



Communication & Influence

N°176 - Mai 2026

Quand la réflexion accompagne l'action

Finance hors sol et sociétés sans responsabilités... Communication, désinformation et manipulation : le décryptage de Guillaume Vuillemey

Pourquoi Comes ?

En latin, comes signifie compagnon de voyage, associé, pédagogue, personne de l'escorte. Société créée en 1999, installée à Paris, Toronto et São Paulo, Comes publie chaque mois Communication & Influence. Plate-forme de réflexion, ce vecteur électronique s'efforce d'ouvrir des perspectives innovantes, à la confluence des problématiques de communication classique et de la mise en œuvre des stratégies d'influence. Un tel outil s'adresse prioritairement aux managers en charge de la stratégie générale de l'entreprise, ainsi qu'aux communicants soucieux d'ouvrir de nouvelles pistes d'action.

Être crédible exige de dire clairement où l'on va, de le faire savoir et de donner des repères. Les intérêts qui conditionnent les rivalités économiques d'aujourd'hui ne reposent pas seulement sur des paramètres d'ordre commercial ou financier. Ils doivent également intégrer des variables culturelles, sociétales, bref des idées et des représentations du monde. C'est à ce carrefour entre élaboration des stratégies d'influence et prise en compte des enjeux de la compétition économique que se déploie la démarche stratégique proposée par Comes.

"Face à l'omniprésence de discours abstraits sur la responsabilité sociale, je promeus une "responsabilité territoriale", qui me semble pouvoir être un outil majeur d'impact et d'influence pour les entreprises. Que cela signifie-t-il ? La première responsabilité "sociale" d'une entreprise est de respecter les milieux naturels et les communautés humaines là où elle opère. C'est ce qui doit être évalué en priorité lorsque l'on tente de mesurer la performance "extra-financière" des entreprises." Professeur de finance à HEC Paris, chercheur associé au CEPR (Londres) et membre du conseil scientifique de l'Autorité des marchés financiers (AMF), Guillaume Vuillemey a aussi été chercheur invité à la Banque centrale européenne et à l'université d'Harvard. Il vient de publier Sociétés à responsabilités très limitées (Editions de l'Aube, avril 2026). Ou comment communication peut rimer avec manipulation...



Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Guillaume Vuillemey explique le sous-titre de son ouvrage : "La grande entreprise face aux biens communs". Pour lui, les pratiques assez communes de "greenwashing" (maquillage vert) relèvent d'une vision hors-sol de la responsabilité. Son plaidoyer est aux antipodes. Aussi dit-il clairement que sa "conception territorialisée de la responsabilité est une révolution".

Dans la communication des entreprises, les discours sur la "responsabilité sociale" sont omniprésents. Le titre de votre livre, Sociétés à responsabilités très limitées (Editions de l'Aube, avril 2026), tranche fortement avec ce discours. Quels sont les rapports des entreprises à la responsabilité ?

Mon livre est né de deux constats fondamentaux. Tout d'abord, en quelques années, la rhétorique de la "responsabilité sociale" a envahi la communication de la quasi-totalité des entreprises. Ce qui m'a toujours frappé est le caractère extrêmement vague et fluctuant de ce concept. La "responsabilité sociale", ce

sont à la fois des choses parfaitement louables, comme la minimisation concrète des impacts environnementaux, mais ce sont aussi des déclarations parfaitement fumeuses, comme celles de la marque de glaces Ben & Jerry's, qui écrit sérieusement que "la crème glacée peut changer le monde". Les agences de notation qui évaluent la "responsabilité sociale" se basent parfois sur plus de 150 critères, qui peuvent être contradictoires entre eux. Nombre d'entreprises très bien évaluées par ces agences, à l'image d'Orpéa, ont été empêtrées dans des scandales. Bref, il y a un besoin urgent de



définir la responsabilité sociale de manière beaucoup plus rigoureuse. Le second constat qui motive mon analyse tient à la nature même de l'entreprise moderne. La quasi-totalité des entreprises actuelles sont ce que les juristes nomment des "sociétés anonymes", dont les actionnaires jouissent d'une "responsabilité limitée". L'entreprise est "anonyme" au sens où elle jouit d'une existence juridique autonome : elle continue à exister même quand ses actionnaires, ses dirigeants, ses salariés, etc., changent. Cela a des implications philosophiques considérables : une entité "anonyme" peut-elle être responsable, quand on sait que la responsabilité

Lorsque l'on juge de la responsabilité d'une entreprise, il faut le faire à l'échelle des territoires où elle agit. Une entreprise territorialement responsable paie ses impôts là où elle est active, et se plie aux réglementations locales.

est, étymologiquement, la "capacité à répondre" (*sponsio*) ? Une affaire récente vient illustrer cette ambiguïté : en mai 2026, dans la crise des opioïdes (voir ci-après extrait 1), l'entreprise Purdue Pharmaceuticals a été reconnue coupable de crime. Mais aucune personne physique – dirigeant ou actionnaire – n'a été reconnue comme criminelle. Pour schématiser, un pistolet a tiré une balle, mais personne n'a appuyé sur la détente. Bref, dans quelle mesure une entreprise peut-elle se dire "responsable" quand ni ses

actionnaires, ni ses dirigeants ne sont personnellement responsables de décisions particulières ?

Cette situation est d'autant plus frappante qu'elle est d'apparition assez récente. Jusqu'au milieu, voire à la fin, du XIX^e siècle, une conception beaucoup plus étendue de la responsabilité personnelle prévalait : quand un actionnaire s'engageait dans une entreprise risquée, il était responsable de manière illimitée, sur son patrimoine propre, pour les dommages ou les dettes que cette entreprise pouvait causer. Nous vivons par contraste une époque paradoxale où les discours sur la "responsabilité sociale" n'ont jamais été aussi présents, quand bien même les responsabilités juridiques réelles n'ont jamais été aussi faibles. Ce n'est probablement pas un hasard : en parlant de "responsabilité sociale", on tente de reprendre la main sur des entreprises dont les dommages sont parfois devenus problématiques, mais sur lesquelles le droit peine à avoir prise.

Vous distinguez une conception abstraite d'une conception concrète de la responsabilité des entreprises. De quoi s'agit-il ? Dans quel cas le discours sur la responsabilité n'est-il qu'un outil d'influence voire de marketing ?

Dès que les entreprises sont devenues des "sociétés anonymes", au milieu du XIX^e siècle, elles ont pu croître dans des proportions sans précédent et se détacher des familles, des territoires dans lesquelles elles étaient traditionnellement enracinées. La question de leur place et de leurs "responsabilités" nouvelles au sein du monde social s'est immédiatement posée. En ce sens, la question de la "responsabilité sociale" de l'entreprise n'est pas nouvelle : elle est consubstantielle à l'histoire de la société anonyme.

À cette question nouvelle, deux grandes réponses ont été apportées, ce que je nomme "responsabilité concrète" et "responsabilité abstraite". Historiquement, la responsabilité concrète se voit dans le catholicisme social ou le paternalisme : il s'agit d'agir à l'échelle locale pour améliorer les conditions de vie dans les usines ou autour d'elles. Un exemple célèbre est celui de Saint-Gobain qui, au XIX^e siècle, a développé autour de ses centres industriels des lo-

gements, des restaurants, des écoles, des bibliothèques, etc. Aujourd'hui, la responsabilité territoriale que je promeus est guidée par les mêmes préoccupations concrètes : être responsable, c'est respecter les milieux naturels et les communautés humaines dans les lieux concrets où l'entreprise opère.

À cela s'oppose une conception abstraite de la responsabilité : être "responsable", ce serait faire de bonnes actions qui sont largement décorrélées des dommages particuliers que l'on peut causer. À l'extrême, il s'agit d'organiser un discours de nature publicitaire visant à redorer l'image de l'entreprise, indépendamment des nuisances concrètes qu'elle peut parfois causer. Edward Bernays, le père de la publicité moderne, ne disait pas autre chose lorsqu'il écrivait : "la responsabilité sociale est l'un des principaux domaines d'activité du conseiller en relations publiques". Historiquement, l'un des exemples les plus frappants est celui de Rockefeller faisant face au massacre de Ludlow : peu après la création d'une fondation œuvrant au "bien de l'humanité", une vingtaine de grévistes sont fusillés, incluant femmes et enfants. Face au scandale, sa réaction première est l'embauche d'un publicitaire pour gérer son image (voir ci-après p.5). Aujourd'hui, les pratiques assez communes de "greenwashing" (maquillage vert) relèvent de cette vision hors-sol de la responsabilité.

Qu'est-ce que la "responsabilité territoriale" que vous promouvez ?

Face à l'omniprésence de discours abstraits sur la responsabilité sociale, je promeus une "responsabilité territoriale", qui me semble pouvoir être un outil majeur d'impact et d'influence pour les entreprises. Que cela signifie-t-il ? La première responsabilité "sociale" d'une entreprise est de respecter les milieux naturels et les communautés humaines là où elle opère. C'est ce qui doit être évalué en priorité lorsque l'on tente de mesurer la performance "extra-financière" des entreprises.

Cette conception territorialisée de la responsabilité est une révolution. Par exemple, un concept central dans les débats actuels est celui de compensation. Dans le domaine environnemental, la compensation se fonde sur l'idée que les dommages écologiques causés sur un territoire peuvent être compensés par la plantation d'une forêt, la restauration d'un écosystème, voire l'achat d'actifs verts (ou de "permis d'émission"), ailleurs sur la planète. Beaucoup des entreprises qui affichent une haute performance environnementale dans leurs rapports annuels pratiquent intensément la compensation, qui fait l'objet d'un marché en plein essor. On y achète des permis d'émissions de CO² autant que des "unités de compensation" (UC) permettant, par exemple, de "compenser" l'artificialisation des sols en un lieu par la plantation d'arbres ailleurs. À titre d'exemple, Apple annonce être "neutre en carbone" depuis 2020, et viser une neutralité sur "toute sa chaîne de valeur" à l'horizon 2030. La lecture du document décrivant cette stratégie est instructive : si l'impact environnemental est appelé à être moindre, c'est en grande part via la compensation.

A contrario, lorsque l'on juge de la responsabilité d'une entreprise, il faut le faire à l'échelle des territoires où elle agit. Une entreprise territorialement responsable paie ses impôts là où elle est active, et se plie aux réglementations locales. D'autres éléments sont moins aisément mesurables, à l'image de l'impact environnemental ou du respect des cultures locales. C'est néanmoins dans cette direction qu'il faut avancer pour que la performance extra-financière des entreprises puisse être évaluée de manière convaincante. ■

EXTRAITS

Arguties sémantiques, déviations dialectiques et manipulations juridiques : deux cas emblématiques de la logique financière hors sol

A travers deux tragédies humaines liées à des activités économique-financières survenues, l'une en Inde, l'autre aux Etats-Unis, Guillaume Vuillemey met en lumière les mécanismes par lesquels les véritables commanditaires et bénéficiaires d'opérations sordides parviennent à échapper à leurs responsabilités. A des pertes humaines en nombre correspondent des bénéfices conséquents couplés à une impunité totale. Décryptage. [Les extraits publiés dans les p.3, 4 et 5 de ce n° de Communication & Influence le sont avec l'aimable autorisation de l'auteur et des éditions de L'Aube, qu'ils en soient ici remerciés].

Union Carbide en Inde

"Avant de plonger au cœur des bouleversements induits par la responsabilité limitée, exposons les enjeux qu'elle soulève avec deux exemples tragiques : la catastrophe industrielle de Bhopal et la crise des opioïdes aux États-Unis.

En décembre 1984, dans la ville de Bhopal, au centre de l'Inde, une usine chimique détenue par Union Carbide India Ltd., produisant des pesticides, explosa. Un gaz toxique se répandit dans toute la ville. On estime à 2 000 le nombre de personnes mortes dès la première nuit, et à 200 000 le nombre de blessés. Le bilan s'est ensuite considérablement alourdi, avec près de 500 000 personnes déclarant des maladies dues aux émissions chimiques, dont des cas très graves (malformations chez les nourrissons, etc.).

Quelles responsabilités ont pu être établies ? La société possédant l'usine chimique, Union Carbide India Ltd., était une filiale, détenue à plus de 50 %, de l'entreprise américaine Union Carbide. De manière stupéfiante, celle-ci n'a jamais été inquiétée par les tribunaux américains au motif qu'elle n'exerçait pas d'activités en Inde. Juridiquement, elle ne faisait que détenir une participation majoritaire dans Union Carbide India Ltd., une entreprise à responsabilité limitée. Comme tout actionnaire, Union Carbide (la maison mère) avait une responsabilité limitée pour les agissements de la société détenue. Pour cette raison, les cadres de Union Carbide ne se sont jamais rendus au procès en Inde, et son PDG est décédé trente ans plus tard sans avoir été inquiété."

Morts sur ordonnance : 450.000 victimes dans la crise des opioïdes aux Etats-Unis

"Une autre illustration des conséquences de la responsabilité limitée est celui de la société pharmaceutique Purdue Pharma, détenue par la famille Sackler. À partir de 1996, cette société a commercialisé un médicament antidouleur, l'OxyContin, en minorant sciemment les risques d'addiction et de surdosage. Promu auprès des médecins généralistes sur la base d'informations biaisées ou erronées, l'OxyContin a tôt été détourné comme drogue et massivement surconsommé. Les profits pour Purdue Pharma se sont comptés en dizaines de milliards de dollars, alors même que l'OxyContin ravageait des pans entiers de la société américaine : consommateurs transformés en zombies par leur dépendance à cet opioïde, overdoses à grande échelle. La crise des opioïdes, dont le cœur est la commercialisation de cet antidouleur, a été responsable de plus de 450 000 décès par overdose en vingt ans aux États-Unis. Selon le prix Nobel Angus Deaton, le phénomène est si massif qu'il a été responsable d'une diminution de l'espérance de vie aux États-Unis, surtout au sein des populations blanches défavorisées.

Via les dividendes liés à l'OxyContin, la famille Sackler est devenue l'une des vingt plus riches aux États-Unis. Quand les nuages judiciaires se sont accumulés au-dessus de leurs têtes, ces milliards ont-ils pu être utilisés pour compenser les victimes ? Quasiment pas – précisément en raison de la responsabilité limitée de Purdue Pharma. L'entreprise a fini par se déclarer en faillite, alors que la société avait été vidée de ses profits au bénéfice d'autres structures détenues par les Sackler dans le monde. Leur biographe conclut : "Ils ne voulaient assumer aucune des responsabilités liées au fait de posséder une société et de siéger à son conseil d'administration, mais revendiquaient toutes les protections que cela apportait." Un extrait des auditions résume l'essentiel. À un représentant du Vermont expliquant qu'"à travers Purdue, la famille Sackler a été condamnée pour trois crimes, mais personne n'ira en prison, et elle a conservé ses milliards", l'une des héritières, Kathe Sackler, a répondu que "la famille Sackler n'a été condamnée pour aucun crime. C'est Purdue Pharma qui l'a été. Je ne suis pas une société". En clair : une société peut commettre des crimes, sans qu'aucun individu ne soit responsable. C'est encore la même question, lancinante, qui revient : qui est la société anonyme, quand elle commet un crime ?

Bien qu'extrêmes, ces deux exemples mettent en lumière les questions très profondes soulevées par la responsabilité limitée. Premièrement, la responsabilité des actionnaires n'est pas limitée uniquement vis-à-vis des créanciers de l'entreprise – par exemple, les banques ou d'autres prêteurs –, mais vis-à-vis de la société civile dans son ensemble. Ce point est capital. Qu'Union Carbide India Ltd. se trouve, à la suite de l'explosion de Bhopal, dans l'incapacité de rembourser certains de ses créanciers n'a rien de choquant : si des emprunts ont été contractés, les prêteurs ont sciemment accepté certains risques et ont pu agir pour s'en prémunir (assurances, etc.). Rien de tel en revanche vis-à-vis de la société civile : la population de Bhopal n'a signé aucun contrat acceptant les risques posés par l'usine de pesticides et n'a pas pu (ou de manière très limitée via ses élus) prendre des mesures pour se prémunir contre les conséquences d'une catastrophe. La responsabilité limitée est donc avant tout limitée vis-à-vis de la société civile."

(Sociétés à responsabilités très limitées, op.cit., p. 98 à 101)

EXTRAITS

L'intrusion des entités économique-financières au sein du jeu démocratique : le poids croissant de la communication dans la sphère juridico-politique

L'évolution des règles quant à la participation des "personnes morales" – notamment des sociétés, mais pas que... – au sein des arcanes de la vie politique en modifie peu à peu les rapports de force et les équilibres. Les mutations du droit ont de la sorte des conséquences directes sur la manière dont sont conçues et articulées les campagnes électorales. Comme le montre Guillaume Vuillemey, les décisions de l'appareil juridique d'un pays ont ainsi des répercussions dans la manière dont sont pensées et mises en œuvre les stratégies de communication, entraînant de facto une sujétion de plus en plus apparente du monde politique aux puissances économique-financières.

Qui parle lorsqu'une société anonyme prend la parole ?

"Une entreprise peut-elle avoir une expression propre, qui ne soit ni celle de ses dirigeants ni celle de ses actionnaires ou salariés ? Ou, plus directement, qui parle lorsqu'une société anonyme prend la parole ? [...]"

Aux États-Unis, la première campagne présidentielle où la contribution des grandes entreprises fut déterminante est probablement celle de 1896. Cela ne doit rien au hasard : c'est lors de cette campagne qu'émergea des rangs démocrates le candidat populiste William Jennings Bryan, qui tint un discours frontalement opposé au *big business*. Face à lui, le candidat républicain William McKinley put compter sur des ressources financières considérablement plus importantes, qui lui permirent de l'emporter. Si les détails du financement de cette campagne sont mal connus, il est certain que les dépenses engagées par McKinley ont choqué par leur extravagance : à l'heure où les Américains découvraient le *big business*, ils comprirent aussi que la constitution d'empires industriels et financiers pouvait subvertir le processus démocratique. Aux yeux de beaucoup, c'est le modèle américain lui-même qui était menacé : celui-ci, depuis les origines, était rêvé comme une démocratie égalitaire, regroupant de petits propriétaires collectivement associés à la décision commune, à l'opposé des ordres hiérarchiques prévalant traditionnellement en Europe. Laisser libre cours à l'influence et à l'expression politique des grandes entreprises, n'était-ce pas recréer une féodalité d'un genre nouveau, au détriment de la chose commune ?

Pendant près d'un siècle, telle sera l'image dominante. Dès les années 1900, les preuves s'accumulent, montrant que banques et compagnies d'assurances ont financé les campagnes présidentielles de 1896, 1900 et 1904. En 1907, le Tillman Act interdit les contributions financières des entreprises aux campagnes électorales locales et fédérales. [...]"

"Les entreprises sont des personnes, mes amis !"

"Un revirement s'est opéré à partir des années 1970. De nouveau, le processus s'est enclenché par l'invocation de principes constitutionnels, en l'occurrence le premier amendement de la Constitution. Celui-ci garantit que "le Congrès n'adoptera aucune loi [...] pour limiter la liberté d'expression, de la presse, ou le droit des citoyens de se réunir pacifiquement ou d'adresser au gouvernement des pétitions pour obtenir réparation des torts subis". Comme tout texte à valeur constitutionnelle, il n'est pas dépourvu d'ambiguïtés – et de nombreux cas ont par la suite été soulevés pour déterminer ce qui relevait ou non de cet amendement, et donc de la liberté d'expression (des protestations de guerre à la pornographie, en passant par la distribution de tracts anonymes). Mais une chose est sûre : en 1791, lorsque cet amendement fut adopté dans le *Bill of Rights*, nul ne pensa que les corporations faisaient partie des citoyens protégés par le texte.

Tel sera pourtant l'argument récurrent à partir des années 1970 : limiter les contributions financières ou les campagnes de communication menées par des entreprises en faveur de tel ou tel candidat serait une violation du premier amendement ! [...]"

Ce processus a culminé en 2010, avec la décision *Citizens United*, qui a fait grand scandale aux États-Unis. Là encore, les détails de l'affaire importent moins que les débats auxquels elle a donné lieu, et la décision qui en a résulté. Dans les semaines précédant les élections primaires du Parti démocrate en 2008, *Citizens United*, une organisation conservatrice, avait diffusé des publicités pour un documentaire violemment critique de la candidate Hillary Clinton. Renversant ses décisions antérieures, la Cour suprême a estimé, sur la base du premier amendement, qu'il est "interdit au Congrès de condamner à une amende ou à la prison des citoyens, ou des associations de citoyens, pour simplement s'engager dans le débat politique". Bien que *Citizens United* ait été une organisation à but non lucratif, c'est désormais toute *corporation* qui peut produire de la publicité, positive ou négative, sur un candidat, même juste avant une élection et sans limites de moyens. Le bouleversement est radical, et a entraîné une hausse considérable des dépenses engagées dans les campagnes, qui ont triplé entre 2008 et 2016.

Une avalanche de commentaires a été suscitée par la décision *Citizens United*. Leur lecture est intéressante, car elle ramène, une fois encore, aux débats qui obsédaient le XIX^e siècle finissant : les entreprises sont-elles des personnes comme les autres ? Dans le camp républicain – favorisé, au moins à court terme, par cette décision –, Mitt Romney a pu s'exclamer : "Les entreprises sont des personnes, mes amis !" ("*Corporations are people, my friend*"). À l'inverse, dans une opinion dissidente, la juge Sonia Sotomayor a critiqué la Cour suprême pour avoir "abusivement donné à une créature juridique", à savoir la société anonyme, des "traits humains". Avec *Citizens United*, la boucle semble bouclée : une nouvelle liberté individuelle a progressivement été accaparée par les entreprises, au motif que ces droits sont des droits de la personne, incluant donc les personnes morales. Selon le mot du juge Kennedy, à l'origine de *Citizens United*, les entreprises ne sont plus, pour la première fois, des personnes "discriminées" en matière d'expression !"

(*Sociétés à responsabilités très limitées*, op.cit., p. 46 à 50)

EXTRAITS

Modeler l'opinion publique au service des intérêts des grandes entreprises : le cas Rockefeller et le massacre de Ludlow en avril 1914

Sur le plan plus directement informationnel et communicationnel, c'est sans doute le chapitre 5 du livre de Guillaume Vuillemey (intitulé *La responsabilité sociale et ses masques*, p.115 à 142, in *Sociétés à responsabilités très limitées*, op.cit.) qui retient le plus l'attention. Depuis l'interrogation sur ce qu'est réellement la responsabilité sociale jusqu'au questionnement sur le maquillage des responsabilités, l'auteur met en lumière le gouffre qui sépare le discours moralisateur et puritain, de la réalité concrète (et souvent violente) vécue sur le terrain. Dans le style "Faites ce que je dis, ne faites pas ce que je fais", le double-langage fait florès et le cynisme n'a ici d'égal que la course infinie au profit. L'articulation dialectique est soigneusement mise en avant pour faire passer en arrière-plan, voire effacer, la cruelle réalité. Une analyse que les communicants béats qui ne vivent dans la bulle du mainstream que par des mots-valises et des concepts creux, feraient bien de méditer...

Responsabilités hors-sol pour entreprises hors-sol

"La seconde conception de la responsabilité sociale de l'entreprise, abstraite et déliée de tout enracinement politique ou géographique, naît plus tardivement, dans les premières décennies du XX^e siècle. Elle procède d'un diagnostic opposé au sujet des transformations sociales causées par l'essor du *big business* : plutôt que de repersonnaliser ce qui est devenu anonyme, il s'agit de penser un rapport nouveau entre l'entreprise et le monde social.

L'entreprise anonyme et impersonnelle doit assumer sa position d'être extérieure, et chercher à être acceptée non pas tant par les communautés locales qu'elle bouleverse, mais par l'opinion publique naissante. La responsabilité consiste en un discours visant à justifier l'entreprise auprès d'un vaste public, lui-même anonyme. Cette image publique se construit par la communication de masse et les techniques publicitaires, davantage que par la présence concrète sur des territoires.

La responsabilité consiste alors en des discours et des actes relatifs à des objectifs qui n'ont plus nécessairement de lien avec l'activité quotidienne de l'entreprise. C'est ainsi qu'une entreprise pourra, par exemple, polluer les lieux concrets où elle opère, tout en prétendant œuvrer pour la planète via des dons à des associations ou des actions de compensation. Une responsabilité hors-sol pour une entreprise hors-sol. [...]"

En apparence, philanthropie et bons sentiments, dans les faits, violence et répression

"Les exemples d'entreprises ayant fait de la responsabilité sociale une affaire de communication sont légion. Historiquement, l'exemple le plus frappant est celui de la réaction de la famille Rockefeller au massacre de Ludlow, en avril 1914. Tous les éléments du puzzle sont présents. D'une part, des atrocités commises sur les lieux concrets où l'entreprise opère. D'autre part, un discours sur la responsabilité orchestré vis-à-vis du public par un communicant célèbre, et des activités de philanthropie pour se justifier. Le tout, sur fond de puritanisme protestant, dont nous verrons l'importance plus bas.

Résumons les faits. Le 20 avril 1914, à Ludlow, dans le Colorado, les gardes de la Fuel and Iron Company, possédée par John D. Rockefeller, ouvrent le feu sur des mineurs grévistes et leurs familles, faisant 26 morts (parmi lesquels 11 femmes et 2 enfants). Le scandale est immédiatement immense, et la famille Rockefeller, accusée du crime, est violemment décriée dans la presse. Le choc est d'autant plus inattendu pour les Rockefeller que la famille a créé, moins d'un an plus tôt, en mai 1913, la fondation qui porte leur nom, et dont l'un des objectifs revendiqués est d'œuvrer au "bien de l'humanité". Peut-il y avoir un contraste plus saisissant entre le discours universel et les actions concrètes ?

Ce qui est fondamental pour l'histoire de la responsabilité sociale est ce qui suit. John D. Rockefeller Jr. a l'intuition de faire appel à une personne-clé dans l'histoire des relations publiques : Ivy Lee. Ce dernier perçoit tôt la nécessité d'une communication de masse pour modeler l'opinion publique au service des intérêts des grandes entreprises. En 1906, il a été l'auteur du premier communiqué jamais envoyé à la presse pour tenter de casser l'image d'une grève dans l'opinion.

Au service du clan Rockefeller, il multiplie les communiqués de presse mensongers – affirmant que les syndicats ont eux-mêmes organisé le massacre – et insultants : la meneuse des grévistes est qualifiée de "prostituée et proxénète". Passée cette première étape, Ivy Lee devint employé à plein temps des Rockefeller, avec pour objectif de transformer leur image auprès de l'opinion. Cela passe par la création d'un département spécifique au sein de la fondation Rockefeller. Il incite Rockefeller Jr. à prononcer des conférences sur la question sociale, qui aboutissent à la publication d'un livre au titre étrangement significatif : *The personal relation in industry* (La relation personnelle dans l'industrie).

Ainsi, alors que les entreprises Rockefeller constituent l'une des plus grandes "pieuvres" impersonnelles au monde (ainsi que les journalistes d'opinion en parlent), c'est toujours la question de la personnalisation qui refait surface. Cet ouvrage mérite le détour, tant ses formules-choc paraissent contemporaines. On y lit, par exemple, que l'entreprise moderne doit "subordonner le profit au bien-être", ou que "la communauté est une partie prenante essentielle au sein de la vie économique, qui doit être représentée au même titre que les autres parties prenantes". Dans toutes les actions qui entourent le massacre de Ludlow, nous sommes très loin du paternalisme traditionnel. La conception de la responsabilité qui naît est quelque chose de profondément neuf, qui opère par des canaux inédits, et vis-à-vis d'un public qui, quelques décennies plus tôt, n'existait pas. Ivy Lee pourra résumer ainsi sa contribution à l'histoire de la responsabilité sociale : "J'essaie de traduire dollars et cents, actions et dividendes, en termes d'humanité."

(*Sociétés à responsabilités très limitées*, op.cit., p. 127 à 131)

BIOGRAPHIE

Né dans le Jura, Guillaume Vuillemey est titulaire d'un doctorat en économie de Sciences-Po Paris. Depuis 2015, il est professeur de finance à HEC Paris, chercheur associé au CEPR (Londres) et membre du conseil scientifique de l'Autorité des marchés financiers (AMF). Il a été chercheur invité à la Banque centrale européenne et à l'université d'Harvard.

Ses travaux ont d'abord porté sur les crises financières et la régulation des marchés financiers. Au lendemain de la crise bancaire de 2008, il a publié de nombreux articles scientifiques sur les marchés de produits dérivés, les risques qui leur sont inhérents, et les réformes visant à les réguler. Ces travaux ont été publiés dans plusieurs revues de rang mondial, dont le *Journal of Finance*, la *Review of Financial Studies*, le *Journal of Financial Economics*, et ont été couronnés de plusieurs prix, dont celui du meilleur jeune chercheur en économie décerné par la Banque de France.

Ces travaux ont été parmi les premiers à mettre en lumière le fonctionnement d'institutions peu connues mais essentielles sur les marchés financiers : les chambres de compensation. Celles-ci garantissent la bonne exécution des transactions sur les marchés de titres ou de produits dérivés, et sont donc un élément central en matière de stabilité financière. Guillaume Vuillemey a étudié à la fois l'émergence de ces institutions au XIX^e siècle – un pan méconnu de l'histoire du capitalisme – et leur régulation actuelle.

Ses travaux plus récents portent sur la responsabilité des entreprises, dans une perspective à la fois contemporaine et historique. Par

exemple, il a utilisé des données sur l'ensemble des porte-conteneurs et des tankers de la planète afin de montrer la croissance considérable des pavillons de complaisance depuis les années 1980, et mettre en évidence les stratégies juridiques utilisées par les armateurs afin d'échapper à toute responsabilité en cas de dommage ou de marée noire.

De ces travaux est né un premier livre, *Le temps de la démondialisation*, publié en 2022 aux éditions du Seuil (collection *La République des idées*). Cet ouvrage a reçu un accueil médiatique important (*Le Monde*, *L'Obs*, *Le Figaro*, *France Culture*, *France Inter*, etc.) et a valu à Guillaume Vuillemey d'être invité devant le Sénat pour une audition sur le thème de la démondialisation.

Plus récemment il a étudié la naissance de la "responsabilité limitée" des actionnaires dans une perspective historique, à l'aide de données d'archives sur l'Angleterre du XIX^e siècle. Pour Guillaume Vuillemey, la responsabilité limitée des actionnaires n'a pas été généralisée avant tout pour permettre aux entreprises de lever davantage de capitaux, mais à l'instigation des épargnants eux-mêmes, qui souhaitaient placer leurs capitaux sans être responsables des mauvaises décisions que les entreprises pourraient prendre. Cet article est à l'origine de son second livre, *Sociétés à responsabilités très limitées*, publié en 2026 aux éditions de l'Aube.

Pour en savoir plus, voir l'entretien que Guillaume Vuillemey avait accordé à *Communication & Influence* en mars 2023 sur le thème *La finance et le réel, ou le dédoublement du monde* : <https://url.me/ctEUWv>



L'INFLUENCE, UNE NOUVELLE FAÇON DE PENSER LA COMMUNICATION DANS LA GUERRE ECONOMIQUE

"Qu'est-ce qu'être influent sinon détenir la capacité à peser sur l'évolution des situations ? L'influence n'est pas l'illusion. Elle en est même l'antithèse. Elle est une manifestation de la puissance. Elle plonge ses racines dans une certaine approche du réel, elle se vit à travers une manière d'être-au-monde. Le cœur d'une stratégie d'influence digne de ce nom réside très clairement en une identité finement ciselée, puis nettement assumée. Une succession de "coups médiatiques", la gestion habile d'un carnet d'adresses, la mise en œuvre de vecteurs audacieux ne valent que s'ils sont sous-tendus par une ligne stratégique claire, fruit de la réflexion engagée sur l'identité. Autant dire qu'une stratégie d'influence implique un fort travail de clarification en amont des processus de décision, au niveau de la direction générale ou de la direction de la stratégie. Une telle démarche demande tout à la fois de la lucidité et du courage. Car revendiquer une identité propre exige que l'on accepte d'être différent des autres, de choisir ses valeurs propres, d'articuler ses idées selon un mode correspondant à une logique intime et authentique. Après des décennies de superficialité revient le temps du structuré et du profond. En temps de crise, on veut du solide. Et l'on perçoit aujourd'hui les prémices de ce retournement.

"L'influence mérite d'être pensée à l'image d'un arbre. Voir ses branches se tendre vers le ciel ne doit pas faire oublier le travail effectué par les racines dans les entrailles de la terre. Si elle veut être forte et cohérente, une stratégie d'influence doit se déployer à partir d'une réflexion sur l'identité de la structure concernée, et être étayée par un discours haut de gamme. L'influence ne peut utilement porter ses fruits que si elle est à même de se répercuter à travers des messages structurés, logiques, harmonieux, prouvant la capacité de la direction à voir loin et sur le long terme. Top managers, communicants, stratèges civils et militaires, experts et universitaires doivent croiser leurs savoir-faire. Dans un monde en réseau, l'échange des connaissances, la capacité à s'adapter aux nouvelles configurations et la volonté d'affirmer son identité propre constituent des clés maîtresses du succès".

Ce texte a été écrit lors du lancement de *Communication & Influence* en juillet 2008. Il nous sert désormais de référence pour donner de l'influence une définition allant bien au-delà de ses aspects négatifs, auxquels elle se trouve trop souvent cantonnée. L'entretien que nous a accordé Guillaume Vuillemey va clairement dans le même sens. Qu'il soit ici remercié de sa contribution aux débats que propose, mois après mois, notre plate-forme de réflexion.

Bruno Racouchot
Directeur de Comes

Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Toronto ■ São Paulo ■ Porto Alegre

Directeur de la publication : Bruno Racouchot

Illustrations : Rossana

CONTACT

France (Paris) - North America (Toronto)

South America (São Paulo - Porto Alegre)

bruno@comes-communication.com

www.comes-communication.com



Quand la réflexion accompagne l'action