

Ce cas est mis en ligne avec l'aimable autorisation de ses auteurs :
Lionel SINQUIN, Bruno GOSSELIN , Didier LUCAS ©

*Attention, cette étude est protégée, toute reproduction et /
ou utilisation totale ou partielle devra préalablement avoir
été autorisée par ses auteurs.*

Reproduction Interdite sans l'accord des auteurs.

L'AFFAIRE BELVEDERE

La première attaque d'une entreprise française sur INTERNET

Aujourd'hui, le durcissement de la compétition économique mondiale engendre une **utilisation massive de l'information et de la connaissance pour déstabiliser la concurrence**. A l'heure des réseaux mondiaux de communication et du travail en temps réel se développent de nouvelles formes d'agressions qui menacent autant les entreprises que les Etats. Il s'agit de méthodes offensives - désinformations, rumeurs, manipulations médiatiques - pouvant être efficacement déployées sur l'ensemble des canaux de communication: Internet, presse écrite, radios, télévisions, supports publicitaires et même par tracts diffusés dans la rue.

Ces attaques concurrentielles ont un coût bien identifié:

> Le groupe Perrier a perdu un tiers de son marché aux Etats- Unis à la suite de la campagne de rumeurs sur le benzène.

> L'institut Pasteur a perdu les retours financiers de l'invention du test du SIDA à la suite d'une longue guerre de communiqués et de manœuvres d'influence menée par les protagonistes américains.

> La Compagnie Générale des Eaux s'est vue interdire le marché belge à la suite d'une virulente campagne de rumeurs orchestrée par certains médias.

La montée en puissance d'Internet, depuis ces dernières années, a révolutionné les rapports économiques entre les entreprises et elle a donné à l'information une nouvelle dimension, autre que celle donnée par les médias traditionnels (presses écrites et audiovisuelles). Internet est non seulement le relais de toutes formes de communications mais il est

aussi utilisé pour diffuser le plus efficacement des informations afin de modifier l'environnement ciblé, changeant, par conséquent, les rapports de forces entre les différents acteurs.

Les Anglo-saxons et notamment les Américains, au contraire des Français, ont très bien assimilé cette nouvelle donnée et l'ont intégrée efficacement dans la gestion de leurs affaires. Ainsi, une fois de plus, se refusant de voir la réalité en face, ils évitent d'utiliser cette nouvelle arme dans le management de leur entreprise. Pour empêcher toute susceptibilité, une grande majorité de nos dirigeants, politiques et économiques, risquent de se retrouver face à des adversaires d'autant plus virulents qu'efficaces, plaçant économiquement la France dans une situation critique.

Pour la première fois en France, une entreprise est victime d'une attaque sur Internet entraînant la chute de son action de plus de 60%. En effet, la société **Belvédère est victime d'une véritable guerre de l'information** depuis juin 1998. L'apogée de cette attaque a été la mise en ligne d'un site Internet par la société américaine Edelman, spécialiste en management de crise. Il propose "*d'expliquer au public, aux investisseurs et aux analystes, aux journalistes, les manquements graves en termes de communication de Belvédère SA avec ses actionnaires et la communauté financière*".

Les dirigeants de Belvédère n'ont pas été préparés à ce type d'agression et n'ont pu y répondre efficacement. L'action de la société se retrouve aujourd'hui fortement sous-évaluée.

Cette situation révèle les lacunes de certains dirigeants français en matière de management stratégique de l'information mettant ainsi leurs entreprises dans une situation instable et vulnérable. Afin de préserver leurs sociétés face à de telles déstabilisations, ils doivent prendre conscience du rôle croissant de l'information dans le nouveau contexte mondial et donc se préparer le plus rapidement et le plus efficacement possible à ces nouveaux types d'attaque.

Cette étude a pour but d'expliquer comment la société Belvédère a été déstabilisée par l'utilisation d'Internet, par conséquent de faire prendre conscience aux entrepreneurs français l'importance vitale de l'information dans le management de leurs sociétés.

SOMMAIRE

I. Présentation de la société Belvédère.

- A. Caractéristiques financières.
- B. La cotation au nouveau marché.
- C. Présence à l'internationale.
- D. Faiblesse de l'entreprise.

II. Mise en œuvre et analyse d'une guerre de l'information.

A. Les techniques et les supports utilisés.

1. *Description des moyens mis en œuvre par Edelman.*
2. *L'outil juridique ou l'art d'attaquer par l'information.*

B. Analyse de la situation.

1. *Les effets directs et indirects de l'offensive orchestrée par Edelman et ses limites.*
2. *Les points faibles de l'attaque d'Edelman.*

III. Simulation d'une politique de contre-offensive.

- A. Configuration stratégique et informatique recommandées.
- B. L'art de la guerre.

IV. Conclusion.

VI . Annexes :

Résumé à l'attention des journalistes

Chronologie

Sources

Annexe 1 : Article du Monde Communication du 16/10/98 :

"Internet joue un rôle croissant dans la communication de crise"

Annexe 2 : Interview de Mr Xavier Delacroix sur le suite d'Edelman

Annexe 3 : Edelman ; Structure du site d'Edelman ; Traduction du site polonais sur l'affaire Belvédère

I. Présentation de la société Belvédère S.A.

M. Rouvroy, co-directeur de Belvédère.

Jacques Rouvroy et Krzysztof Trylinski (l'ex-internationale de Handball) ont créé le groupe Belvédère S.A. (anciennement Euro-Agro) le 8 février 1991. Cette multinationale Bourguignonne est spécialisée dans l'exportation de bouteilles satinées et sérigraphiées, haut de gamme, destinées à la valorisation des productions d'alcool blancs dans le monde.

A. *Caractéristiques financières*

La société Belvédère dispose d'un capital est de 14 911 000 FRF, elle est cotée au nouveau marché en continue et dispose d'un effectif de 207 employés. Le capital est ouvert au public à hauteur de 45,88%, 23,46% pour la famille Rouvroy (Financière du Vignoble), 23,46% pour la famille Trylinski, 5,28% pour la Banque de Ville et 1,92% pour M. Owsiany Janusz.

Date	31/12/97	31/12/96
Chiffre d'affaire Net (FRF)	167 883 000	92 101 000
Résultat Courant (FRF)	43 916 000	18 717 000
Résultat net (FRF)	27 272 000	10 831 000
Capitaux propres (FRF)	150 613 000	29 680 000
Trésorerie nette (FRF)	82 041 000	20 447 000
Autonomie financière (%)	+60.11	+34.34
Taux d'intérêt financier (%)	+1.10	+0.45
Rentabilité économique (%)	+26.89	+24.03
Capacité d'autofinancement (FRF)	30 932 000	14 074 000

Le chiffre d'affaire au 4 Janvier 1999 est converti en Euro, soit un C.A. de 61 000 000 Euros. On remarquera que les ventes de produits continuent temporairement d'être effectuées en dollars en attendant la constitution de réserves en Euro par les banques centrales des pays concernés. Le passage en Euro était d'autant plus souhaitable car il était

apparu une certaine fragilité dans les pays de l'Est lors de la crise du rouble et sa non convertibilité.

La vodka Belvédère représente 33% de part de marché aux Etats-Unis et la société Belvédère passe par la Millenium Import Company (MIC) pour l'exportation. La MIC prend une marge de 10\$ par bouteille, Belvédère SA ainsi que la distillerie polonaise (la Polmos Zyrardow) prennent 1\$. On comprend que la MIC essaye à tout prix de court-circuiter la société bourguignonne.

Le volume de bouteilles vendu est de 5,8 millions en 1996 contre 3,9 en 1995. Les nouvelles bouteilles Sobieski sont un investissement majeur pour Belvédère

B. *La cotation au nouveau marché.*

Cette représentation graphique montre l'évolution du titre depuis le début de l'affaire. On note une baisse après les premiers procès et une rupture dans la cotation à la suite de la mise en place du site.

Information particulière : code SIREN 380695213 et code SICOVAM : 6087.

L'action fut introduite à 125 FRF le 21 Janvier 1997.

Graphique boursier/ code Sicovam 6087/ Finance-net/ Février 98 - Février 99

En date du 16 mars 1999, l'action était coté à 450.31 FRF soit 68.5 euros.

C. *Présence à l'internationale.*

La société Belvédère est une multinationale.

-
Liste de ses filiales avec la participation de Belvédère SA :

France : MAD-75%, Belvédère Diffusion - 99,99%,

Pologne : Euro-Agro Varsovie - 67%, France Vins Company - 98,80%,

Belvédère Polska -100%, Sobieski - 99.99%,

Russie : Ivan Kalita -51%,

Biélorussie : Voie d'Or -60%,

Chine : Tianjin Prestige Int'l - 80%,

Allemagne : SLM logistik & Marketing GMBH - 90%,

Tchécoslovaquie : Vins de France Praha -98,60%, Vltava Productions - 100%, Euro-tecno Prague - 94%,

Hongrie : Euro-Agro Budapest -80%,

Bulgarie : Euro-Agro Sofia - 100%,

Slovénie : Vins Prestige - 51%,

Roumanie : Atheneum Drinks Int. - 51%,

Slovaquie : Vins de France-100%,

Liban : Alcomust - 98,5%,

Grèce : Classic Drinks -90%.

De plus, elle possède bon nombre de participations un peu partout dans le monde (Japon, Ukraine, Kazakhstan, Azerbaïdjan...).

Aux Etats-Unis, la Belvedere Beverage Company n'a pu voir le jour suite aux démêlés judiciaires avec la société californienne Belvedere Winery dont la marque fut déposée en 1989.

A l'encontre des accords signés, la Millennium Import Company a déposé la marque Belvédère pour nuire à la société Belvédère d'où une multitude de procès en cours (point sur lequel nous reviendrons).

D. Faiblesse de l'entreprise.

La C.O.B. reproche à la société Belvédère un manque d'information financière vis à vis des actionnaires. Dans un contexte de mondialisation, tout manque d'information est mal vécu par les autorités monétaires même pour une entreprise d'origine familiale.

D'autre part, l'entreprise ne compte que cinq personnes dans l'équipe dirigeante ce qui semble insuffisant pour faire face à une telle attaque.

II. Mise en œuvre et analyse d'une guerre de l'information.

A. Les techniques et les supports utilisés.

Si le site d'Edelman apparaît aussi efficace, c'est qu'il met en œuvre un véritable savoir faire en matière de communication offensive. En effet, pour la première fois en France, Internet devient l'outil d'une guerre de l'information.

1. Description et analyse des moyens mis en œuvre par Edelman

Dans sa conception, le site fait preuve d'un esprit novateur:

Son aspect volumineux est trompeur: il donne l'impression d'être particulièrement bien argumenté en allant jusqu'à l'exhaustivité. En fait ce site n'a pas été créé pour être lu mais pour être survolé. L'objectif était de donner au site une impression de véracité et non d'affirmer la vérité.

Le choix de la présentation est d'un grand classicisme car la cible visée est l'actionnaire " bon père de famille ". De plus dès la première page - la seule qui soit véritablement lue -, le débat est posé, le site se présente comme un simple écho consumériste au service des actionnaires et des investisseurs.

Edelman a référencé le site avec le plus grand soin afin que l'impact soit efficace. Cela explique les liens avec des journaux économiques et financiers grand public comme par exemple les Echos et certains organismes financiers tels que la Commission des Opérations Boursières.

Le site est structuré de manière à convaincre le visiteur. En effet, celui-ci est dépassé par la quantité d'informations: plus il y a d'informations, plus celles-ci semblent vraies. Edelman utilise cette technique efficace

pour sensibiliser le public qui n'est pas habitué à de telles pratiques offensives.

La page d'accueil du site est faite de manière à accrocher l'attention du visiteur dès sa connexion: tous les mots sont importants et pesés. En effet, lorsque nous arrivons sur le site, les mots qui ressortent du texte sont: " Que peut-on reprocher à Belvédère SA? "; ils mettent la société Belvédère dans la position de l'agresseur et donnent l'impression qu'elle ment au public, qu'elle est déloyale vis à vis de ses concurrents et injuste par rapport à la société Millenium. Cette présentation est crédibilisée par les arguments qui sont exposés et par la liste des " plaignants " rendue publique. D'autre part, toujours sur cette première page, nous sommes informés de la dernière mise à jour du site, mais également des dernières actualités concernant l'affaire et des nouveaux communiqués judiciaires mettant en cause la société Belvédère. Le but d'Edelman est de répondre au cahier des charges de son client. Il doit donc, par le biais d'Internet, montrer que les informations sur lesquelles s'appuient la société Millenium sont vraisemblables mais pas forcément vérifiées. Il est donc important pour Edelman de mettre en place une structure adaptée afin que cette nouvelle forme de communication soit concluante.

Le cabinet Edelman est, dans cette affaire, ce que l'Agence France Presse - AFP - est aux journalistes. En effet, il recherche et traite les informations pour le visiteur : en fin de première page, nous pouvons lire la phrase suivante: " Vous trouverez dans ces pages toutes les informations, jugements, chronologie, communiqués de presse, articles de presse qui permettent de cerner la réalité de la situation de Belvédère SA. Ainsi, chacun peut se faire une opinion objective ". Cela montre que ce site est le seul endroit sur Internet, et dans les médias en règle générale, où les personnes concernées trouveront tout ce qu'elles recherchent.

2. L'outil juridique ou l'art d'une attaque par l'information.

Toute désinformation, pour convaincre, doit être directive. C'est pour cette raison que le site réalisé par Edelman a choisi d'énoncer " des vérités " susceptibles de déstabiliser l'entreprise Belvédère; ces dernières étant crédibles par leur seule présence.

Il existe trois types de vérités :

- Une vérité charismatique.
- Une vérité bureaucratique.
- Une vérité légale - juridique et experte -.

En l'espèce, seule la " vérité légale " pouvait devenir l'angle d'attaque d'une campagne offensive contre Belvédère. En effet, la société instigatrice Millenium, par sa réputation, la nature de ses activités et sa nationalité ne pouvait à priori bénéficier d'aucune forme de légitimité dans le cadre d'une telle action.

Il lui convenait donc de se servir de l'arme subversive que peut constituer le droit.

En ce qui concerne la forme: l'architecture du site est construite par rapport à une argumentation juridique. En effet, le droit est omniprésent et les arguments présentés par Edelman, sont directement associés à une série de décisions judiciaires qui se proposent d'illustrer les dénonciations produites. La technique mise en place est classique. Elle consiste à coupler la dénonciation et le droit. Cette apposition valide ainsi dans l'esprit du lecteur un argumentaire qui n'a pas lieu d'être.

On notera que si l'internaute désire aller plus loin dans l'étude des décisions judiciaires successives proposées par le site, sa tâche s'avérera bien difficile. Il s'agit avant tout d'une compilation exhaustive de décisions qui peut donner une impression de transparence et d'objectivité. Sa véritable vocation semble consister à noyer le lecteur sous le flot d'un trop grand nombre d'informations.

Les éléments juridiques, tels qu'ils sont présentés, semblent avant tout avoir été conçu pour être survolés. Ils ne se contentent pas de reprendre les attendues de principe des quelques grands arrêts relatifs à l'affaire. Ils reproduisent également et avec partialité les motivations de certaines parties.

La politique offensive de déstabilisation mise en œuvre est rationnelle : puisque les premiers affrontements juridiques donnent provisoirement raison au distributeur américain, il convient de le faire savoir.

En ce qui concerne le fond: on constatera que l'attaque s'appuie sur le petit actionnariat. En effet, les six arguments redondants, qui sont cités, dénoncent une violation des droits de l'actionnaire.

Cette technique est particulièrement adroite, elle permet à la société Millenium qui se trouvait vis à vis de Belvédère, dans un rapport du fort au faible, de renverser les préjugés. Grâce à l'intervention d'Edelman, Millenium est désormais l'une des nombreuses victimes des " négligences " imputables à Belvédère (la confrontation n'est plus directe) et la société française se voit accuser " d'abus de position dominante "; elle devient ainsi le symbole de certains travers capitalistes et multiplie ses détracteurs.

Le site s'adresse en particulier à deux catégories d'internautes.

La " vérité légale " qui leur est décrite les intéresse donc directement. Pour les petits actionnaires, le site les prévient et se met à leur place. Il leur décrit conjointement les actes répréhensibles dont ils sont victimes et qui vont à l'encontre de leur propres intérêts.- phénomène d'identification au groupe qui va provoquer l'adhésion -.

Pour les journalistes, il s'agit de la présentation d'un abus de droit, au préjudice du faible, dont il convient de se faire le relais. Par ces remises à jour et sa légitimité, il devient alors la source d'information reconnue.

On notera que de ce fait, le droit, institué à l'origine pour régir équitablement les contentieux, devient par son développement et sa complexité l'outil incontournable de l'attaque par l'information.

B. Analyse de la situation

1. *Les effets directs et indirects de l'offensive orchestrée par Edelman et ses limites.*

Les conséquences directes de cette attaque via Internet est la baisse de l'action de Belvédère. Celle-ci a été introduite sur le nouveau marché le 21 janvier 1997 pour un nominal de 125 FRF. Le cours optimal de 1430 FRF fut atteint en juin 1998 pour se retrouver au-dessous des 400 FRF après la mise en place du site.

Non seulement le site a contribué à la baisse de l'action mais il a aussi créé un effet boule de neige. En effet, le site est à l'origine, directe ou indirecte, de tous les articles de presse dans les journaux tels que les Echos, La Tribune, le Monde, ... cela a donc permis de toucher un public élargi. De plus, dans ce cas, l'origine de l'attaque est inconnue - à moins que l'article ne stipule la source de ces informations - ce qui met la société Belvédère SA dans une position très délicate.

Cette attaque a inévitablement déstabilisé Belvédère car elle l'a entraîné dans un nouvel environnement commercial inconnu de l'équipe dirigeante, ce qui a donc largement contribué au manque de réactions efficaces face à une telle agression.

Les conséquences indirectes sont plus difficiles à déterminer mais nous pouvons tout de même en définir quelques unes. La dévalorisation de l'image de marque de Belvédère est inévitable. Cela s'est traduit temporairement, dans les milieux financiers, par la perte de confiance de certains investisseurs. Pour faire face à cette dégradation et pour reconquérir le cœur des actionnaires potentiels, la société Belvédère devra faire preuve d'imagination et prouver à l'avenir qu'elle peut devenir plus réactive.

La presse a réagi tel que l'espérait Edelman. Cela prouve qu'une information " orientée " mais crédible peut avoir un impact exponentiel. L'exemple le plus frappant est celui de la Commission des Opérations Boursières qui a tenu compte des arguments du site d'Edelman c'est à dire le manque de communication vis à vis des actionnaires. Cela prouve que ce ne sont pas les plus vulnérables qui sont les plus exposés à de telles attaques par l'information.

Les limites de cette agression sont diverses. Tout d'abord, le réalisme des analystes financiers et la confiance des actionnaires ont permis à Belvédère de préserver le noyau dur. D'autre part, la tendance dans les journaux s'est inversée comme le montre l'article de Florence Amalou paru dans le Monde le 16 octobre 1998 qui explique notamment le rôle croissant d'Internet dans la communication de crise. La presse, sans prendre la défense de Belvédère, analyse l'affaire et montre que cette société familiale est victime pour la première fois en France d'une campagne d'attaque par l'information via Internet. Certains organes de presse n'hésitent pas, d'ailleurs, à utiliser le terme " désinformation ".

Bien que le noyau dur des actionnaires ait gardé confiance vis à vis de Belvédère, le doute persiste dans les milieux financiers et les investisseurs restent méfiants car ils ne veulent pas perdre une deuxième fois de

l'argent sur cette valeur du nouveau marché qui est considéré par les analystes financiers comme rentable mais risquée.

2. Les points faibles de l'attaque d'Edelman.

Dans l'affrontement qui oppose Belvédère à Millenium, une question reste sous-jacente :

- Quel était l'objectif dévolu à Edelman lorsque ce dossier de guerre de l'information lui a été confié ?

A cette question, la réponse qui apparaît la plus crédible, est celle évoquée par un article du journal Le Point en date du 24 octobre 1998, qui affirme : *" En réalité, tout se passe comme si, en coulisse, se déroulait une autre bataille bien plus stratégique : la prochaine privatisation des distilleries polonaises. L'explication peut être, de tant d'acharnement "*.

La mission et les objectifs sont-ils atteints ? il convient encore d'attendre avant de se prononcer. Les moyens mis en œuvre et la réalisation de la mission restent exceptionnels et la société Belvédère est aujourd'hui en difficulté. Mais il apparaît dès à présent que l'attaque décrite aurait pu être potentialisée.

Depuis l'article du journal Le Monde, déjà évoqué (cf.annexes), on remarque un retournement de l'opinion publique vis à vis de la société Belvédère. Accusée à l'origine par la presse de négligences et d'une déficience en communication, elle est dorénavant présentée comme la victime injuste d'une attaque qui la dépasse.

Directement identifiable, il semble que le cabinet Edelman n'ait pas su aller jusqu'au bout de sa logique offensive. En effet, si le site avait pu être réalisé dans le cadre associatif d'une loi 1901, sans que le commanditaire de l'action déstabilisatrice puisse apparaître de manière aussi évidente, il est fort probable que les médias n'ayant pas les moyens de mener des investigations coûteuses n'auraient pas été au delà de leur première analyse.

Si cette attaque par l'information avait pris l'apparence d'un mouvement d'opinion consumériste – des petits actionnaires déçus par l'entreprise Belvédère -, cette démarche aurait pu avoir un succès total.

Mais il semble que la société Edelman, comme le démontre son site hébergé aux Etats- Unis, ne puisse résister à la satisfaction de présenter, et revendiquer un ensemble de ses réalisations afin de valoriser ce type de travail -.

Il est également raisonnable de penser que si la société Edelman avait exploité toutes les possibilités d'Internet, son action aurait pu être plus efficace - optimisation de certains forums de discussion sur Internet et participation à l'assemblée générale -.

Une hypothèse peut être envisagée :

La réactivité de l'actionnariat a sans doute outrepassé les prévisions des créateurs du site ; leur succès a donc suscité l'interrogation de nombreux observateurs.

Il est probable que si le titre Belvédère avait seulement chuté de quelques dizaines de francs, la réaction aurait été d'un effet moindre.

III. Simulation d'une politique de contre-offensive.

A. Configuration stratégique et informatique recommandées.

L'originalité de la démarche d'Edelman est d'avoir compris qu'il existait des filtres perceptuels d'organisation qui cachaient une autre grille de lecture. Il a su mettre en place des schémas originaux auto-validants, dès lors qu'ils se développent dans un environnement complaisant. Ainsi, toute désinformation peut être validée par des sources de confiance. Une fois le processus engagé, il devient très difficile pour toute autre source de se mettre en contradiction avec la première. De ce fait, les tiers ayant accès à cette information, payant même parfois pour l'obtenir, ne se posent aucune question sur sa validité.

Edelman connaît bien les médias, il sait que ceux-ci sont souvent dépourvus de moyens pour traiter l'information. L'accès à des bases de données est primordial pour le journaliste : c'est le cas de ceux qui lisent les dépêches A.F.P. et qui se nourrissent des sites Internet pour faire leurs propres commentaires. Il suffit que l'information soit crédible pour qu'elle soit reprise. Ce qui fait le potentiel d'Edelman, c'est de posséder une base de données marketing élaborée sur des décennies. A l'origine, elle servait à trouver des clients. Maintenant, elle est utilisée comme la recherche de personnes influentes si la mission est de protéger un de ses clients ou d'attaquer pour le compte d'un autre - cf. Belvédère -, la base fera immédiatement un mailing du site Internet ou du communiqué de presse à toute personne qui pourrait rétablir la situation favorable au profit du client. Les journalistes, les actionnaires, les associations, les analystes financiers, les dirigeants, les administrations seront autant d'acteurs qui pourront être mis à contribution pour le compte d'Edelman. Cela agit actuellement comme un véritable avantage comparatif sur la concurrence qui sera d'autant plus efficace que l'adversaire n'en est pas doté. Par rapport à un communiqué de presse, la solution Internet est de loin la plus efficace car elle permet un feedback plus rapide de l'information. Les mails donnent une idée des réactions, et une liste de diffusion "orientée" va permettre d'instituer un véritable débat. Les outils intelligents vont, quant à eux, aider à mieux connaître les individus qui ont visité le site et à analyser de l'impact théorique par rapport à la réalité.

Une stratégie peut être menée sur l'envoi d'un message incongru ciblé. Grâce au feedback rapide, on peut appliquer un modèle transmission-réception- interprétation de la cible. Le timing est aussi une chose importante, car ce qui est primordial pour le décideur, c'est d'avoir l'information quand il en a besoin (i.e. à partir du moment où le bruit devient significatif).

A travers cette démarche, on comprend mieux pourquoi la communication dans l'entreprise devient de plus en plus l'affaire de véritables professionnels qui maîtrisent les réseaux, les bases de données, l'informatique et les techniques subversives ; par conséquent, les

guerriers de l'information ont toujours à l'esprit qu'ils sont assujettis à des règles de respect de la concurrence qu'ils ne devront à aucun moment outrepasser s'ils ne veulent pas générer un effet contraire à leur action.

Les spécialistes du conseil et de la communication de crise n'ont pas toutes les qualités requises pour mener à bien de telles opérations.

B. L'art de la guerre.

L'art de la guerre se définit par rapport aux objectifs à atteindre. Veut-on promouvoir son action ou avoir une simple influence sur les médias ? Le but est-il d'étouffer la concurrence avec des techniques de prolifération ou d'épuiser le concurrent par une technique d'attrition ? Cherche-t-on la perte d'intégrité de la cible par des mesures de discrédits comme c'est apparemment le cas de la politique d'Edelman face à Belvédère ? Le but ultime étant l'auto-décrédit, la perte de confiance de la cible, voire son implosion par la destruction morale ou sociale de la cible .

Pour éviter ce risque, une politique d'anticipation doit être mise en œuvre par des agents intelligents qui surveillent différentes bases de données, et qui se déclenchent sur mots-clés. Cette anticipation aurait dû être la préoccupation de Belvédère pour qu'elle réagisse plus vite à la dénégation dont elle est la victime, au moment même où celle-ci apparaissait. Cela lui aurait évité sans doute bien des frais et des explications. La C.O.B., en lui reprochant son manque d'information, pousse à l'utilisation de ces méthodes. Rien de pire à l'heure du passage d'une société de consommation à une société de communication que d'être attaquée par l'information. Ceux qui ne croiront pas à cette nouvelle forme de savoir faire sont les mêmes qui n'ont pas cru au développement du marketing et aux relations humaines dans l'entreprise comme source d'efficacité.

Ce que nous voyons n'est donc pas éphémère mais c'est un véritable avantage comparatif. Des modèles baysiens permettent, sous un certain nombre de critères, d'établir la probabilité que l'entreprise soit soumise à une véritable guerre de l'information. Les modèles de ce type existent déjà.

Interrogé par téléphone sur le fait que sa cellule communication soit quasiment restée silencieuse pendant l'attaque d'Edelman, M. Rouvroy nous a donné sa stratégie qui consiste à refuser de combattre avec les mêmes armes que ses pourvoyeurs.

Le fait qu'il part sans cesse à la conquête de nouveaux marchés gêne certainement ses concurrents, surtout quand ceux-ci sont aussi puissants que la société Millenium Import Company.

IV. Conclusion

L'utilisation d'Internet est une révolution dans le domaine de la communication. Il est donc prévisible que ce moyen servira dans les toutes prochaines années à un management plus offensif de l'information.

A ce titre on peut considérer l'affaire Belvédère comme une première, elle n'est que l'avant-goût d'une concurrence plus accrue à travers les autoroutes de l'information.

Pourtant ce type d'approche a déjà été expérimenté par certains groupes de pression tel qu'Act'up, Greenpeace ou encore Attack (qui prône une taxe des marchés financiers) qui ont su comprendre qu'il s'agissait d'un très bon vecteur de communication, flexible et très rentable.

Il convient de rester très prudent en ce qui concerne l'évolution contentieuse de l'affaire Belvédère. La décision en référé par la justice, du site Edelman, au titre de dénigrement commercial ne doit pas justifier le désintéressement affiché du patronat français. En effet les chefs d'entreprises vont devoir se familiariser à ce nouveau type d'actions qui nécessite la mise en place d'une véritable politique d'anticipation en intelligence économique. Si en l'espèce la société concurrente a été facilement identifiable, tout laisse à penser que les nouveaux sites à vocation offensive sauront rapidement tirer certains des enseignements du cas Belvédère. A ce titre, la preuve d'un comportement anticoncurrentiel, tel que celui révélé ici, risque de devenir de plus en plus difficile à démontrer pour la victime.

Belvédère : résumé de l'affaire à destination des journalistes.

Le cas Belvédère est une première en France. Il s'agit d'une attaque particulièrement originale puisqu'elle met en exergue tous les outils de la guerre de l'information. Le principe est simple.

Un des acteurs est la Société Belvédère implantée en Bourgogne. Celle-ci fabrique des bouteilles, plus particulièrement de vodka, pour une distillerie polonaise qui est la Polmos Zirardow (Varsovie). Lors du dépôt des marques, un problème est survenu. D'une part, la distillerie a enregistré à l'époque le nom "vodka belvédère" et le design (décoration et bouteille), alors que l'accord stipulait qu'elle ne devait enregistrer que le nom. D'autre part, la Société Belvédère S.A. a enregistré seulement le design comme l'exigeait l'accord. L'office des brevets polonais a donc accepté d'enregistrer deux fois le design. Quelques mois plus tard, elle s'est rendue compte de son erreur et elle a demandé aux deux sociétés de le corriger par une rétrocession. La distillerie a donc donné à Belvédère S.A. tous ses droits (le nom et le design) et Belvédère S.A. a rendu seulement le nom à la distillerie. Cela illustre les méandres de l'apprentissage du capitalisme à la Polonaise.

Peu après, la distillerie polonaise a demandé à un importateur, la Millenium Import Company (MIC), d'exporter les bouteilles aux Etats-Unis. Actuellement, celle-ci représentent 33% de la part de marché de la vodka aux U.S.A..

La MIC considère que les droits de Belvédère S.A. ont été octroyés illégalement car sans échange de contrepartie d'actifs; et que c'est à bon droit qu'elle pouvait contester la propriété de la-dite marque.

Une véritable guerre commerciale est déclarée entre Belvédère S.A. et la MIC. En effet, une vingtaine de procès a eu lieu depuis. Belvédère S.A. essaya d'arrêter la fabrication et l'exportation de bouteilles contrefaites par la MIC et s'appuya sur le syndicat de travailleurs de la distillerie pour se faire. Belvédère S.A. a également fait intervenir le ministre français du commerce extérieur pour contraindre les Polonais à respecter les pratiques du commerce international.

De son côté, la MIC essaya d'acheter et de menacer physiquement le silence des cosignataires de l'accord. Ensuite, ils ont fait du lobbying auprès du président polonais en donnant à sa femme une "contribution" à son association d'aide aux autistes. Puis, grâce à leurs relations privilégiées avec le ministre du trésor polonais, la MIC a fait par deux fois congédier le directeur de la distillerie.

Il ne s'agit ici d'une brève et incomplète description de la bataille commerciale qui a eu lieu mais les choses ne se sont pas arrêtées là. La Millenium décida de confier la mission à la société américaine de management de crise, Edelman, et plus précisément à M. Xavier Delacroix (directeur Edelman France et directeur de la branche management de crise pour Edelman Monde) d'établir une guerre par l'information visant à la destruction financière de Belvédère S.A..

Le principe est simple. M. Delacroix a construit un site Internet pour informer les actionnaires des malversations de Belvédère S.A. en Pologne. Il affirme que son directeur avait perdu son marché aux Etats-Unis, qu'il y avait une peine de prison contre lui au Minnesota et divers autres éléments qui n'étaient vrais que par le fait des barrières à l'entrée du marché américain. Le principe est de désinformer quelques gens influents sur la situation et de s'en servir pour en désinformer d'autres. Ceci est rendu possible grâce à la base de données marketing ultra performante d'Edelman. Le site a été lancé le jour même de la présentation des comptes semestriels de Belvédère S.A. et de la mise en cotation en continue de son titre au second marché (ndlr : plus forte progression en 1997). Ce site a été diffusé grâce à la base de données aux décideurs (côté vendeur), aux actionnaires et aux organes de presse comme la Tribune et les Echos. Ce dernier renvoie les personnes intéressées par le titre au site d'Edelman, via son moteur de recherche " Voilà ". Ces deux journaux et le Monde font des articles sur l'affaire qui se retrouvent immédiatement à disposition sur le site d'Edelman ce qui crédibilise encore plus l'attaque par l'information. De plus, d'autres journaux s'inspirent du site pour faire leurs articles et ne se donnent pas la peine de vérifier l'information car celle-ci est implicitement authentifiée par les références ci-dessus.

En quelques jours, le titre passe de 1430 FRF (surévalué à cause des barrières à l'entrée) à 470 FRF et le PDG de Belvédère S.A., M. Jacques Rouvroy, ne tient sa survie qu'à la confiance qu'ont ses actionnaires en lui et aux analystes financiers qui ne s'y sont pas laissés tromper en recommandant le titre à l'achat car il est maintenant sous-évalué. Mais, le mal est fait et la technique efficace.

Nous relevons que la cellule communication de Belvédère S.A. est inefficace et ce pour de multiples raisons. La première erreur est le manque d'anticipation, ce qui aurait pu être fait par une veille informatique grâce aux nombreux agents intelligents. La stratégie menée a consisté à porter plainte pour dénigrement commercial à la C.O.B. ce qui a abouti à la fermeture du site, par une décision en référé du tribunal de commerce de Paris en première instance, mais trop tard pour le cour des actions. De plus, apparaît sur Internet un autre site d'une journaliste "indépendante" polonaise qui soutient la position de Belvédère et décrit les événements avec une incroyable précision. Le site polonais a disparu quelques jours avant le jugement de la C.O.B.

Jacques Rouvroy, dirigeant de Belvedere S.A. a considéré qu'il était inopportun d'utiliser internet comme outil de contre argumentation. Pourtant, la création d'un site officiel à vocation contre offensive par des "professionnel" aurait pu éviter la chute des cours et servir de relais aux journalistes. On notera que le site d'Edelman comprenait des mots-clés (META) à destination des moteurs de recherche comme :

- **Le titre de la page** : "Bienvenue sur le site de l'Affaire Vodka Belvédère".

- **Les mots clés** : "Belvédère, Belvedere, Belvédère S.A., Scandale Belvédère, Contrefaçon."

- **La description** : "Ce site exprime la position officielle des plaignants suivants dans l'affaire Vodka Belvédère, pour laquelle la COB vient d'être saisie.

Ce site se propose d'expliquer au public, aux investisseurs et aux analystes, aux journalistes, les manquements graves en termes de communication de Belvédère SA avec ses actionnaires et la communauté financière."

Par conséquent, il était évident que toute personne cherchant une quelconque information à propos la société Belvédère S.A. allait être dirigée sur le site d'Edelman.

Xavier Delacroix n'en est pas à son premier coup d'essai. Après avoir fait l'Institut d'Etudes politiques de Paris, avoir obtenu un diplôme de droit, une maîtrise d'histoire et un DEA en sciences politiques. Il fut le créateur du site d'Odwalla, première entreprise américaine a avoir utilisé l'Internet pour contrecarrer le fait que ses jus de fruits contiennent la bactérie E-coli via la Société Edelman (cf. article de Xavier Delacroix en Annexe). La réplique de l'entreprise Belvédère aurait pu être de mener une pratique d'attaque par l'information sur ce personnage qui n'hésite pas à s'attaquer à une P.M.E. de son pays d'origine pour le compte d'un grand trust américain (la Phillips Winery, propriétaire de la Millenium). Il peut vivre de la désinformation et on peut consulter ses futures victimes sur le site Edleman Monde.

En conclusion, cet article montre que la guerre économique est bien réelle et qu'elle a déjà ses victimes. Il démontre aussi que le tissu économique français n'est pas préparé à ce genre d'attaque. Cette affaire aurait pu être évitée par la mise en place d'une veille et une pratique de l'intelligence économique au sein de l'entreprise.

Chronologie

1991

8 Février: création d'Euro-Agro. Euro-Agro Varsovie est une filiale d'Euro-Agro France.

1993

18 Mars: Accord initial Euro-Agro avec la Polmos Zyrardow et date de création de la Vodka Belvédère.

1994

mi- 1994 : Contrat d'exportation Zyrardow - Millenium Import Compagny (MIC).

1^{er} Juillet: Enregistrement par Zirardow de tout les droits sur la bouteille en violation du contrat initial.

1995

Entrée sur le marché américain. Cent mille bouteilles vendues en 95 et 1 millions 200 mille en 97.

1996

Euro-Agro devient Belvédère S.A. et intention d'introduire le titre en Bourse.

Janvier: Rejet de l'accord du 18 Mars 1993 par l'Office des Brevets Polonais.

3 Mai: Zyrardow admet la violation du contrat, essaie un deuxième enregistrement pour régulariser la situation. Rejet immédiat de cette enregistrement par l'Office des Brevets.

14 Juin: Décision d'accord à l'amiable Belvédère - Zyrardow par une retrocession des droits sur la vodka sans contrepartie d'actif qui est finalement acceptée par l'Office des Brevets.

Été : M. Phillips, directeur du groupe Phillips Millennium (auquel appartient la MIC) invite le Président Polonais au consulat de Los Angeles pendant les J.O. d'Atlanta et la femme du président se serait vu viré 10000\$ sur le compte en banque de son association d'aide aux autistes .

1997

21 Janvier: Introduction au 'nouveaux marchés' du titre Belvédère S.A. pour un nominal de 125 FRF.

Printemps: La MIC commence à déposer les droits sur la vodka dans le monde entier (29 pays). De plus, Dorda (représentant de la MIC) invite Malinowski, Ministre du Trésor Polonais, à Beverly Hills.

Été: la MIC pratique un lobbying actif pour annuler le contrat Zyrardow - Belvédère.

12 Septembre: MIC propose symboliquement à Zyrardow de racheter la marque pour 100\$.

12 Mai: L'accord à l'amiable est déposé chez le notaire.

1998

5 Janvier: Dorda menace les témoins de l'accord notariale invalider celui-ci.

6 Janvier: Les témoins reviennent sur leur déposition du 5 Janvier.

21 Janvier: La MIC porte plainte contre Zalewski (directeur de Zyrardow) pour tranfert illégale de la marque.

12 Février: Plainte de la MIC contre Belvédère pour rupture de contrat auprès de la cours du Minnesota. Procès renvoyé le 22 Juillet.

16 Février: La cour Provinciale de Lodz proclame la retrocession illégale et renvoie sa décision au 24 Septembre 1998.

7 Mai: Belvédère porte plainte contre Euroverlux pour contrefaçon de la bouteille Chopin.

20 Mars Zalewski est renvoyé et il partira le 13 Avril 1998.

Avril : Ministère des Finances vs Zalewski.

Juin :Le titre Belvédère atteint 1430 FRF. Refus le 8 Juin par l'Office des Brevets Américain d'enregistrer Belvédère Beverage Compagny (filiale de Belvédère chargée d'exporter la vodka aux Etats-Unis).

26 Juin : Swic (Directeur provisoire de Zyrardow) annule le contrat d'exportation de la MIC.

1 Juillet : Nouveau contrat de Zyrardow avec les Belvédère qui n'entrera en vigueur que le 15 Juillet, date à laquelle il doit être approuvé par le syndicats de la distillerie.

11 Juillet : Le syndicat de la Polmos cesse d'exister. Wodz devient le nouveau directeur de la distillerie par décision de Wasacz (Ministère du Trésor). Il prend le contrôle de la Polmos accompagné de Lamacz (Ministère de l'Economie) qui travail habituellement sur les dossiers des congés payés polonais.

17 Juillet : Exclusivité mondiale accordé à la MIC par Wodz. Swic est nommé manager.

22 Juillet : Rejet de la demande à la cours du Minnesota de clore les poursuite à l'encontre de Belvédère.

28 Juillet : Swic dit publiquement que la polmos court un risque de faillite.

30 Juillet : Wodz rompt le contrat d'embouteillage avec Belvédère. La polmos Zyrardow demande à la polmos Gniezno de contrefaire des bouteilles Belvédère avec l'aide d'Euroverlux (société française)

31 Juillet : perquisition à Zyrardow sur la demande de Belvédère et constatation de la contrefaçon.

7, 14 Août et 8 Septembre : Le tribunal d'instance de Californie interdit à Belvédère d'importer de la vodka et d'utiliser le nom Belvédère.

29 Août : le titre est tombé à 361,5 FRF.

Septembre : dossier de presse sur l'affaire Belvédère déposé par Edelman à toutes les agences.

4 Septembre : La cours provinciale de Lodz donne le droit à la polmos Zyrardow de choisir son exportateur.

Octobre : saisie de bouteilles contrefaites dans les ports polonais, allemand, néo-zélandais et américain. Procès en cascade.

12 Octobre : Edelman met en ligne à 20 heures pour le compte de la Phillips Beverage un site Internet offensif dirigé contre Belvédère.

13 Octobre : Présentation des comptes semestriels de Belvédère et mise en cotation continue du titre.

23 Octobre : La Cours du Minnesota ordonne M. Rouvroy à se présenter devant sa juridiction pour refus d'obtempérer.

Décembre: Décision en référé du Tribunal de Commerce de Paris de retirer le site Internet et perquisition chez Edelman suite à une plainte déposé par Belvédère pour dénigrement commerciale.

Janvier: Le titre Belvédère remonte suite au succès de son nouveau produit : la vodka Sobieski. La Phillips Millennium, quand à elle, préfère parier sur la vodka Chopin distillé par la polmos Siedlce.

16 Mars: Le titre vaut 68,65 Euro soit 450,31 FRF.

Sources

Source théorique :

Les auteurs du présent rapport souhaitent vivement à remercier M. Philippe Baumard, Maître de conférence de l'Université de Versailles et à la New York University, pour les nombreuses référence à son cours "les filtres perceptuels dans l'organisation".

Sources sur Internet:

www.affaire-belvedere.edelman.fr/index.htm : disparu par décision judiciaire.

www.polishvodka.euro-index.com.pl : site polonais où l'article sur Belvédère a mystérieusement disparu mais disponible en version papier sur demande.

www.edelman.com : Edelman Monde.

www.edelman.fr : Edelman France.

www.ivodka.com/brands/Belvedere.htm : marché de la vodka en Pologne.

www.belvedere.fr : enregistré au NIC France.

Sources financières :

www.lesechos.fr : site du journal les Echos.

bourse.lesechos.fr : communiqués de presse.

www.archives.la Tribune.fr site du journal la Tribune.

www.finance-net.com : graphiques et nouveau marché.

www.finance.yahoo.fr/actualite/19981013/communiques/n202139908390027.html

Articles de journaux :

- Article du monde du vendredi 16 Octobre 1998 de Florence Amalou, rubrique Communication, "Internet joue un rôle croissant dans la communication de crise", disponible en Annexe.

- L'essentiel du Management / Janvier 1999.

- AGIA Alimentation / 17/08/98, 02/09/98, 15/09/98, 12/11/98.

-

Base de Données :

- Kompass.
 - D&B.
 - La Tribune Desfosses, Groupe DAFSA.
-

Annexe 1

LE MONDE COMMUNICATION

Vendredi 16 octobre 1998

Article de Florence Amalou

Internet joue un rôle croissant dans la communication de crise

Certaines entreprises, notamment américaines, utilisent le multimédia pour résoudre un problème d'image ou déstabiliser un concurrent. Ces sites de crise contribuent à développer ce que les lobbyistes appellent " l'autoroute de la désinformation "

C'est une histoire de vodka. Depuis deux ans environ, deux sociétés, l'une américaine et familiale, Phillips Millenium, l'autre française et cotée au nouveau marché, Belvédère SA, se disputent les droits de propriété d'une bouteille opaque au design avant-gardiste, et de l'alcool blanc qu'elle contient.

Jusqu'à maintenant, un bras de fer les plaçait sur le terrain judiciaire - plusieurs procès les opposant en France, en Pologne, en Allemagne, en République tchèque et aux Etats-Unis, et les engageait dans des opérations classiques de lobbying auprès des analystes financiers et de quelques journalistes triés sur le volet. Désormais, la bataille de communication s'étend aussi à Internet : lundi 12 octobre, Millenium a mis en ligne, à 20 heures, un site Web " offensif " destiné à contrer Belvédère, qui présentait, le lendemain à 14 heures dans les locaux parisiens du prestigieux Pavillon Gabriel, ses résultats semestriels. Des questions à poser aux dirigeants de Belvédère y étaient suggérées ; elles seront peu suivies par les analystes.

Les lobbyistes français d'Edelman, agence américaine de relations publiques spécialisée dans la communication de crise, ont été mandatés, mi-septembre, pour " mettre le feu " à Belvédère. Le but est de jeter le doute sur les informations financières communiquées " de façon partielle et erronée ", selon Millenium, par l'état-major de l'entreprise française : la stratégie est présentée comme une quête de la vérité.

De leur côté, les dirigeants de Belvédère, qui subissent de plein fouet la campagne de déstabilisation, s'estiment victimes " d'informations trompeuses et fallacieuses ", selon le PDG, Jacques Rouvroy, qui affirme avoir à gérer " des procédés pas ordinaires ". Ils se préparent à déposer une plainte pour diffamation.

Cette opération, qui constitue une première multimédia en France, a été menée tambour battant et a atteint son apogée avec un site Internet aux allures macabres. Elle démarre de façon classique. Le 28 septembre,

Edelman négocie une exclusivité avec Le Figaro, qui publie un article le 29 septembre. Le 30 septembre " on a commencé à mettre le feu avec un dossier de presse ", explique-t-on chez Edelman. Dans les semaines qui suivent, L'Agefi, Les Echos, La Tribune, Le Journal des finances et La Vie française prennent le relais. Et Millenium distille 52 pages complémentaires sur Internet. Les effets sur le cours de Bourse se font sentir. Depuis le 29 septembre, le titre a perdu 36 %. Mardi 13 octobre, l'action Belvédère s'échangeait à 361,5 francs contre 1 430 francs (cours le plus haut de l'année) le 11 juin.

SITES FANTÔMES

La première utilisation d'Internet dans une communication de crise remonte à 1996. En Californie, un fabricant de jus de fruits, Odwalla, est accusé d'avoir provoqué le décès d'un enfant avec une bactérie contenue dans ses jus. L'entreprise retire prestement ses produits de la vente et monte un site Web dans l'urgence, afin de diffuser informations, analyses médicales et avis d'experts- En deux jours, 19 000 personnes se seraient connectées au site et une campagne qualifiée de " positive " pour la PME - félicitée alors pour sa démarche transparente - suit dans la presse.

La communication de crise n'est plus l'apanage des seuls industriels de la chimie, de l'énergie ou des laboratoires pharmaceutiques qui " risquent l'accident ", explique Xavier Delacroix, d'Edelman. D'autres entreprises y viennent peu à peu même si, en France, le mouvement est plus lent qu'aux Etats-Unis. Les professionnels proposent des versions électroniques des manuels (" que faire en cas de crise, qui contacter quoi répondre ") ou autres formulations en réponse à des questions épineuses autrefois uniquement préparées sur papier. Certains proposent aussi de réaliser des " sites fantômes " spécial crise, en attente derrière les sites habituels. " En général les sites utilisés en période de crise sont assez moches et ne tirent pas partie de la technologie d'Internet, explique Arthur Kannas, qui a conçu l'anti-Belvédère. Pour deux raisons : nous n'avons pas le temps et ce qui compte, c'est d'être lu rapidement. A la limite, mettre des choses qui bougent ne ferait pas sérieux. "

Inversement, les entreprises apprennent à évaluer les risques de l'Internet. Elles mandatent des " espions " qui se promènent sur le Web, participent aux forums les plus courus et audient les sites " déviants " ou concurrents. Les systèmes de veille se développent (pour 5 000 à 20 000 francs par mois) et s'enclenchent sur certains mots- clés. L'agence Beau Fixe-Makovsky estime que " seuls 17 % des responsables de relations publiques surveillent les sites agressifs " aux Etats-Unis et " 15 % déclarent vouloir s'en servir en cas de crise " ; pourtant, même si les dirigeants n'en ont pas encore conscience, " Internet est la nouvelle autoroute de la désinformation ", affirme Odile Vernier, de Beau Fixe.

Reste que si les spécialistes en font leur cheval de bataille, leurs clients se laissent encore difficilement convaincre. " Ils pensent souvent qu'en cas de problème il suffit d'appeler d'anciens copains énarques ou la DGCCRF pour que ça s'arrange ", affirme un lobbyiste. Belvédère SA est, quant à lui, en quête d'une agence spécialisée.

Annexe 2 Interview de Xavier Delacroix sur le site

Edelman

PRÉPARATION DE CRISE ET RÉPONSE - Q&A

- Qu'est ce qui distingue CPR d'autres services de transmissions de crise?
- N'est ce pas véritablement des technologies de pointe ou seulement du vent ?
- En utilisant l'Internet pour la réponse de crise, essayez-vous de court-circuiter les médias traditionnels de nouvelles?
- Comment la communication de crise d'Edelman atteint-elle les objectifs visés?
- Comment atteignez-vous les journalistes et d'autres leaders de l'opinion qui n'utilisent pas l'Internet?
- Qu'est ce qu' un site " foncé " de crise?
- Comment est-ce que vous surveillez et contrôlez les rumeurs incorrectes et le bavardage nocif qui peuvent se développer pendant une crise dans des groupes de nouvelles?
- Comment pouvez-vous vous assurer que les matériaux et l'information sur un site Web foncé sont actuels?
- Que se produit si rien n'est préparé à l'avance - si je n'ai pas acheté le site foncé de crise d'Edelman et que je suis soudainement au milieu d'une crise?

Q: Qu'est ce qui distingue CPR d'autres services de transmissions de crise?

A: Jusqu'à récemment, la pièce maîtresse d'un programme de pointe de gestion de crise a été le parfait manuel de gestion de crise. Mais, nous vivons maintenant dans une ère différente de transmission, qui est définie par l'urgence des nouvelles. Les journaux, les magazines et les réseaux sont plus globalement intégrés qu'ils n'ont jamais, *répétant* la même histoire ou nouvelles sur plus d'un support (NBC = CNBC = MSNBC = Superchannel). Les nouveaux médias, comme l'Internet, fonctionne en temps réel, sans dates limites et souvent sans disciplines du journalisme traditionnel. L'ancienne dénomination des " temps de réponse " n'existe plus dans une situation de crise -- une crise de corporation peut éclater autour du monde avec la vitesse d'une simple frappe sur un clavier. Les techniques conventionnelles de transmissions de crise simplement ne peuvent pas suivre les défis.

Edelman CPR a été conçu pour relever ces défis. En utilisant l'Internet pour participer à chaque cycle de nouvelles, nous avons créé le seul et l'unique " canal de nouvelles " qui nous permet de donner directement la perspective d'une compagnie aux actionnaires. En incorporant l'innovation technique avec l'expertise de crise, nous aidons à fournir une gestion de crise intégrée et spécifique à la compagnie et des mécanisme spécifiques de réponse.

Par exemple, disons que vous travaillez pour une agence de vente de voiture - National Motor Corp. (NMC) - et que le journal du soir interview le président de NMC au sujet des mauvaises conditions de travail. Quand le reportage passe aux nouvelles, vous êtes chagriné de voir qu'il contient seulement une citation malheureuse du président. Le vendeur semble dur et incompetent et la vraie histoire ne passe pas bien. Mais avec Edelman CPR, NMC peut créer son canal en ligne de nouvelles pour diffuser l'interview en entier. Des journalistes, analystes, investisseurs -- et le grand public -- peuvent être attiré vers le site par des E-mails, des moteurs de recherche, et des annonces publicitaires. Nous incluons l'accès à des tiers crédible, soit en mettant leurs déclaration sur le canal de crise ou en créant des liens vers leurs sites. Soudainement, les médias et le public ont accès " à l'histoire entière " - et vous avez pris la commande du message.

Q: N'est-ce pas véritablement des technologies de pointe ou seulement du vent ?

A: Prenez Odwalla, un constructeur de San Francisco de jus de fruit, qui en octobre 1996 a reçu la nouvelle d'une propagation d'E.coli dans leurs produits. Edelman a mis un site web public très simple sur le net dans les 12 premières heures après la diffusion de la nouvelle. Le site a reçu 20.000 connexions dans les 48 premières heures. Ce n'était pas uniquement les consommateurs qui se connectaient au site mais également des journalistes, des investisseurs, des analystes et des fonctionnaires de santé. Edelman CPR arme le Web pour simplifier et améliorer la capacité d'une compagnie d'énoncer et diffuser sa position à son public, immédiatement et directement. L'Internet est un support complètement différent pour nous. Il permet à la société P.R. et aux clients d'agir directement l'un sur l'autre avec de multiples actionnaires. Cette idée n'est pas vraiment nouvelle -- nous avons écrit anonymement des articles pour des médias ciblé par nos client pendant des années -- cependant, ceci est un processus plus transparent et plus responsable. La communication de crise est la réponse ' publique ' à une demande. Edelman CPR incorpore également une gamme complète des outils non techniques de gestion préparatoires de crise, y compris une évaluation complète des risques, une simulation de jeu, une surveillance continue et la bonne vieille consultation de crise. Après tout, " *puisque qu'une compagnie ne peut jamais être trop préparée, une compagnie peut être bien préparée.* "

Q: En utilisant l'Internet pour la réponse de crise, essayez-vous de court-circuiter les médias traditionnels de nouvelles?

A: Si vous pensez à la façon dont nous obtenons nos nouvelles aujourd'hui, vous vous rendez compte que pratiquement personne attend les nouvelles de la nuit pour un scoop. Maintenant les gens peuvent soit zapper sur CNN ou se connecter naturellement sur l'Internet aussi souvent qu'ils voudront avoir les dernières mises à jour. Un objectif de la communication de crise est d'informer les médias traditionnels. Dans le cas d'Odwalla, leur page d'accueil était une source primaire d'information pour les médias - plusieurs organismes nationaux de nouvelles ont joint leurs éditions en ligne directement à www.odwalla.com afin de fournir à leurs lecteurs les dernières nouvelles.

Pendant une crise, il y a une demande pour l'instantanéité et une pléthore d'organismes de nouvelles (les journaux continus, câble, nouvelles locales, satellite, et d'autres sources d'informations comme Bloomberg et Reuters) luttant tous pour avoir l'exclusivité. Ceci est expliqué par le fait que ces organismes sont fortement intégrés verticalement, par *des nouvelles* en continues, souvent coupant ou ajoutant aux histoires un contenu de remplissage. En conséquence, il y a maintenant une marge sensiblement plus élevée d'erreur de reportage. Pendant l'affaire récente de Clinton, " les erreurs sont apparues dans les éditions interactives du Wall Street Journal et Dallas Morning News ce qui a dû être corrigé, mais pas avant que cela fut repris sur tout le territoire. En outre, il faut noter que les excuses médiatiques des journalistes sont rare.

Nous sommes les intermédiaires classiques, recherchant à fournir des sources crédibles de tiers aux médias. Nous allons avoir une période de 24 d'heures où l'accès à l'ECC est limité par mot de passe aux médias, aux leaders de l'opinion, aux analystes, aux clients et aux employés. Avec CPR vous pouvez créer votre propre histoire crédible et la distribuer immédiatement. Ainsi, il ne vous reste plus qu'à expliquer aux médias traditionnels où et comment la trouver.

Q: Comment la communication de crise d'Edelman atteint-elle les objectifs visés?

A: La communication de crise d'Edelman incorpore une base de données de convenance de " décideurs". Cette base de données inclut, non seulement les journalistes, mais aussi les analystes financiers du côté vente, directeurs de recherches aux banques d'affaires, aux cabinets juridiques, au milieu universitaire, aux présidents des principales associations, aux inspecteurs et aux fonctionnaires de santé. La base de données contient l'information relative à la personne, y compris l'adresse E-mail. En cas d'une crise, nous encouragerons de manière " active " par

l'intermédiaire de l' E-mail, du téléphone ou du fax, un nombre sélectif de décideurs à visiter le canal de crise.

Edelman émet des publicités traditionnelles aux médias, enregistre l'URL dans les moteurs de recherche Internet, crée des hyperliens actif et des bannières publicitaires sur les sites les plus visités, et donne de quoi parler aux médias et à tout autre support de communication afin de favoriser le canal de crise.

Q: Comment atteignez-vous les journalistes et d'autres leaders de l'opinion qui n'utilisent pas l'Internet?

A: La réalité d'Internet n'est pas en question. Le net augmente les outils plus traditionnels de communication de crise tels que les centres d'appels 1-800, communiqués de presse (la variété imprimée), les envois directs, et les programmes d'atteintes des médias traditionnels. Edelman CPR n'ignore pas les outils éprouvés et testés de la gestion de crise; en plus, elle incorpore la dernière technologie permettant à des sociétés de répondre plus vite aux derniers " cycles " de nouvelles.

Q: Qu'est ce qu'un site " foncé " de crise?

A: Avant qu'une crise ne se produise, nous créons un site " foncé " de crise, qui est simplement une version moderne du manuel de crise. Le site est un Intranet/Extranet protégé par mot de passe énumérant l'équipe de gestion de crise et sa structure d'organisation. Les procédures de crise sont clairement décrites et illustrées. Ils articulent les messages spécifiques à délivrer pendant une crise sur le site des médias et les bases de données de décideurs.

Le site foncé de crise loge également en son sein le canal de crise qui peut être lancé immédiatement. Le canal de crise est créée avec les dessins appropriés et des objets numériques présélectionnés comprenant le vidéo numérisé des tiers crédibles, les objets visuels, le texte et les objets sonores en provenance de la zone foncée du site pour créer une image complète, éventuellement à mettre à jour, de votre position pour le public.

Q: Comment est-ce que vous surveillez et contrôlez les rumeurs incorrectes et le bavardage nocif qui peuvent se développer pendant une crise dans des groupes de nouvelles?

A: Le contrôle continu des médias traditionnels plus la surveillance en temps réel des nouvelles en mode push, des salles de dialogue en ligne et des newsgroups vous tient au courant de la façon dont les médias et les autres décideurs vous visualisent ainsi que votre argument. Ceci agit en tant que système de détection précoce pour attraper l'information fausse rapidement. Nous joignons également le site foncé de crise aux

journalistes clefs et aux analystes financiers. Les états de surveillance du site sont envoyés directement par e-mail au client.

Q: Comment pouvez-vous vous assurer que les matériaux et l'information sur un site Web foncé sont actuels?

A: Puisque nous utilisons Microsoft World 97 prête pour l'HTML, il est facile d'éditer le texte. C'est simplement une question d'éditer le document et de sauvegarder les révisions. Les autres éléments, qui incluent le vidéo et l'acoustique, peuvent être numérisé et téléchargement sur le site F.T.P. en une heure. En conséquence, le site est dynamique et accessible n'importe où dans le monde.

Q: Que se produit si rien n'est préparé à l'avance - si je n'ai pas acheté le site foncé de crise d'Edelman et que je suis soudainement au milieu d'une crise?

A: Nous pouvons construire un site rudimentaire de crise en ligne dans un délai d'une heure après la nouvelle. C'est généralement à notre avocat-conseil de ne jamais laissé un cycle de nouvelles disparaître sans réponse; ainsi dans la première heure nous aurons argument en-ligne. Vers la fin du premier jour, nous aurions ajouté des citations de tiers, incorporé la vidéo numérisé et acoustique, améliorée la sophistication graphique du site et commencée à piloter significativement le trafic du canal. Il est essentiel qu'une compagnie décide de son message rapidement afin d'arrêter l'effet de boule de neige d'une nouvelle négative.

Annexe 3

Daniel J. Edelman, Fondateur et P.D.G. d'Edelman Monde.

La société Edelman a été fondée en 1952, à Chicago. Elle est spécialiste en relation publique, dans les secteurs d'activités de la santé, technologies, finance mondiale, affaires publiques, communication de crise, business to business, event marketing.

Elle est reconnue comme l'un des plus grands cabinets de lobbying dans le monde, de Bruxelles à Washington mais aussi à Sydney, Pékin, Hongkong, Séoul, Buenos Aires, Mexico, etc...

Elle possède 1400 employés, 36 bureaux, 60 affiliés, et dispose de 147 millions de dollars en chiffre d'affaire.

Ses clients les plus connus s'appellent Clairborne, Fujifilm, Kentucky Fried Chicken, Microsoft, Nike, Procter & Gamble, Toys & Rus, Sara Lee, SC Johnson Wax, Unilever, Walt- Disney, Danone (Evian).

Ils n'ont eu aucun mal à envoyer 3000 bouteilles de Belvédère et de Chopin aux personnalités les plus connues comme :

- le bureau exécutif de General Motor
- les acteurs Robert de Niro et Robert Redford
- le joueur de basketball Michael Jordan et à toute l'équipe des Chicago Bulls.
- ...

Belvédère n'a pu compter que sur Jean Reno...

Traduction du Site Polonais sur l'affaire Belvédère

Note :

Traduction en Français de la traduction en anglais effectué par N.P., étudiant de l'E.G.E. dans le cadre d'une étude sur l'affaire Belvédère. Bien qu'ayant essayé d'avoir l'accord des auteurs pour la traduction, ceux-ci sont restés sans réponse. La traduction en français n'est donc pas un document officiel mais juste une aide au lecteur de notre projet se basant sur des documents publics disponibles sur le Web. Par conséquent, les auteurs de ce rapport ne pourraient être tenus responsables pour les propos tenus ci-dessous.

La farce Belvédère

Note de l'éditeur du site Internet de la vodka polonaise :

Cet article a paru pour la première fois en Polonais sur le Web mondial à l'adresse <http://www.onet.pl/belvederewojna> en juillet 1998. Nous remercions les journalistes indépendants Maciej Gorzelinski et Piotr Najsztub pour la permission de le traduire et de l'éditer. Des entêtes et quelques explications ont été insérées par le traducteur pour le lecteur non polonais. Les originaux des documents en langue anglaise ne sont pas disponibles, ainsi les extraits d'eux sont traduits du texte polonais. La responsabilité du contenu appartient aux auteurs qui affirment avoir la documentation complète pour cet article. Ils peuvent être contactés à l'adresse suivante :

Maciej Gorzelinski & Piotr Najsztub

ul. Turecka 3/54

Warsaw

Pologne

téléphone: (+) 48.22.414148

e-mail: gorzel1@polbox.com

Vodka, Vodka Belvédère, Scandale de la marque Belvédère.

Traduit du polonais en anglais et édité par le site Web de la vodka polonaise à l'adresse :

<http://www.polishvodka.euro-index.com.pl>

-

La farce Belvédère
Par Maciej Gorzelinski et Piotr Najsztub

Habillé dans des bouteilles françaises fantaisistes, la vodka polonaise de la petite ville de Zyrardow a fait grande sensation en Amérique. Mais rien comme l'empreinte laissée en Pologne - le dernier vendredi de ce mois de juillet, les procureurs et la police ont immobilisé 21.000 bouteilles de cette boisson de luxe - la **Vodka Belvédère - faite par la distillerie Polmos à Zyrardow.**

C'est l'histoire d'un conflit commercial entre une distillerie polonaise, un constructeur de bouteille français et un importateur américain, mais au fur et à mesure, il va bientôt venir préoccuper le Président et le Premier Ministre polonais ; nous serons émerveillés de voir comment les ministres et leurs adjoints du gouvernement polonais sont occupés quand ils s'inquiètent au sujet de quelque chose, et nous aurons un regard sur les opérations du Bureau de Protection d'État et les services de renseignements militaires. Pourquoi tant d'officiels du gouvernement s'occupent-ils autant d'une bataille Franco-Américaine sur les droits d'une marque de vodka polonaise ?

Quand vous aurez fini de lire cet article, vous comprendrez notre accusation principale : la participation d'influence d'état dans la bataille d'une entreprise américaine pour fixer des droits qu'elle ne peut pas opposer à la distillerie polonaise et à l'embouteilleur français. Le rapport décrit également toutes les résultantes d'une campagne de lobbying informelle dirigé par un homme - Tadeusz Dorda, représentant les Américains. Nous ne parlons pas de milliards de dollars ici, mais seulement de beaucoup de millions, mais le comportement des officiels et les explications entourant l'affaire nous amènent à suspecter qu'il y en a des douzaines de plus comme cela, le programme quotidien des personnes qui occupent des places élevées. Chaque fait qui suit a été vérifié. Nous ne sommes pas sur le point de violer les lois régissant la presse.

Un bon accord

Quand en 1991 le système de distillerie nationale de l'ère communiste, Polmos, a été fractionné en quelque douzaine de "Polmos" individuelle avec pour but de les rendre indépendant du contrôle d'état et de les intégrer au système normal de marché, la petite distillerie à Zyrardow (prononcé Zhi-RAHR-doof) était un des maillons faibles de la chaîne cassée. " Nous n'avons fait aucune marque connue de vodka. Nous avons distillé des spiritueux depuis la mélasse pour d'autres grandes Polmos. Nous avons été secoués de différentes façons, comme par exemple la distillation de la Vodka Casher. En ce temps là, le seul rêve des Polmos était de survivre jusqu'à la privatisation, " rappelle Bogdan Zalewski, alors directeur de la Polmos Zyrardow.

Elle avait une telle réputation que Janusz Owsiany, représentant Euro-Agro, une compagnie française, est arrivé en 1993. Zyrardow était juste le prochain Polmos sur la liste de rendez-vous d'Owsiany pour lancer les

élégantes bouteilles de boisson alcoolisée faites par sa compagnie. De la réunion est sorti l'idée de donner naissance à un très haut niveau de production, de la bonne vodka blanche, pour laquelle les Français concevraient et fabriqueraient, une bouteille imaginative bon marché digne de la boisson.

Le 18 mars 1993, ils ont signé un accord : Euro-Agro désigneraient des bouteilles pour la marque vodka Belvédère (à l'époque Euro-Agro) ; le nom serait la propriété de la Polmos Zyrardow, et le design du produit (c'est-à-dire, la bouteille avec les dessins dessus) appartiendrait à Euro-Agro. La distillerie s'est également soumise à commander uniquement des bouteilles à Euro-Agro.

Le travail avançait. " Nous savions que la vodka ne pouvait pas avoir un goût trop fort, qu'elle devait être exempte de l'odeur caractéristique de la distillerie, " rappelait Zalewski, qui par ailleurs possédait la troisième plus grande collection miniature en Pologne, plus de 1.500 petites bouteilles de la forte substance. " Belvédère devait être quelque part entre l'Absolut suédois et le Wyborowa polonais, celui avec le cheval noir. " Le directeur Zalewski a vraiment aimé la bouteille qu'Euro-Agro a dévoilé : le verre givré enlacé avec un dessin d'arbres de propagation, et au milieu une fenêtre avec une vue, montrant le manoir présidentiel de Varsovie - le manoir Belvédère - contourné délicatement de l'autre côté de la bouteille. La vodka a gagné l'approbation des goûteurs professionnels, et la production pouvait commencer.

"J'ai du commander 500.000 bouteilles," raconte Zalewski. "Si je ne les avais pas vendues, le Conseil des Employés m'aurait noyé dans cette vodka." (Le Conseil des Employés sont des réminiscences des périodes communistes. Assez curieusement, ceux qui survivent aujourd'hui sont parfois puissants, à la différence des conseils rébarbatifs des vieux jours, puisqu'ils ont profité du mouvement de solidarité syndical). La première série de Belvédère a été vendue, mais elle n'a pas eu le succès escompté en Pologne. Inopinément, la plate-forme de lancement du plus célèbre produit aujourd'hui de la Polmos Zyrardow s'est avérée être un modeste magasin hors-taxe appelé Konin S.A., de l'aéroport d'Okecie à Varsovie. De plus en plus de personnes qui ont acheté la vodka Belvédère là-bas ont appelé le directeur, l'ont félicité et en ont commandé pour leurs sociétés, souvent étrangère. L'artiste, épouse du célèbre conseiller du Président américain, Zbigniew Brzezinski, a appelé pour commander quelques caisses pour sa prochaine inauguration à New York. Merci à elle car on peut dire que la vodka Belvédère a atteint sa clientèle particulière, " les bonnes gens " de New York.

Les touristes l'achetaient comme un souvenir de Pologne, d'abord parce que c'était de la vodka et qui y'a t-il de plus polonais que cela, deuxièmement en raison de l'image du manoir Belvédère, où le célèbre Lech Walesa a séjourné durant son voyage vers la liberté, et celui de la nation, qui l'a mené à la résidence présidentielle, et enfin en raison de la belle et inhabituelle bouteille.

Parmi les personnes qui ont proposé d'exporter la vodka Belvédère vers les Etats-Unis se trouvait Tadeusz Dorda, représentant commercial du

distributeur de boissons américaines Phillips Millénium Beverages. Dorda était le seul qui a gagné la confiance de Zalewski. Au milieu de l'année 1994, la Polmos Zyrardow a signé un contrat avec la société américaine pour fournir Belvédère sur le marché américain. Phillips a promis d'acheter annuellement au moins dix containers, c'est-à-dire, 100.000 bouteilles, à 4,30\$ la pièce. La vodka devait avoir le dessus en matière de marketing et devait se vendre à plus de 25 dollars. Dans le même contrat, Dorda a promis de ne pas importer aucune autre vodka polonaise aux Etats-Unis qui pourraient concurrencer la vodka Belvédère dans le même segment de marché. La distillerie Zyrardow n'avait aucun spécialiste en exportation y travaillant, ainsi ils demandèrent à Polmos 25, une organisation à Varsovie spécialisée dans les transactions étrangères, de négocier la signature et de réaliser le contrat. L'agent de Polmos 25 devait obtenir trente ' cents ' pour chaque bouteille exportée.

Le premier container Belvédère atteint les Etats-Unis en 1995.

" La vodka est immédiatement allée aux ' salons des salons et pas, comme Wyborowa par exemple, au ghetto polonais de Greenpoint, " avouait Zalewski d'ores et déjà déçu. Dans les magasins américains de vins et de spiritueux, la vodka Belvédère est toujours sur les étalages entre deux cognacs très chers, d'un bon vin français et d'une luxueuse vodka russe. De même, elle a débarqué dans les restaurants à la mode où elle représente le point de repère des élégants cocktails onéreux.

La vodka Belvédère fut un succès : en 1995 les Américains en ont bu cent mille bouteilles, et deux ans plus tard douze fois plus, soit 1.200.000 bouteilles.

Tout le monde a gagné de l'argent. La distillerie Zyrardow a obtenu 4,30\$, Euro-Agro 2\$, Polmos 25 ses 30 cents, et les Américains se sont fait environ sept dollars net.

Et alors, il y est allé et il l'a fait

Aux termes de l'accord originel, signé entre la Polmos Zyrardow et Euro-Agro, la distillerie devait inscrire le nom de la vodka à l'Office des Brevets Polonais, et Euro-Agro devait enregistrer le design du produit et sa décoration (le design de la bouteille ainsi que le design graphique, mais sans le nom de la vodka). Les formulaires ont été archivés, mais en janvier 1996 les Français ont vu refuser leurs formulaires par l'Office des Brevets, qui a déclaré qu'une telle bouteille était déjà enregistrée par la Polmos Zyrardow. Le formulaire avait été soumis par Zalewski le 1^{er} juillet 1994, en violation du contrat sus cité.

"Je ne savais pas si Euro-Agro était une compagnie sérieuse et si elle avait vraiment enregistré la bouteille. J'ai voulu me protéger. Je savais que je faisais mal mais j'ai agi pour le bien de notre produit." C'est comme cela que Zalewski explique aujourd'hui la rupture de la clause contractuelle.

L'Office des Brevets a également fait une grossière erreur en enregistrant pour la distillerie la double marque déposée (i.e. toutes choses associées à la vodka Belvédère), en dépit du fait qu'elle avait reçu, en pleine conformité du contrat avec Zyrardow, le formulaire d'Euro-Agro quatre mois avant celui de Zalewski. L'Office des Brevets a admis l'erreur et a

déclaré en écrivant aux deux associés que même si la faute lui incombait, la meilleure solution était que les parties s'entendent de leurs côtés. Euro-Agro et la distillerie tombèrent d'accord sur ce point.

Le 3 mai 1996, la distillerie de Zyrardow a admis la violation du contrat et a cédé ses droits sur le design du produit (le design de la bouteille et du graphique) à son propriétaire initial, Euro-Agro. Cette cession est partie à l'office des brevets et un nouveau problème a surgi. Dans la violation du contrat avec les Français, Zalewski avait soumis deux demandes de brevet : dans le premier il a seulement protégé le nom "Vodka Belvédère," et dans le second, il a enregistré la bouteille avec le design graphique - **et le nom !** Maintenant il lui était impossible de redonner uniquement la bouteille et son design tout en gardant le nom. La demande de Zalewski sur les droits de la bouteille, le design graphique et le nom, avait uni une fois pour tout le nom "Vodka Belvédère" avec une bouteille décorée d'une manière particulière, car c'était la marque déposée enregistrée par l'Office des Brevets.

Les deux côtés ont décidé de sortir de cette singulière impasse de la manière suivante : la distillerie Zyrardow a cédé tous ses droits aux Français, puisque les droits n'étaient pas divisibles, et les Français ont simultanément accordé à la Polmos Zyrardow une licence perpétuelle d'utiliser les mots "Vodka Belvédère," gratuitement. Ces cessions ont été faites le 14 juin 1996.

"En France, Euro-Agro a établi un bureau spécial pour protéger les droits d'un seul produit, la vodka Belvédère," indique Janusz Owsiany."

Selon moi, la cession dans ces circonstances était une bonne chose pour la distillerie," dit Zalewski. "Grâce à la licence exclusive de production, nous avons eu la garantie que personne ne repartira avec notre produit, et la responsabilité financière de protéger la marque déposée reviendrait aux Français."

Il est compréhensible que les Français n'aient pas payé pour récupérer les droits sur la bouteille, parce qu'ils disposaient des droits dans le cadre du contrat initial. A propos du nom, les parties en conflit avaient leurs propres avis. Les Américains, la compagnie intermédiaire Polmos 25, et récemment le ministère polonais du trésor pensent que le transfert à titre gracieux du nom était illégal. Ils maintiennent que le remboursement des honoraires d'enregistrements et que la gratuité de la licence perpétuelle n'atténuent pas le dossier. Les Français, le directeur Zalewski et le Conseil des Employés de la Polmos Zyrardow sont convaincus que c'était bien pour la société et pour son produit bannière, la Vodka Belvédère. Seuls les tribunaux peuvent régler ce conflit.

Ainsi, malgré son extrême prudence, le directeur de la distillerie a perdu les droits sur le nom de la vodka et a été laissé avec une licence de la part des Français. Comme déclare Zalewski, la licence peut être uniquement annulée si les deux côtés se mettent d'accord, ou, si les Français font faillite, auquel cas la marque déposée retournerait à la distillerie Zyrardow, donc c'est assez avantageux.

Le Conseil des Employés a accepté la cession et elle est allée tout droit à l'Office des Brevets, où le nom "Euro-Agro Varsovie" a été inscrit comme "propriétaire du double design marque/produit Vodka Belvédère."

C'est ici que les choses commencent à devenir parfumé

Pendant tout ce temps, Belvédère était entrain de conquérir le marché américain, avec le support publicitaire apporté par les Américains. Leur représentant estime ces coûts à trois millions de dollars. Nos données indiquent que le chiffre était juste au-dessous de deux millions.

Au moment où la marque Belvédère devenait de plus en plus populaire, Tadeusz Dorda est venu rendre visite à Bogdan Zalewski et a demandé l'accord de Zyrardow sur l'importation de la vodka Chopin (une bouteille de même forme, de décoration similaire, mais une image et des mots différents sur la bouteille) faite par la Polmos Siedlce. D'après le contrat commercial de la Vodka Belvédère, la maison mère américaine Phillips avait l'interdiction d'importer des vodkas concurrentes aux marchés américains, canadien et mexicain.

"J'étais idiot. J'en conviens, même si je n'avais pas à le faire, " Soupire le directeur Zalewski." J'ai imposé une seule condition, Chopin devait obtenir moins de publicité et être vendu en quantité inférieure que ma Vodka Belvédère. Chopin devait également être bien meilleur marché que Belvédère ce qui éliminerait toute concurrence."

Agissant pour Phillips, Tadeusz Dorda était d'accord sur toutes les conditions émises par Zyrardow. Cependant, Zalewski ne s'est pas réservé le droit de consulter le contrat des Américains avec Siedlce.

À ce jour, Zyrardow n'a aucune idée des budgets publicitaires investis par Phillips, ni des niveaux d'importations vers les Etats-Unis. Une chose est certaine : Chopin se vend environ trente billets verts et concurrence sérieusement Belvédère en Amérique.

Le Directeur Waldemar Durakiewicz de la Polmos Siedlce ne souhaite pas nous dire combien de vodka il exporte vers les Etats-Unis. Il dit seulement que " les ventes se portent bien."

Comme une andouille, je lui ai donné le monde entier

Au printemps 1997, Dorda a une nouvelle fois rendu visite à Zyrardow. Il avait eu une nouvelle idée pour vendre la Vodka Belvédère. Zalewski et lui se sont réunis à huit clos pendant plusieurs heures. Dorda est parvenu à convaincre Zalewski qu'après le succès de la vodka Belvédère aux Etats-Unis. Il était temps de le promouvoir dans d'autres pays.

"Je lui ai donné les droits exclusifs d'importer Belvédère autour du monde, du Groenland en Australie, " se rappelle Zalewski. "Aujourd'hui je pense que, ce que Dorda avait à l'esprit était de bloquer d'autres importateurs plutôt qu'une réelle expansion." Le directeur Zalewski est sous une incompréhension totale. Phillips a commencé à s'étendre, mais pas grâce à la vente ; il a commencé la silencieuse bataille autour de la marque Vodka Belvédère. Dans les premiers mois de 1997, la compagnie

américaine s'est appliquée à enregistrer la marque de Vodka Belvédère pour son compte dans 29 pays, y compris les Etats-Unis et la Pologne !

Les actions de Phillips ont émergé assez rapidement grâce à une société française qui surveille les enregistrements de marque déposée. Les Français, propriétaires juridiques de la marque déposée, ont informé la Polmos Zyrardow de ces méfaits. En même temps, ils ont pris des mesures légales pour protéger leur marque dans ces pays.

Ces mesures de veille étaient très importantes. Si Phillips avait réussi à enregistrer la marque Vodka Belvédère dans n'importe quel pays, rien ne pouvait les empêcher de commencer sa propre production de vodka dans ces pays et rompre le contrat avec Zyrardow.

"Dorda a survolé la Pologne vers la fin de l'été 1997," rappelle un Zalewski agité. "Il n'était plus du tout gentil. Il s'est énervé dans mon bureau et au lieu de s'expliquer, il a commencé à me menacer d'arrêter de m'acheter Belvédère. Il m'a également menacé de représailles par ses amis au Bureau de Protection d'Etat et aux ministères. J'ai des témoins de cela. "Pendant cette conversation et les suivantes, Tadeusz Dorda a encouragé l'annulation de la cession de marque déposée aux Français. Le 12 septembre, il m'a également offert d'acheter la marque déposée Vodka Belvédère pour 100\$ (non, nous n'avons oublié aucun zéro). Il a même clarifié le langage contractuel : "Le prix que la Millénium devrait payer ce qui précède est 100,00\$," et un peu plus tard, "Ce contrat est écrit en vertu des lois de l'état de Californie..." "Si une cour de juridiction appropriée devait déterminer que n'importe quelle clause de ce contrat d'être invalide, cela n'affecterait nullement la validité ou l'applicabilité de n'importe quelle autre clause de ce contrat. "En conclusion, la distillerie Zyrardow devait faire ses excuses "pour chaque dérangement et difficulté que nous provoquons. "Le contrat devait être rétroactif au 1^{er} mars 1996. Dorda a expliqué à Zalewski que même si les Français étaient les propriétaires de la marque déposée, il porterait lui-même la responsabilité de toutes les difficultés possibles.

Même pas le directeur Zalewski pourrait signer un document comme celui-ci.

Dorda n'a pas abandonné. Il a essayé une autre tactique. Le fameux document cédant les droits à Belvédère a été signé par deux personnes, comme l'exige la Loi : le Directeur Zalewski et son représentant de commerce Barbara Kossacka. Quelques jours plus tard ils ont confirmé leurs signatures à l'étude notariale. Dorda a contacté Barbara Kossacka le 5 janvier et a organisé une réunion. Lors de cette dernière, il a fait son offre et finalement, elle a signé la déclaration suivante : " Je, soussigné, déclare que le 12 mai 1997, je n'étais pas à l'étude notariale de Wegrow au 1 de la rue Marszałka J.Pilsudskiego ... Barbara Kossacka... J'ai signé ceci en la présence de (signatures) : Tadeusz Dorda et Izabella Gazda."

Dorda n'est pas parvenu à utiliser cette déclaration à son avantage, car le jour suivant, Mme Kossacka est allée chez le notaire public de Zyrardow Adam Bozykowski - sans Dorda cette fois - et elle a donné cette déclaration : "Je déclare que la déclaration portant ma signature du 5 janvier 1998, à la demande de M. Tadeusz Dorda, représentant de la

société de boisson Phillips, a été écrite dans une situation de conscience incomplète de tous les tenants et les aboutissants liés à la matière. Dans le cas d'une évaluation considérée et objective des faits, je n'aurais pas signé un tel document. La signature qui suit ma déclaration a été effectuée dans une situation de crainte pour ma sûreté et mes propriétés. En conséquence de ce qui précède, j'annule la déclaration faite devant Tadeusz Dorda. De plus, je confirme l'authenticité de mes signatures sous les documents cédant la marque déposée de la Vodka Belvédère, et également le fait de confirmer ceci par des procédures notariales. (signature) Barbara Kossacka."

Nous avons des copies des deux documents ; sur le second est apposé le timbre officiel du bureau du notaire. Ainsi Dorda n'a pas réussi à objecter la légalité de la cession de cette façon. Mais il n'a pas terminé encore.

Le 21 janvier 1998, il a porté plainte au bureau du procureur de Zyrardow, affirmant que Bogdan Zalewski avait commis un crime "en transférant illégalement la marque déposée du design du produit 'Vodka Belvédère' vers Euro-Agro." Dans la plainte, les pertes encourues du transfert de la marque ont été estimées entre un et trois millions de dollars. Rappelez-vous que quelques mois avant, il avait offert d'acheter la dite marque pour cent dollars. Le bureau du procureur n'a pas fini d'enquêter sur cette plainte.

Puis, Henryk Tomasik, directeur du Polmos 25, est venu pour donner un bon coup de main à Dorda. Le 16 février 1998, la cour provinciale de Lodz a reçu une pétition "établissant l'invalidité du transfert des droits du libellé de la marque 'Vodka Belvédère', et des droits du libellé de la marque accompagnée du design graphique 'Vodka Belvédère' à Euro-Agro."

Cette fois la pétition a été soumise par la Polmos 25, agent d'importation de la vodka vers les Etats-Unis. Curieusement, la Polmos 25 a évalué ces deux marques déposées à 20.000 zlotys polonais, soit environ 6.000 dollars.

"C'est la valeur que j'octroie à la marque," disait le directeur Henryk Tomasik. En le questionnant pour savoir pourquoi s'est-il tourné vers les tribunaux pour ce différend, Tomasik a répondu, " Zyrardow m'a laissé tomber, promettant d'essayer de récupérer la marque déposée. Quand j'ai remarqué qu'aucune tentative n'était faite, j'ai décidé d'agir. La cession a beaucoup nui à mes affaires et je ne pouvais l'admettre."

"Il est difficile à dire combien la cession a nui à Polmos 25. De 1996 au mois de mai de cette année, il s'est occupé de vendre la vodka Belvédère à Phillips. Le dossier est en instance devant la cour provinciale de Lodz, les démarches initiales ont eu lieu, et la prochaine date du tribunal a été fixée au 24 septembre.

Une personne haut placée est préoccupée

Le 20 mars 1998, Bogdan Zalewski fut renvoyé de son poste de directeur par le Ministre de Trésor. Les fonctionnaires du ministère avaient déjà essayé de persuader sans succès le Conseil des Employés de retirer Zalewski - par deux fois.

Avant la révocation de Zalewski, le Directeur adjoint du département d'audit du ministère du Trésor Piotr Woyciechowski avait analysé toute la situation, et il écrit entre autres choses dans un rapport au Ministre Wasacz : "La situation du Polmos est réduite à une compagnie produisant de l'alcool sous licence accordée par Euro-Agro," mais il n'a pas précisé au Ministre le fait que la licence soit perpétuelle et gratuite, ni que Belvédère fut l'invention commune émanant de Zyrardow et des Français. Dans le paragraphe suivant, il a eu un éloge particulier pour l'importateur américain : "Un large accès à un marché, réputé pratiquement inaccessible aux produits polonais de cette industrie, a été rendu possible grâce à la firme américaine 'Phillips Beverages Company' ainsi qu'à la participation personnelle de M. Tadeusz Dorda, représentant de la société."

Depuis le 31 juillet, Woyciechowski n'est plus directeur au ministère. Ses supérieurs lui ont interdit de prendre contact avec des journalistes. Dans une conversation téléphonique, il a seulement dit que son renvoi est lié à l'affaire Belvédère, mais il veut être fidèle au peuple qui l'a employé et refuse de fournir des explications plus détaillées.

Deux syndicats de travailleurs ainsi que le Conseil des Employés ont pris la défense du directeur Zalewski, mais le ministère était ferme. Zalewski est parti le 15 avril 1998, et la suite des affaires fut assurée par le député Kazimierz Swic.

À ce stade, Dorda et Tomasik (celui de Polmos 25) visitèrent Zyrardow et ils ont ordonné ensemble à Swic d'annuler la cession. Ils ont également organisé une réunion dans le restaurant de l'hôtel Bristol à Varsovie. Lors de la réunion, étaient présents Tadeusz Dorda, Andrzej Malinowski (ancien adjoint du Ministre de l'Économie et membre du parti du peuple polonais de la population rurale) et Kazimierz Swic. Assisté de Dorda, Malinowski a essayé pendant une demi-heure de persuader Swic l'annulation de la cession. Tandis qu'ils parlaient, l'ancien Ministre adjoint demanda à Swic sa carte de visite, raya les mots "chef temporaire de la Polmos Zyrardow" et a écrit à la place "Directeur de la Polmos Zyrardow." Puis demanda, "Ceci vous fait-il plaisir ?"

Lors d'une interview faite avec nous, Malinowski a déclaré qu'il ne se rappelait pas d'une telle réunion. Il a admis qu'il s'était impliqué sur le dossier Vodka Belvédère et qu'il s'était activement opposé à la cession des droits aux Français. Fréquemment pendant qu'il était encore l'adjoint du Ministre, comme nous a dit son assistant d'alors, il a aussi rencontré le représentant de l'importateur américain Tadeusz Dorda.

"L'année dernière, au printemps [1997], alors que j'étais aux Etats-Unis, M. Dorda m'a fait visiter Beverly Hills. Il m'a montré le formidable succès de Belvédère. Je lui étais reconnaissant de promouvoir un produit polonais avec un tel engouement. C'est un importateur fantastique," dit l'ancien ministre qui, à ce moment-là, était toujours membre du Gouvernement polonais (ayant quitté son siège après avoir perdu les élections en automne 1997). Il avait ceci à dire au sujet des Français : "Une compagnie de 'tarlouse' qui ont volé et transféré à l'étranger la marque."

Malinowski n'a pas souhaité nous dire si le représentant de l'importateur américain avait financé son voyage.

Les Américains ont pratiqué constamment le lobbying. Il a tiré l'oreille du Premier Ministre polonais Jerzy Buzek lors de sa dernière visite aux Etats-Unis. À l'ambassade polonaise, il y a eu une réunion en présence du Premier Ministre, lors de laquelle Buzek entendit une conversation sur le dossier Belvédère, comme Dorda l'avait présenté en Pologne.

La Phillips Millénium n'oublia pas non plus le Président Kwasniewski. Lors de sa visite aux Jeux Olympiques Américains, à l'occasion d'une réunion au Consulat polonais de Los Angeles, le propriétaire de la société américaine fut lui-même photographié avec le Président un verre de vodka Belvédère à la main. La compagnie a plus tard fait parvenir cette photo à la presse. D'une manière non officielle, selon une seule source, nous avons appris que dix mille dollars sont allés de la société Phillips vers le compte en banque de la Fondation 'Compréhension Sans Barrières' créée par l'épouse du Président Kwasniewski. Après renseignement, nous avons reçu du Bureau de Communication Sociale et d'Information de la Chancellerie une déclaration donnant la réponse du Président qui, au moment des Jeux olympiques à Atlanta et au cours d'une réunion avec la Communauté Expatriée polonaise, s'était entretenu avec M. Phillips et avait été photographié à cette occasion. Le Président avait expliqué que la " responsabilité de l'utilisation de ces images dépend des personnes qui les ont en leur possession. Mais ni M. Phillips, ni la société de boissons Phillips n'ont demandé la permission d'utiliser l'image du président à des fins publicitaires. "Pour ce qui est de tout virement possible sur le compte de la Fondation, le Bureau d'Information nous écrit "aucune somme n'est allée sur le compte de cette Fondation depuis la 'Phillips Millennium Beverages Company', mais... Mme Jolanta Kwasniewska a discuté avec M. Phillips à propos de sa prise de contacts avec les thérapeutes américains spécialisés dans le traitement de l'autisme par la méthode Kaufman."

Indépendamment des intentions du Président et de la Première Dame, de telles activités ont établi en Pologne une réputation pour Phillips comme une société ayant ses entrées un peu partout. Et cela a aidé son représentant Tadeusz Dorda.

"En discutant ensemble des choses, quand Il n'était pas d'accord sur les propositions avancées, il stipulait "mais j'interviendrais directement avec le Président Kwasniewski," narrait le Directeur Swic. "Ce qui m'impressionnait énormément.

"Aujourd'hui, Swic et Zalewski pensent tous les deux que les menaces et les intimidations prenaient appui sur ces relations avec les services secrets. Le Bureau de Protection d'État s'est rendu par trois fois à Zyrardow. Un témoin de la première visite était l'adjoint du Président d'Euro-Agro Waldemar Rudnik : "Je conduisais en direction de Zyrardow et je me suis rendu compte au bout d'un moment que deux voitures me suivaient. Quand j'accélérais, elles accéléraient. Je ralentissais et elles ralentissaient. J'ai appelé une connaissance qui a vérifié leur identification, et il s'est

avéré que c'était vraiment des voitures du Bureau de Protection d'État. "Rudnik ne veut pas dire qui est à l'origine du contrôle.

Les officiers sont entrés au Polmos à la suite de Rudnik et ont exigé la remise des "documents de l'affaire Belvédère" de la part du chef provisoire de la compagnie. Un des officiers a montré sa carte, ce qui l'a identifié en tant que lieutenant-colonel du service Lia du Bureau de Protection d'État, c'est-à-dire à la protection des intérêts économiques de l'état. Le Bureau de Protection d'État a répondu, suite à nos requêtes, que le Bureau ne suivait pas cette affaire. Donc il semble y avoir deux possibilités : ou bien Dorda a des pôtés dans les services qui l'aident à intimider Swic "en dehors des heures de travail," ou bien le Bureau de Protection d'État prenait des mesures sans vouloir l'admettre. En effet, La présence des officiers à Zyrardow a été confirmée et ne fait aucun doute. Il s'agissait du Lieutenant Colonel Lech P. et l'officier Bogdan K.

Mais le Bureau de Protection d'État n'était pas le seul organisme gouvernemental à être impliqué. Le frère du copropriétaire de la compagnie française est un membre éminent des Services de Renseignement Militaire. L'homme d'affaires l'a informé des problèmes rencontrés par sa compagnie en Pologne (entre autres qu'elle était sous la surveillance par le Bureau de Protection d'État) et lui a demandé de l'aide. Il existe une loi non écrite comme quoi les services secrets - civil ou militaires - ne peuvent pas porter ombrage à leurs officiers respectifs ainsi qu'à leurs membres de famille. Basé sur ce que son frère lui avait dit, l'officier de Service de Renseignement Militaire est allé en référer à son supérieur tout en archivant les activités de Bureau de Protection d'État. Le Service de Renseignement Militaire à envoyer, de son côté, une requête officielle au Bureau de Protection d'État demandant s'il était exact qu'ils menaient une surveillance, puis ils ont en même temps pris des dispositions pour protéger les deux frères.

Le service militaire a vérifié également si les téléphones du bureau d'Euro-Agro à Varsovie étaient écoutés par le Bureau de Protection d'État. L'examen n'a rien donné, et le Bureau de Protection d'État a renvoyé une réponse comme quoi aucune des activités mentionnées par la requête de Service de Renseignement Militaire n'était en cours. Nous ne pouvons établir à ce stade si le rôle des militaires fut efficace.

Inquiété par la tournure des événements en Pologne et par crainte pour leur propre sécurité, les Français ont loué les services d'une agence de détectives professionnels en Pologne, qui prenait en charge la surveillance de l'exécutif d'Euro-Agro et a étudié les activités de Tadeusz Dorda. Le budget pour ce projet est de 200.000 zlotys par mois (entre 50.000\$ et 60.000\$), avions-nous de source officieuse. Nous sommes en possession du travail obtenus par cette agence : photographies, listing des factures téléphoniques de l'hôtel où resta Dorda.

Dorda n'est pas non plus exempt à cet égard. Une autre grande agence fonctionne pour lui, avec une mission semblable en vue de l'Euro-Agro.

L'alcool coule à flots

Pendant ce temps, Kazimierz Swic, chef temporaire de Zyrardow, ne connaissant rien des luttes des services secrets des agences privées, n'a pas succombé à la tentative de pression et de menaces initiées par Dorda et Malinowski : le 26 juin, il a annulé le contrat avec Phillips, justifiant son action par les "nombreux actes hostiles entrepris par la Polmos 25 et Phillips Beverages Company contre la Polmos Zyrardow." "De telles actions autant agressives que nombreuses dirigées contre la Polmos Zyrardow excluent toutes coopérations quelles que soient leurs formes à venir," écrira Swic à Tomasik. Le Conseil des Employés de la distillerie Zyrardow a donné son accord pour la dissolution du contrat mais a exigé en retour que la direction trouve un nouvel importateur de boissons alcoolisées pour le marché américain. Kazimierz Swic a commencé à négocier avec 'Belvédère Beverage Company', une filiale de Belvédère S.A., la compagnie qui succéda à Euro-Agro. (Euro-Agro a changé son nom en raison du succès de la vodka). Les entretiens se sont terminés par la signature d'un contrat avec les Français le 1^{er} juillet 1998, pour la vente et l'importation de vodka Belvédère, sur un terme de dix ans et accompagnée d'une clause de renouvellement. Vers la fin 1998, les Français devaient commander au moins 1.200.000 bouteilles Belvédère, pas moins de 2.200.000 bouteilles en 1999, et pas moins que le chiffre de 1999 pour chaque année suivante. Ils ont également promis de payer une avance d'un million de dollars. Ce contrat élimina l'ancienne compagnie intermédiaire Polmos 25, c'est-à-dire, Tomasik.

Cependant, pour que le contrat entre en vigueur, il doit être approuvé par le Conseil des Employés, qui devait se réunir le 15 juillet de cette année. "Une majorité des membres du conseil a lu le contrat avec les Français et a estimé qu'il était meilleur que le précédent," dit un membre du conseil. L'autre argument pour le nouveau contrat était d'ordre financier entre la Polmos Zyrardow et les Français : la distillerie leur devait 4.700.000 zlotys, plus d'un million de dollars, parce que les bouteilles avaient déjà été fournies. Le contrat devait également être une façon de répartir la dette en paiements échelonnés. "Pour nous, le contrat d'importation était une garantie de récupérer l'argent. Jusqu'à présent, bien que nous ayons fourni les bouteilles et que la vodka a été exportée, nous n'avons pas reçu d'argent," dit le Président d'Euro-Agro. Les Français se félicitaient déjà ; ils avaient seulement à attendre jusqu'au 15 juillet.

Au lieu d'aller en guerre avec les Français comme le faisait Dorda, Malinowski et un autre fonctionnaire nommé Lamacz (nous en reparlerons plus tard), Swic l'avait averti du commencement d'un nouveau projet d'Euro-Agro : la Vodka Sobieski Jan III, baptisée du nom d'un Roi polonais. Les Français ont contribué pour le nom, la bouteille, le réseau de ventes et pour une partie de la nouvelle chaîne de production, et Zyrardow était en charge de la production et de l'embouteillage. Grâce en partie à la publicité financée par Euro-Agro (La célèbre star du cinéma français Jean Reno est venu en Pologne promouvoir la marque), la vodka allait devenir le coup de l'été sur le marché des boissons distillées. Sur le premier mois de production, 500.000 bouteilles ont été vendues, et Zyrardow est devenu le premier Polmos du pays à détenir trois produits

lancés, car la production ne pouvait pas faire face à deux d'entre-deux. En l'espace d'un mois, les Français ont créé une nouvelle compagnie, ont employé 170 personnes et ont distribué la Vodka Sobieski.

L'arrivé d'hommes de main

Tous les regards se tournèrent sur l'approbation du Conseil des Employés du contrat d'exportation avec les Français ; chacun des membres avait été en sa faveur lors d'un vote informel et secret juste avant la signature du contrat. Nous ne saurons jamais quelle décision aurait été prise par les membres du conseil, car le 11 juillet, le Conseil des Employés a cessé d'exister. Ce même jour, le Ministre du Trésor Emil Wasacz a rappelé Kazimierz Swic du poste de chef provisoire et le remplaça par un administrateur désigné par le gouvernement, Jerzy Wodz.

L'administrateur Wodz n'a pas attendu sa prise de fonction devant avoir lieu un samedi. Vendredi après-midi, entouré par les employés d'une société de sûreté de Varsovie, certains d'entre eux masqués, soutenu par le fonctionnaire Tadeusz Lamacz du Bureau du Conseil des Ministres et par M. Tadeusz Dorda, Wodz pénétra dans le Polmos Zyrardow. Il appela le secrétaire et commença à consulter les documents de l'entreprise.

De tels administrateurs sont nommés par le Ministre de Trésor. Agissant pour son compte, l'adjoint du Ministre Michalski l'a manipulé. Le 26 juillet, il nous expliqua qu'il s'intéressait au problème Vodka Belvédère/Polmos Zyrardow depuis l'automne précédent, et que les récents résultats financiers de ce dernier étaient si mauvais qu'il avait décidé "d'accroître sa surveillance" par la désignation d'un gestionnaire et par le biais d'un redressement approprié. Pour justifier sa décision, le ministère écrira ceci : " les fonds propres de l'entreprise se sont élevés à 23 millions de zlotys fin 1997. Fin mai, les pertes étaient d'un million de zlotys. Celle-ci s'aggraverait davantage sans changements significatifs internes à l'entreprise. La direction actuelle n'est pas en mesure d'entreprendre et de mettre en œuvre les étapes conduisant à l'amélioration de la situation..." Interrogé sur ce qu'il pensa du succès financier de la nouvelle marque Sobieski, Janusz Michalski a dit : "Nous savions que la situation de la distillerie s'améliorait le mois précédent la nomination de l'administrateur, mais nous avons jugé cette amélioration fortuite."

- le Directeur provisoire fut responsable pendant deux mois et a redressé la situation avec un nouveau contrat. Peut être savait-il comment s'y prendre ?

" Nous avons jugé que cela ne marchait pas. Nous avons eu des signaux comme quoi il poursuivait la précédente politique de gestion."

- qu'avez-vous à l'esprit ?

"D'une manière générale, le manque d'efficacité à la tête de l'entreprise."

Tadeusz Lamacz, un fonctionnaire du Bureau du Conseil du Service Économique des ministres, appartenu également au ministère Michalski. Il persuada Michalski d'annuler le transfert de la marque déposée. Le vrai domaine d'expertise de Lamacz est l'imposition et le budget d'État. Depuis

le 1^{er} juillet, il s'occupe des congés impayés et c'est probablement de cette manière qu'il est capable d'aider le nouvel administrateur à diriger Zyrardow, en comptant sur sa carte de membre gouvernemental. Son supérieur au Bureau du Conseil des Ministres s'étonna des mesures prise par Lamacz et certifia que personne ne lui a ordonné de prendre en charge ce dossier, S'il l'a fait pour son compte personnel c'est à l'encontre de l'éthique d'un fonctionnaire d'état.

Une personne de confiance

Il n'est pas tâche facile de nommer un administrateur d'entreprise : le Ministre des Finances doit approuver la décision du Ministre du Trésor. Le Ministre adjoint Zagorny agira en son nom. "Il m'a informé du transfert des droits sur la vodka Belvédère est une situation particulière et que la société est en mauvaise forme financière à cause de cela. J'étais invité à faire parafer par le Ministre des Finances le document de manière urgente. Plusieurs personnes m'ont téléphoné à ce propos, dont au moins trois au rang sous-ministériel, de trois ministères différents. Lors des conversations téléphoniques, j'étais mis au courant que la Polmos avait cédé tous ses droits à une entreprise de droit privé n'ayant aucun lien avec le process de production, et que d'autre part la vodka avait eu un grand succès sur le marché américain grâce à l'importateur américain, et que le transfert des droits entraverait l'expansion des ventes. Ce que j'ai appris n'a scandalisé et c'est pour cela que j'ai signé la l'ordonnance de désignation de l'administrateur en deux jours, bien qu'habituellement cela me prenne entre dix à quatorze jours.

"L'adjoint du Ministre du Trésor Michalski a choisi Wodz parmi trois candidats. Il l'a emporté plus du fait de sa "détermination, un peu de connaissance de l'industrie, et également du fait qu'il est promis d'annuler la cession en cours de la marque Belvédère. "Michalski a admis n'être pas au courant que la dernière entreprise que Wodz a dirigée, Fort à Wysokie Mazowieckie, a fait faillite en mars de l'année dernière, et qu'il avait seulement travaillé pour des Jobs temporaires depuis plusieurs mois. Questionné pour savoir si un administrateur peut prendre le contrôle d'une entreprise tout en étant entouré par des gardes du corps d'une agence de sécurité privée, il a répondu, " s'il voulait faire passer un message, il a certainement fait la bonne chose."

L'administrateur Wodz est venu vendredi (bien que sa nomination soit effective le samedi), et il est passé à l'action le lundi suivant : en dépit de la pauvre situation financière de la firme (comme cela avait été décrit par le Ministère du Trésor), il demanda une augmentation de trente pour cent à chacun des employés (qui soudainement devinrent moins anxieux à propos du changement) et tenu les Français au courant que leur contrat d'exportation était nul et non à venu (car il n'avait pas été approuvé par le Conseil des Employés) et il leur ordonna de ne pas envoyer le million de dollars qui devait être transféré comme acompte des profits futurs.

Pendant plusieurs jours, il ne fut pas en mesure de commencer le troisième plan de production comme prévu, alors même que l'usine ne

pouvait maintenir son niveau de production pour la vodka Sobieski, leur meilleure vente historique. Les camions de la compagnie française se sont garés dans le parking de l'usine et chargeaient directement à la sortie des chaînes de production, alors que la demande journalière était d'environ 100.000 bouteilles ce qui été au-delà de l'approvisionnement offert. Nous avons des documents (Ceux que l'administrateur n'a pas admis avoir signés quand nous lui en avons parlé) dans lequel l'administrateur Wodz donne au américains ce pourquoi ils avaient si longtemps combattu, et ce Zyrardow n'a jamais voulu leur donner : à compte du 17 juillet, les Américains ont gagné une licence à exclusivité mondiale, sans conditions, pour la vente de Belvédère. L'interdiction d'importer et d'annoncer gratuitement le concurrent principal de la vodka Belvédère, Chopin, est levée à jamais. Phillips a promis d'acheter Belvédère dans les mêmes quantités que celle du contrat annulé avec les Français, à l'exception du fait que les Français avaient spécifié les dites quantités uniquement sur les ventes en Amérique, laissant le soin à Zyrardow l'expansion sur le reste du monde. Maintenant cette route était fermée. Dans le document signé par l'administrateur Wodz, il y a une autre clause curieuse : "la Polmos est d'accord d'autoriser les avocats et les comptables de la Millénium d'avoir accès à l'information financière concernant la situation financière de la Polmos pour une période raisonnable et après notification raisonnablement préalable de la Polmos." Le document est signé en bas de page par Jerzy Wodz.

Ce que signifie cette clause est qu'à tout moment pendant le passage à la privatisation, les Américains pourront vérifier les finances de l'entreprise qu'ils veulent acheter (ils se sont déjà enregistré lors de la consultation préalable de la privatisation de la compagnie), il gagne de ce fait un avantage illégal par rapport aux autres demandeurs.

Quand nous avons des commentaires sur cette disposition, L'adjoint ministériel aux Finances Zagorny dit ceci : "C'est pour le moins une disposition très atypique- pour le dire modérément - lors d'un accord entre une entreprise et son exportateur. Je n'ai jamais rencontré de pareille situation auparavant. Cela signifie que si on privatise et que la Phillips Millenium s'engage, il sera favorisé par une meilleure connaissance dès le début. Heureusement le Ministre du Trésor, et pas celui des Finances, est responsable de la désignation de l'administrateur."

Le Ministre Adjoint du Trésor Jacek Ambroziak à une autre opinion. Il pense "A première vue, cette disposition n'a rien d'étrange. Peut-être est-ce le résultat logique d'une autre clause du contrat." Nous avons vérifié - elle ne l'est pas. Il a admis qu'il n'avait pas lu ce document, lequel est signé par l'administrateur qu'il a nommé, mais il "l'a maintenant et le ministre Michalski est entrain de l'étudier." C'est maintenant l'adjoint du Ministre Michalski qui parle maintenant : "l'administrateur a répondu au Ministre du Trésor. Dans l'exercice de ses fonctions administratives, il ne doit pas mais devrait mettre en application les recommandations du ministère ; Je n'ai pas donné l'instruction d'empêcher l'exécution du contrat avec les Français ; Je n'ai encore donné aucune instruction. Naturellement, je ne démens pas la responsabilité de toute la situation."

Le rôle du Ministre-adjoint Michalski dans l'affaire n'est pas clair, et son explication est bancale. Les Français, troublé par la situation entourant leur compagnie de commerce publique, ont demandé à leur propre Ministère du Commerce d'intervenir officiellement. Le conseiller commercial français a été reçu par le Ministre-adjoint Michalski deux jours après que nous lui avons rendu visite. Michalski a entendu le récit du conseiller et lui a dit que c'était la première fois qu'il en entendait parler, et que s'il l'avait su plutôt, cela ne serait certainement pas arrivé. Il a promis de se pencher dessus immédiatement. Le conseiller commercial lui répondit que le gouvernement français enverrait probablement un communiqué dans lequel - tout en n'entrant pas dans le conflit opposant les sociétés françaises et américaines - il s'étonnerait que le gouvernement polonais, par la voie de son Ministre du Trésor, supporte des actions minant directement les normes de l'Union européenne sur la protection des propriétaires de marque déposée.

Pendant son entretien avec nous, il avait officiellement énoncé ceci : "Comme le Trésor, nous soutenons le processus en annulation du transfert. Nous essayerons de revenir à la situation de départ. Nous redoutons que cela mène vers des conséquences négatives et diverses, mais en général, c'est un problème délicat."

L'administrateur Wodz ne veut pas parler aux journalistes ; par le biais d'une secrétaire, il nous avoua qu'il souhaitera nous parler sous une quinzaine de jours. Nous sommes parvenus à pénétrer sur sol de la distillerie en convainquant la secrétaire que nous étions des représentants d'une compagnie nommée Projekt et que nous avions rendez-vous avec l'administrateur. Elle nous a laissé rentrer dans le secrétariat. Nous sommes allés jusqu'à la porte. L'administrateur est sorti en salua l'invité précédent. Il nous a jeté un coup d'œil, nous a repérés comme journalistes, et essaya de se retirer et de s'enfermer dans son bureau. Après l'avoir convaincu, il nous accorda une brève interview.

- Etes-vous ici pour empêcher l'exécution du contrat d'exportation avec les Français et pour le redonner aux Américains ?

"Je ne répondrais ni par l'affirmative, ni par la négative. Quoi qu'il en soit, le contrat avec la société française n'est pas entré en vigueur parce qu'il devait encore être signé par le Conseil des Employés, mais cela ne s'est pas produit."

- Pourquoi ? Le conseil y était-il opposé ?

"Il ne pouvait pas le faire parce que le ministre a nommé un exécutif qui a automatiquement dissout le conseil. Si vous voulez savoir si c'était nécessaire, ne demandez pas, parce sinon, j'arrête l'interview."

- Le jour de votre prise de fonction, est ce que le fonctionnaire Lamacz du Bureau du Conseil des Ministres vous a accompagné ?

- "Je ne confirme ni ne démens cela."

- Et Tadeusz Dorda ?

- "Je ne confirme ni ne démens cela."

- Est-ce que des employés d'une société de sécurité de Varsovie, dont certains d'eux masqués, vous ont accompagné ?

- "Je ne confirme ni ne démens cela."

- De quelle expérience disposez-vous pour diriger une usine de cette industrie ?

- "J'ai l'expérience de l'industrie vinicole."

- Vous êtes-vous familiarisé avec les documents prouvant que le Phillips Millénium a essayé d'enregistrer la marque vodka Belvédère dans des dizaines de pays ?

- "Je déclare n'avoir jamais vu des tels documents."

- Quelle décision allez-vous entreprendre à propos d'une future coopération avec les Français ?

" J'essaye d'abord de récupérer la marque déposée 'Vodka Belvédère' pour Zyrardow."

- Et au sujet de la coopération avec les Américains ?

- "L'exportation est primordiale pour nous. J'attends l'avis des avocats sur les contrats envisageables. J'ai besoin de plus de temps pour étudier les documents."

- Que se passe-t-il si les Français retirent Sobieski de Zyrardow en raison du conflit et que votre meilleure vente actuelle parte ailleurs ?

- "J'ai besoin de plus de temps pour étudier les documents."

C'est à ce moment que l'administrateur Wodz s'est excusé et nous fait sortir du bureau. Quelques jours plus tard, nous avons encore appelé l'administrateur, sur son portable. Wodz était plus intéressé de savoir où nous ayons obtenu son numéro. Questionné sur le contrat qu'il a signé avec les Américains, il répondit constamment, "J'ai besoin de plus de temps pour étudier les documents." Il nous a demandés de rappeler dans une quinzaine de jours.

Kazimierz Swic, nommé au poste de manager par l'administrateur Wodz, commença de craindre qu'il soit tenu responsable d'avoir été mis au courant des premières décisions de l'administrateur, donc le 28 juillet, il a fourni une déclaration au bureau du procureur de Zyrardow : "Moi, Kazimierz Swic, informe [le bureau] que mon opinion sur les directives de l'administrateur menacent les intérêts vitaux de la Société mentionnée ci-dessus et qu'en conséquence, cela peut la mener à la faillite."

Comme exemple "des actions menaçantes", le gestionnaire temporaire a donné celui de la rupture de contrat avec 'Belvédère Beverage Company', celui de l'arrêt de la négociation des conditions pour le remboursement des dettes à ses plus grands créanciers, les Français, et "la restriction délibérée de la production et l'obstruction à la distribution du produit le plus vendu actuellement : la Vodka Sobieski." (En juin, Sobieski représentait cinquante pour cent de la production de Zyrardow, et en juillet environ soixante-dix pour cent). Swic a également écrit dans sa déclaration que "l'administrateur Wodz s'est lui-même exprimé publiquement négativement sur les fortunes à venir de la société, il est indifférent au destin de l'usine et de ses travailleurs, et il [l'administrateur] a un ordre du jour différent."

Les jeux sont faits

Les Français ne sont pas restés indifférents. Quand Wodz les a informés que le contrat d'exportation était cassé, ils se sont rendu compte que la probabilité de récupérer l'argent dû pour les bouteilles était faible et ils ont ordonné à l'administrateur de payer immédiatement. L'administrateur a refusé en parlant d'extorsion.

"Les soucis pour ce qui est de l'argent accrus quand nous avons remarqué que Jerzy Wodz a retardé la mise en route du troisième plan et que les ventes de Sobieski ne pourraient plus grimper," explique le Président d'Euro-Agro. Alors, les Français ont fait une demande en faillite contre la Polmos Zyrardow. "Face aux actions hostiles de l'administrateur Wodz envers Euro-Agro, nous ne fournirons plus les bouteilles pour la production de Belvédère," dit Janusz Owsiany. "La production de Sobieski à Zyrardow est menacée. Puisque l'administrateur ne veut pas maintenir le niveau de la production, nous considérons son déplacement vers une autre Polmos. Nous en avons déjà trouvé une. Nous pouvons de plein droit démanteler une grande partie importante de la chaîne de production - c'est notre propriété. J'ai commencé le processus de distribution, j'ai employé 170 personnes, et si le projet de Sobieski échoue, il pourrait entraîner tout le monde avec lui. Je ne puis empêcher la vente des bouteilles," explique Owsiany.

Les Français ont essayé de rencontrer Wodz mais l'administrateur s'oppose à tout accord. Le 30 juillet, l'administrateur Wodz a rompu le contrat d'embouteillage de Sobieski avec les Français. Dans sa justification officielle à Euro-Agro, il a expliqué que la production lui rapporté un déficit d'un zloty par bouteille, de plus, la B.A.T. (fabricant des cigarettes Sobieski) pourrait le poursuivre sur le nom, et que par ailleurs Euro-Agro avait demandé la mise en faillite de Zyrardow, ainsi, jusqu'à ce que cette demande ne soit retirée, il n'y avait aucune possibilité de coopération. Owsiany répondit : "Ce déficit est factice : l'administrateur grossit les coûts de production pour l'embouteillage de la vodka Sobieski avec des coûts financiers [le crédit à court terme que les Polmos doivent habituellement demander à la banque pour payer les impôts et les taxes avant que ces coûts ne soient remboursés par l'acheteur], ce qui dans ce cas n'existait pas car nous payons cash la production. Pour ce qui est des cigarettes, je n'ai pas eu connaissance du fait que la B.A.T. eut de telles intentions - après tout, nous vendons des gammes de produits complètement différents, et la demande en faillite est notre police d'assurances."

La contrebande Belvédère

Les Français étaient sûrs que sans leurs bouteilles (fabriquées en France jusqu'à présent), la Polmos ne pourrait pas relancer la production et exporter la vodka Belvédère. Mais l'administrateur a créé une compagnie à Gniezno qui a accepté la livraison de fausses bouteilles (des bouteilles de Chopin subtilement décorées, et qui ont la même forme) et il

commanda dix mille d'entre-elles. Alors, il était maintenant passible de contrefaçon.

Le 30 juillet, la mise en bouteilles de la vodka Belvédère dans les fausses bouteilles a commencé. Les Français l'ont sue grâce à l'agence qu'ils ont engagée, et le jour suivant, ils sont rentrés dans les murs de la Polmos accompagnés par deux officiers de police. L'administrateur Wodz ne les a pas autorisés à rentrer, mais après quinze minutes d'attente, les policiers ont montré leurs cartes et ont fait remarquer qu'ils n'ont pas besoin d'autorisation pour rechercher des preuves criminelles. Les gardes les ont laissée rentrer. Ils sont allés au bureau de l'administrateur. Wodz n'était pas d'accord sur qu'on fouille l'usine. Pendant ce temps, des palettes entières de fausse vodka Belvédère étaient chargées sur les rampes. Une des dernières palettes étant chargée fut remarquée et les Français avec les policiers ont bondit hors du bâtiment. Ils ont arrêté un camion à chariot élévateur et l'ont inspecté : des caisses de bouteilles contrefaites 'Belvédère'. La police a saisi la marchandise. Le procureur est venu (appelé par l'administrateur - nous étions là quand il a appelé) et a interrogé Wodz. L'interrogatoire a commencé d'une manière peu banale : le Procureur Régional de Zyrardow, Mme Jadwiga Tondys a débuté en expliquant, la main sur le cœur, à Wodz qu'il "avait agi bêtement et fausement," et lui suggéra qu'il devrait trouver des éléments à charge contre les Français, par exemple comme quoi ils ne l'avaient pas fourni en bouteilles.

Le même jour où les bouteilles ont été saisies, l'adjoint du Ministre Michalski a autorisé la déposition, et, sur la copie autorisée, il écrira entre autres, "D'où sur terre viennent les soupçons comme quoi l'administrateur a agit en infraction de la loi ?"

Il n'y a aucune garantie que les marchandises ne soit pas débloquent pour être expédiées vers les États-Unis. Nous savons que l'administrateur Wodz et Tadeusz Dorda sont entrain d'essayer cela au Bureau du Procureur de Zyrardow. Selon les informations de l'agence de détectives privés des Français, un bateau attend dans le port - l'expédition n'a pas été annulée. Les Français voudront l'empêcher à tout prix.

Quelqu'un s'est fait mal

Cinq jours après la saisie de la vodka, la situation dans la distillerie ne s'était pas améliorée : la production a été stoppée, les camions attendaient futilement d'être chargé à la porte. L'administrateur Wodz, qui a en grande partie créé la situation de crise à l'usine, "est allé en rendez-vous à Varsovie." Pendant les deux semaines suivantes, les Français ont essayé d'obtenir un rendez-vous avec le Ministre Adjoint Michalski. Ce jour-là, ils ont obtenu une réponse : de toutes manières, Michalski est en congé mais il les rencontrera après cela. Combien de temps le congé durera t-il ? Ils ne l'ont pas su.

Ce n'était pas de bonnes nouvelles, car la situation pathétique de Zyrardow devenait de plus en plus mauvaise. Elle est une des plus grandes usines de cette zone, employant 340 personnes. Si elle fait faillite

- et les actions de l'administrateur Wodz plaident pour des tels résultats - Cela portera encore plus ombrage au travail à Zyrardow.

Je ne demanderais pas à votre place

En réponse à notre demande d'un commentaire sur les actions de l'administrateur, le Ministre adjoint au Trésor Jacek Ambroziak minimisa toute l'affaire (comme il a dit, il est au courant de la vodka et notre saisie des fausses bouteilles) et nous a demandé si le Trésor d'état avait perdu quoi que ce soit du fait des fausses bouteilles fabriquées par Wodz, et si les droits du Trésor avaient été violés. Sinon, il n'y avait à son avis aucune raison de s'inquiéter. Vrai, " seulement " les droits des Français avaient été violés - par un fonctionnaire polonais responsable au Ministère du Trésor - mais apparemment le Ministre adjoint n'a pas considéré que c'est au Trésor de payer les dommages consécutifs aux actions de son fonctionnaire.

Dans cet article, il n'y a eu jusqu'ici aucune réaction de Tadeusz Dorda et Gary Phillips. Nous leur avons demandé à maintes reprises. Dorda a refusé, expliquant qu'il nous rencontrerait "quand je le veux, et non pas quand vous le voulez. "Nous lui avons demandé quand il voudrait et il nous a répondu "Je le voudrais quand je le voudrais bien" et il a raccroché. Nous avons faxé il y a dix jours la demande à la 'Phillips Millennium Beverages Company', et nous n'avons obtenu aucune réponse et, renseignement pris auprès de Dorda, nous n'en obtiendrons pas. Mais cela ne veut pas dire que nous devons nous taire.

Pourquoi les français sont-ils vifs sur la vodka Belvédère ?

La société Française a besoin du contrôle de la marque 'Vodka Belvédère' de manière à rester le fabricant des jolies onéreuses bouteilles, et de sorte qu'il puisse rentrer de l'argent sur des ventes aux Etats-Unis, au Mexique et au Canada, ce qui pourrait rapporter le solde annuel net d'environ 12 à 15'000'000\$. De plus, les Français se battent pour ne pas perdre beaucoup plus.

Revenons quelques années en arrière. Au début, en 1991, Euro-Agro Varsovie était la filiale polonaise de la compagnie française Euro-Agro. Les Français fabriquait des bouteilles de boisson alcoolisée et des bouteilles de vin. Au début, Euro-Agro les vendait aux sociétés polonaises Polmos ; plus tard, les affaires sont devenues plus compliquées. Avec l'aide des Polmos, Euro-Agro a inventé la marque et a conçu et fabriqué leurs bouteilles. Une de ces bouteilles était la bouteille de la vodka Belvédère, mais il y en avait d'autres (et il y en a toujours d'autres) : Chopin, Harnas, CK Wodka, Krolewska, Fiddler, Dwor Artusa, Primium, Nord, Galileo et bien d'autres.

En 1996, quand Euro-Agro Varsovie est devenue propriétaire de la marque vodka Belvédère et l'a transféré à la maison-mère en France, les propriétaires, Jacques Rouvroy et Krzysztof Trylinski (un polonais résidant en France, autrefois National de l'équipe de handball polonaise) a décidé d'introduire la société à la bourse de Paris. Peu après, alors que se répandait la nouvelle du succès américain de la vodka Belvédère, les

Français ont changé de nom Euro-Agro pour devenir Belvédère S.A.. Avec ce nom, soutenu par le succès de la vodka, ils ont fait exploser le cours des actions. Dans les dossiers de presse français, les propriétaires eux-mêmes s'étaient fait photographier avec une bouteille de Belvédère, en faisant ainsi le symbole de la compagnie.

L'introduction des actions de Belvédère S.A. au nouveau marché était un triomphe : le nominal de l'action était de 125FRF et a atteint en six mois 981FRF. En juillet, le capital de la société valait 280'000'000\$. Si les Français perdaient les droits sur la bouteille Belvédère maintenant, alors...

Pourquoi les américains sont-ils vifs sur la vodka de Belvédère ?

La société américaine 'Phillips Millenium Beverages' vend des boissons alcooliques aux Etats-Unis. La vodka Belvédère s'est bien vendue. C'est devenu un pilier de ses ventes. Plus tard, ils ont rajouté une vodka polonaise similaire venant de la distillerie Siedlce, la vodka Chopin. Phillips a pris des mesures visant à l'acquisition de la marque 'Vodka Belvédère' car - nous pouvons seulement le supposer - Ils voulaient avoir le contrôle complet du marché d'une marque remportant autant de ventes. La situation actuelle du Polmos Zyrardow (aucunes production de vodka Belvédère, faillite probable) ne tracasse peut-être pas Phillips, parce que sa ligne de production aux Etats-Unis possède Chopin, pour laquelle ils ont essayé de combler le trou durant les toutes dernières semaines, puisque les efforts de son représentant Tadeusz Dorda n'ont apporté aucun résultat.