

## Prologue

La porte qui venait de claquer résonnait encore dans tout l'étage. Depuis sept ans qu'elle était directrice générale de VheTech, jamais Véronique n'avait eu un accès de colère aussi violent. Sa sérénité, son flegme inattaquable et son incroyable capacité à prendre du recul forçaient l'admiration et ses collaborateurs y voyaient une raison majeure du succès de l'entreprise.

Véronique était furieuse. « Du succès à l'imposture », tel était le titre du long article dédié à VheTech dans un magazine à grand tirage. Deux semaines plus tôt, elle avait accepté de s'entretenir quelques heures avec une journaliste qui se disait fort intéressée par le secteur et surtout par les récentes et incroyables innovations de VheTech.

Cet article était d'une partialité déroutante. C'était un brûlot scandaleux. Le lendemain de sa parution, son contenu fut repris dans de nombreux médias. Comment en était-on arrivé là ? Cette femme ne pouvait pas être une journaliste. Les journalistes ne font pas ça. Qui était donc cette plume trempée dans le fiel ? Qui avait commandé ce tissu de mensonges ? Un concurrent ? C'était un traquenard bien organisé. Il ne pouvait pas en être autrement.

Réunion en urgence dans l'après-midi, avec ses plus proches collaborateurs. Il fallait absolument réagir. Son directeur de la communication suggéra de répliquer immédiatement sur les réseaux sociaux. C'est là que la polémique enflait à une vitesse vertigineuse.

Les tweets qui reprenaient l'information se multiplièrent. Un véritable raz-de-marée. Et à chaque fois, ou presque, s'engagea une discussion. Enfin, discussion, c'est un bien grand mot. Plutôt un procès à charge où « escroc » et « imposteur » accompagnaient d'autres noms d'oiseau.

« On ne peut pas laisser notre réputation partir en fumée, il faut répliquer.

- Bien entendu, mais comment ?
- Nos détracteurs les plus agressifs sont sur Twitter principalement ; ils ont même lancé un hashtag.
- Créons un compte Twitter et répondons à tout.
- On les connaît.
- On s'en fout, ce n'est pas vraiment le problème. »

Deux semaines plus tard, le résultat était là. Mais pas du tout celui qui était attendu.

La trentaine de tweets publiée par la firme furent l'objet de nombreux retweets moqueurs et la page croulait sous les commentaires désobligeants, voire franchement insultants. Le top 10 des meilleurs jeux de mots circulait d'ailleurs sur certains sites d'actualité. Un profond sentiment d'échec s'abattait sur Véronique. Comment sortir de cette impasse ?

« J'écris à tous nos clients et je fais une conférence de presse. C'est classique, mais au moins on monte au créneau avec des outils qu'on connaît par cœur. »

La lettre partit. Superbe rédaction, belle argumentation et une conclusion pleine d'émotions qui appelait à la confiance renouvelée, celle qui a toujours permis des relations fortes et pérennes entre VheTech et tous ses clients et partenaires.

Il suffisait désormais de se concentrer sur la conférence de presse.

Nouvelle argumentation plus étoffée encore, préparation aux questions et aux réponses, entraînements en live... Cette conférence de presse devait être d'un professionnalisme impeccable pour mettre un terme définitif à ce conflit qui commençait à ronger l'entreprise de l'intérieur. Les gens parlaient peu, s'énervaient pour un rien, fuyaient les conversations informelles qui faisaient naguère l'ambiance enviée de l'entreprise.

Les résultats commençaient à fléchir au même rythme que la motivation. De désagréable, la situation en devenait presque insoutenable. Une véritable souffrance pour ses collaborateurs. Tout le monde était à cran. De fait, tous se demandaient où et quand exploserait la prochaine grenade.

Après une semaine de préparation intense, Véronique était fin prête pour sa conférence de presse. Les journalistes avaient répondu massivement à l'invitation, trop heureux de venir chercher un autre son de cloche pour alimenter ce qui commençait à devenir « une affaire ».

La présentation de Véronique se déroula parfaitement. La préparation payait ses fruits, le discours se déroulait sans anicroche. Les journalistes notaient scrupuleusement. Puis, vint le moment des questions. Véronique pouvait souffler enfin, elle s'était montrée à la hauteur et avait pu placer calmement, mais fermement, tous ses arguments.

Les questions s'enchaînaient. Elles étaient exigeantes et pointues, ces questions. Tant mieux. Très à l'aise, Véronique donnait la parole aux uns et autres. Une dernière question avant de se quitter ? Le jeune homme qui la posa n'avait pourtant pas l'air d'un pervers. Ce n'était pas une question, c'était un piège. Non, ce n'était pas un piège, juste une question qui n'avait pas encore de réponse. Ou une réponse pas terrible plutôt. Qu'est-ce que ça pouvait lui faire cette histoire de valeurs et d'actes ? Il fallait répondre. Il fallait répondre tout de suite.

Véronique ressentit comme un vertige. Quelques secondes passèrent. Véronique cherchait à la fois une échappatoire digne, des mots simples, des arguments à la hauteur. Ces quelques secondes durèrent une éternité. Véronique était comme désarçonnée, sidérée. Elle s'entendit répondre avec maladresse. Ce n'était pas elle, ce n'était pas ce qu'elle voulait dire. Ce n'était pas ce qu'il fallait dire. En une seconde, elle prit conscience que tout le travail accompli pendant cette conférence de presse venait d'être anéanti. Les journalistes sortirent silencieusement. Véronique demeura sans bouger au pupitre, sonnée.

Pas besoin d'être devin pour savoir que cette sortie de route allait faire la une de tous les journaux. La pimpante directrice générale de VheTech ne connaissait pas VheTech. Ou plutôt, ne pouvait admettre de parler de cette facette de VheTech qu'elle préférait laisser dans l'ombre. Du succès à l'imposture, effectivement.

Les mois qui suivirent furent particulièrement douloureux pour l'entreprise. L'image avait été durablement écornée et chaque fait et geste de l'entreprise était scruté par les journalistes avec une suspicion insupportable. La pression était très forte sur les employés et il y avait comme un sentiment de honte diffus qui s'était installé dans les équipes comme s'il devenait difficile de travailler pour des imposteurs.

Une vague de démissions avait contribué à ralentir encore un peu plus l'activité. Tous les secteurs de l'entreprise étaient touchés et rien n'indiquait que le conflit puisse avoir une issue autre que l'anéantissement de tout ce que Véronique avait essayé de construire ces dernières années.

Aucun client n'avait pris la peine de répondre à la belle lettre de Véronique.



## Introduction

Vous avez la lourde responsabilité de faire tourner la belle et délicate machinerie d'une Marque ? Ce livre peut vous être d'une grande utilité, car aujourd'hui aucune Marque n'est à l'abri d'une attaque d'anti : anti-Marque qui réussit, anti-votre métier, anti-la manière dont vous le faites, anti-vos convictions ou anti-votre façon de changer les règles du jeu. Hier, tous ces détracteurs existaient déjà, mais on ne les entendait que s'ils avaient les moyens de s'offrir des médias (journalistes ou vendeurs d'espace). Aujourd'hui, détruire une Marque est presque gratuit tant l'Internet est devenu une superbe machine à dire du mal de son voisin au plus grand nombre et sans bourse délier.

Permettez-nous trois conseils avant de vous lancer dans la découverte de cet ouvrage :

- bâtissez tout de suite, et si possible en temps de paix, une Marque forte ;
- apprenez le conflit et entraînez-vous à l'affronter avant qu'il n'arrive ;
- ne devenez pas paranoïaque.

Notre expérience au chevet de Marques malades du conflit nous a appris à détecter et à nous méfier des représentations, même celles que nous venons d'employer. En effet, la maladie est une représentation. Pourtant, il est difficile de faire sans les représentations. Le conflit est éminemment complexe. Une métaphore est un raccourci bien commode. Mais comme tous les raccourcis et approximations, il ne propose qu'une partie de la réalité. Or ne régler qu'une partie du conflit, c'est ne pas le régler du tout et c'est le laisser s'amplifier là où l'on ne regarde pas.

Si les métaphores et représentations mentales du conflit peuvent être trompeuses, elles sont pourtant nécessaires. Alors que faire ? Tout simplement apprendre à les repérer pour ne pas en être victime et dans un deuxième temps, les associer.

La compétence essentielle pour gérer le conflit, c'est la capacité à multiplier les regards et les interprétations du conflit. Cette compétence est cruciale pour ne pas tomber sous le charme d'un expert (réel ou autoproclamé).

Les experts pullulent, mais tous (et c'est le lot des spécialistes) ne donnent qu'un aspect de la réalité, celui qui fait leur expertise. Un expert en veille numérique vous affirmera que la e-réputation est l'indicateur essentiel, un expert en bad buzz soulignera la nécessité de mettre en place des alertes en temps réel. Un expert de la crise vous invitera à vous préparer encore et toujours à gérer la crise. Un expert d'improvisation théâtrale vous expliquera comment occuper la scène et improviser une solution avec vos collaborateurs.

Tous ont raison, mais seulement dans leur domaine.

Chaque spécialiste est complémentaire et la gestion optimale du conflit passera par la capacité à percevoir l'ensemble des dimensions et les articuler.

Le conflit est complexe, ramifié dans le temps et l'espace. Pour maîtriser le conflit, il faut donc se connaître, connaître toutes les parties prenantes, connaître la nature des conflits et leur cinétique. Le premier moment de la maîtrise du conflit passe avant tout par la connaissance. Mais ce n'est que le premier moment. Il doit être articulé à des réflexes.

Ce livre a été conçu et écrit dans l'objectif de vous transmettre les clés nécessaires pour connaître et analyser les situations conflictuelles qui peuvent impliquer votre Marque et d'agir en conséquence.

Tout au long de ces pages, nous nous efforçons de vous communiquer l'efficacité d'une vision élargie du conflit, car il est redoutable de rester focalisé sur la crise, son point d'acmé et indispensable d'agir aussi bien en amont qu'en aval.

Ces clés peuvent se résumer en quelques compétences majeures qui structurent notre ouvrage :

- accepter le conflit, le saisir comme une opportunité ;
- maîtriser la rhétorique et les imaginaires ;
- connaître les ressorts sociaux qui entretiennent les conflits, les effets de foule et de persécution ;
- savoir réagir et connaître les outils de la gestion du conflit.

Du théâtre d'improvisation aux mythes fondateurs, de la guerre du Vietnam à la guerre du commerce, nous vous proposons une analyse originale – et, nous l'espérons, utile – qui changera définitivement votre perception du conflit.