion collective. Rarement un scoop n'aura été si construit. L'article aborde presque de façon exhaustive, la totalité des thèmes qui seront repris par tous les médias durant plusieurs mois. Certes, en 2001, *Le Monde* a beaucoup évolué et succombe plus naturellement à la recherche du scoop tandis que son service Entreprise traverse une situation complexe, sa direction se trouvant « très fortement » influencée par Laurent Mauduit<sup>6</sup>. Une des sources originelles de la révélation du passé trotskyste de Lionel Jospin, celui-ci pourfend la « trahison jospinienne » et la « nouvelle économie du Parti socialiste »<sup>7</sup>. Il mène d'importants réquisitoires contre les abandons successifs de la gauche au pouvoir et dénonce l'idée d'un « pacte honteux avec le marché » (*Le Monde*, 6 avril 2001)<sup>8</sup>. L'affaire LU est une belle opportunité pour atteindre

---

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

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

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

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

Les huit dépêches AFP qui tombent tout au long de l'après-midi du 10 janvier<sup>10</sup>, puis celles du lendemain<sup>11</sup>, nourrissent une presse quotidienne régionale immédiatement sensible à un plan social de portée européenne, nationale et régionale, qui concerne des villes, notamment Calais, déjà fortement touchées par la crise économique. L'annonce passe en boucle sur France Info. La presse s'embrase dès le 11. Les rédactions nationales et régionales, en presse, radio et télévision, ont en effet eu l'après-midi pour écrire. L'article du *Monde* et les dépêches successives ont apporté suffisamment de matière pour que soient publiés de premiers papiers déjà conséquents. Une lecture croisée de la presse montre à propos que ce sont les mêmes informations de base, parfois à peine réécrites et juste différemment titrées, qui vont nourrir l'ensemble des médias

---

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

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

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

pendant une semaine<sup>12</sup>. L'essentiel du travail journalistique réalisé dans les rédactions locales est consacré aux témoignages du terrain, salariés et élus. L'AFP relaie en permanence les interviews de délégués syndicaux.

### **L'impossible riposte**

---

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

Le champ est donc libre pour que l'affaire LU devienne l'instrument d'un média qui se rêve alors contre-pouvoir et faiseur de Prince<sup>13</sup> et qui use de son statut de « quotidien de référence ». Et, comme l'écrira plus tard Sylvain Attal évoquant la visite électorale ratée de Lionel Jospin dans l'Essonne durant la campagne présidentielle de 2002 (« quand Jospin a buté sur les Lu », *Le Monde*, 27 novembre 2002), la situation fait de Danone le « symbole de la conversion la gauche aux thèses sociales libérales ». Pour Lionel Jospin, la malédiction LU se répéterait alors. L'obligation légale qui lui est faite de ne pas communiquer enferme Danone dans le silence et donc, du point de vue de l'opinion, dans le mensonge, qui plus est dans une période qui voit la judiciarisation montante des conflits sociaux.

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

---

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

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

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

relativisation, « nous sommes en pleine réflexion, nous voulons nous donner trois ou quatre ans », discute les chiffres annoncés, « je ne sais pas s'il aura des fermetures d'usines, mais il est clair qu'il y a trop de capacités ».

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

### La fabrique de l'opinion

---

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

Le 18 (après encore une fois avoir rappelé le 13 que Danone est bloquée par les risques de délit d'entrave)<sup>14</sup>, et alors que la tension s'est relâchée, *Le Monde* relance l'affaire par la publication de nouvelles révélations, notamment de longs extraits d'une note interne datant déjà d'août 2000. S'il n'était les dégâts provoqués par sa publication, on ne pourrait qu'admirer la lucidité fulgurante

---

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

de cette note interne de Danone qui identifie deux risques majeurs en cas d'annonce du plan. On peut ainsi les lire, repris dans *Le Monde* : « *Le groupe à contre-image : dans une France socialiste bien-pensante, l'annonce, par un groupe dont les résultats économiques sont remarquables, qu'il ferme la moitié de ses usines européennes de biscuits vient nourrir le débat sur la mondialisation (...) Le président en première ligne : les fusibles ne tiendront pas longtemps. Les médias et les politiques s'adresseront très vite directement au président du groupe. L'image d'un dirigeant performant et humaniste que Franck Riboud est en train de construire sera d'autant plus fortement remise en cause qu'il jouera à contre-emploi. Ce qu'on n'acceptait pas de Michelin le sera encore moins de Franck Riboud* ». Bref, Danone ne peut donner la moindre information sur ses projets de restructuration, et voilà qu'une approche machiavélique de la communication sociale est dévoilée en place publique. Fusse-t-elle celle d'un « cadre subalterne » de Danone, fusse-t-elle un mail destiné à trois personnes du groupe et non une note, comme Danone le rappelle à la presse, après une semaine d'emballage médiatique, l'heure n'est plus à la nuance. L'a-t-elle jamais été d'ailleurs? La confiance est perdue. On prête à l'entreprise un talent de la machination. Des professionnels du marché suggèrent ainsi que le groupe « *a testé le marché, comme il l'a fait pour sa candidature au rachat de Quaker Oats, qu'il avait finalement retirée* ». La piste de la fuite calculée est également évoquée par les syndicats. « *Tout le monde s'énerve à cause de 1700 types virés. Deux mois plus tard, la direction, presque désolée, licencie 500 employés. Et tout le monde applaudit* ».

Mensonge la première semaine, la stratégie du démenti adoptée par Danone, devient « trahison ». Le mutisme dans lequel s'est enfermée l'entreprise finit par inquiéter les analystes financiers : « *nous avons connu la même hésitation avec l'achat avorté de Quaker Oates : la veille c'était fait, le lendemain, il renonçait. Ça fait mauvaise impression* ». Alors que les usines sont en grève, Danone confirme qu'il n'annoncera rien avant le 15 avril. Deux mois avant les élections, la position relève du numéro d'équilibriste. La presse relaie l'incompréhension et l'inquiétude des salariés. Et l'opinion s'emporte pour les P'tits LU. La presse locale et la presse nationale populaire (*Le Parisien* et *France Soir*), mais également la télévision et la radio, jouent sur l'affect. Faute d'information complémentaire sur le plan, les reportages sont structurés autour de micro-trottoirs des salariés, qui ne peuvent susciter que la compassion (nombre d'années dans l'usine, couples dans la même usine, etc.). Là encore, c'est le même phénomène de duplication de l'information, sur la base des dépêches AFP<sup>15</sup>, qui se reproduit et fait boule de neige<sup>16</sup>. Un seul exemple, les 20 et 21

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

<sup>16</sup> Articles de la PQR du 18 janvier. *La République du Centre* : la fermeture de 10 usines Lu était prévue depuis août 2000. *Ouest France (Rennes)* : les biscuits de Danone alimentent la polémique. *La Nouvelle République* : Danone, une fermeture programmée. *La Montagne* : les salariés de Lu montent à Paris. *La Dépêche* : l'heure de vérité? *Le Dauphiné* : Danone contre-attaque. *Le Parisien* : les élus défendent l'usine Lu de Ris-Orangis. *La Charente libre* : les salariés de Lu en grève, la direction à la contre-

janvier, *Le Berry Républicain*, *La Montagne* et *Le Dauphiné* publient quasiment le même article, seuls les titres changent.

### **La presse relaie le boycott, avec un zèle incomparable**

A Calais, fief de la CGT, et à Évry, bastion de Lutte Ouvrière, les équipes du *Monde*, de l'AFP, de *L'Humanité* et d'autres investissent sur l'affaire LU, les journalistes dorment sur place ! Les sondages réalisés par le CSA pour *L'Humanité* nourrissent l'affaire de nouveaux chiffres. L'appel au boycott des produits Danone apparaît dans *Le Canard Enchaîné*, dès le 14 février, à l'appel du collectif « l'éthique sur l'étiquette ». Une pétition de soutien est lancée par la FSU, SUD PTT, la CGT, Attac et AC! Mais, c'est après l'échec des municipales et l'annonce par Danone, le 29 mars, de la fermeture prochaine des usines de Calais et de Ris Orangis, qui contribuent à un durcissement du discours et à une nouvelle étape de la crise, que Marcel Pochet, le leader cégétiste appelle au boycott le 31 mars, suivi par le site d'Evry. La presse contribue à la diffusion rapide du mouvement<sup>17</sup>. Le 10 avril, *Le Monde* publie deux grands papiers dans la rubrique Horizons. En publiant la liste des produits Danone, au-delà de la seule branche Biscuits, la presse aide les consommateurs « qui ne savent pas quoi boycotter » (sic).

C'est une grande première en matière de boycott<sup>18</sup>, mais aussi une grande première en matière de cyberconsommation. Le site « [jeboycottedanone.com](http://jeboycottedanone.com) » se développe à un moment où la communication sauvage en ligne (rumeurs, désinformation, etc.) connaît sa première grande

---

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

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

<sup>18</sup> *Face au boycott*, Caroline Fourest, Dunod, 2005.

mutation. Au-delà de son impact direct réel, ce site bénéficie lui aussi de son caractère innovant, au point qu'il est tout autant relayé par des politiques jugés « archaïques » (Jean-Pierre Chevènement, dont le site du Mouvement des citoyens propose un lien vers le site du boycott) que par des communicants branchés « libertaires » (la revue *Technikart*, Olivier Malnuit, rédacteur du site [jeboycottedanone.com](http://jeboycottedanone.com) et membre de l'association Boycott !, ainsi que l'ancien publicitaire Frédéric Beigbeder).

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

---

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

---

Quand le premier article paraît, le 10 janvier, dans cette première vraie semaine de vœux politiques, l'activité reprend à peine, mais la révélation du journal *Le Monde* le jour où les députés s'apprêtent à adopter diverses mesures concernant les licenciements économiques dans le cadre de la loi de modernisation sociale, est une occasion inespérée de relancer la préparation des élections municipales. L'annonce d'éventuelles réductions d'effectifs n'est pas sans être embarrassante pour certains élus à trois mois de cette échéance politique. Localement, les maires font front commun. La pression est d'autant plus forte que la plupart sont candidats à leur réélection.

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

---

### **En Essonne, la fin politique justifie les moyens**

---

L'Essonne est un département « caricatural » des luttes intestines au Parti Socialiste. Les courants les plus à gauche y sont tout particulièrement forts et

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

A cela s'ajoute une lutte persistante entre Julien Dray et Thierry Mandon. Pour Manuel Valls, l'occasion est belle de gêner Julien Dray, à un moment où les deux barons locaux s'opposent au sein du Conseil Régional. La stratégie personnelle de Manuel Valls trouvera son apothéose tardive un an plus tard lors de la visite en campagne de Lionel Jospin dans l'Essonne, au centre de recherche Genopole, à Evry, le 13 mars 2002. Cette visite avait été déconseillée par Yves Colmou, conseiller en communication de Lionel Jospin, et par Jean Glavany, son directeur de campagne, mais poussée par Manuel Valls et par Euro RSCG, agence conseil lors de la campagne présidentielle. Lionel Jospin y va, et croise des syndicalistes de LU sur son chemin. L'échange est glacial, il sera même considéré comme l'une des causes de l'échec de Lionel Jospin à l'élection présidentielle<sup>19</sup>, « *un jeu de massacre télévisé* », donnant l'image d'une « *ultra gauche prête à faire le jeu des patron, du Medef, de la droite, donc de Chirac* »<sup>20</sup>. Décidément pour Danone rien ne se passe comme attendu. Les socialistes locaux les plus à gauche (Dray, Lienemann, Mélenchon) sont, sinon bienveillants, les moins hostiles et agressifs, tandis que les réformistes sont les plus véhéments (Valls, Mandon).

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

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

---

## Au gouvernement et au PS, la sale affaire !

---

Entre ces deux épisodes, et donc pendant la durée de l'affaire Danone, Manuel Valls cherche à utiliser sa proximité auprès du Premier Ministre pour l'influencer. Jacques Rigaudiat, conseiller social, finit par critiquer la position de Danone, apportant de l'eau au moulin de Manuel Valls. Au début de l'affaire LU, comme le laisse paraître en creux la lecture de la presse, Lionel Jospin est indécis. Mais, le jeu conjugué de l'opinion et de la gauche plurielle rend plus précaire sa position. Le PC a trouvé là un terrain de mobilisation et de positionnement dur « à la gauche de la gauche », d'autant plus efficace que cela place le PS en porte-à-faux.

Les Verts attendent le conflit, s'appuyant sur des liens très opérationnels avec une partie de l'extrême-gauche et des lobbies comme le réseau Voltaire, éditeur du site [jeboycottedanone.com](http://jeboycottedanone.com). Danone est une entreprise doublement symbolique : marque symbolique, proche et préférée des Français, symbole de la deuxième gauche, c'est la proie idéale pour le PC et la CGT désireux de s'opposer au PS et à la CFDT ! Dans une interview donnée à Libération, un dirigeant d'Attac résume la situation : « *Danone, ils sont plutôt moins pires que d'autres. Pas de bol, ça tombe au moment où il y a un vrai réveil social. Où les gens ont envie de s'impliquer. Où les politiques ont besoin de réoccuper le terrain laissé au tout économique* ».

---

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

---

Sans relais réel dans les sites concernés par le plan, les Verts jouent eux un jeu tactique, parallèle à celui du PC au sein de la gauche plurielle. Noël Mamère développe une stratégie purement médiatique qui sera portée à son paroxysme au moment du boycott. Il en est alors l'un des principaux promoteurs dans les médias et la sphère politique. Alain Lipietz fait du combat des LU le symbole d'une mondialisation négative qui met à genoux les salariés français. À la différence de l'essentiel des autres Verts, il sera présent à diverses reprises dans les usines pour « soutenir les travailleurs en lutte ».

Dans cette affaire, tous les leaders Verts ont en commun d'être à la remorque de l'opinion, reprenant à leur compte les thématiques que sort la presse, principalement les « licenciements boursiers » et le boycott. Pourtant, moins visible à l'époque, mais très pernicieux et jusqu'alors méconnu, un groupe, le Réseau Voltaire, fondé par Thierry Meyssan<sup>21</sup>, exerce une influence sur les Verts et l'un de leur porte parole autorisé, l'ancien humoriste Dieudonné. Sur plusieurs sujets de société, les Verts sont pourtant alertés par divers experts sur le caractère pour le moins composite de ce groupe de pression, alliant des ultra-gauchistes, des libertaires et des négationnistes, proches de thèses d'extrême-droite. Mais, ce groupe, autour d'une personnalité pour le moins controversée en la personne de Thierry Meyssan, agit efficacement sur les Verts, notamment lors de la médiatisation du boycott. D'aucuns les qualifient alors de « verts de gris », en référence à l'extrême droite.

---

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

---

## **Le PC et la CGT, une instrumentalisation politique inespérée, paradoxale et très organisée**

---

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

---

### **Et le plan social, dans tout cela ?**

---

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

Mieux même, pour nombre d'acteurs, politiques et conseillers, « les plans sociaux » ne sont que « symboliques », ils sont le meilleur des traitements pour les

salariés et ne représentent que 25% des licenciements, contre 75% sans contreparties sociales de qualité dans les autres entreprises. C'est un discours évidemment intenable durant cette période qui laisse une place croissante à la démagogie populaire.

### **La montée des « alter mondialistes »**

---

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

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

L'idée que le citoyen peut être acteur et faire plier les entreprises est nouvelle<sup>22</sup>. Les analystes datent l'émergence de ce mouvement au tournant des années 2000-2002. Même sans passage à l'acte massif, l'adhésion à des stratégies de

---

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

boycott est particulièrement forte, majoritairement pour des raisons liées à des suppressions d'emplois. Là encore l'affaire LU intervient au plus mauvais moment « sociétal » et « consumériste », de la même manière qu'en janvier Danone était la cible idéale d'un renouveau du discours politique pré-électorale, l'entreprise est de nouveau la boycottée idéale, par la nature de ces produits. Le boycott peut être visible et facilement revendiqué. Plus facile de se priver de yaourts Danone que de pneus Michelin ! En réalité, peu importe l'efficacité réelle du boycott, l'essentiel en est le principe. C'est le moyen d'attaquer Danone là où cela fait mal, sur les produits et sur la marque. Dans le classement des entreprises préférées des Français, publié par *L'Expansion* six mois après l'affaire, en septembre 2001, Danone a chuté en un an de la 2<sup>e</sup> à la 44<sup>e</sup> place... La même chute est également mesurée dans l'indice d'image Ipsos.

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

---

Pour Stéphane Rozès du CSA<sup>23</sup>, ce conflit social est le premier d'un nouveau type, où la communication et la fabrique de l'opinion prennent totalement le pas sur la nature stricto sensu des revendications. Au-delà de ce contrat social et politique édifiant, l'analyse *a posteriori* de l'affaire LU montre que cette crise médiatique symbolise, plus que n'importe quelle autre, le nouveau mode relationnel qui s'est installé entre l'entreprise et l'opinion. De façon plus générique, dépassant l'affaire, l'intérêt de cet « idéal type » tient aussi aux décryptages sans équivalent qu'il offre pour éclairer, même en forçant les traits, les nouvelles relations existant entre l'entreprise et l'opinion.

L'opinion se manifeste avec deux caractéristiques paradoxales : elle s'est à la fois fragmentée, morcelée avec la multiplication des parties prenantes ou « des ayant droit à la parole » et, dans le même temps, l'opinion publique n'a jamais été autant en mesure de peser sur l'histoire de l'entreprise. L'affaire LU est à ce titre doublement exemplaire. Exemplaire, parce qu'elle illustre d'abord la mécanique de formation de l'opinion publique dans de telles circonstances. Exemplaire, car elle montre aussi à quel point une crise médiatique peut être violente et ses conséquences durables sur la réputation de l'entreprise.

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

En réalité, il n'y a pas de mouvement d'opinion par nature. Cette histoire se construit, elle est même co-produite, en la circonstance, par autant d'acteurs

---

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

(journalistes, syndicats, élus, associations...) qui s'expriment, agissent, réagissent, interagissent dans un contexte social et politique déterminé. Ce faisant, tous ses acteurs mettent en scène leurs révélations, leurs réactions, leurs dénonciations, leurs déceptions et ainsi orchestrent le jugement et la sanction du « fauteur du trouble » (ici Danone). Chacun l'instrumentalise à ses fins (recherche du scoop, combat militant ou idéologique...), mais c'est la mise en système qui produit le mouvement d'opinion.

Quant à la violence de la crise médiatique, elle révèle trois types d'influence. La première tient à l'intensité des représentations de l'outrage reproché à l'entreprise. En l'espèce, l'outrage consiste factuellement à préparer un plan de licenciements dans un contexte de croissance. En d'autres termes, les faits donnent à voir une injustice, supposée patente, les salariés de LU sont sanctionnés alors que leur travail a rendu l'entreprise prospère. Au demeurant, cette représentation est aggravée par une autre information : l'entreprise cherchait à cacher ses intentions, c'est la fameuse « fuite ». L'entreprise contrevient alors à une autre valeur érigée désormais en principe dans l'espace public : la transparence. Le deuxième facteur est lié au potentiel de résonance de l'affaire dénoncée : ici il est incomparable et pour certains, inespéré. Une marque ultra exposée, symbole à la fois d'une réussite à la française, une entreprise à laquelle les consommateurs accordent le plus fortement leur confiance. L'impact « émotionnel » de l'affaire est dès lors garanti pour ceux qui comptent moins dénoncer le comportement de Danone qu'instrumentaliser l'affaire. Enfin, troisième facteur, paradoxal, Danone est sanctionné par l'effet « boomerang » de sa « trop bonne » réputation. Les trois-quarts des consommateurs ont fin 2000 une bonne opinion et confiance dans l'entreprise. Chacun pense alors que son image et sa réputation, associée aux valeurs de citoyenneté, respect et responsabilité sociale protègent le groupe de crises majeures. Il n'en est rien. Pire même, la bonne réputation amplifie la crise car elle révèle la déception du consommateur et du citoyen, comme celle de toutes les parties prenantes. Chacune d'entre elles se pensent trompées, voire manipulées. La sanction est dès lors à la hauteur de la déception. La mauvaise réputation chasse la bonne, et ce immédiatement ! Pour Danone, l'impact est direct même si il joue avant tout sur le capital immatériel, en mettant à mal ces biens si précieux que représentent son image et sa réputation. Ainsi, l'impact du boycott des produits Danone, le premier du genre, a incontestablement davantage pénalisé l'image de l'entreprise que son économie.

Les traces de la crise sur la réputation sont importantes et elles sont d'autant plus profondes que l'opinion en garde la mémoire<sup>24</sup>. Le baromètre des conflits sociaux du CSA, entre autres, en atteste année après année. D'ailleurs, à chaque actualité « licenciement boursier », l'affaire est évoquée à nouveau. Car, si l'opinion est un tribunal pour l'entreprise, les affaires qu'elle décide de juger font « jurisprudence ». La jurisprudence Lu hyper-médiatisée succède à la jurisprudence, plus molle, de Michelin dans les représentations collectives. Cette jurisprudence faite date encore aujourd'hui. Alors que penser de ce nouveau mode relationnel entre l'opinion et l'entreprise ? Il faut sans doute voir

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

à travers cette enquête le symbole ou, plus justement la confirmation, de la nouvelle place centrale de l'entreprise dans la société. A travers le regard suspicieux de toutes les parties prenantes et leur capacité à la déstabiliser, l'entreprise paie le prix de cette place centrale. Dès lors, l'entreprise a certes des droits, mais aussi, et surtout, de plus en plus d'obligations, voire de responsabilités. Si, l'entreprise a conquis un droit à la parole dans la cité et dans la société, elle doit aussi s'assurer de sa conformité éthique et, plus encore, de la représentation médiatique, sociale, politique de cette conformité aux attentes de la société.

Groupe symbolique des relations tumultueuses entre l'opinion publique et l'entreprise, Danone bénéficie à l'inverse, dans d'autres situations, de sa fonction d'idéal-type. Alors qu'en juillet 2005, circulent des rumeurs d'une OPA de PepsiCo sur Danone, le groupe est défendu avec la même ferveur par l'essentiel des politiques et une grande majorité de l'opinion publique, se trouvant ainsi à l'origine du concept nouveau de patriotisme économique<sup>25</sup>. Du « boycottons Danone » en 2001, la presse, les politiques et l'opinion passent tout aussi alertement au « tous derrière Danone » en 2005... Voilà aussi paradoxalement une autre leçon à tirer de l'affaire LU.

***Catherine MALAVAL, Robert ZARADER, Juin 2007***

Editeur : Observatoire International des Crises – 19460 Naves © 2007

Dépôt légal : juin 2007 - ISBN 2-916429-04-2

Article publié sur le Magazine de la Communication de Crise et Sensible

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

---

<sup>25</sup> La méthode Colbert ou le patriotisme efficace, O. Pastré, Perrin, 2006.