

Université du Québec à Trois-Rivières

L'approche dialogique dans les dynamiques des politiques de communication des
multinationales en gestion des crises écologiques

Mémoire présenté comme exigence partielle de la
Maîtrise en Communication sociale

Par

Cyprien Kapuku Kabunda

Novembre 2025

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire, de cette thèse ou de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

Remerciements

À la mémoire de mon père, le bienheureux patriarche Ambroise Kabunda Kabuya, ainsi qu'à mes deux frères, Willy Kabuya et Yves Mulumba, qui auraient pu voir cette œuvre achevée.

Je tiens à vous remercier sincèrement, chère maman Alice Tshibukani Mulumba, actuellement à Kinshasa, pour votre rôle central d'éducatrice et votre sens élevé du sacrifice.

À ma tendre et chère épouse, Chimène Ngongo Mayala, affectueusement appelée "Mama Chima", pour ton soutien inconditionnel. Jamais tu n'as failli à tes responsabilités de mère, veillant avec soin et une grande attention sur nos enfants : Benjamin Kapuku, Helena Kapuku, Andy Kapuku et Winny Kapuku.

À mes frères et sœurs ainsi qu'à toute la famille.

Je remercie mon directeur de recherche, le très compétent professeur Jo Katambwe Mulamba, pour ses orientations et sa flexibilité, qui lui ont permis de contourner avec brio les obstacles liés à la recherche. Sans cela, ce projet serait encore en suspens.

Merci également à la professeure Farah Bérubé pour ses observations pertinentes et méticuleuses à la suite de la lecture de mon projet d'étude.

Table des matières

<i>REMERCIEMENTS</i>	<i>i</i>
<i>LISTE DES FIGURES</i>	<i>iv</i>
<i>SOMMAIRE</i>	<i>v</i>
<i>INTRODUCTION</i>	<i>7</i>
<i>CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE</i>	<i>9</i>
1.1. <i>Pertinence sociale</i>	<i>11</i>
1.2. <i>Pertinence scientifique</i>	<i>12</i>
<i>CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE</i>	<i>13</i>
2.1 <i>Fondement et évolution de la communication des entreprises</i>	<i>14</i>
2.2 <i>Irruption de la fonction communication</i>	<i>15</i>
2.3 <i>Communication des multinationales face aux enjeux</i> <i>écologiques</i>	<i>16</i>
2.4 <i>Communication éthique et approche dialogique</i>	<i>16</i>
2.5 <i>Crises organisationnelles dans le contexte écologique</i>	<i>18</i>
2.5.1. <i>Origine et causes des crises écologiques</i>	<i>18</i>
2.5.2. <i>Impact des crises écologiques sur les organisations</i>	<i>19</i>
2.6. <i>Approche dialogique</i>	<i>20</i>
2.6.1. <i>Dialogue selon Mikhail Bakhtine</i>	<i>20</i>
2.6.2. <i>Approche dialogique de Kent et Taylor</i>	<i>21</i>
2.7. <i>Présentation du cas d'étude : crise Nestlé vs Greenpeace</i>	<i>21</i>
2.8. <i>Choix du cas d'étude</i>	<i>25</i>
2.9. <i>Interprétation de la revue de littérature</i>	<i>25</i>
<i>CHAPITRE 3 : CADRES THÉORIQUE ET CONCEPTUEL</i>	<i>28</i>
3.1 <i>Définition des concepts</i>	<i>29</i>
3.1.1 <i>Politique, stratégies et plan de communication</i>	<i>29</i>
3.1.2 <i>Crise organisationnelle</i>	<i>29</i>

3.1.3 Responsabilité sociale des entreprises	32
3.1.4 Parties prenantes	33
3.2 Approche dialogique	34
3.3. Limites de l'approche dialogique.....	38
CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE	40
4.1 Choix de la méthode : approche qualitative inductive.....	41
4.1.1 Justification du choix.....	41
4.1.2 Limites méthodologiques	42
4.2. Corpus et grille d'analyse.....	42
4.2.1.. Présentation du corpus.....	39
4.2.2. Présentation de la grille d'analyse.....	50
4.4. Interprétation des résultats de l'analyse.....	56
4.4.1. Prise en compte des cinq principes dialogiques	57
4.4.2. Réponse à la question de recherche.....	58
CHAPITRE 5 : Discussion et conclusion.....	60
5.1. Discussion.....	61
5.2. Conclusion générale.....	62
Références.....	67
Annexe A : grille d'analyse de la lettre de Nestlé.....	64
Annexe B : La lettre du PCA de Nestlé.....	72

Liste des figures

Figure 1 : Page de couverture du rapport 2010 de Greenpeace	21
Figure 2 : : Capture d'écran de la publicité parodique KitKat	23
Figure 3 : Capture de la vidéo parodique de Greenpeace montrant la barre chocolat Kitkat à côté du doigt ensanglanté d'un chimpanzé.....	23
Figure 4 : Typologie des crises	31
Figure 5 : Présentation des parties prenantes	34
Figure 6 : Schéma des cinq concepts et composantes de l'approche dialogique..	38
Figure 7 : Tableau rapport annuel 2010 de Nestlé.....	45
Figure 8 : Tableau rapport de synthèse 2010 de Nestlé sur la création de valeur partagée et le développement durable.....	46
Figure 9 : Capture d'écran des échanges sur Facebook vs Nestlé et le public.....	48
Figure 10 : Tableau des avis du public versus réactions de Nestlé	45
Figure 11 : Extrait de la lettre du PCA de Nestlé.....	49
Figure12 :Extrait de la grille d'analyse interprétative de la lettre du PCA de Nestlé..	50

Sommaire

Ce mémoire en communication sociale vise à analyser dans quelle mesure les stratégies de communication des multinationales visant à légitimer leur engagement environnemental s'inscrivent dans l'approche dialogique. Notre cadre théorique repose principalement sur l'approche dialogique conceptualisée par Kent et Taylor (2002), qui met l'accent sur la nécessité d'un dialogue interactif, transparent et sincère pour instaurer une relation de confiance durable entre les organisations et leurs parties prenantes.

Cette approche se décline en cinq principes fondamentaux : la mutualité, la proximité, l'empathie, la prise de risque et l'engagement.

Notre étude mobilise également les concepts de responsabilité sociale des entreprises (RSE), des parties prenantes et de la crise organisationnelle, dans la perspective d'examiner la manière dont les entreprises communiquent sur leurs engagements environnementaux en période de crises écologiques.

À travers cette recherche, nous nous intéressons particulièrement à l'étude des stratégies de communication de Nestlé lors de la crise organisationnelle qu'elle a traversée en 2010. Nous nous interrogerons sur la conformité de la communication de Nestlé avec les principes de l'approche dialogique de Kent et Taylor (2002). Autrement dit, dans quelle mesure Nestlé a-t-elle adopté une communication dialogique face à cette crise ?

Méthodologiquement, cette étude repose sur une approche qualitative, avec une analyse thématique des données constituant notre corpus.

Ainsi, ce mémoire est divisé en six chapitres. Le premier chapitre est consacré à la problématique de recherche, le deuxième présente la revue de littérature, et le troisième établit le cadre théorique et conceptuel permettant de mieux appréhender notre objet d'étude. Le quatrième chapitre expose la méthodologie, tandis que le cinquième est dédié à la présentation des résultats. Enfin, le sixième et dernier chapitre est consacré à l'analyse et à la discussion des résultats.

Introduction

Alors que les crises organisationnelles sont de plus en plus manifestes et fortement médiatisées sous les projecteurs des médias sociaux, la manière dont une entreprise gère ces situations n'a jamais été aussi complexe pour les multinationales.

L'idée selon laquelle la gestion de crise constitue un enjeu majeur pour sa réputation auprès du public devient de plus en plus forte, surtout lorsqu'il s'agit de crises liées aux enjeux écologiques.

Il va sans dire que ce genre de crise est particulièrement sensible pour les multinationales, dans la mesure où elles cristallisent toute l'attention du monde sur la responsabilité des entreprises et aussi les exigences des parties prenantes en matière écologique.

La crise entre Nestlé et Greenpeace en 2010, que nous avons choisie comme notre cas d'étude, est le prototype parfait de cette dynamique.

Il s'agit de la crise qui a éclaté à la suite de la publication du rapport de Greenpeace, l'ONG internationale de protection de l'environnement, accusant Nestlé de favoriser la déforestation des zones forestières tropicales indonésiennes, en raison de ses approvisionnements en huile de palme auprès du Groupe Sinar Mas.

Notre travail envisage donc d'analyser les stratégies de communication mises en avant par la firme suisse pour répondre efficacement à la crise.

L'objectif consiste à déterminer si la politique de communication de Nestlé, à travers ses différentes stratégies, s'insérait dans la logique de l'approche dialogique de Kent et Taylor (2002).

Cette approche propose une alternative fondée sur l'échange bidirectionnel, la transparence et la participation active des parties prenantes.

Elle repose sur cinq principes fondamentaux : la mutualité, la proximité empathique, la prise de risque, l'engagement et la reconnaissance des interlocuteurs.

Cette approche nous permettra de jeter un éclairage sur le rôle stratégique du dialogue dans la transformation des crises organisationnelles.

Chapitre 1 : Problématique de la recherche

La problématique de la protection de l'écosystème à travers une utilisation saine et rationnelle des ressources est de plus en plus au cœur des crises écologiques. Dans la foulée de ces tensions, ce sont, entre autres, des multinationales qui se retrouvent sur le banc des accusés en raison de l'impact négatif de leurs activités sur l'environnement. Cette forme de pression les oblige à abandonner leur rhétorique communicationnelle défensive, pour migrer éventuellement vers une nouvelle forme de communication organisationnelle plus ouverte, participative et encline au dialogue en contexte de crise.

Ces impératifs de migration vers de nouvelles formes de communication ont ouvert les voies, dans le champ de la communication organisationnelle, à l'émergence, entre autres, de l'approche dialogique (Kent et Taylor, 2002), qui suggère le dialogue comme un outil de transformation de crise.

Dans cette perspective, nous allons étudier la crise qui a opposé Nestlé à Greenpeace en 2010. C'est à la suite de la publication de son rapport annuel 2010, que Greenpeace a accusé Nestlé de s'approvisionner en huile de palme auprès des fournisseurs dont les activités détruisaient des forêts tropicales de l'Indonésie. Ces accusations ont fait grand bruit dans l'opinion, au point que Nestlé s'est retrouvé dans une crise à forte charge écologique.

Marquée au départ par un mimétisme frappant de la part de Nestlé, cette crise a connu un début de transformation à la suite de la lettre officielle du président du conseil d'administration de Nestlé adressée à Greenpeace, éclairant sur la position de l'entreprise.

Dès lors, il devient possible de nous interroger sur le fait de savoir si cet acte de communication (lettre de Nestlé) relevait d'une simple démarche de façade visant à redorer l'image de l'entreprise (Dagenais et Lafleur, 2016) ou encore si cet acte de communication couvrait des stratégies de communication beaucoup plus ouvertes et dialogiques, au point de s'avérer comme le point tournant de la crise.

C'est ici que les stratégies de communication des multinationales s'avèrent intéressantes à analyser. Pour Kent et Taylor (2002), dont la théorie préconise

l'échange bidirectionnel, la transparence et la participation active des parties prenantes, le dialogue repose sur cinq principes fondamentaux : la mutualité, la proximité empathique, la prise de risque, l'engagement et la reconnaissance des interlocuteurs. Si ces conditions sont réunies, la communication de crise pourrait alors, selon eux, être qualifiée de dialogique.

D'où notre question générale de recherche : « Dans quelle mesure les stratégies de communication des multinationales visant à légitimer leur engagement environnemental adoptent-elles une approche dialogique ?

Plus précisément, dans le cadre de l'affaire Nestlé-Greenpeace, nous posons la question suivante : « Dans quelle mesure la communication de Nestlé lors de cette crise respectait-elle les principes de l'approche dialogique de Kent et Taylor (2002) » ?

1.1. Pertinence sociale

Comme l'expliquent Lalancette et al (2023, p. 96), les projets de recherche, et en particulier les projets de recherche en sciences humaines et sociales ou en santé, reposent souvent sur des raisonnements éthiques dont ils tirent par ailleurs leur pertinence sociale.

Drolet, Lalancette et Caty (2019) distinguent quatre types de raisonnements éthiques souvent entrecroisés dans le discours : des raisonnements déontologiques, utilitaires, vertueux ou communautaires.

Dans le cadre de ce travail, la pertinence sociale de notre recherche prend appui sur les raisonnements utilitaires, une démarche qui vise à comparer les coûts et les bénéfices d'une action et d'en tirer la conclusion, comme le soulignent Lalancette et al ; (2023, p. 97).

Dans ce contexte, la pertinence sociale de notre étude réside dans l'idée de s'interroger sur l'éventuelle contribution des multinationales, à travers le dialogue, au bien commun, et ce, au-delà de leurs seuls calculs économiques.

Nous pouvons dire que la pertinence sociale de notre recherche trouve son ancrage dans le principe de mutualité (Kent et Taylor,2002). Ce principe désigne le lien, voire

l'interdépendance, entre une organisation et ses parties prenantes (Pupion et Trébucq, 2019, p. 8).

Ainsi, l'adoption de l'approche dialogique dans les stratégies de communication des multinationales apparaît comme un levier essentiel pour instaurer une relation de confiance et renforcer la proximité entre les entreprises et leurs parties prenantes.

Cette proximité pourrait répondre favorablement à un besoin social majeur : celui d'assurer la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

Comme le souligne Héraud (2024), la RSE englobe l'ensemble des pratiques mises en place par les entreprises pour respecter les principes du développement durable, c'est-à-dire être économiquement viables, avoir un impact positif sur la société et mieux respecter l'environnement.

Dans le même ordre d'idées, la pertinence sociale de notre recherche repose également sur le principe dialogique de l'empathie, qui fait référence à l'atmosphère de confiance indispensable pour instaurer un véritable dialogue.

Ainsi, une analyse approfondie des stratégies de communication des multinationales, à la lumière de l'approche dialogique, pourrait se révéler précieuse pour comprendre comment ces entreprises transforment leurs relations avec les parties prenantes. Une telle transformation permettrait de répondre aux crises écologiques de manière un peu plus constructive et durable.

1. 2. Pertinence scientifique

Selon Chevrier (2003, p. 56, cité par Gwendoline Le Bomin, 2019), la pertinence scientifique s'établit en montrant comment le sujet d'étude s'inscrit dans les préoccupations des chercheurs. Cela peut être fait en soulignant l'intérêt des chercheurs pour le sujet [...] en montrant comment l'étude de ce sujet a contribué à l'avancement des connaissances jusqu'ici et en insistant sur l'apport nouveau de la recherche aux connaissances.

Ainsi, notre étude, qui explore les politiques et les stratégies de communication des multinationales face aux enjeux écologiques, à travers l'approche dialogique, pourra

contribuer à une meilleure compréhension des pratiques communicationnelles en temps de crise et, plus largement, des évolutions des stratégies de responsabilité sociale des entreprises.

Cette réflexion sur le rôle primordial du dialogue comme force de médiation pourrait, à terme, redéfinir les pratiques de communication organisationnelle, notamment dans la quête d'un équilibre entre les impératifs économiques, sociaux et éthiques.

Les futures recherches dans ce domaine pourront s'intéresser à l'étude de l'approche dialogique sous un angle plutôt structurant de la trilogie — économie – social – éthique.

Dans ce contexte, l'étude de l'approche dialogique pourra être envisagée au-delà de son rôle transformateur, assez traditionnel, consistant à changer les dynamiques internes et externes des multinationales, notamment dans le contexte des solutions à apporter aux problèmes écologiques.

Chapitre 2 : Revue de littérature

Ce chapitre propose une recension des écrits portant sur la communication des entreprises en général, et plus spécifiquement sur celle des multinationales en situation de crise écologique. Cette démarche vise à inscrire notre étude dans le champ de la communication organisationnelle, tout en justifiant le choix du cadre théorique mobilisé, à savoir l'approche dialogique proposée par Kent et Taylor (2002). Il s'agira de montrer en quoi l'affaire Nestlé-Greenpeace s'inscrit dans cette perspective théorique, tout en identifiant les axes d'analyse qui structureront notre recherche. À cette fin, nous nous appuyerons notamment sur les travaux traitant de l'origine et de l'évolution des communications d'entreprise, ainsi que sur les écrits portant sur les enjeux environnementaux et les stratégies de développement durable.

2.1 Fondements et évolution de la communication d'entreprise

La communication en entreprise possède des racines anciennes, bien que le terme lui-même ne se soit imposé que tardivement. Jean-Marie Charpentier (2024) rappelle que, dès le XIX^e siècle, la communication dans les entreprises se manifeste à travers deux dimensions essentielles : l'organisation du travail et la transmission d'informations. À cette époque, la communication reste unidirectionnelle, marquée par le contrôle hiérarchique, le taylorisme, et la séparation stricte entre conception et exécution. Comme le souligne l'auteur en s'inspirant de Simone Weil, les rapports entre les postes sont davantage des relations entre « choses » qu'entre « êtres humains ». La communication informelle s'exerce donc en marge des lieux de production, dans les couloirs ou les vestiaires.

Graduellement, cette communication verticale s'est doublée d'une communication indirecte, à travers des représentants et des porte-paroles, ouvrant la voie au développement du syndicalisme. Au début du XX^e siècle, émerge également une communication formalisée autour de l'information, notamment via les premiers bulletins internes ou journaux d'entreprise. Ceux-ci relatent des événements tels que les embauches, les promotions ou les départs à la retraite, dans un souci de contrôle de l'information.

2.2 Irruption de la fonction communication

Ce n'est qu'au tournant des années 1980 que la fonction « communication » s'institutionnalise véritablement dans les entreprises, sous la forme de services ou de directions dédiées. Ce développement est concomitant des transformations économiques mondiales : intensification de la concurrence, ouverture des marchés, accélération des échanges et pression médiatique. Dans ce contexte, les entreprises prennent conscience de la nécessité d'influencer leur environnement à travers une communication structurée, tant externe qu'interne.

Selon Charpentier (2024), cette évolution marque l'émergence d'une communication stratégique orientée vers la gestion de l'image, la réputation et l'influence. La publicité, les relations publiques et les discours symboliques deviennent alors des outils essentiels pour asseoir l'identité et la légitimité des organisations.

Avec l'intensification de la mondialisation au début des années 2000, les entreprises se trouvent de plus en plus interpellées par une pluralité d'acteurs : médias, ONG, justice, élus, et bien sûr, leurs propres salariés. Cette densification du paysage relationnel incite à une attente accrue de transparence, d'authenticité et de dialogue.

Charpentier (2024) observe que, dans ce nouveau contexte, l'écoute des parties prenantes et l'activation de canaux de communication efficaces deviennent indispensables. Les entreprises doivent rassurer les investisseurs, répondre aux attentes sociétales, et construire une relation de confiance durable. Ce virage s'accompagne de discours valorisant les valeurs, la mission ou encore la philosophie de l'entreprise.

Dans cette dynamique, Demont-Lugol et al. (2006, pp. 320-323) relèvent que les entreprises n'adoptent plus uniquement des discours factuels, mais mobilisent aussi des arguments symboliques pour mettre en avant des valeurs sociétales partagées : progrès technologique, santé, environnement. Ces dimensions sont désormais perçues comme des leviers de performance et d'adhésion sociale.

2.3 Communication des multinationales face aux enjeux écologiques

Face à une surveillance accrue concernant leur impact environnemental, les multinationales ont développé des stratégies de communication centrées sur la RSE et le développement durable. L'objectif est de répondre aux attentes des parties prenantes tout en renforçant leur image.

Demont-Lugol et al. (2006, p. 13) définissent la stratégie de communication comme l'ensemble des actions par lesquelles l'entreprise parle d'elle-même à divers publics, dans le but de créer un courant de sympathie. Cette stratégie devient cruciale dans un environnement où les parties prenantes sont sensibilisées aux enjeux écologiques.

S'appuyant sur les travaux de Carson (1962), Grosjean et Bonneville (2011), appellent que la conscience écologique a émergé dans les années 1960, amorçant une remise en question des rapports entre l'humain et la nature. Cette évolution a contraint les entreprises à réajuster leur communication afin d'apparaître plus vertueuses » aux yeux du public.

Coombs (2019) souligne que la communication organisationnelle joue un rôle central dans la gestion des crises environnementales. Il identifie trois postures souvent adoptées par les entreprises : la minimisation, la justification, et l'acceptation avec promesse de réparation. Ces stratégies visent à maintenir la légitimité de l'entreprise et à limiter les dégâts réputationnels.

2.4. Communication éthique et approche dialogique

Dans cette perspective, Jo M. Katambwe (2018) distingue trois formes de responsabilité en communication : rétrospective, prospective et active. Il insiste sur la responsabilité active comme expression d'une communication éthique, orientée vers l'inclusion des parties prenantes. L'auteur oppose la *communication de la responsabilité* (justificative et argumentative) à la *communication responsable*, qui repose sur une logique dialogique constitutive de l'organisation. Cette dernière vise l'intégration des voix multiples dans la prise de décision, au lieu de les marginaliser.

Dans une optique proche, Jones et Comfort (2022) soulignent que la RSE ne doit pas être perçue comme un simple outil de communication, mais comme une dynamique engageant l'entreprise dans des actions concrètes. Ils mettent en garde contre le *greenwashing*, qui mine la crédibilité de l'organisation, et insistent sur la nécessité d'un discours aligné sur des pratiques authentiques.

Kim et Lee (2023) vont plus loin en affirmant que la communication sur les enjeux écologiques constitue une opportunité d'innovation. Les entreprises qui communiquent avec transparence sur leurs initiatives en matière de développement durable stimulent l'adoption de pratiques vertueuses et gagnent en différenciation sur les marchés globaux.

Enfin, Porter et Kramer (2011, p. 6) introduisent la notion de « création de valeur partagée » (Creating Shared Value), qui propose un alignement entre performance économique et satisfaction des besoins sociétaux. Cette approche dépasse la simple logique de RSE en intégrant la durabilité comme moteur d'innovation stratégique et de transformation profonde des rapports entre entreprises et société.

À propos de l'éthique – principe intrinsèquement lié aux initiatives de RSE– Jones et Comfort (2022) soutiennent que la RSE constitue un levier central dans les stratégies de communication des multinationales. Elle permet à ces dernières de légitimer leurs actions auprès d'un public de plus en plus sensible aux causes environnementales. Ces auteurs insistent néanmoins sur la nécessité d'adopter une démarche discursive sincère, soutenue par des actions tangibles, afin de prévenir les dérives telles que le *greenwashing*¹.

Dans cette optique, Kim et Lee (2023) perçoivent la communication des multinationales sur les enjeux climatiques comme une opportunité stratégique d'innovation. Leur analyse montre que les entreprises capables de valoriser efficacement leurs engagements RSE contribuent non seulement à la diffusion de pratiques durables, mais renforcent également leur différenciation et leur compétitivité sur les marchés mondiaux.

¹ "Le *greenwashing* » désigne une pratique de communication utilisée par certaines entreprises ou organisations pour se donner une image écologique trompeuse, en exagérant ou en détournant leur engagement en faveur de l'environnement (Delmas & Burbano, 2011).

2.5. Les crises organisationnelles dans un contexte écologique

Les crises organisationnelles – entendues comme des perturbations majeures mettant en péril la stabilité, la réputation ou la légitimité d'une organisation (Coombs, 2014) – prennent une résonance particulière lorsqu'elles sont d'ordre écologique. Elles transcendent les seules préoccupations économiques ou communicationnelles pour intégrer des enjeux environnementaux et sociaux qui mobilisent un éventail d'acteurs : consommateurs, organisations non gouvernementales, pouvoirs publics et médias.

Dans un tel contexte, les entreprises, notamment les multinationales, font face à une surveillance accrue de leurs pratiques. Cette vigilance, exercée par les parties prenantes, peut amplifier l'ampleur des crises écologiques, surtout lorsque celles-ci révèlent un décalage entre les engagements affichés et les actions réelles. Coombs (2007) souligne que la manière dont une organisation communique pendant une crise est déterminante pour restaurer ou non la confiance du public. Il montre que les stratégies fondées sur la transparence, l'aveu de responsabilité et la reconnaissance des torts tendent à être les plus efficaces.

Par ailleurs, Morsing et Schultz (2006) insistent sur le rôle crucial de l'approche dialogique dans ces situations. L'absence de dialogue réel et sincère contribue, selon eux, à une perte de crédibilité accentuée pour les entreprises confrontées à des crises environnementales. Ainsi, l'adoption d'une communication ouverte et réciproque apparaît non seulement comme une exigence éthique, mais aussi comme une stratégie incontournable de gestion des crises écologiques.

2.5.1 Origine et causes des crises écologiques

Latour (2017) comprend la crise écologique comme un dérèglement majeur des écosystèmes sous l'effet de l'activité humaine, représentant une menace pour la biodiversité et l'ensemble des conditions de vie sur Terre. Crutzen et Stoermer (2000) associent cette crise à la notion d'Anthropocène, désignant une ère géologique

dominée par l'impact des activités humaines sur l'environnement. Étant multiforme, Diamond (2005) souligne les différentes échelles d'enjeux des crises écologiques : la déforestation, la pollution et la raréfaction des ressources naturelles.

Un nombre important de recherches menées au cours des trois dernières décennies identifient plusieurs facteurs à l'origine des crises écologiques :

en ce qui concerne l'industrialisation et la modernité, Ulrich Beck (1986) considère le progrès technologique dans nos sociétés modernes comme un facteur d'aggravation des menaces environnementales systémiques. L'industrialisation est aussi perçue par McNeill (2000) comme un élément amplificateur de la pollution et de la surexploitation. Dans le registre de l'agriculture intensive, Shiva (1993) note que la surutilisation de pesticides et d'engrais chimiques occasionne des dégradations environnementales profondes :

Naomi Klein (2014) présente le capitalisme, modèle effréné de recherche du profit, comme une menace pesante sur la préservation des écosystèmes et

d'autres travaux, comme celui de Banerjee (2008), établissent les liens entre le rôle central que jouent les grandes entreprises dans les crises écologiques, notamment à travers la déforestation.

2.5.2. Impacts des crises écologiques sur les organisations

Lors du déclenchement d'une crise organisationnelle liée à des enjeux écologiques, ce sont très souvent les entreprises qui courent des risques de divers ordres. Coombs (2007) évoque notamment le risque réputationnel, soulignant qu'une mauvaise gestion des crises environnementales peut entraîner un effet boomerang négatif pour l'entreprise. Benoit (1997) analyse également l'implication de la réputation dans la perception qu'ont les consommateurs de l'entreprise.

Parmi les risques auxquels font face les entreprises en cas de crise écologique, Freeman (1984) évoque l'impérieuse nécessité, pour les organisations, de prendre en compte les attentes des parties prenantes : ONG et consommateurs, afin de maintenir leur légitimité.

2.6. Approches dialogiques en communication

Plusieurs auteurs ont abordé l'approche dialogique en communication et en relations publiques. Nous avons choisi de présenter en premier les travaux de Mikhaïl Bakhtine (1977), ainsi que ceux de Kant et Taylor (2002).

2.6.1. Dialogue selon Mikhaïl Bakhtine (1977)

Irina Tylkowski (2011) rapporte que la conception du « dialogue » chez Mikhaïl Bakhtine s'articule autour de deux axes : la notion de dialogue comme forme d'interaction verbale interindividuelle, et celle de dialogisme comme principe qui régit la relation entre le « Moi » (le « Je ») et l'« Autrui ».

Selon Bakhtine (1977), le dialogue et l'intersubjectivité sont essentiels à la compréhension de la communication. Il insiste sur la relation entre l'émetteur (Moi) et le récepteur (Lui), affirmant que le sens n'est pas figé dans le texte lui-même, mais qu'il émerge de l'interaction entre les deux. Le langage est par nature dialogique, tout discours étant une réponse à des discours antérieurs, et influençant ceux à venir. Sturrock (1982, p3) met l'accent sur le rôle de l'interaction et de l'évolution dans le processus communicationnel.

2.6.2. L'approche dialogique de Kant et Taylor (2002)

L'approche dialogique développée par Kant et Taylor (2002) insiste sur l'importance d'un dialogue interactif et transparent pour instaurer une relation de confiance durable entre les organisations et leurs parties prenantes. Elle conçoit la communication comme un processus bidirectionnel et participatif.

Cette approche, qui constitue le socle de notre travail, opérationnalise cinq principes fondamentaux du dialogue dans le contexte de la gestion de crise organisationnelle : la mutualité, la proximité, l'empathie, la prise de risque et l'engagement. Ces principes seront approfondis dans la partie « cadre théorique ».

L'approche dialogique de Kant et Taylor fournit un cadre structuré permettant d'évaluer dans quelle mesure une communication organisationnelle est véritablement dialogique. C'est cette grille d'analyse que nous appliquerons au cas de Nestlé.

2.7. Présentation du cas d'étude : la crise Nestlé vs Greenpeace

La crise entre Nestlé et Greenpeace en 2010 constitue un exemple emblématique des défis auxquels les multinationales peuvent être confrontées en matière de responsabilité environnementale et de communication. Cette section présente une analyse détaillée de cette affaire, en examinant le contexte, les actions entreprises par les deux parties, les réactions du public et les conséquences pour Nestlé.

Tout commence en mars 2010, lorsque Greenpeace lance une campagne virulente pour dénoncer l'approvisionnement par Nestlé d'huile de palme auprès du groupe Sinar Mas, une entreprise agro-industrielle indonésienne impliquée dans des activités de déforestation. Greenpeace souligne ces faits dans un rapport intitulé *Pris en flagrant délit*².

Cette campagne a été déclenchée à la suite de multiples appels de Greenpeace restés sans réponse, demandant à Nestlé de mettre fin à ses contrats d'achat d'huile de palme auprès du groupe Sinar Mas, une société agricole indonésienne dont les activités agricoles présentaient un risque majeur contre l'environnement.

Pour Greenpeace, la déforestation massive provoquée par les activités de Sinar Mas et, selon elle, encouragée par Nestlé menaçait des espèces en danger, notamment les orangs-outans. Le rapport explique que cette déforestation contribuait significativement aux émissions de gaz à effet de serre, plaçant ainsi l'Indonésie parmi les plus grands émetteurs mondiaux.

2.7.1. De la parole à l'acte

² Ce rapport peut être consulté sur le site web de Greenpeace : <https://www.greenpeace.org>

Estimant que Nestlé ne prenait pas de mesures suffisantes pour mettre fin à cet approvisionnement, Greenpeace décide de passer à l'action. Le déclenchement de la crise intervient avec la publication d'une vidéo parodique intitulée *Have a break*³

Cette vidéo, conçue pour détourner une publicité de Nestlé pour sa barre chocolatée Kit Kat, avait pour objectif de sensibiliser le public aux conséquences de la déforestation, tout en exerçant une pression directe sur Nestlé qui venait de lancer une nouvelle campagne pour Kit Kat, un produit principalement fabriqué à base d'huile de palme non certifiée.

Dans cette vidéo, on voit un employé de bureau croquer dans un doigt d'orang-outan à la place d'une barre Kit Kat. Une manière percutante pour Greenpeace d'illustrer le lien entre la consommation du produit et la destruction des habitats naturels de ces primates. Parallèlement, Greenpeace appelle le public à exprimer son indignation en commentant massivement la page Facebook de Nestlé.

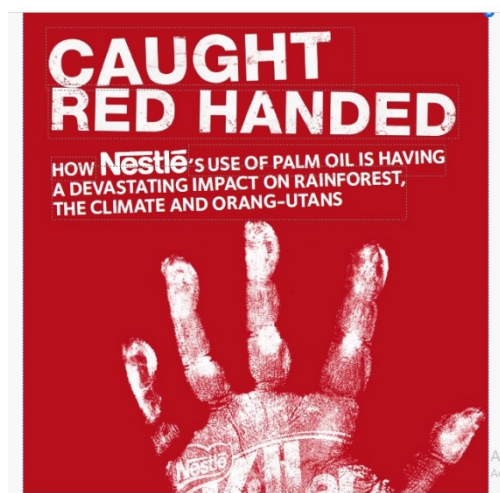


Figure 1 : Page de couverture du rapport 2010 de Greenpeace « Pris en flagrant délit ». Source : Greenpeace : <https://www.greenpeace.org>

³ Vidéo parodie de publicité Kitkat <https://www.youtube.com/watch?v=zPWrkHe1WRE>

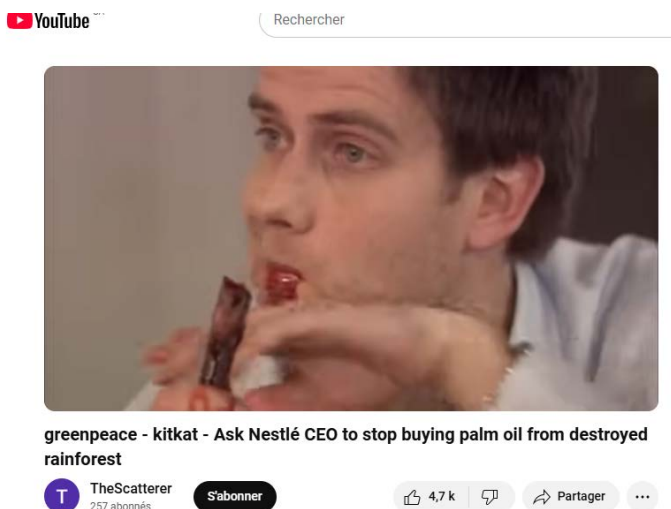


Figure 2. Capture d'écran de la vidéo de la publicité parodique de Greenpeace montrant un homme croquant le doigt ensanglanté d'un orang-outan en lieu et place de la barre chocolat Kit Kat

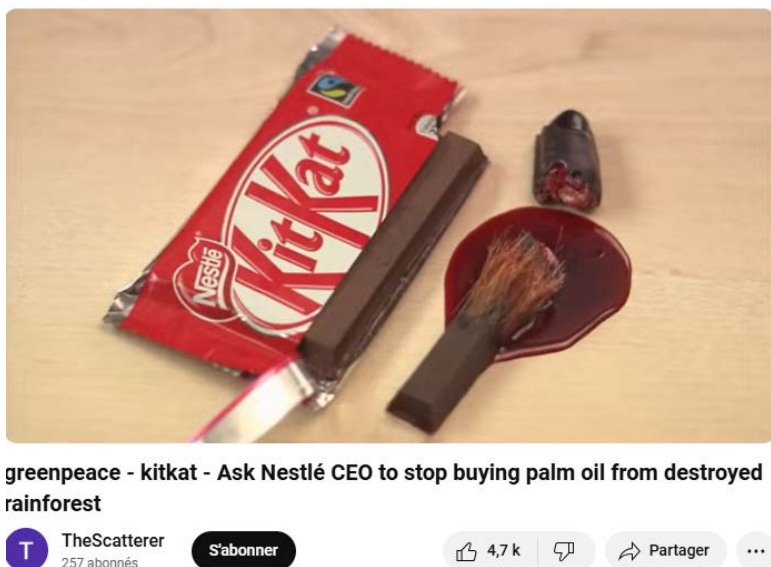


Figure 3. Capture de la vidéo parodique de Greenpeace montrant la barre de chocolat Kitkat à côté d'un doigt de chimpanzé beignant dans le sang

2.7.2. Réaction de Nestlé

Comme on pouvait s'y attendre, la multinationale suisse Nestlé n'est pas restée silencieuse face aux actions menées par Greenpeace.

Dans un premier temps, Nestlé a tenté de faire retirer la vidéo parodique publiée par Greenpeace, invoquant une violation des droits d'auteur. Cette démarche, perçue

comme une tentative de censure, a été très mal reçue par le public, les consommateurs et Greenpeace. Elle a eu pour effet de renforcer la mobilisation autour de la campagne, déclenchant ce qu'on appelle *l'effet Streisand*⁴ : une tentative de suppression d'un contenu qui finit par attirer encore plus d'attention.

La seconde réaction de Nestlé a été d'ordre numérique : l'entreprise a supprimé de sa page Facebook les commentaires critiques et a mis en garde les internautes contre l'utilisation détournée de ses logos. Cette posture défensive, loin de calmer la tempête, a été interprétée comme un mépris du dialogue et a intensifié la colère des parties prenantes. Les réactions du public ont été vives, obligeant Nestlé à revoir sa stratégie.

2.7.3. Nestlé change le fusil d'épaule

Face à une situation qui lui échappait progressivement, Nestlé a fini par changer de cap. Consciente de l'ampleur des dégâts en matière d'image, l'entreprise a opté pour une approche plus ouverte et responsable.

Nestlé a d'abord présenté des excuses publiques pour le ton employé et la gestion de la crise. Ensuite, elle a annoncé la mise en place de mesures concrètes pour répondre aux préoccupations environnementales soulevées par Greenpeace, notamment en s'engageant à revoir ses pratiques d'approvisionnement en huile de palme. Toutefois, ces décisions ont été perçues comme tardives, la crise ayant déjà porté atteinte à la réputation de la marque, explique l'École guerre de guerre économique⁵

Un tournant décisif survient le 13 avril 2010, lorsque Nestlé adresse une lettre officielle à Greenpeace. Dans celle-ci, elle annonce qu'à partir de mai 2010, elle mettra fin à ses approvisionnements en huile de palme provenant de sources non durables. Cette annonce, saluée par de nombreux observateurs, est considérée comme le point tournant qui a permis d'apaiser les tensions et d'ouvrir un véritable espace de dialogue entre l'entreprise et ses parties prenantes.

⁴ L'effet Streisand désigne une situation où une tentative de suppression d'une information conduit paradoxalement à sa diffusion accrue. Ce phénomène tire son nom de Barbra Streisand, dont l'action en justice pour censurer une image de sa propriété a entraîné une médiatisation massive de celle-ci (Varian, 2003).

⁵ 'École de guerre économique (EGE) est à la fois un centre de formation et un centre de recherche appliquée sur l'intelligence économique et la guerre économique. https://www.ege.fr/?utm_source=chatgpt.com

Dans la foulée, Nestlé lance un programme de traçabilité pour garantir un approvisionnement responsable, qui deviendra l'un des axes majeurs de sa nouvelle politique RSE.

2.7.4. Choix du cas d'étude

L'affaire Nestlé versus Greenpeace, que nous avons retenue comme cas d'étude, constitue un exemple pertinent pour analyser la manière dont les stratégies de communication des multinationales, en particulier celles de Nestlé, sont déployées en contexte de crise environnementale.

Ce cas nous a semblé d'autant plus intéressant qu'il permet d'interroger la nature de l'approche communicationnelle mise en place par Nestlé, ce qui correspond à l'objet même de notre recherche. Il met également en scène deux acteurs de poids : d'un côté, Nestlé, géant mondial de l'agroalimentaire ; de l'autre, Greenpeace, organisation de référence dans la défense de l'environnement. Ce rapport de force, entre pouvoir économique et contre-pouvoir militant, en fait un terrain d'analyse riche pour notre étude sur la communication organisationnelle en situation de crise.

2.7.5. Interprétation de la revue de littérature

Notre revue de littérature, centrée sur les crises organisationnelles et les stratégies de communication des entreprises face aux enjeux écologiques, fait ressortir plusieurs constats.

Tout d'abord, la communication en entreprise, initialement cantonnée à des fonctions internes, a progressivement évolué pour devenir un véritable outil stratégique. Cette mutation s'explique par l'accélération des transformations économiques, sociales et environnementales au cours des dernières décennies.

Les entreprises sont désormais appelées à communiquer de manière proactive sur leurs engagements, en particulier sur les enjeux liés à la protection de l'environnement.

Cette évolution a favorisé l'essor de la RSE comme levier de légitimation. Les entreprises longtemps critiquées pour leur passivité ou leur silence sur les questions écologiques ont été contraintes de redéfinir leurs politiques, alignant leurs stratégies

de communication sur les attentes sociétales et environnementales. Ainsi, la communication RSE devient un moyen non seulement d'informer, mais aussi de préserver la réputation, en particulier auprès des parties prenantes les plus critiques (ONG, consommateurs, opinion publique).

À la lumière des écrits consultés, il apparaît que les multinationales qui parviennent à communiquer de manière authentique sur leurs initiatives environnementales renforcent leur légitimité. En revanche, une communication perçue comme unilatérale, opaque ou défensive peut entraîner une perte de crédibilité, voire une crise de confiance.

De nombreux travaux suggèrent que la gestion des crises écologiques nécessite une communication plus responsable, fondée sur une approche dialogique avec les parties prenantes. Celle-ci repose sur l'interaction, l'écoute mutuelle, la transparence et l'engagement. Son absence contribue à la rupture du lien de confiance entre l'entreprise et ses publics.

Ainsi, l'approche dialogique apparaît comme un élément fondamental dans le rétablissement du climat de confiance entre les organisations et leurs parties prenantes. En impliquant activement ces dernières dans le processus de communication, elle favorise une compréhension partagée des enjeux écologiques et participe à la construction de solutions durables.

Notre étude s'inscrit dans cette perspective : elle retient que la participation des parties prenantes aux stratégies de communication des entreprises est indispensable à la compréhension mutuelle des crises et à leur gestion anticipative.

Dans le contexte des enjeux écologiques, les recherches sur l'identification l'approche dialogique dans les stratégies de communication des multinationales restent encore jeunes. Toutefois, certaines études ont voulu en savoir sur manière dont les entreprises implémentent le dialogue avec leurs parties prenantes, surtout dans le contexte de RSE et de la durabilité. Des recherches publiées récemment entre 2021⁶ et 2023⁷ analysent comment les multinationales communiquent dans des contextes des crises

⁶ Journal of Management and Governance, 2021

⁷ Journal of Sustainable Business, 2023).

à forte charge écologique. Ces travaux mettent en avant l'importance du dialogue organisationnel comme moyen de transformation des crises écologiques.

Partant de cette observation, nous proposons de formuler notre question spécifique de recherche ainsi : « dans quelle mesure les stratégies de communication des multinationales, dans leur processus de légitimation en matière environnementale, intègrent-elles une approche dialogique ? »

Plus précisément, dans le cadre de notre étude de cas :

« dans quelle mesure la communication de Nestlé, lors de la crise qui l'a opposée à Greenpeace, s'alignait-elle sur les principes de l'approche dialogique définis par Kent et Taylor (2002) ? »

Chapitre 3 : Cadre théorique et conceptuel

L'analyse de notre étude, qui porte sur la compréhension de la dimension dialogique dans les politiques et stratégies de communication des multinationales dans le contexte des enjeux écologiques, s'insère dans la lignée de l'approche dialogique telle que conceptualisée par Kant et Taylor (2002).

Cette approche éclaire sur l'importance d'un dialogue interactif et transparent pour instaurer une relation de confiance durable avec les parties prenantes. Elle envisage la communication comme un processus bidirectionnel et participatif, non négligeable dans le contexte des organisations en quête de légitimité.

Kant et Taylor (2002) reposent leur approche du dialogue sur cinq principes fondamentaux : la mutualité, la proximité, l'empathie, la prise de risque ainsi que l'engagement.

3.1. Définition des concepts

3.1.1 Politique, stratégies et plan de communication

Selon Cobut et Lambotte (2011, pp. 103-105), « une politique de communication est une déclaration de principe clarifiant les engagements de l'organisation en matière de communication vers ses publics interne et externe ». Alors que, soulignent-ils, « une stratégie de communication est une orientation ou un angle d'action pour la problématique à résoudre ou un projet à réaliser ».

Cobut et Lambotte adhèrent à l'idée selon laquelle chaque dossier de communication doit donc avoir sa propre stratégie. En cela, les auteurs rappellent que le plan de communication représente, quant à lui, l'ensemble des actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés dans la stratégie.

Sur la base de ces définitions, les deux auteurs découvrent deux dimensions de développement stratégique : le niveau organisationnel et le niveau ad hoc.

« Au niveau organisationnel, nous considérons que la stratégie de communication a pour objectif de faire connaître la politique générale de l'organisation ainsi que la politique de communication s'y référant. Le niveau ad hoc se distingue du niveau

organisationnel par le fait qu'il se focalise sur un projet particulier pour lequel une stratégie et un plan de communication doivent être développés ».

De leur côté, L. D. Lugol, A. Kempf, M. Rapidel et C. Sciebetta (2011, p. 13) rappellent l'importance de la démarche stratégique dans la communication de l'entreprise. Pour eux, « la stratégie a pour objet de déterminer les plans d'action que l'entreprise doit mettre en œuvre pour s'assurer un avantage concurrentiel défendable sur une longue période ». C'est la stratégie générale de l'entreprise qui fixe les grandes options de l'entreprise en cinq ou dix ans et planifie les moyens nécessaires pour y arriver.

3.1.2 Crise organisationnelle

La crise, faisant de plus en plus partie du quotidien de notre société, a suscité et suscite encore l'intérêt de plusieurs chercheurs de différents champs d'études. Nous retiendrons ici la notion de crise liée à des organisations, une approche qui nous aidera à éclairer les zones d'ombre de notre étude. Cette notion de crise est abordée sous plusieurs facettes : qu'est-ce qu'une crise, quelles en sont les particularités, comment l'anticiper ou, finalement, la gérer.

Patrick Lagadec (1999), cité par Véronique Sartre (2003, p. 12), propose la définition suivante de la crise : « une crise est une situation où de multiples organisations, aux prises avec des problèmes critiques, soumises à de fortes pressions externes, à d'âpres tensions internes, se trouvent brutalement et pour une longue durée sur le devant de la scène, projetées ainsi les unes contre les autres... le tout dans une société de communication de masse, c'est-à-dire en direct, avec l'assurance de faire la une des informations radiodiffusées, télévisées, écrites sur une longue période ».

Christophe Roux-Dufort (2000) note pour sa part que « la crise est un processus qui, sous l'effet d'un événement déclencheur, met en éveil les dysfonctionnements [...] la crise se traduit par une altération soudaine du cadre d'action de l'entreprise qui met en faillite temporairement sa capacité à comprendre, traiter et contrôler les événements, et qui génère des effets affectant la stratégie de l'entreprise, le comportement et l'existence de ses membres et des autres parties impliquées ».

Typologie des crises

	<i>Endogène</i>	<i>Exogène</i>
Technique	Accident industriel Sabotage interne Défaut de qualité du produit Pannes	Catastrophes naturelles Sabotage (virus informatique, détérioration du produit)
Économique et financier	Mauvaises performances économiques Restructuration Fermeture de site	OPA hostiles Boycottage de produits Apparition d'un produit concurrent Chute de cours boursier Contexte économique du secteur
Social/humain	Grève/conflit social Harcèlement sexuel ou moral Comportements déviants	Comparaison avec d'autres secteurs
Légal ,	Fraude Crimes des « cols blancs »	Modification réglementaire Mise en examen de haute personnalité
Éthique	Pratiques inacceptables aux yeux de la société	
Organisationnel	Enlèvement de dirigeants Décès d'un dirigeant	Terrorisme Scandale médiatique
Informationnel	Fuites d'informations confidentielles	Espionnage industriel

Figure 4 : typologie des crises (Sartre 2003, p18)

W.T. Coombs (2007), dont les travaux sur la communication de crise ont largement influencé la compréhension de ce contexte, perçoit la communication de crise comme un ensemble de stratégies mises en œuvre par les gestionnaires d'une organisation pour gérer la perception des parties prenantes et protéger la réputation de l'organisation durant une crise.

Il insiste sur la prise en compte des éléments clés – tels que l'anticipation des réactions, la nature des réponses à proposer, la protection de la réputation et aussi l'engagement – que les gestionnaires des organisations en crise doivent intégrer dans leur approche communicationnelle.

3.1.3 Responsabilité sociétale de l'entreprise

1. Genèse de la RSE

Comme le rappelle V. Sartre (2011, p. 13), le concept de RSE est né au Brésil lors de la Conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement tenue à Rio, du 3 au 14 juin 1992. Cette conférence, connue sous le terme « Sommet de la Terre », réunissant 110 chefs d'État et de gouvernement ainsi que 178 pays, s'est conclue par l'adoption d'un texte fondateur de 27 principes⁸.

La conférence a permis l'adoption d'un programme d'action pour le XXI^e siècle, plus connu sous le nom d'Agenda 21, qui représente 2 500 recommandations pour la mise en œuvre concrète des principes de la déclaration. Ces recommandations portent sur le rôle des différents acteurs dans la démarche de développement durable : la société civile dans son entièreté, ainsi que tous les acteurs économiques sans différenciation de secteurs et de statuts : universitaires, chercheurs, ONG, acteurs de la fonction publique, syndicats (V. Sartre, 2011, p. 14).

Le concept de RSE découle de ces orientations : les entreprises produisant, à travers leurs activités, des effets nocifs sur l'environnement, devront répondre de leurs actes et se conformer aux textes qui régleront désormais leurs bonnes pratiques : conditions de travail, relations avec les fournisseurs, qualité de service aux clients et impact de leurs activités sur l'écosystème.

2. Quelques définitions sur la RSE

Plusieurs définitions ont été proposées sur le concept de RSE. Mais pour des besoins de clarté, nous en avons retenu trois que nous allons présenter ici :

« la responsabilité sociétale des entreprises est la contribution des organisations au développement durable. Elle est une démarche de progrès qui s'inscrit dans une

⁸ Les 27 principes peuvent être consultés sur le site des Nations unies <http://www.un.org>

recherche de performance globale. Elle pousse à remettre en question les pratiques de celles qui s'y engagent et incite à travailler différemment⁹ » ;

d'après Dahlsrud, A. (2006) « la responsabilité sociétale de l'entreprise est l'engagement continu d'une entreprise de se comporter de façon éthique et de contribuer au développement économique, tout en améliorant la qualité de vie de ses employés et de leurs familles, ainsi que celle de la communauté locale et de la société prise au sens large » et

une autre définition proposée par Maon, Lindgreen et Swaen (2009) stipule que « la responsabilité sociétale des entreprises est un construit orienté vers les parties prenantes, qui fait référence à l'implication volontaire d'une entreprise sur des questions qui vont au-delà des frontières de l'entreprise et qui sont guidées par une compréhension éthique de la responsabilité de l'organisation eu égard aux impacts de ses activités et processus sur la société ».

3.1.4. Parties prenantes

« À l'origine, le terme parties prenantes est un néologisme provenant d'un jeu de mots avec le terme *stakeholder*¹⁰ désignant l'actionnaire, et qui permet d'étendre cette dernière notion à des groupes à l'égard desquels l'entreprise a une responsabilité » (A. Mullenbach-Servayre, 2007, p. 110).

Selon l'auteure, les origines de la notion de partie prenante sont à rechercher dans les années 1930, lorsque des études affirment que les dirigeants sont confrontés à une pression sociale afin qu'ils reconnaissent leurs responsabilités auprès de tous ceux qui peuvent être affectés par les activités organisationnelles.

La définition la plus large qui émerge du concept parties prenantes est celle de Freeman (1984), cité par A. Mullenbach-Servayre (2007, p. 112), selon laquelle « une

⁹ www.afnor.org (introduction au texte de la Norme NF ISO 26000

¹⁰ Traduction anglaise du terme parties prenantes, désigne des acteurs ayant un intérêt direct ou indirect dans les activités, décisions ou performances d'une organisation.

partie prenante dans l'organisation est tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ».

On distingue deux catégories de parties prenantes d'une entreprise. La première est dite « interne » : elle regroupe les dirigeants, les salariés, les actionnaires et les syndicats. La deuxième catégorie, dite « externe », renferme les fournisseurs, les clients, les collectivités territoriales, les États et les ONG.

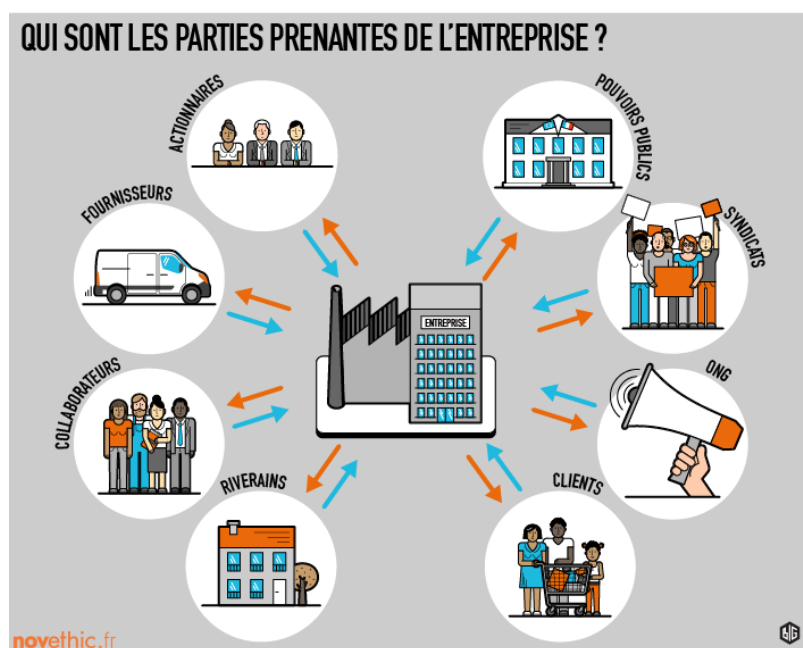


Figure 5. Présentation des parties prenantes

Source : Novethic : <https://www.novethic.fr/lexique/detail/parties-prenantes.html>

3.2. Approche dialogique

L'approche dialogique développée par Kent et Taylor (2002), dans leur article « *Toward a Dialogic Theory of Public Relations* », explore l'importance d'un dialogue interactif et transparent pour instaurer une relation de confiance durable entre les organisations et les parties prenantes. Elle prône la communication comme un processus bidirectionnel, et non unidirectionnel.

Selon Kent et Taylor (2002, p. 24), « le dialogue change la nature de la relation organisation–public en mettant l’accent sur la relation elle-même, et non uniquement sur les résultats immédiats des échanges ». La théorie dialogique indique par ailleurs ce que le dialogue ne peut pas faire : c’est obliger une organisation à se comporter moralement ou à répondre aux publics.

Les deux auteurs soutiennent que le dialogue se compose de plusieurs hypothèses cohérentes et repose sur cinq principes fondamentaux, lesquels permettent de mesurer le niveau de pénétration du dialogue dans la transformation des crises organisationnelles. Il s’agit des principes de mutualité, de proximité, d’empathie, d’engagement et de prise de risque.

3.2.1. Principe de mutualité

D’après ces deux auteurs, la mutualité fait référence à la reconnaissance du fait que les organisations et les publics sont inextricablement liés. Elle se caractérise par une orientation inclusive ou collaborative, ainsi qu’un esprit d’égalité mutuelle. Selon Kent et Taylor (2002, p. 25), l’aspect le plus important du principe de mutualité, c’est l’orientation vers l’inclusion ou un esprit d’égalité mutuelle.

Les auteurs sous-entendent une large ouverture des entreprises en matière de communication lorsqu’elles planifient, conduisent et évaluent l’efficacité de leurs actions. Ils expliquent la prise en compte de cette exigence par le fait qu’avec la mondialisation, ce qui se produit dans un pays peut affecter les relations organisation–public dans d’autres nations.

La collaboration, étant la qualité première au moyen de laquelle s’opérationnalise le principe de mutualité, est distinguée de la négociation ou du marchandage. Le dialogue ne consiste pas à gagner, perdre ou faire des compromis. Toutes les personnes engagées dans un dialogue doivent avoir leurs propres positions et les défendre vigoureusement. Le dialogue repose sur l’intersubjectivité : il vise à comprendre les positions des autres et la manière dont elles ont été construites. La réalité doit être acceptée par toutes les parties comme un processus socialement construit et perspectiviste (notre traduction en français ; Kent et Taylor, 2002, p. 25).

3.2.2. Principe de proximité

Le deuxième principe de l'approche dialogique de Kent et Taylor, la proximité, est défini comme une orientation vers une relation. Elle renvoie à la temporalité et à la spontanéité des interactions entre les organisations et leurs publics (Kent et Taylor, 2002, p. 26). Un véritable dialogue ne peut avoir lieu si une partie prend toutes les décisions à l'avance, pour ensuite simplement les annoncer à l'autre.

Dans une relation dialogique, les parties doivent être prêtes à communiquer rapidement, à se rendre disponibles pour échanger lorsque cela est nécessaire, et à envisager de prendre des décisions conjointement.

Dans le cas du dialogue comme élément transformateur des crises, Kent et Taylor défendent que la proximité implique que l'organisation partage le contrôle du processus de communication et, dans certains cas, le pouvoir de décision lui-même. Il ne s'agit plus uniquement de transmettre une position préparée à l'avance, mais de permettre une interaction en temps réel, authentique et ouverte à l'ajustement.

3.2.3. Principe de l'empathie

Comme le soulignent Kent et Taylor (2002, p. 27), ce principe fait référence à l'atmosphère de soutien et de confiance qui doit exister pour que le dialogue réussisse. Cet aspect du dialogue est caractérisé par le soutien, une orientation communautaire et la confirmation ou reconnaissance des autres.

Dans une perspective dialogique, l'empathie, selon Kent et Taylor (2002), désigne la prise en compte bienveillante et la validation des objectifs et intérêts des publics. Elle englobe des éléments tels que la reconnaissance, l'écoute, la validation et la compréhension.

Pour ces deux auteurs, l'empathie exige des communicateurs qu'ils évitent l'arrogance, la condescendance ou une posture défensive. Au contraire, ils doivent faire preuve d'ouverture d'esprit, d'écoute active et d'une volonté sincère de comprendre l'autre.

Grâce à l'empathie, la relation entre l'organisation et ses publics ne repose plus sur la manipulation ou l'instrumentalisation, mais sur une base solide de respect mutuel et de prise en considération réciproque (notre traduction de l'anglais en français).

3.2.4. Principe de prise de risque

D'après Kent et Taylor (2002, p. 28), le risque ou la prise de risque évoque l'idée selon laquelle le dialogue authentique est un concept problématique pour les relations publiques des systèmes, car il est susceptible de produire des résultats imprévisibles et dangereux. Bien que les parties qui s'engagent dans le dialogue prennent des risques relationnels, les participants au dialogue peuvent également en retirer de grandes récompenses.

Ils rappellent que, dans ce contexte, toutes les relations organisationnelles et interpersonnelles comportent implicitement un certain risque : vulnérabilité, émergence de conséquences imprévues et reconnaissance d'une étrange altérité.

3.2.5. Principe de l'engagement

Par ce principe, Kent et Taylor (2002) avancent que les participants au dialogue doivent être disposés à s'investir pleinement dans les échanges. Le dialogue ne peut pas se dérouler pendant le temps libre ou en périphérie des autres activités. Les participants doivent être accessibles.

Toutes les parties doivent respecter leurs interlocuteurs et accepter de nouer des liens et de développer de l'affection, plutôt que de rester neutres ou dans une posture d'observateur.

Lorsqu'une organisation est pleinement engagée dans sa communauté (locale ou mondiale), elle dispose de contextes plus larges et de perspectives plus variées sur lesquels s'appuyer pour prendre ses décisions.

L'engagement bénéficie à toutes les parties impliquées, car les décisions prises tiennent compte des intérêts de multiples publics.

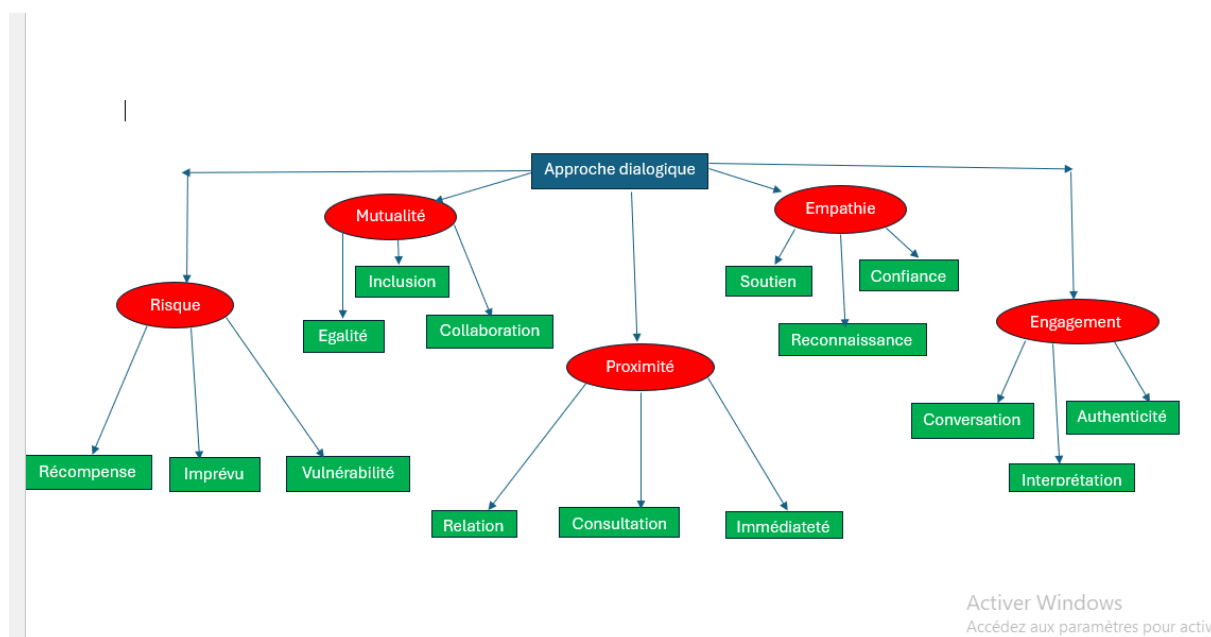


Figure 6. Schéma des cinq concepts et composantes de l'approche dialogique (Kent et Taylor, 2002)

3.3. Limites de l'approche dialogique

Dans le cadre de notre étude, qui consiste à analyser les dimensions communicationnelles (contenu et relationnelle) de Nestlé sous le prisme de l'approche dialogique (Kent et Taylor, 2002), nous constatons que celle-ci met principalement l'accent sur la dimension relationnelle de la communication, ce qui limite considérablement la portée du processus de communication dialogique.

Or, le dialogisme ne se réduit pas à la seule dimension relationnelle ; il implique également une seconde dimension de la communication, selon la pragmatique de Palo Alto¹¹, à savoir la dimension du contenu. La communication est donc à la fois relationnelle et de contenue. Or, cette dimension du contenu semble faire défaut dans cette théorie.

¹¹ L'École de Palo Alto est un courant de recherche en communication et en thérapie familiale, né dans les années 1950-60 à Palo Alto autour de Gregory Bateson, Paul Watzlawick, Don Jackson et leurs collègues. Elle se concentre sur la communication humaine comme un système d'interactions.

Nous ne serions donc pas étonnés de voir apparaître, dans l'analyse des données, des aspects liés au contenu de la communication de Nestlé.

De manière générale, la dimension du contenu de la communication est abordée en rhétorique selon trois aspects de l'argumentation : le logos, qui se rapporte à la communication impersonnelle ; le pathos, qui réfère à la communication interpersonnelle ; et l'éthos, qui s'appuie sur la communication de groupe.

Chapitre 4 : la méthodologie

Ce chapitre est consacré à l'approche méthodologique adoptée pour notre étude. Nous y présenterons les différentes données constituant le corpus de notre étude, en précisant la méthode privilégiée pour l'élaboration de notre grille d'analyse.

4.1 Choix de la méthode : approche qualitative inductive

L'approche qualitative s'impose comme le choix méthodologique le plus approprié pour cette étude, car elle nous permet d'analyser de manière approfondie des discours et des transformations internes liées à la gestion de crise.

Comme l'expliquent Lalancette et al. (2023), la recherche qualitative étudie ce qui se passe dans le vécu humain, sans le mesurer, et ce, à partir de la conscience que les participants ont des phénomènes qu'ils vivent. Pour se lancer dans la recherche qualitative, les auteurs conseillent de recueillir des données, de les interpréter et de les analyser méthodiquement et systématiquement pour en proposer une compréhension pertinente.

Sous cet angle, les auteurs affirment que la méthode qualitative requiert deux exigences fondamentales : recueillir les données qui proviennent du phénomène étudié et en faire une analyse sérieuse pour débusquer les idées reçues, en réalité les thématiques.

De ce fait, l'interprétation de notre étude s'aligne dans la mouvance de l'approche dialogique (Kent & Taylor, 2002), qui voit dans la communication, composante du dialogue, un cadre relationnel, d'interaction et d'engagement susceptible de transformer les rapports entre une organisation et les parties prenantes.

4.1.1. Justification du choix méthodologique

La méthode d'analyse interprétative par induction que nous avons choisie dans le cadre de notre étude a l'avantage de pousser à une vigueur analytique et interprétative. Elle nous permet, à travers les données recueillies (lettre de Nestlé), de scruter le discours organisationnel de l'entreprise en temps de crise, des discours qui oscillent

généralement, comme l'explique Coombs, (2007) entre justification, persuasion, ouverture et repositionnement stratégique.

Cette méthode nous aidera à bien aligner les éléments du discours de Nestlé sur notre cadre théorique : l'approche dialogique (Kent & Taylor, 2002), dans la perspective de répondre à notre question de recherche : dans quelle mesure la communication de Nestlé dans la crise relève-t-elle d'une approche dialogique susceptible de transformer la crise ?

4.1.2. Limites méthodologiques

L'analyse de notre étude repose principalement sur la lettre que le du PCA de Nestlé avait envoyée à Greenpeace. Ce qui impose certaines limites dans la compréhension de la crise du point de vue des interactions des autres parties prenantes.

Toutefois, si ce document a été retenu comme cadre principal d'analyse parmi tant d'autres, c'est en raison de son potentiel stratégique et symbolique de la gestion de la crise. Aussi, dans une démarche qualitative, l'objectif de notre travail n'est pas de mesurer la profondeur dialogique de manière quantitative, mais plutôt de repérer et d'interpréter la façon dont les principes dialogiques se manifestaient dans le discours organisationnel de Nestlé.

Bien que ce document se révèle comme le matériel principal de notre étude, il en reste que les interactions entre Nestlé et le public sur la page Facebook de l'entreprise ont également été prises en compte dans la constitution de notre corpus général dont il est question dans la section suivante.

Ce complément de corpus permet d'observer la dynamique interactive et la réception du message par les publics, ouvrant ainsi la voie à des prolongements futurs, notamment pour approfondir la mesure empirique des effets du dialogue organisationnel en contexte de crise.

4.2. Corpus et grille d'analyse

4.2.1 Présentation du corpus

Notre corpus a été sélectionné en raison de sa capacité à offrir une perspective complète sur les stratégies de communication adoptées par Nestlé durant la crise

déclenchée par Greenpeace. Ce corpus se compose de documents produits, liés ou associés à la crise qui a opposé Nestlé à Greenpeace en 2010.

Il s'agit notamment :

du rapport de Greenpeace, intitulé Pris en flagrant délit. Ce document, publié en 2010, constitue l'élément déclencheur de la crise avec Nestlé, accusée de s'approvisionner en huile de palme auprès de fournisseurs impliqués dans la déforestation ;

d'une série de publications et de commentaires entre les publics et l'entreprise Nestlé, extraits de la page Facebook de Nestlé, au tout début de la crise ;

de la lettre-réponse de Peter Brabeck-Letmathe, président du conseil d'administration de Nestlé, à la direction de Greenpeace. Ce document est considéré comme un point tournant dans la crise entre les deux parties ; et

de deux rapports annuels de 2010 de Nestlé, dont le rapport d'activités et celui sur la création de valeur partagée.

Bien que notre corpus soit composé de ces cinq documents, la lettre du président du conseil d'administration de Nestlé reste notre corpus principal sur lequel va s'appuyer notre analyse approfondie. Ce choix se justifie en raison de son caractère formel. Elle reflète le point de vue officiel de l'entreprise et propose d'abondantes recettes traduites sous forme d'engagements de l'entreprise dans la lutte contre la déforestation. Cette lettre nous paraît également d'une forte portée symbolique en matière de signaux positifs garantissant le dialogue avec les parties prenantes.

Bien avant de présenter notre grille d'analyse, basée sur l'interprétation de la lettre du président du conseil d'administration de Nestlé, il nous apparaît important de présenter les résultats des autres éléments de notre corpus (les deux rapports annuels de 2010 de Nestlé, les captures d'écran des discussions sur la page Facebook de Nestlé) sous forme de tableaux.

4.2.2. Rapport 2010 de Greenpeace contre Nestlé

Dans ce document, Greenpeace accuse Nestlé d'entretenir des liens commerciaux, notamment d'approvisionnement en huile de palme non certifiée, avec le groupe Sinar Mas, une société agricole indonésienne dont les activités sont jugées dévastatrices pour les forêts tropicales d'Indonésie. Outre l'alerte contre les émissions de gaz à effet de serre, Greenpeace tire aussi la sonnette d'alarme contre le danger de la déforestation sur les habitats des espèces animales rares, comme les orangs-outans (chimpanzés).

Greenpeace note aussi l'augmentation de la consommation d'huile de palme par Nestlé, révélant qu'au cours des trois années précédant 2010, selon les chiffres publiés dans le rapport, la consommation d'huile de palme de Nestlé avait presque doublé, atteignant 320 000 tonnes par an.

Cette huile était utilisée dans divers produits, dont les barres chocolatées KitKat. Dans son rapport, Greenpeace exhortait Nestlé à cesser de s'approvisionner auprès des fournisseurs dont les activités agricoles favorisaient la déforestation et l'appelait à adopter des politiques d'approvisionnement plus durables, à l'instar d'autres multinationales, comme Unilever, qui avaient déjà rompu leurs contrats avec Sinar Mas.

4.2.3. Rapport annuel d'activités de Nestlé (2010)

Ce document de plus de quarante pages, publié dans la dynamique de crise, donne un aperçu général des politiques et des stratégies de communication. Ce rapport, dont la publication est quand même antérieure à la crise Nestlé versus Greenpeace, renseigne sur les engagements de Nestlé envers la durabilité, l'éthique, le développement rural, le bien-être, la sécurité alimentaire, le dialogue avec les parties prenantes, la traçabilité des approvisionnements en huile de palme.

Axes politiques	Objectifs stratégiques
Responsabilité sociale et environnementales	Engagement d'atteindre 100% d'huile de palme durable d'ici 2015
Collaborer avec les parties prenantes	Mise en œuvre d'un conseil consultatif pour favoriser le dialogue
Transparence et reddition de comptes	Adoption d'indicateurs de performance pour le suivi des progrès sociaux et environnementaux
Approvisionnement responsable	Mise en place des initiatives améliorant la traçabilité des matières premières
Communication de crise et gestion d'image	Minimiser les risques de crises par une communication proactive
Croissance durable	Création de valeur partagée
Développement rural et social	Investir dans la formation des producteurs locaux
Communication numérique et interaction avec les consommateurs	Utilisation des plateformes numériques pour renforcer le dialogue post-crise.
Santé et bien-être des consommateurs	Engagements pour la nutrition et le respect des normes marketing.
Innovation et amélioration des produits	Programme 60/40+ visant à équilibrer goût et bienfaits pour la santé.

Fig7 : Tableau résumé du rapport annuel 2010 d'activités de Nestlé

4.2.4. Rapport annuel 2010 de Nestlé sur la création de valeur partagée et le développement rural

Ce document synthèse de 45 pages vient compléter le premier rapport, tout en jetant de l'éclairage sur plusieurs initiatives clés de développement. Il présente des stratégies adoptées pour matérialiser le rapprochement entre Nestlé et les parties prenantes.


Axes politiques	Actions entreprises ou à entreprendre
Dialogue et transparence	Publication de rapports sur la création de valeur partagée et les efforts en matière de durabilité
Respect et écoutes des parties prenantes	Intensification des interactions avec les producteurs locaux et les communautés
Consensus et coopération	Collaboration étroite avec les organisations externes (TFT) et les parties prenantes
Engagement et responsabilité	Suivi auprès des fournisseurs pour s'assurer de la conformité au Code de conduite Nestlé et mise en place de programmes de formation.
Évolution et adaptation	Participation à des efforts mondiaux pour l'agriculture durable.

Fig 8 : Tableau résumé du rapport annuel 2010 de Nestlé sur la création de valeur partagée et le développement rural.

4.2.5. Captures d'écran des publications et commentaires sur la page Facebook de Nestlé


Cette source nous a aidé à comprendre les échanges entre Nestlé et les parties prenantes. Elle nous a été aussi très utile dans l'évaluation du processus dialogue entre

la multinationale et le public. Lors de cette crise, la page Facebook de Nestlé était devenue le théâtre des échanges intenses entre l'entreprise et les publics.


 **Nestlé** We welcome all comments, but please don't post using an altered version of our logo as your profile pic. And please read our statement to answer many questions: <http://tinyurl.com/nestlepalmoil>.


Statement on palm oil
tinyurl.com
 There have been recent questions raised about Nestlé and palm oil. We share the deep concern about the serious environmental threat to rainforests and peat fields in South East Asia caused by the planting of palm oil plantations. ...


📅 March 18 at 7:11pm · Share


 **Nestlé** Nestlé and palmoil: we're concerned. We announced our commitment to using only Certified Sustainable Palm Oil by 2015. We have accelerated investigation of palm oil supplies to identify any unsustainable palm oil. Given our uncompromising food safety standards, we have done this in a deliberate manner as we use palm oil for food and not soap or other personal care products. More: <http://tinyurl.com/nestlepalmoil>


March 17 at 10:00am

 **Helen Constable** I'd like to know if the person writing the comments for Nestlé, actually has the backing from Nestlé? I doubt it. Even a dumb ass company like them would get such an idiot to be their public voice.
4 hours ago · Report

 **Nestlé** I think you missed out the 'not' there, Helen
4 hours ago · Report

 **Helen Constable** Yes well I'm lacking in the first morning NOT NESTLÉ coffee. I think you missed your manners in your comments.
4 hours ago · Report

 **Matt Konig** I'm not sure why you dislike the moulding of your kitkat logo into "killer" I personally think it's quite catchy
4 hours ago · Report

 **Nestlé** @Matt - you could start here: <http://marketing.about.com/cs/brandmktg/a/whatisbranding.htm>
4 hours ago · Report

Source : wordpress.com



Fig 9 : capture d'écran des commentaires sur la Page Facebook de Nestlé, (consulté le 24 juin 2025)

Les avis du public	Réactions de Nestlé
Indignation face à l'utilisation de l'huile non certifiée	Tentative de dénis et de contrôle de l'image de marque
Mauvaise gestion de communication et attitude arrogante de Nestlé	Les réponses défensives
Appel au boycott	Nestlé présente les excuses
Remise en cause des principes de RSE	Nestlé s'ouvre au dialogue et s'insère dans la dynamique de la durabilité

Fig 10. Tableau résumé des avis du publics et des réactions de Nestlé

4.2.6. Lettre de Peter Brabeck-Letmathe

Ce document officiel, retenu comme corpus principal de cette étude, devant faire l'objet de notre grille d'analyse, est la lettre du président du conseil d'administration de Nestlé SA, Peter Brabeck-Letmathe. C'est la lettre que Nestlé avait envoyée à Greenpeace en date du 13 avril 2010, en réponse aux accusations de Greenpeace. Ce document constitue le discours organisationnel de Nestlé en temps de crise. Il est considéré également comme élément qui a permis de transformer la crise l'opposant à Greenpeace. D'où son choix comme corpus principal.

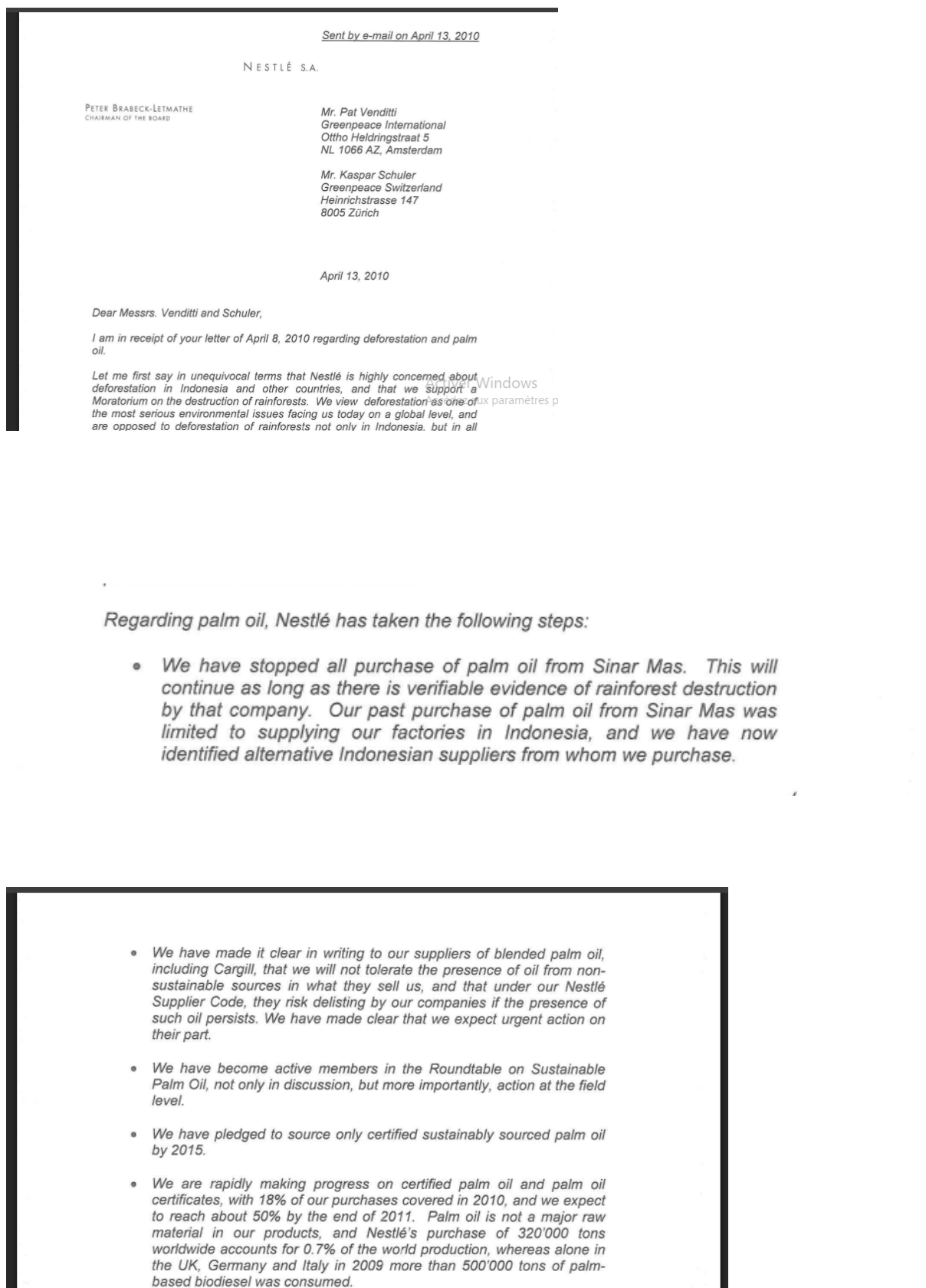


Fig.11. les extraits de la lettre de Nestlé.

Source: https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/media/statements/greenpeace_letter_nestle_chairman. (consulté le 24 juin 2025)

4.3. Présentation de la grille d'analyse interprétative

Notre grille d'analyse interprétative ci-dessous, est appliquée au discours organisationnel de Nestlé durant ses moments de crise avec Greenpeace. Cette grille met en exergue, pour chaque proposition, les règles normatives, les qualités discursives ainsi que les principes et stratégies communicationnelles mobilisés par l'organisation. Elle éclaire sur la manière dont Nestlé a construit sa posture, son argumentation et sa stratégie de légitimation face aux critiques de Greenpeace.

L'extrait reproduit ici est représentatif de l'ensemble de la grille, dont la version complète figure en Annexe

Propositions	Induction des qualités et des règles normatives	Induction des principes et des stratégies
1. Permettez-moi tout d'abord de vous dire sans équivoque que Nestlé est très préoccupé par la déforestation en Indonésie et dans d'autres pays	Règle : s'opposer au mal de déforestation partout dans le monde Qualité : clarté et transparence	Principe : explicitation, engagement et reconnaissance des faits Stratégie de contenu (Logos et Ethos)
2. et que (nous Nestlé) soutenons un moratoire sur la destruction des forêts tropicales	Règle : soutenir des initiatives concrètes contre la déforestation Qualité : fermeté-responsabilité	Principe : engagement Stratégie de contenu (logos)

Extrait de la grille d'analyse interprétative du discours organisationnel de Nestlé

Méthodologiquement, notre étude prend appui sur la méthode d'analyse qualitative inductive. Elle a été choisie dans la perspective de comprendre les axes stratégiques de la communication de Nestlé en période de crise à forte charge écologique, l'ayant opposée à Greenpeace. Pour cette raison, cette méthode interprétative aura l'avantage de faciliter l'extraction des discours à partir des matériaux visibles de notre cadre théorique.

Notre corpus principal étant la lettre du président du conseil d'administration de Nestlé, notre grille d'analyse sera donc basée sur ce seul document officiel. L'élaboration de notre grille d'analyse résulte d'une lecture minutieuse de la lettre dans laquelle l'approche argumentative, les logiques discursives ont été détectés à partir de la méthode d'analyse inductive.

Notre grille d'analyse repose sur cinq dimensions complémentaires (propositions tirées de la lettre du président du conseil d'administration de Nestlé, principes sous-jacents, qualités de communication, règles implicites ou explicites, et stratégies utilisées).

En raison de son volume important, nous ne présenterons ici qu'un extrait représentatif, à titre illustratif.

Voici les dimensions de l'analyse thématique inductive que nous appliquerons aux 37 propositions de notre cas d'étude :

1, propositions : elles sont des énoncés et des passages extraits de la lettre du président de conseil d'administration de Nestlé. Notre analyse partira de ces propositions ;

b, principe : il s'agit de l'idée directrice ou des valeurs implicites à partir desquelles l'entreprise édicte sa politique de communication, d'où découlent des stratégies encore plus spécifiques, par exemple : engagement, transparence, responsabilité, coopération et durabilité ;

c, qualité : elle fait référence à la force ou à la vertu du message, telle qu'elle se manifeste dans les propositions, par exemple : clarté, détermination, cohérence, reconnaissance, ouverture ;

d, règle : cette catégorie qui découle des principes, permet d'identifier des idées et des lignes de conduite implicite ou explicite. Les règles font partie de ce que l'entreprise se propose ou s'interdit de faire ; et

d, stratégies de communication : elles font partie souvent implicitement de toute communication ainsi que de l'approche dialogique d'une entreprise. Les stratégies de communication sont appréhendées selon deux dimensions :

1. la première dimension : dimension de contenu, se rapporte au message, à l'information et en général à ce qui est dit et/ou fait (logos/raisons, pathos/attitude, ethos/normes et croyances d'action) ; et

2. La deuxième dimension : dimension relationnelle, est axée sur le contact ou les catégories et les modalités de communication ; moyens de communication et tout ce qui permet de mettre en rapport les parties prenantes les uns avec les autres entre dans cette dimension matérielle de la communication. Nous parlons en l'occurrence de la communication impersonnelle/de masse, de la communication interpersonnelle, et de la communication de groupe.

En définitive, la construction de notre grille d'analyse est partie de la lecture rigoureuse de la lettre de Nestlé suivant la logique d'interprétation dialogique.

Etant donné que notre grille d'analyse table sur les principes, les stratégies de communication, ainsi que sur les deux dimensions de la communication : relationnelle et de contenu, il nous semble important d'explicitier toutes ces notions d'après les travaux de Dagenais et Lafleur (2016, p.6).

Selon lui, une politique de communication est un cadre de référence et d'orientation qui définit

« les principes [les qualités qui doivent inspirer les actions de communication pour plus de cohérence, par exemple l'inclusion, la participation, la transparence, l'unité, l'identification, l'engagement communautaire ou la solidarité] et les règles [un ensemble de règles qui assoit les principes, des mesures qui opérationnalisent l'application des principes en rendant obligatoires certaines conduites précises et en interdisant d'autres. C'est un code de comportement qui développe des prédispositions

de communication chez les acteurs organisationnels et leurs autorités. La stratégie de communication ne se situe pas à ce niveau] devant régir toutes les activités de communication » et d'adopter de façon coordonnée les mêmes comportements de communication dans l'organisation. Les principes et les règles pour réguler les décisions et les activités de communication sont donc normatives.

La stratégie de communication se situe au milieu entre la politique et le plan de communication (dont les éléments sont alors mesurables et quantitatifs). La stratégie qui est fonction des objectifs découle des principes et des règles de communication de l'organisation.

Pour Dagenais et Lafleur (2006, p. 9), le plan de communication est la mise en œuvre opérationnelle et tactique (quoi dire et quoi faire précisément dans un théâtre d'opération donné) des stratégies découlant des principes et des règles de communication de l'organisation.

La stratégie de communication est l'ensemble des moyens tant au niveau de la relation ou du contact (médias) que du contenu (message) mobilisés pour atteindre un objectif (par exemple maintenir une image positive de l'organisation). La stratégie est un commentaire ou une intervention conforme aux principes (par exemple des principes de dialogue) et aux normes d'une politique de communication courante ; c'est une réponse adaptée à un objectif interactionnel puisqu'il s'agit de toute réponse à une situation de communication (Fisher et Adams, 1994).

4.4. Interprétation des résultats de l'analyse des données

Dans cette section, nous envisageons de présenter les résultats obtenus à la suite de l'interprétation de notre grille d'analyse. Rappelons que cet outil a été construit à partir de cinq catégories d'observation, en référence à la lettre-réponse du président du conseil de Nestlé lors de la crise avec Greenpeace. Cette interprétation vise à repérer la présence des principes dialogiques, à savoir : l'engagement, la mutualité, la prise de risque, la proximité et l'empathie tels définis par Kent et Taylor, (2002). Il s'agit également de voir dans quelle mesure ces principes ont été mobilisés dans la communication de crise de Nestlé.

Il en ressort les fréquences suivantes : engagement (20 occurrences), mutualité (10 occurrences), prise de risque (5 occurrences), empathie et proximité (4 occurrences chacune).

Dans la perspective de notre cadre théorique, l'interprétation des résultats repère la présence de deux dimensions stratégiques dans la communication de Nestlé durant la crise avec Greenpeace : une dimension de contenu et une dimension relationnelle.

a) Dimension de contenu

Cette dimension comme l'affirment les travaux de Palo Alto, est fondée sur l'argumentation rationnelle (dimension logos, centrée sur l'information, la logique, les faits et les preuves, et qui relève d'une communication impersonnelle, typique des relations relayées par les médias de masse). Les analyses montrent que Nestlé avait structuré son discours autour de stratégies de justification et d'explicitation, voulant démontrer les efforts consentis pour réagir positivement aux critiques liées à la déforestation.

b) Dimension relationnelle

Cette dimension, toujours selon l'École Palo Alto, insiste sur les attitudes, l'émotion, les sentiments et la proximité (dimension pathos, qui convoque l'affect, la reconnaissance mutuelle et renvoie à la communication interpersonnelle).

À ce stade, Nestlé s'est inspiré de la logique ethos en misant sur la recherche du consensus et d'ouverture au dialogue avec les parties prenantes. Cette attitude de Nestlé montre sa volonté manifeste vers le dénouement de la crise

c) Tendance à la dynamique dialogique

En recourant à la fois aux dimensions de contenu et relationnelle de la communication, la firme suisse témoigne d'une migration vers une approche dialogique responsable. Cela se traduit par le changement de sa posture communicationnelle vis-à-vis du public et des parties prenantes. Les engagements ainsi contenus dans la lettre du Président du conseil d'administration de Nestlé

Les engagements formulés dans la lettre du président du conseil d'administration de Nestlé sont des signes qui n'attestent la dynamique de l'entreprise dictée par la volonté de coconstruire et de jeter de nouvelles bases pour un nouveau départ.

De ce qui précède, nous retiendrons de l'analyse interprétative de la lettre de Nestlé à Greenpeace, la récurrence du principe d'engagement (20 occurrences). Cela révèle le niveau élevé d'implication active de Nestlé dans la transformation de la crise, ce qui peut se résumer par son soutien au moratoire sur la destruction des forêts tropicales (voir le point 2 de la grille d'analyse).

Pour ce qui est du principe de mutualité (10 occurrences), il laisse comprendre que Nestlé accorde une grande importance à l'idée d'une approche collaborative et participative dans la perspective de solutions négociées. Cela se traduit par son adhésion à la RSPO¹² (voir le point 14 de la grille d'analyse).

Contrairement aux deux premiers principes, l'analyse montre que le principe de prise de risque reste peu mobilisé (5 occurrences), mais il illustre tout de même la volonté de Nestlé de se conformer aux procédures de nouvelles normes en matière d'écologie. On peut le voir à travers la décision de Nestlé de changer ses chaînes de production en prenant en compte des produits venant de partenaires certifiés (voir le point 15 de la grille d'analyse). Il y a aussi le fait que, dans ses prises de risque, Nestlé a poussé plus loin son ouverture, traduisant l'idée d'une relation moins asymétrique.

Enfin, les principes d'empathie et de proximité, qui ferment la marche (4 occurrences chacun), témoignent tout de même de la difficulté initiale de Nestlé à se mettre véritablement dans la peau des autres, de manière à bien préparer des réponses adaptées à la crise. Une progression en dents de scie qui n'a d'ailleurs fait qu'envenimer la situation, jusqu'à ce que l'entreprise change de posture communicationnelle en privilégiant le relationnel. C'est ce que montre notre grille d'analyse dans la partie dimension de stratégie.

¹² Roundtable on Sustainable Palm Oil ou Table ronde sur l'huile de palme durable. Son objectif est de promouvoir la production et l'utilisation d'une huile de palme durable, respectueuse de l'environnement, des droits humains et des communautés locales.

Ici, l'analyse interprétative met en lumière deux types de stratégies auxquels a eu recours Nestlé. Il s'agit, d'une part, de la stratégie de contenu, tendant à persuader, à se justifier et à légitimer ses actions auprès du public, et d'autre part, de la stratégie relationnelle, où Nestlé procède par la création de liens de confiance avec les parties prenantes. Cette double architecture communicationnelle s'est révélée efficace dans la transformation de la crise.

Nous pouvons donc dire, en définitive, selon les résultats de notre analyse, que la réponse de Nestlé à Greenpeace est un discours communicationnel qui atteste la volonté de l'entreprise de résorber la crise. L'analyse montre que la lettre de Nestlé a constitué le point tournant dans sa manière d'envisager la fin de la crise, d'autant plus que le document regorge les cinq principes dialogiques. Un indicateur qui atteste bel et bien l'amorce, par Nestlé, d'une approche dialogique.

4.5. Interprétation des résultats de l'analyse

Sous l'éclairage de notre cadre théorique, l'approche dialogique (Kant et Taylor, 2002), les résultats de notre étude révèlent la présence de deux dimensions de stratégies de communication (contenu et relationnelle) adoptées par Nestlé lors de la crise avec Greenpeace. Comme épinglé dans la section précédente, Nestlé s'est inspiré à la fois des stratégies de contenu reposant pour l'essentiel sur la rhétorique argumentative logos et des stratégies relationnelle, se rapportant à la communication de groupe (ethos).

S'agissant des stratégies de contenu, les analyses montrent que l'entreprise avait axée sa communication sur la justification, l'explicitation des moyens mis en œuvre pour répondre aux enjeux écologiques, ainsi que sur des actions entreprises et à entreprendre dans la perspective de donner des réponses durables à la problématique de la déforestation.

Pour ce qui est des stratégies relationnelles, l'on note que la firme suisse s'est montrée préoccupée par la recherche de consensus, d'ouverture au dialogue avec les parties prenantes, toujours dans l'optique d'apporter des réponses nécessaires aux enjeux écologiques, spécifiques ceux liés à la déforestation.

Les résultats montrent encore que la coexistence de ces deux stratégies adoptées par Nestlé lui a permis de migrer vers une dynamique plus responsable consistant à redéfinir sa logique discursive et relationnelle face aux revendications du public, portées par Greenpeace. C'est dans ce sens que la plupart de propositions dégagées à partir de la lettre du président du conseil d'administration de Nestlé mettent en lumière la volonté de l'entreprise de bâtir de nouvelles relations et de resserrer des liens avec les parties prenantes. Cette démarche se traduit par la nature des engagements pris par l'entreprise, tels qu'illustrés dans notre grille d'analyse.

Des principes et règles implicites et explicites tirés de ces propositions augurent la prise en compte de la totalité des cinq principes de l'approche dialogique comme évoqués dans notre cadre théorique (Kant et Taylor, 2002).

Bien que ces principes soient mobilisés à différentes échelles, il n'en reste pas moins vrai que les résultats de l'analyse laissent entendre que le processus dialogique, même dicté dans un contexte de pression, peut toutefois, conduire à un changement de narratif à l'interne, extériorisé par le changement de la posture communicationnelle de l'entreprise vis-à-vis du public, mieux des parties prenantes. C'est dans ce sens que (Kant et Taylor, 2002) comprennent le dialogue comme une démarche vers la reconnaissance mutuelle (bidirectionnelle) et de l'harmonisation progressive des points de vue.

4.5.1. Prise en compte des principes dialogiques à des degrés variables

En nous référant aux cinq principes dialogiques définis par Kent et Taylor (2002) — mutualité, proximité, empathie, prise de risque, engagement —, notre analyse montre que tous ont été mobilisés, mais à des degrés inégaux.

Certains principes, comme l'engagement (mentionné 20 fois) et la mutualité (10 fois), apparaissent de façon prédominante. D'autres, comme la prise de risque, la proximité ou l'empathie, ne sont mentionnés que marginalement (5 fois chacun).

Contrairement aux deux premiers principes, l'analyse révèle que les principes de prise de risque, de proximité et d'empathie sont peu présents dans le discours de Nestlé.

Bien qu'il ne soit repéré qu'à quelques occurrences, il témoigne néanmoins d'une certaine volonté de l'entreprise de s'aligner sur de nouvelles normes écologiques.

Il convient toutefois de préciser que le repérage des occurrences n'a pas pour objectif d'en mesurer la portée, mais plutôt d'identifier la présence ou l'absence des principes dialogiques définis par Kent et Taylor (2002). Cette démarche vise à déterminer si, et dans quelle mesure, Nestlé a mobilisé l'un ou l'autre de ces principes dans sa communication de crise, plutôt qu'à quantifier leur impact ou leur intensité.

Ainsi, la lettre de Nestlé apparaît à la fois comme un outil de restauration de la crédibilité de l'entreprise et comme un déclencheur d'une dynamique dialogique, même timide, mais significative, dans un contexte de forte tension médiatique et sociétale.

5.1.4. Réponse à la question de recherche

Rappelons que notre question spécifique de recherche était : « dans quelle mesure la communication de Nestlé en période de crise avec Greenpeace s'insérerait-elle dans l'approche dialogique de Kant et Taylor (2002) ?

Pour y répondre, nous avons d'abord constitué une revue de littérature sur la problématique de la communication de gestion de crise en contexte écologique. Les travaux recensés nous ont permis d'élaborer un cadre théorique (approche dialogique) devant nous servir de repères tout au long de notre étude. Alors que la méthodologie utilisée était celle de l'analyse qualitative par induction, avec comme corpus principal, la lettre de Nestlé à Greenpeace.

La grille de réponse ainsi constituée à partir de cinq éléments : proposition-règle-qualité-principe-stratégie- nous amène, après interprétation des résultats et leur confrontation avec la littérature scientifique, à la réponse suivante : la communication de Nestlé pendant sa période de crise avec Greenpeace présente un visage plutôt hybride entre la rhétorique défensive, de justification et de légitimation, jusqu'à ce qu'elle migre progressive vers une rhétorique relationnelle centrée sur l'ouverture, la collaboration, l'engagement, l'empathie et parfois la prise de risque et la proximité.

Ce qui nous permet, au regard des cinq principes dialogiques soutenus par Kant et Taylor, 2002, d'affirmer que la communication de Nestlé avait finalement épousé les caractères d'une approche dialogique.

Reste que la communication de Nestlé élaborée en temps de crise, pose des problèmes sur les enjeux de sa motivation. En pareille circonstance, l'idée forte qui anime l'organisation consiste à préserver son image (Coombs, 2017), même l'approche dialogique adoptée ne reste pas empreinte d'une réelle volonté de coconstruire un sens et le conduire jusqu'au bout.

Ici, pour le cas de Nestlé, les résultats nous ont montrés quelques exemples des engagements de Nestlé, révélateurs de sa volonté de créer un sens avec les parties prenantes en prenant compte leurs points de vue. C'est le cas de son soutien au moratoire sur la déforestation et de sa participation à RSPO, une table ronde réunissant les organisations liées à la production et à l'approvisionnement en huile de palme, dont l'objectif consiste à veiller au respect des normes en vigueur en matière de la certification d'huile.

Reste que nos résultats de notre analyse ne peuvent, outre mesure, nous renseigner suffisamment sur la durabilité ou encore l'impact des stratégies de communication de Nestlé, dès lors les données utilisées n'ont pas été confrontées à d'autres sources. Toutefois, l'objectif de notre étude consistait à savoir si la dimension dialogique à la lumière des travaux de Kant et Taylor;(2002) ont été partiellement ou totalement prise en compte dans la communication de crise de Nestlé.

Chapitre 5 : Discussion et conclusion

5.1 Discussion

Se référant à notre cadre théorique : approche dialogique de Kent et Taylor (2002), l'analyse du cas de Nestlé renseigne que les organisations ont recours à quelques-uns ou à la totalité de principes dialogiques — engagement, mutualité, empathie, proximité et prise de risque — dans l'optique d'ajuster leur politique de communication face aux pressions ou exigences des parties prenantes. Sur ce point précis, notre étude montre que Nestlé a, d'un côté, utilisé l'approche communicationnelle de contenu, axée sur la justification et la transparence de sa politique écologique et, d'autre part, recouru à l'approche relationnelle de communication qui se base à l'écoute active de l'autre à travers la recherche du consensus.

Ces observations s'inscrivent d'ailleurs dans la lignée des travaux de Coombs (2007) et de Ulmer, Sellnow et Seeger (2011), qui soulignent l'importance d'une communication proactive et relationnelle pour restaurer la confiance en contexte de crise. Ici, notre étude observe que la présence totale ou partielle de principes dialogiques peut pousser à une mutation progressive de la nature organisationnelle vers une communication plus ouverte. Cette observation rejoint les conclusions de Kent et Taylor (2002) selon lesquelles le dialogue constitue un levier de transformation organisationnelle.

Toutefois, la portée de notre étude reste quelque peu limitée. Comme le soulignent Bowen et Heath (2015), la mobilisation des principes dialogiques peut être contrainte par des impératifs stratégiques et réputationnels. Comme le constate notre étude, le dialogue initié par Nestlé, l'a été par le fait de la médiatisation et de la pression des publics, notamment des parties prenantes. Ce qui nous fait dire qu'un processus communicationnel déjà engagé même en l'absence de son caractère bidirectionnel, peut dans certains cas s'avérer important pour un début de mutation vers une vraie approche dialogique dans la pratique communicationnelle.

De ce point de vue, nos analyses contribuent à la littérature en montrant un exemple concret de la façon dont les organisations appliquent l'approche dialogique dans un contexte des enjeux écologiques. Notre étude enrichit ouvre également sur la

dimension éthique du dialogue. Elle montre montrant comment une organisation de prendre le risque de revoir ses politiques économiques de production en s'alignant sur la voie de la durabilité. Finalement, notre étude ouvre des voies pour de futures recherches, notamment sur consolidation des effets du dialogue après la crise.

5.2 Conclusion générale

L'objectif de ce mémoire était d'examiner dans quelle mesure l'approche dialogique permet de transformer les dynamiques internes. À travers le cas de Nestlé face aux critiques de Greenpeace, notre étude a montré dans quelle mesure Nestlé avait mobilisé cette approche dans son discours officiel, tout en analysant comment cette mobilisation se traduit dans sa posture communicationnelle vis-à-vis des parties prenantes.

L'analyse qualitative a révélé la coexistence de deux dimensions stratégiques : une dimension de contenu, centrée sur la justification et l'explicitation des actions, et une dimension relationnelle, orientée vers la recherche de consensus et l'ouverture au dialogue avec les parties prenantes. Cette combinaison a permis à Nestlé d'opérer un glissement progressif vers une communication plus responsable, traduisant une transformation graduelle de son discours et de sa posture face aux critiques.

Cette recherche souligne également que la portée du dialogue reste contextuelle et partielle. La mobilisation des principes dialogiques s'est faite sous contrainte, et la réception par les publics n'a pas été entièrement mesurée. Néanmoins, même partiellement, le dialogue a constitué un levier de transformation organisationnelle, en amorçant une réorientation des pratiques de communication et en renforçant la légitimité de l'organisation.

Au-delà du cas spécifique de Nestlé, ce travail invite à repenser la communication organisationnelle comme un espace d'interaction et de reconnaissance mutuelle, où la participation des publics devient un vecteur de confiance et de résilience. Il ouvre également des pistes pour de futures recherches, en particulier sur la pérennisation du dialogue post-crise et sur l'évaluation de son impact réel.

En définitive, le dialogue apparaît comme une philosophie communicationnelle capable d'accompagner les organisations vers des pratiques plus responsables, inclusives et durables, confirmant ainsi l'importance de considérer la communication non seulement comme un instrument, mais comme un véritable moteur de transformation organisationnelle.

Références

- Bakhtine, M. (1977). *Le Marxisme et la philosophie du langage*. Paris : Les Éditions de Minuit.
- Banerjee, Subhabrata Bobby. (2008). Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly. *Critical Sociology*, 34(1), 51–79.
- Beck, U. (1992). *La société du risque : Sur la voie d'une autre modernité* (L. Bernardi, Trad.). Aubier. (Ouvrage original publié en 1986)
- Benoit, William L. (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177–186.
- Bonneville, L., & Grosjean, S. (2011). *La communication organisationnelle* (2e éd.). Presses de l'Université du Québec.
- Charpentier, J.-M. (2024, mars 30). Communication en entreprise. *Histoire(s) de métier*. <https://jmcharpentier.blog/2024/03/30/communication-en-entreprise-histoires-de-metier/>
- Cobut, É., & Lambotte, F. (2011). *Communication publique et incertitude : Fondamentaux, mutations et perspectives*. Liège : Edipro.
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. SAGE Publications.
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4e éd.). SAGE Publications.
- Coombs, W. T. (2019). The value of communication during a crisis: Insights from strategic crisis communication. *Business Horizons*, 62(5), 593-606. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.05.002>
- Crutzen, P. J., & Stoermer, E. F. (2000). The "Anthropocene". *Global Change Newsletter*, 41, 17-1
- Dagenais, B., & Lafleur, T. (2016). *La politique de communication, ou, comment gérer son image par des règles partagées*. Presses de l'Université Laval.
- Dahlsrud, A. (2006). Comment la responsabilité sociale des entreprises est définie : Une analyse de 37 définitions [Traduction du titre]. *Responsabilité sociale des entreprises et gestion environnementale*, 15, 1–13.

Demont-Lugol, L., Kempf, A., Rapidel, M., & Scibetta, C. (année de la 2^e édition). *Communication des entreprises : stratégies et pratiques* (2^e éd.). Armand Colin.

Diamond, J. (2006). *Effondrement : Comment les sociétés décident de leur disparition ou de leur survie* (J.-P. Carrière, Trad.). Gallimard.

Drolet, M.-J., Lalancette, M., & Caty, M.-È. (2019). *ABC de l'argumentation*, 2^e édition : Pour les professionnels de la santé et toute autre personne qui souhaite convaincre (2nd ed.). Presses de l'Université du Québec.
<https://doi.org/10.2307/j.ctvggx3n2>

Fisher, B. A. / Adams, K. L. (1994). *Interpersonal Communication: Pragmatics of Human Relationships*. New York: McGraw-Hill.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.

Greenpeace. (2010). *Caught red-handed: How Nestlé's use of palm oil is having a devastating impact on rainforests, communities and the climate*. Greenpeace International.

Héraud, B. (2024). *Comprendre la RSE et son application dans les entreprises*. Youmatter. <https://youmatter.world/fr/comprendre-rse-application-entreprises/>

Jones, P., & Comfort, D. (2022). Sustainability and corporate communication: The need for transparency. *Journal of Business Strategy*, 43(2), 221–231.
<https://doi.org/10.1108/JBS-07-2021-0113>

Katambwe, J. M. (2018). La communication responsable : une approche dialogique constitutive des organisations. *Revue Communication & Professionnalisation*, 7, 55–77.

Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28(1), 21-37. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00108-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00108-X)

Klein, N. (2015). *Tout peut changer : Capitalisme et changement climatique* (L. Saint-Martin & P. Gagné, Trad.). Actes Sud. (Ouvrage original publié en 2014)

Lalancette, M., et al. (2023). *Initiation au travail intellectuel et à la recherche : pratique réflexive de recherche scientifique*. Presses de l'Université du Québec.

Latour, B. (2017). *Où atterrir ? Comment s'orienter en politique*. La Découverte.

Le Bomin, G. (2019). *Le cadrage médiatique de l'arrivée des réfugiés syriens au Canada dans trois quotidiens québécois : Le Devoir, La Presse, Le Journal de Montréal (novembre 2015-février 2016)*. Université du Québec à Trois-Rivières.

Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Concevoir et mettre en œuvre la responsabilité sociale de l'entreprise : un cadre intégrateur fondé sur la théorie et la pratique [Traduction du titre]. *Journal of Business Ethics*, 87, 71–89.

McNeill, J. R. (2000). *Something new under the sun: An environmental history of the twentieth-century world*. W. W. Norton.

Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 324-338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>

Mullenbach-Servayre, A. (2007). Performances et/ou management responsable. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223(janvier-février), 111-124.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.

Pupion, P.-C., & Trébucq, S. (2019). La dialogique publique et le dialogue : une voie de recherche pour un management public performant. *Gestion et Management Public*, 8(6), 6-12.

Roux-Dufort, C. (2000). *La gestion de crise : Un enjeu stratégique pour les organisations*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.

Sarte, V. (2003). *La communication de crise : Anticiper et communiquer en situation de crise*. Paris : Éditions Demos.

Shiva, V. (1993). *Monocultures of the mind: Perspectives on biodiversity and biotechnology*. Zed Books.

Tylkowski, I. (2011). La conception du « dialogue » de Mikhaïl Bakhtine et ses sources sociologiques (l'exemple des *Problèmes de l'œuvre de Dostoïevski* [1929]). *Cahiers de Praxématique*, 57, 51-68.

Annexe A : grille d'analyse interprétative de la lettre du président de conseil d'administration de Nestlé

Propositions	Induction des qualités et des règles normatives	Induction des principes et des stratégies
1. Permettez-moi tout d'abord de vous dire sans équivoque que Nestlé est très préoccupée par la déforestation en Indonésie et dans d'autres pays.	Règle : s'opposer au mal Qualité : clarté et transparence	Principe : explicitation, engagement et reconnaissance des faits Stratégie de contenu/ Logos
2. (et que nous), Nestlé, soutenons un moratoire sur la destruction des forêts tropicales.	Règle : soutenir des initiatives concrètes contre la déforestation Qualité : fermeté-responsabilité	Principe : engagement (soutenir un moratoire) Stratégie de contenu/Logos
3. Nous considérons la déforestation comme l'un des problèmes environnementaux les plus graves auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui à l'échelle mondiale.	Règle : reconnaître des enjeux environnementaux à l'échelle planétaire Qualité : la transparence	Principe : empathie Stratégie de contenu/pathos
4. (et nous sommes) Nestlé s'oppose à la déforestation des forêts tropicales non seulement en Indonésie, mais dans toutes les régions du monde.	Règle : réagir au mal de déforestation Qualité : clarté et fermeté	Principe : engagement Stratégie de contenu/logos
5. Notre ferme opposition à la déforestation est la raison pour laquelle, dans la lettre de M. Lopez à M.	Règle : Sensibiliser aux meilleures pratiques environnementales	Principe : empathie

<p>Venditti d'octobre 2008 concernant l'huile de palme, nous avons souligné notre inquiétude face à la déforestation, non seulement due à la culture de l'huile de palme, mais pour toutes autres raisons.</p>	<p>Qualité : responsabilité-cohérence</p>	<p>Stratégie de contenu/logos Relationnelle/ groupe</p>
<p>6. Dans cette lettre, nous avons proposé la création d'une coalition mondiale pour mettre fin à la destruction des forêts tropicales. Cette coalition inclurait non seulement les producteurs et les acheteurs d'huile de palme, mais aussi tous les principaux acteurs impliqués dans la déforestation, notamment les industries du bois, du papier, des biocarburants, la protection animale, les intérêts financiers et les gouvernements.</p>	<p>Règle : envisager des solutions environnementales dans un cadre collaboratif mondial</p> <p>Qualité : large ouverture</p>	<p>Principe : mutualité</p> <p>Stratégie de contenu/logos</p> <p>Relationnelle/groupe</p>
<p>7. Comme vous le savez, nous avons dénoncé à plusieurs reprises les dommages environnementaux causés par l'utilisation de l'huile de palme pour les biocarburants, l'une des principales causes de l'augmentation des plantations de palmiers à huile et de la déforestation qui en découle.</p>	<p>Règle : décourager toute action ou initiative tendant à détruire les forêts</p> <p>Qualité : la responsabilité</p>	<p>Principe : engagement</p> <p>Stratégie de contenu/logos Relationnelle/ groupe</p>
<p>8. Concernant l'huile de palme, Nestlé a pris les mesures suivantes : nous avons cessé tout achat d'huile de palme auprès de Sinar Mas</p>	<p>Règle : Cesser de coopérer avec les compagnies à la base de la déforestation</p>	<p>Principe : - engagement -Prise de risque</p>

	Valeur : éthique environnementale, transparence et responsabilité	Stratégie de contenu/ logos Relationnelle/groupe
9. Cette politique se poursuivra tant qu'il existera des preuves vérifiables de la destruction des forêts tropicales par cette entreprise.	Règle : Refuser tout partenariat tant que les efforts en faveur de la préservation des forêts ne seront pas faits Qualité : clarté, fermeté	Principe : engagement et responsabilité
		Stratégie de contenu/logos Relationnelle/groupe
10. Nos précédents achats d'huile de palme auprès de Sinar Mas se limitaient à l'approvisionnement de nos usines en Indonésie.	Règle : restreindre les approvisionnements au niveau local au risque d'aggraver la déforestation Qualité : responsabilité, prise de conscience	Principe : engagement
		Stratégie de contenu/ logos
11. Nestlé a désormais identifié d'autres fournisseurs indonésiens auprès desquels nous nous approvisionnons. Nous avons clairement indiqué par écrit à nos fournisseurs d'huile de palme mélangée, dont Cargill, que nous ne tolérerions pas la présence d'huile provenant de sources non durables dans leurs produits.	Règle : tolérance zéro dans l'achat des produits à la base de la déforestation Qualité : transparence	Principe : responsabilité
		Stratégie de contenu/ logos Relationnelle/ groupe
12. et que, conformément à notre Code des fournisseurs Nestlé, ils risquent d'être radiés de	Règle : tenir au respect de la politique environnementale de l'entreprise	Principe : engagement et responsabilité

nos listes si la présence de cette huile persiste.	Qualité : respect des textes et fermeté	Stratégie de contenu/ logos
13. Nous avons clairement indiqué que nous attendons une action urgente de leur part.	Règle : établir les liens de co-construction Qualité : clarté, patience dans la recherche des solutions	Principe : mutualité, écoute active, engagement Stratégie de contenu/ logos Relationnelle/ groupe
14. Nous sommes devenus des membres actifs de la Table ronde sur l'huile de palme durable, non seulement par des discussions, mais surtout par des actions sur le terrain.	Règle : participer activement aux initiatives environnementales dans un cadre élargi Qualité : ouverture, détermination, approche collective, responsabilité	Principe : engagement, mutualité, proximité Stratégie de contenu/pathos Relationnelle/ groupe.
15. Nous nous sommes engagés à nous approvisionner uniquement en huile de palme certifiée et issue de sources durables d'ici 2015.	Règle : s'inscrire dans la lignée des objectifs de développement durable Qualité : proactivité, responsabilité	Principe : engagement
		Stratégie de contenu/ Pathos
16. Nous progressons rapidement en matière d'huile de palme certifiée et de certificats d'huile de palme : 18 % de nos achats ont été couverts en 2010	Règle : la redevabilité en matière des enjeux écologiques Qualité : transparence	Principe : équité, responsabilité, engagement
		Stratégie de contenu/logos
17. et nous prévoyons d'atteindre environ 50 % d'ici fin 2011.	Règle : poursuivre des actions et des initiatives à caractère écologique	Principe : engagement, prise de risque

	Qualité : redevabilité	Stratégie de contenu/ logos
18 L'huile de palme n'est pas une matière première majeure dans nos produits.	Règle : clarifier les politiques d'approvisionnement de l'entreprise	Principe : authenticité, explicitation
	Qualité : clarté, précision	Stratégie de contenu/logos
19. Les 320 000 tonnes achetées par Nestlé dans le monde représentent 0,7 % de la production mondiale.	Règle : réduire des actions tendant à aggraver la déforestation	Principe : Responsabilité
	Qualité : empathie, transparence	Stratégie de contenu/logos
20. Alors qu'en 2009, le Royaume-Uni, l'Allemagne et l'Italie ont consommé plus de 500 000 tonnes de biodiesel à base de palme.	Règle : montrer sa volonté de respecter les normes, peu importe le contexte	Principe : responsabilité
	Qualité : efficacité	Stratégie de contenu/logos
21. Concernant les emballages fabriqués à partir de papier et de pâte à papier produits par Asian Pulp and Paper, nous n'achetons aucun produit de cette société.	Règle : renoncer aux pratiques non-durables	Principe : respect de l'éthique environnementale
	Qualité : prise de décision courageuse	Stratégie de contenu/logos
22. Nous nous engageons à éliminer de notre chaîne d'approvisionnement tout emballage pouvant être lié à de la pâte à papier issue de la déforestation.	Règle : renoncer aux pratiques non-durables	Principe : Engagement, Respect de l'éthique environnementale
	Qualité : responsabilité	Stratégie de contenu/logos
23. L'élimination de ces emballages en Indonésie prendra plus de temps que l'élimination de l'huile	Règle : renoncer aux pratiques non-durables avec précaution	Principe : prise de risque

de palme provenant de sources non durables, car AP&P représente environ 40 % de la pâte à papier produite dans le pays.	Qualité : reconnaissance des défis liés à la durabilité	Stratégie de contenu/logos
24. Cette matière est présente dans une grande partie de la production de papier et d'emballages en Indonésie, et il n'existe pas d'autres fournisseurs garantissant que leurs emballages ne contiennent pas de pâte à papier issue de la déforestation.	Règle : justifier la politique d'approvisionnement en matières premières de l'entreprise	Principe : engagement à la transition écologique
	Qualité : clarification des faits	Stratégie de contenu/logos
25. Si nous cessions immédiatement d'acheter des emballages auprès de fournisseurs indonésiens, cela impliquerait la fermeture de nos usines, ce qui entraînerait une baisse de la disponibilité des denrées alimentaires en Indonésie et le chômage des travailleurs indonésiens.	Règle : l'application prudente de la politique écologique Qualité : réalisme, pragmatisme	Principe : Prise de risque, responsabilité Stratégie de contenu/logos
26. Cependant, nous nous engageons à trouver des solutions.	Règle : poursuivre des efforts en faveur de la durabilité Qualité : persévérance	Principe : engagement ; mutualité
		Stratégie de contenu/logos
27. Comme première étape pour éliminer les emballages dont la trace provient de la pâte à papier issue de la	Règle : répondre aux défis écologiques par l'implication et la participation de tous	Principe : mutualité, engagement

destruction des forêts tropicales, nous vous invitons, ainsi que les autres organisations engagées dans la lutte contre la déforestation, à examiner avec nous les analyses des chaînes d'approvisionnement en papier.	Qualité : confiance, large ouverture	Stratégie : de contenu/logos Relationnelle/ groupe
28. et à collaborer avec nous dans un effort collectif pour éliminer les emballages utilisant du papier fabriqué à partir de pâte à papier issue de la destruction des forêts tropicales	Règle : continuer dans la dynamique des solutions écologiques	Principe : mutualité, coopération
	Qualité : écoute, collaboration	Stratégie de contenu/logos relationnelle/groupe
29. Notre position est publique et nous la communiquerons publiquement.	Règle : contacts réguliers avec les parties prenantes	Principe : Proximité
	Qualité : transparence, ouverture	Stratégie relationnelle/ groupe
30. et nous ferons part au gouvernement indonésien de notre volonté de collaborer avec lui pour mettre en œuvre un moratoire sur la déforestation des forêts tropicales.	Règle : établir et maintenir des discussions à l'échelle institutionnelle	Principe : mutualité
	Qualité : ouverture à tous les niveaux	Stratégie de contenu/logos Relationnelle/ groupe
31. Nous cherchons des moyens de collaborer avec d'autres parties prenantes sur cette question.	Règle : large ouverture au dialogue	Principe : Mutualité ; prise de risque
	Qualité : engagement	Stratégie : stratégie relationnelle/groupe
32. et nous participerons à la Coalition sur l'huile de palme, à laquelle vous	Règle : envisager les solutions écologiques par une approche globale	Principe : mutualité

participez avec plusieurs entreprises, ainsi qu'à des initiatives similaires organisées dans différents pays d'Asie.	Qualité : inclusivité	Stratégie relationnelle/ groupe
33. Cependant, nous continuons de croire qu'il est nécessaire de réunir autour d'une table tous les intérêts qui ont un impact sur la déforestation, et pas seulement l'huile de palme.	Règle : favoriser la multiplicité d'acteurs dans les réponses environnementales	Principe : mutualité, prise de risque
	Qualité : écoute, inclusivité	Stratégie de contenu/logos Relationnelle/groupe
34. et réitérons notre proposition de création d'une coalition rassemblant toutes les parties prenantes concernées pour faire d'un moratoire sur la déforestation des forêts tropicales une réalité.	Règle : appeler à l'unité d'action pour anticiper les risques d'aggravation du système écologique	Principe : engagement, mutualité
	Qualité : responsabilité	Stratégie de contenu/logos Relationnelle/groupe
35 . Nous restons déterminés à mettre fin à la déforestation des forêts tropicales et à instaurer la confiance et à travailler ensemble.	Règle : s'attaquer au mal de la déforestation	Principe : engagement mutualité, proximité
	Qualité : détermination, réceptif, écoute	Stratégie de contenu/logos Relationnelle/groupe
36. Cet engagement s'inscrit dans le principe fondamental de l'entreprise : la création de valeur partagée	Règle : répondre au principe de la responsabilité sociétale de l'entreprise	Principe : explicitation,
	Qualité : empathie	Stratégie de contenu/logos
37. Cela signifie que nous bâtissons une entreprise prospère en bénéficiant à la fois à nos actionnaires et à la société, y compris à l'environnement.	Règle : maintenir l'équilibre trilogique : économique-social-environnemental	Principe : engagement, empathie, proximité
	Qualité : équité	Stratégie de contenu/logos Relationnelle/groupe

--	--	--

Annexe B : lettre du président du conseil d'administration de Nestlé à Greenpeace

Sent by e-mail on April 13, 2010

NESTLÉ S.A.

PETER BRABECK-LETMATHE
CHAIRMAN OF THE BOARD

Mr. Pat Venditti
Greenpeace International
Ottho Heldringstraat 5
NL 1066 AZ, Amsterdam

Mr. Kaspar Schuler
Greenpeace Switzerland
Heinrichstrasse 147
8005 Zürich

April 13, 2010

Dear Messrs. Venditti and Schuler,

I am in receipt of your letter of April 8, 2010 regarding deforestation and palm oil.

Let me first say in unequivocal terms that Nestlé is highly concerned about deforestation in Indonesia and other countries, and that we support a Moratorium on the destruction of rainforests. We view deforestation as one of the most serious environmental issues facing us today on a global level, and are opposed to deforestation of rainforests not only in Indonesia, but in all parts of the world.

Our strong opposition to deforestation is why in Mr. Lopez' letter to Mr. Venditti in October, 2008 regarding palm oil, we emphasized our concern with deforestation not only from palm oil growing, but for any reason. In that letter we proposed the creation of a global coalition to stop the destruction of rainforests, that includes not only palm oil growers and buyers, but all major interests that impact deforestation, including lumber, paper, bio-fuel, animal protection, and financial interests, as well as governments. As you know, we have spoken out repeatedly against the environmental damage caused by using palm oil for bio-fuel, one of the main reason for increased palm oil plantations and related deforestation.

Regarding palm oil, Nestlé has taken the following steps:

- We have stopped all purchase of palm oil from Sinar Mas. This will continue as long as there is verifiable evidence of rainforest destruction by that company. Our past purchase of palm oil from Sinar Mas was limited to supplying our factories in Indonesia, and we have now identified alternative Indonesian suppliers from whom we purchase.

./.

./2

- *We have made it clear in writing to our suppliers of blended palm oil, including Cargill, that we will not tolerate the presence of oil from non-sustainable sources in what they sell us, and that under our Nestlé Supplier Code, they risk delisting by our companies if the presence of such oil persists. We have made clear that we expect urgent action on their part.*
- *We have become active members in the Roundtable on Sustainable Palm Oil, not only in discussion, but more importantly, action at the field level.*
- *We have pledged to source only certified sustainably sourced palm oil by 2015.*
- *We are rapidly making progress on certified palm oil and palm oil certificates, with 18% of our purchases covered in 2010, and we expect to reach about 50% by the end of 2011. Palm oil is not a major raw material in our products, and Nestlé's purchase of 320'000 tons worldwide accounts for 0.7% of the world production, whereas alone in the UK, Germany and Italy in 2009 more than 500'000 tons of palm-based biodiesel was consumed.*

Regarding packaging made from paper and pulp produced by Asian Pulp and Paper, we buy no products from Asian Pulp and Paper. We are committed to eliminating from our supply chain any packaging which can be traced to paper pulp derived from rainforest deforestation.

The process of eliminating such packaging in Indonesia will take longer than eliminating palm oil from non-sustainable sources, as AP&P accounts for about 40% of the paper pulp produced in the country. This is mixed in with much of the paper and packaging production in Indonesia, and alternative suppliers who can guarantee that their packaging does not contain paper pulp from rainforest deforestation do not exist. If we would immediately cease purchase of packaging from Indonesian suppliers, it would mean closing our factories, with a resulting drop of availability of food in Indonesia and unemployment of Indonesian workers.

However, we are committed to finding solutions, and as first step to eliminating packaging which can be traced to paper pulp derived from rainforest destruction, we invite you and other organizations committed to ending deforestation to examine with us analyses of paper supply chains and work with us in a collective effort to eliminate packaging which uses paper made with pulp from resulting from destruction of rainforests.

./.

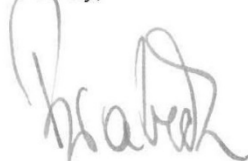
.13

Our position is public, and we will communicate on all this in a public manner and communicate to the Indonesian government our desire to work with them to implement a Moratorium on the deforestation of rainforests.

We seek ways to work with other stakeholders on this issue, and we will participate in the Coalition on Palm Oil in which you participate with a number of companies, as well as similar efforts being organized in individual countries in Asia. However, we continue to believe that we must gather all interests at the table that impact deforestation, not only palm oil, and reiterate our proposal for the creation of a coalition which gathers all relevant stakeholders which make a Moratorium on the deforestation of rainforests a reality.

We remain committed to ending deforestation of rainforests, and to building trust and working together with others who share this commitment. This commitment is a part of our company's basic business principle of Creating Shared Value, meaning that we build a successful business by benefiting both our shareholders and society, including the environment.

Sincerely,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Peter Brabeck-Letmathe', written in a cursive style.

*Peter Brabeck-Letmathe
Chairman of the Board
Nestlé. S.A.*

