LES CAHIERS DE LA COMMUNICATION INTERNE

afci
LA COMMUNICATION
AU CŒUR DES ORGANISATIONS

DOSSIER

La communication interne dans l'entreprise en crise(s)

DANS CE NUMÉRO

Prix Afci 2005

La communication interne a un nouveau rôle à jouer

L'Intranet pour mobiliser le management

N°17
SEPTEMBRE 2005

Sommaire

DOSSIER

La communication interne dans l'entreprise en crise(s) ___ p. 2

Gérer les crises : de la prévention du pire au développement de la performance
Anaïs de Montjoye
D'une crise à l'autre, quand les modernisations s'enlisent dans la confusion
Marc Uhalde
Dix crises (entre autres) qui nous ont marqués
Jean-Philippe Cathelin
Le Club Méditerranée et le tsunami : retour sur une gestion de crise
Interview de Thierry Orsoni

Prix Afci 2005 _____ p. 17

La communication interne a un nouveau rôle à jouer
Laurent Sacchi, président du jury
Communication interne et développement durable, le cas EDF
Carole Trivi
Négociation sociale et communication :
l'accompagnement discursif de l'ARTT au sein de la Française de Mécanique
Claire Maurice et Romain Huët
Du projet d'entreprise au projet d'administration
Olivier Martin dit Neuville

Deux nouvelles marques pour dynamiser EDF _____ p. 26
Christine Descamps

L'intranet : un levier de mobilisation du management sous-exploité _____ p. 30
Etienne Baërd

Référendum 2005 : regard critique sur la communication _____ p. 34
Pierre Labasse

Lu pour vous _____ p. 36

Comment devenir chef (et le rester) en dix leçons
Nathalie Lenoir et Jean Canourel
L'entreprise durable
Philippe Détrie
Citoyen du monde
Carlos Ghosn et Philippe Riès
Il faut sauver la communication
Dominique Wolton

La chronique du net _____ p. 39
Michel Germain

afci
LA COMMUNICATION AU CŒUR DES ORGANISATIONS

Publication de l'Association Française de Communication Interne (Afci)

Directeur de publication : Pierre Labasse • **Rédacteur en chef :** Guillaume Aper • **Comité de rédaction :** Robert de Backer, Jean-Philippe Cathelin, Jean-Marie Charpentier, Emmanuel Ducasse, Jean Hansmaennel, Laurence Hurstel • **Remerciements :** Françoise Plet-Servant • **Secrétariat de rédaction :** A Éditorial® • **Délégation générale de l'AFCI :** Laurence Hurstel, 15, avenue Victor Hugo, 92170 Vanves ; Tél. : 01 41 09 05 24 ; Email : contact@afci.asso.fr • **Éditeur :** A Éditorial® ; Tél. : 01 42 40 23 00 • **Dépôt légal :** 4e trimestre 2005, Achevé d'imprimer en octobre 2005 • **Imprimeur :** Printimage - Paris

Que de changements !

Vous l'avez remarqué, depuis quelques semaines, l'Afci s'est dotée d'une nouvelle signature, « La communication au cœur des organisations », et d'un nouveau logo. Une nouvelle signature pour traduire notre vision singulière de la communication : humanisante, stratégique, partagée. Un nouveau logo pour exprimer cette vision : couleurs chaudes, formes rondes, dynamisme et ouverture. Décalé par rapport aux autres lettres, le « C » de la communication dialogue avec le « I » de l'interne, et témoigne qu'il n'est de communication que de relation.

Votre revue ne pouvait pas être en reste et les « **Cahiers** » évoluent eux aussi afin de refléter ces changements. Le numéro que vous avez entre les mains a donc adopté une nouvelle maquette qui, nous l'espérons, vous séduira.
Au programme, un joli cadeau : les pages intérieures seront désormais en deux couleurs et comme pour le logo de l'Afci, le orange fait son entrée dans la maquette. Une maquette sobre, élégante, pleine de jolis détails bien pensés, conçus pour mettre en valeur de manière pertinente les idées des auteurs.

Précision de taille : tous ces changements sont uniquement formels et la formule rédactionnelle des **Cahiers** demeure… inchangée ! Les auteurs restent à l'honneur afin de contribuer toujours et encore à enrichir votre réflexion et vos pratiques.

Coïncidence ? Le dossier de ce numéro 17 traite également du changement ou plutôt des changements de plus en plus fréquents qui surviennent dans les organisations et que l'on nomme souvent (parfois abusivement) des « crises ».
Changements encore avec l'article de Laurent Sacchi qui prône une autre approche de la communication interne.
Changement en perspective avec les communicants internes de demain qui ont remporté le prix Afci du meilleur mémoire.
Changement potentiel avec Étienne Baërd qui propose d'utiliser l'intranet comme un outil au service du management.
Changement toujours avec le mécanisme de création et de lancement interne de marques décrit par Christine Descamps.
Gros changement, enfin, avec Pierre Labasse, qui se lance dans la politique !

N'hésitez pas à nous faire part de vos remarques sur cette dernière édition en nous écrivant à : guillaume.aper@jcdecaux.fr

Bonne lecture.

Guillaume Aper
Rédacteur en chef des Cahiers

La communication interne dans l'entreprise en crise(s)

Crise produit, crise sociale, crise sécurité, crise financière, crise sociétale, crise liée à l'utilisation des TIC…
Autrefois situation tout à fait exceptionnelle, la crise est devenue quasi courante dans l'entreprise. Pourtant, lorsque la crise éclate, l'entreprise se trouve profondément désarmée et hésite sur la conduite à tenir. Comme le souligne Thierry Libaert, maître de conférences à l'Institut d'Études politiques de Paris et auteur de « **La communication de crise** » (Dunod. 2001), « *les crises s'accélèrent, elles concernent désormais tout type d'organisation, publique ou privée, toute entreprise quelles que soient sa taille ou son activité : les facteurs d'amplification sont de plus en plus nombreux et les citoyens y sont de plus en plus sensibles* ».

La crise représente un réel danger pour l'entreprise et peut mettre à mal son fonctionnement, son organisation, son image, sa réputation, son existence parfois. Elle nécessite une gestion particulière dont la communication est une composante forte. La participation du directeur ou responsable de la communication interne à la gestion de la crise fait partie des activités identifiées dans le référentiel d'activités et de compétences du RCI que vient de publier l'Afci (cf. page 15).

Le dossier de ce numéro des **Cahiers** présente différents éclairages sur le sujet ponctués par des exemples de crises qui ont fait du bruit et que nous remet en mémoire Jean-Philippe Cathelin, directeur de l'agence A Conseil. Anaïs de Montjoye, experte en gestion de crise au sein du cabinet Acyan, souligne l'importance d'une approche globale de la gestion de crise et la place qu'y tient la communication. Elle ouvre une piste intéressante : la crise, « vecteur de progrès pour l'entreprise ».
Marc Uhalde, chercheur au CNRS, nous livre une réflexion approfondie sur les crises tenant aux politiques de modernisation des organisations et sur la grande confusion qui parfois les accompagne…
Enfin, le Club Méditerranée a du gérer une crise de l'ordre de l'impensable lors du tsunami de décembre 2004. Il nous a semblé intéressant d'interviewer Thierry Orsoni, son directeur de la communication, afin de recueillir son témoignage sur le dispositif déployé à cette occasion…

Laurence Hurstel
Déléguée générale de l'Afci

Anaïs de Montjoye

Gérer les crises : de la prévention du **pire** au développement de la **performance...**

Bien communiquer le jour de la crise, c'est avoir su prendre les bonnes décisions. Pour prendre ces décisions, il faut savoir détecter et identifier un événement comme une crise potentielle. Si la gestion de crise ne peut s'entendre que dans le cadre d'une approche globale, elle devient, de plus en plus, un vecteur de progrès pour l'entreprise.

Depuis les célèbres affaires « Perrier », « Seveso » ou encore celle de « la vache folle », la gestion de crise est passée de l'âge de la préhistoire aux temps modernes…
À ses balbutiements, la « gestion de crise » était bien souvent réduite à un seul volet visible, la communication. Encore aujourd'hui, ce sont bien les enjeux d'image, notamment sur la marque ou la réputation de l'entreprise et de ses dirigeants, qui inquiètent le plus les acteurs économiques et institutionnels. Protéger l'image est un des objectifs prioritaires d'une démarche de prévention et de gestion de crise. Mais pour autant, est-il pertinent de limiter la gestion de crise à la seule capacité de l'entreprise à savoir communiquer le jour où l'événement se produit ?
La communication n'est que le reflet des décisions de l'entreprise. Si celle-ci n'a pas su prendre les bonnes décisions, elle n'a pas de miracle à en attendre et sa réputation sera irrémédiablement entachée. Inversement, pour protéger son image, il ne lui suffit pas d'avoir pris les bonnes décisions, encore faut-il qu'elle soit capable de convaincre par une communication efficace ses différents interlocuteurs de sa capacité à gérer les situations de crise. Tout est donc étroitement lié.
La gestion de crise ne peut donc s'entendre que dans le cadre d'une approche globale dont les principales étapes sont :

- la détection des signaux avant-coureurs,
- la prise de décision en cellule de crise,
- la communication vers les différents publics, interne et externe,
- sans oublier la clôture de la crise.

Ces étapes constituent les étapes incontournables du processus de gestion de crise et chacune d'entre elles nécessite la mise en œuvre d'actions préventives pour être efficace et opérationnelle le jour où la crise survient.

Première étape : détecter la crise

Et, bien souvent, c'est là que l'entreprise prend un premier retard qui risque d'avoir de lourdes conséquences dans la suite de l'événement… En dehors de situations de crise dont l'évaluation ne fait aucun doute pour personne (explosion, tremblement de terre, etc.), la grande majorité des situations de crise sont précédées de signaux avant-coureurs, qui, identifiés et évalués comme des crises potentielles par l'entreprise, lui permettent de prendre immédiatement les mesures qui s'imposent. Toute la difficulté est de reconnaître ces signaux avant-coureurs, exercice rendu plus difficile dans un environnement de plus en plus sensible et exigeant, où les bruits de fond se font de plus en plus assourdissants pour les entreprises.

Existe-t-il des critères universels de qualification d'une crise ?

À chaque entreprise de définir ses propres critères d'évaluation. Ils vont permettre à ses membres de distinguer un incident d'une crise potentielle au travers d'une grille de lecture commune et cohérente dans toute la structure. Selon leurs secteurs d'activité, deux entreprises ne placeront pas le curseur au même niveau. Un accident du travail grave dans une entreprise de travaux publics ou dans une entreprise de service pourra être apprécié différemment. Cela nécessite donc une réflexion stratégique de la part de l'entreprise et un positionnement clair de la direction générale vis-à-vis de l'interne qui pourrait se résumer en un slogan : bienvenue aux mauvaises nouvelles !

À la définition d'une crise potentielle pour l'entreprise doit correspondre un circuit d'alerte, opérationnel vingt-quatre heures sur vingt-quatre, mobilisant des personnes capables d'évaluer la situation et, si nécessaire, de convoquer la cellule de crise. Or, aujourd'hui combien d'entreprises peuvent garantir une prise en charge des appels le week-end, au siège comme sur l'ensemble de ses sites ? Combien peuvent réellement compter sur un circuit d'alerte prédéfini, une astreinte organisée, allant, si nécessaire, jusqu'à la convocation en urgence de la cellule de crise, convocation rendue possible par une liste de contacts à jour ?

Chacun de ces maillons a un rôle clé à jouer dans le dispositif, un maillon manquant et ce sont des minutes voire des heures perdues dans une course contre la montre où chaque minute gagnée est une chance supplémentaire pour l'entreprise de garder la main sur l'enchaînement des événements.

Si le génie créatif s'exprime fréquemment en situation de crise et si la solidarité des équipes et l'implication de chacun se manifestent souvent de façon exemplaire en pareille situation, la réussite de la gestion d'une crise ne doit rien au hasard.

Décider en cellule de crise

L'enjeu principal et la plus grande difficulté à laquelle se trouve confrontée la cellule de crise de l'entreprise est de savoir prendre la bonne décision – ou tout du moins la moins mauvaise – dans un contexte à très fortes contraintes : manque de temps et d'informations, absence de certitude, pressions multiples émanant d'acteurs internes et externes, poids des enjeux… Pour réussir cet exercice difficile, dont la partie visible sera la communication, la cellule de crise doit pouvoir s'appuyer sur un cadre méthodologique minimal.

L'objectif de ce cadre, qui se matérialise généralement sous la forme d'un manuel de gestion de crise, est d'optimiser l'efficacité des travaux de la cellule en la dotant d'un outil opérationnel. Ce manuel permet d'aider la cellule à gérer les premiers moments avec rigueur. Il indique les balises incontournables dans la gestion d'une crise et stipule les étapes ou réflexes importants à ne pas omettre en situation de crise, ce qui arrive vite sous la pression des événements et des acteurs.

Savoir qu'il existe un cadre minimum sur lequel on peut s'appuyer, des outils pré-identifiés et vérifiés « par temps calme », a aussi des vertus apaisantes pour les membres de la cellule. Or, pour cette dernière, l'enjeu est de réussir, malgré les nombreuses pressions qui s'exercent sur elle ; il lui faut prendre du recul pour adopter rapidement des décisions qui risquent d'engager l'avenir de l'entreprise, voire sa pérennité.

Tout ce qui pourra contribuer à faire baisser le stress aura un impact direct sur l'efficacité des travaux de la cellule de crise.

Le manuel de gestion de crise est un moyen pour faciliter la prise de recul. Ce n'est pas le seul.

Au-delà du manuel, les outils logistiques vont contribuer à diminuer ou au contraire à accroître la pression sur la cellule de crise. Des plateaux-repas qui ne sont pas commandés, des feutres qui ne fonctionnent pas, l'absence de prises « réseau » dans la salle de crise… autant de détails qui, s'ils n'ont pas été prévus, risquent de créer une crise dans la crise.

La prise de recul constitue un véritable défi pour les membres des cellules de crise. Défi qu'il est bien difficile de relever quand on découvre « à chaud » le fonctionnement d'une cellule de crise et l'impact que la pression provoque sur son propre comportement et sur celui des autres membres de la cellule.

Le fonctionnement d'une cellule de crise diffère d'un comité de direction habituel. Dans le cadre d'accompagnement de telles cellules chez nos clients, nous avons pu observer à quel point les cellules ont la tentation de se précipiter dans l'action, dans la recherche de solutions immédiates, sans avoir même posé les données du problème ni défini les objectifs et conséquences de chaque décision à court mais aussi à moyen et long termes. L'exigence de précision, le questionnement permanent qui frôle parfois le désaccord, sont indispensables pour créer les conditions favorables à une bonne prise de décision.

Pour permettre au génie collectif de s'exprimer, la cellule de crise doit pouvoir s'appuyer sur un chef d'orchestre.

Celui-ci doit être capable d'éviter à l'entreprise de fonctionner sur une seule partition et de maintenir l'harmonie, malgré des sons parfois discordants au sein même de la cellule de crise. Ce rôle fait appel à des compétences qui ne préexistent pas dans l'entreprise et qui doivent être développées. Un chef d'orchestre ne saurait tirer le meilleur d'une formation

de musiciens, aussi talentueux soient-ils, sans répétitions préalables. Il en va de même pour l'efficacité d'une cellule de crise, elle ne s'improvise pas.
Ainsi, chacun doit avoir expérimenté les difficultés, les contraintes, les écueils de ce travail d'équipe si particulier pour pouvoir contribuer pleinement et efficacement à la gestion de la crise. Et parmi les membres de l'orchestre, le président de la cellule de crise (la plupart du temps le directeur général de l'entreprise) doit plus que tout autre comprendre et accepter le rôle du chef d'orchestre, stimulateur et régulateur des travaux de la cellule de crise. Or, « *l'action est le Prozac des dirigeants* » nous disent les psychologues et la pression qui s'exerce sur les directeurs généraux est telle qu'ils sont souvent les plus empressés à prendre une décision, confondant alors réactivité et précipitation.

> *« Ne pas confondre réactivité et précipitation »*

Voilà donc notre cellule de crise réunie, dans une salle équipée, animée par un chef d'orchestre au fait de son rôle, avec des membres avertis des règles peu communes de fonctionnement. Dès lors, il va s'agir de déclencher une surveillance médiatique, de mettre en place un numéro vert ou encore une cellule de soutien psychologique… Autant de décisions souvent justifiées que l'entreprise doit pouvoir mettre en œuvre dans les temps impartis, toujours très courts. Et pourtant, il aurait été tellement simple d'identifier les expertises externes qui peuvent s'avérer indispensables le jour de la crise… Se tourner vers des professionnels de la gestion de crise pour bénéficier de leur réseau est une solution ultime et possible.

Communiquer en situation de crise

« *Il faut que l'on donne notre point de vue pour le journal télévisé de ce soir* ». Là, impossible de botter en touche vers des compétences externes. En situation de crise, seul un porte-parole de l'entreprise est légitime pour faire face à la presse. Démontrer que l'entreprise est une entreprise responsable, savoir manifester de l'émotion mais supprimer tout signe extérieur de nervosité, s'exprimer en quelques phrases simples, factuelles, sans jargons et avec des illustrations concrètes, le tout en quinze secondes… Qui osera dire « *je sais faire et sans entraînement* » ?

Gestion de crise ne rime pas avec improvisation.
De la détection d'une crise potentielle à la prise de parole de l'entreprise, reflet des décisions de la cellule de crise, force est de constater que gestion de crise ne rime pas avec improvisation. Mais n'est-ce pas disproportionné d'engager du temps et des moyens pour un dispositif qui ne servira peut-être jamais ? À ceux qui opposent encore ce type d'arguments pour justifier de ne rien faire – et ils sont de plus en plus rares – il convient de répondre deux choses. D'abord la société bouge, le contexte est de plus en plus contraignant pour les entreprises, tant d'un point de vue réglementaire que médiatique, les marchés sont de plus en plus concurrentiels, les relations avec les consommateurs plus sensibles. Il serait imprudent, voire inconscient, pour une entreprise de se sentir à l'abri de toute crise. Dans la même logique, pourquoi ne pas annuler les contrats d'assurance… Ensuite, bien plus que cet argument moyenâgeux, la gestion de crise a aujourd'hui démontré qu'elle pouvait aussi contribuer à la performance de l'entreprise.

La mise en place d'un dispositif de gestion de crise a des effets bénéfiques à tous les échelons de l'entreprise.
Par la mise en place d'un circuit d'alerte en cas de crise potentielle, la circulation de l'information est facilitée au sein de l'entreprise, les dysfonctionnements s'en trouvent moins masqués et la vigilance est ainsi améliorée.
Combien de chefs d'entreprise ont regretté de ne pas avoir organisé une réflexion en silo au sein de leur structure et déploré une absence de dialogue entre directions ? Or, la gestion de crise, notamment dans sa phase de veille et de détection des crises potentielles, implique l'ensemble des fonctions d'une entreprise ; elle présente des enjeux forts pour l'entreprise et nécessite un partage d'informations et une lecture globale. La mise en place d'une démarche de prévention et de gestion de crise favorise donc ce décloisonnement, par exemple par la mise en place d'un comité de veille, comité pluridisciplinaire, chargé de pratiquer une veille active grâce à la mise en commun de tous les sujets sensibles et des risques identifiés de façon isolée par chaque direction fonctionnelle. Définir la crise pour l'entreprise nécessite une réflexion commune et des échanges généralement riches entre directions.

Décloisonner, échanger, mais aussi manager.
La performance d'une entreprise se construit sur ses managers et sur leur propre capacité à mobiliser leurs équipes. Y a-t-il un moment dans la vie d'une entreprise où les capacités managériales sont davantage sollicitées qu'en cellule de crise ? N'est-ce pas le lieu où le manager se révèle, dans le meilleur comme dans le pire ? Préparer les managers d'une entreprise à travailler en cellule de

crise, à prendre des décisions sous de très fortes contraintes, n'est-ce pas les préparer au pire pour les aider, aussi, à mieux gérer le quotidien ?
Ce constat, il semblerait que de plus en plus d'entreprises l'aient fait car aujourd'hui, on assiste à une nouvelle ère de la gestion de crise qui a permis à de nouveaux acteurs de s'impliquer dans le projet. Certes, un dispositif de gestion de crise reste nécessaire pour prévenir le pire et les directions fonctionnelles les plus exposées des entreprises restent des interlocuteurs privilégiés dans la mise en place d'un tel dispositif. Mais aujourd'hui la gestion de crise est aussi perçue comme un levier privilégié vis-à-vis du management. Les directions des ressources humaines ne s'y sont pas trompées et sont devenues à leur tour des prescripteurs de formations au travail en cellule de crise. « La crise facteur de progrès » : telle est depuis quinze ans notre conviction…

Anaïs de Montjoye
Directeur de clientèle
Acyan – Cabinet de conseil en prévention, gestion et communication de crise

DIX CRISES (ENTRE AUTRES) QUI NOUS ONT MARQUÉS

Après une crise, l'image de marque de l'entreprise ressort plus ou moins détériorée ou, au contraire, renforcée. À l'analyse, ce sont réactivité, transparence, responsabilité des dirigeants, capacité à mobiliser l'interne sur la reconstruction qui ont souvent fait la différence. Quelques exemples qui nous restent en mémoire.

Renault ferme l'usine de Vilvorde

Février 1997 : le pdg Louis Schweitzer annonce la fermeture de l'usine de Vilvorde en Belgique et la suppression de 3 000 emplois. L'information tombe comme un couperet car rien ne laissait augurer cette décision : dans cette usine historique, performante, on avait réalisé d'importants investissements et fait les ajustements successifs pour maintenir la compétitivité. Dans une Belgique en crise institutionnelle, les salariés se mobilisent largement et c'est un énorme élan de solidarité qui s'exprime dans l'opinion, les médias. Les pouvoirs publics s'emparent aussi du sujet. Sans succès, l'usine ferme.

➔ *Deux images de Renault entrent ici en collision : l'entreprise qui sacrifie des emplois sur l'autel des surcapacités européennes et des impératifs financiers d'un côté et, de l'autre, celle qui avait jusqu'à présent été un exemple du modèle social français.*

La Clinique du Sport et le germe xénopi

Octobre 1997 : une communication du Ministère de la santé recommande aux patients ayant subi une intervention chirurgicale à la Clinique du Sport entre 1988 et 1993 de réaliser un examen radiologique pour détecter d'éventuelles lésions vertébrales. En février 2000, cinquante-huit personnes sont touchées par la bactérie *Mycobacterium xenopi* due à une stérilisation insuffisante du matériel chirurgical.

➔ *Le rejet en bloc des accusations surprend. Les responsables de la Clinique du Sport affichent un certain mépris face au problème ; masquant d'abord les faits, ils tardent, une fois ceux-ci révélés par le Ministère, à agir et, de façon systématique, refusent toute remise en cause de leurs pratiques.*

Suite page 12 ›››

Marc Uhalde

D'une crise à l'autre : quand les **modernisations** s'enlisent dans la **confusion**

L'entreprise n'affronte pas que des crises dues à des événements extérieurs mais aussi celles liées aux politiques internes de modernisation et de transformation de son organisation. Les chercheurs en sociologie des organisations font le diagnostic que ce type de crise devient un véritable état de fonctionnement. Les notions de "désordre", de "contradictions" et de "crise durable" donnent matière à réflexion en termes de communication interne.

Les décideurs et responsables de communication sont aujourd'hui largement sensibilisés à la gestion de crise. Cette expression renvoie à un courant de recherche et de conseil qui, depuis plus de vingt ans, s'intéresse aux catastrophes technologiques, naturelles, industrielles ; on pense immédiatement à Bhopal, à Tchernobyl, à la tempête de 1999, aux canicules [1]… Ces événements sont d'une part éruptifs, de l'ordre de l'inédit, voire de l'impensable, et renvoient d'autre part à des phénomènes « extérieurs » aux organisations. La « crise » qualifie ici des situations où les procédures standards de l'organisation sont inefficientes face à l'événement, où les systèmes de décision doivent rapidement se repositionner et où les acteurs eux-mêmes (les dirigeants), sont cognitivement dépassés.

Une autre forme de crise traverse aujourd'hui les entreprises. Elle est de nature sociale et tient, non pas à des événements extérieurs, mais à des politiques de modernisation gestionnaire, programmées et « communiquées ». Si ce type de crise a d'évidentes analogies avec la crise-événement, elle s'en distingue par deux traits au moins : elle s'installe au sein du corps social, et ceci de manière progressive et insidieuse, en générant des situations de malaise et d'incompréhension caractérisées. Elle est endogène à des organisations qui tentent de se transformer et s'enlisent dans une dérégulation sociale qui devient un véritable état de fonctionnement. Depuis une dizaine d'années, plusieurs recherches en sociologie et en psychosociologie des organisations convergent vers ce diagnostic. Les notions de « désordre », de « contradictions » et de « crise durable » y occupent une place centrale.

Un modèle d'analyse des « crises de modernisation »

Nos travaux d'enquête dans un grand nombre d'organisations [2] conduisent à proposer un modèle d'analyse des « crises de modernisation », qui pose tout particulièrement le problème de la « dirigeance » du changement et invite à quelques réflexions sur le rôle de la communication interne.

La notion de crise est profondément polysémique. Devenue en un siècle un mot du langage courant, son contenu tend à « se vider de l'intérieur » (E. Morin, 1976). Effectivement, à la moindre escarmouche, tout devient « crise » dans la société moderne : le politique, la jeunesse, les quartiers, les valeurs, la religion, les idéologies…

Ce mot-piège a pourtant gagné le rang de concept en psychopathologie, et ceci à partir d'une idée forte. Dans la compréhension des états de psychose, H. Ey [3] a montré que la dimension la plus objective de la crise se manifeste dans la dimension subjective du vécu de crise (voir A. Bolzinger, 1982). D'une part, la structure même de ce vécu est irréductible à d'autres états psychiques, mais surtout elle est l'indicateur d'une logique sous-jacente ; si l'individu se sent en

STRUCTURE DU VÉCU COLLECTIF DE CRISE

Dimensions	Variables
Investissement subjectif et valorisation du "travail"	Attachement manifeste à l'activité de travail / Le travail comme véritable "métier" (source de satisfaction, de compétences, d'identité et d'utilité sociales)
Bouleversement psychologique	• Vécu de disjonction entre la situation de travail (source de sens et de satisfaction) et le "système" (source de perturbation et de menace) • Rupture de la temporalité : représentations structurées sur la dualité "avant-après", pas de projection dans l'avenir • Confusion dans le jugement d'autrui : distinction paralysante entre le rôle organisationnel (objet de critique) et la personne (objet d'empathie)
Bouleversement cognitif	• Incompréhension des règles et politiques de gestion, et des actions de la hiérarchie : sentiment d'incohérence, de contradictions ("Incompréhensibilité") • Sentiment d'urgence et de dépassement par les processus organisationnels : faible clarté des rôles et des fonctions ("Qui fait quoi ?") - Conscience de l'effet dysfonctionnel des stratégies d'adaptation à l'organisation
Solutions mythiques, recherche de boucs émissaires	• Dénonciations/disqualifications croisées ("un monde d'incapables") - Stigmatisations ponctuelles de boucs émissaires (accusations nominatives de personnes) • Psychologisation des désaccords ("une affaire de personnes") • Fantasme du complot hiérarchique / Fantasme de subversion et d'incompétence des subordonnés
Tassement de l'imaginaire	• Absence de pensée individuelle ou collective sur les alternatives au (dys)fonctionnement actuel • Brouillage des projections individuelles dans l'avenir • Ambivalence à l'égard du changement : objet de désir, mais aussi de fatalité (incrédulité sur la possibilité d'un changement concret)

rupture, envahi par la confusion et en incapacité de se projeter dans l'avenir, c'est que ce désordre intérieur obéit à une structure qui le maintient dans cet état et dont le clinicien va chercher à comprendre les mystères.
La transposition de ce principe à l'analyse sociologique des organisations aboutit à des résultats probants. En comparant quatre organisations très différentes, toutes engagées dans des démarches de modernisation, on met en évidence l'existence d'un « vécu collectif de crise », c'est-à-dire d'une structure de représentations collectives, là où, au niveau individuel, on ne vit que confusion et désordre (voir encadré ci-dessus).

Les caractéristiques du « vécu collectif de crise » sont les suivantes :

• Les individus ressentent tout d'abord une très forte disjonction entre la sphère de l'activité de travail et celle de l'organisation. Le travail est vécu comme satisfaisant, valorisant et porteur de sens, alors que l'organisation fait l'objet de frustrations, de désaccords, d'incompréhensions et de sentiments de menace. Ces sentiments négatifs s'articulent systématiquement autour de plusieurs dimensions.
• Le bouleversement psychologique traduit un double sentiment de malaise et de confusion. La modernisation est ressentie comme une rupture qui se traduit par la représentation récurrente d'un « avant » et d'un « après ». De même, la confusion s'installe dans le jugement des autres (vis-à-vis des hiérarchies, des autres métiers…) qui sont à la fois violemment critiqués au titre de leur rôle dans l'organisation et excusés en tant que personnes humaines contraintes de jouer ce rôle.
• Le bouleversement cognitif montre un grand désarroi quant à l'explication même des tensions sociales de l'organisation. Plus personne ne parvient à comprendre comment l'organisation en est arrivée à ce point. Les individus se sentent totalement dépassés par les processus organisationnels, tout en sachant par ailleurs qu'ils contribuent au quotidien à ce fonctionnement.

• L'invocation de solutions mythiques et de boucs émissaires révèle une activité imaginaire à la fois débridée et désespérée. Plongés dans l'incompréhension, les individus cherchent des explications radicales : la responsabilité du désordre organisationnel est reportée sur des métiers, des catégories hiérarchiques, des groupes d'âge, des personnes nominatives… jusqu'à une psychologisation totale des dysfonctionnements (« *c'est une affaire de personnes !* »). La crise sociale se décrypte aussi dans la manifestation de deux fantasmes récurrents : celui du complot hiérarchique (du point de vue des professionnels), et celui de la subversion et de l'incompétence des salariés (du point de vue de la hiérarchie et des directions).

> ***« Polarisation des énergies sur le présent »***

• Enfin, le tassement de l'imaginaire[4] qualifie une incapacité à se projeter dans l'avenir, alors que, paradoxalement, les individus sont plongés au quotidien dans la réalité du changement (la modernisation de l'organisation). Le fatalisme gagne les esprits, condamnant l'idée même d'une sortie de crise possible (« *on a tout essayé* »), bien que celle-ci soit intimement désirée par la plupart des acteurs. Le tassement de l'imaginaire débouche alors sur un autre symptôme : la polarisation de l'énergie sur les conditions d'existence dans le présent (l'urgence, tenir son rôle, son emploi, ses clients, etc.).

Un fonctionnement social singulier : la régulation de crise

Edgar Morin a proposé dès les années 1970 un ensemble d'hypothèses permettant d'analyser les crises sociales, non pas comme le dérèglement passager d'un système, mais comme un fonctionnement à part entière, régi par des mécanismes spécifiques (voir encadré page 11). Appliqué aux modernisations d'entreprise, ce canevas permet de rendre compte de la « logique du désordre » (G. Balandier, 1988, N. Alter, 1990) qui s'y installe.

La rupture ressentie subjectivement par les acteurs renvoie bien à une rupture objective dans la trajectoire de l'organisation. Dans tous les cas enquêtés, on observe une transformation radicale, bien que souvent progressive, de leur modèle de gestion. Après avoir longtemps fonctionné *de facto* en déléguant la gestion quotidienne aux professionnels, les organisations en question entrent dans l'ère du « management ». Quatre dynamiques gestionnaires les portent vers un nouveau modèle, que certains nomment le « productivisme réactif » (P. Askenazy, 2004) :

• la rationalisation des procès de travail,
• la transversalité des fonctionnements,
• la flexibilité de l'organisation et de la main-d'œuvre,
• la gestion des compétences.

La rupture réside aussi dans un nouveau mode de « dirigeance », fondé sur la centralisation et l'imposition des changements. De ces deux points de vue, il y a donc bien un avant et un après.

L'analyse des relations hiérarchiques et fonctionnelles à partir du « problème de la coopération » (M. Crozier, E. Friedberg, 1976) révèle une configuration inédite de fonctionnement socio-organisationnel. Alors que les différents acteurs de l'organisation sont plus que jamais interdépendants dans le procès de changement et d'optimisation de l'organisation, les relations d'évitement se développent dans tout le système. À la source de ces modes de relations, deux paramètres peuvent être mis en avant : d'une part, ces situations génèrent des « incertitudes radicales », c'est-à-dire des problèmes et des modes de relations totalement inédits, face auxquels les acteurs ne peuvent plus puiser dans leurs ressources habituelles ; d'autre part, ils conservent néanmoins les savoir-faire nécessaires pour maintenir le niveau de leur activité. Les acteurs adoptent ainsi des « stratégies réfractaires » où ils tournent le dos à l'organisation en renonçant à négocier les conditions du changement et s'investissent par ailleurs, et parfois plus que jamais, dans leur activité de travail.

De son côté, la hiérarchie intermédiaire est prise entre deux feux : sommée d'imposer le changement gestionnaire jusque dans les situations de travail des professionnels, elle doit composer avec le fort ressentiment de ces derniers (vécu de crise) pour ne pas risquer de ruiner l'efficacité de leurs pratiques informelles. Elle gère donc les équipes sous le mode de la « tolérance » (G. de Terssac, 1993), fermant les yeux sur leur autonomie tant que les résultats sont atteints, mais s'imposant de manière autoritaire lorsqu'elle se sent menacée par la hiérarchie supérieure. Il en résulte un système de statu quo critique, dans lequel les problèmes générés par la modernisation (des problèmes techniques aux problèmes les plus immatériels comme la reconnaissance) ne trouvent aucun espace de « socialisation » institutionnelle.

Pour saisir la profondeur de ces états de crise sociale, il faut aussi considérer la dimension symbolique et identitaire des rapports de travail (R. Sainsaulieu, 1977, 1997). La tétanisation des forces sociales qui caractérise la régulation de crise tient à l'intensité symbolique toute particulière de ces organisations. Elles disposent en effet d'un passé riche, qui consacre de fortes identités de métier, des codes et des rites entre professionnels, un attachement affectif à l'activité et à l'entreprise. Contrairement aux bureaucraties froides longtemps analysées par la théorie des organisations, il y existe une forte notion de « bien commun » qui a trait, selon les cas, à l'excellence

professionnelle, à une réputation d'une entreprise d'élite ou à l'ancrage dans un territoire à forte culture. Cette intensité symbolique toute particulière se convertit en une dualisation culturelle du système social une fois la modernisation engagée.
Les professionnels (les acteurs au cœur de la production) se vivent comme les premiers détenteurs de ce passé riche. Ils en ont été le plus souvent les emblèmes symboliques, emblèmes cristallisés dans de fortes relations d'entraide et de solidarité entre pairs. La modernisation gestionnaire bouscule les territoires du dedans et du dehors de l'organisation. Elle fait pénétrer dans l'organisation des contraintes totalement nouvelles qui contrarient l'identité collective antérieure. Les conditions de permanence de celle-ci se réduisent, instillant des tensions dans les relations de groupe et une méfiance envers les nouveaux. Le travail reste le dernier carré de la reconnaissance identitaire. Les individus y assurent une continuité symbolique à travers leurs relations personnalisées avec des clients, des fournisseurs, des usagers… Ainsi, en cherchant à conserver son efficacité globale, l'organisation « tolère » cet espace d'autonomie, mais dénie par ailleurs, dans ses nouveaux modes de gestion, la signification subjective qu'y placent les professionnels. Il y a donc là tous les ingrédients d'un brouillage symbolique et en même temps d'un équilibre dans le déséquilibre. Les identités métiers ne sont plus vraiment reconnues par l'institution, mais sont préservées au sein de l'équipe de travail. Si les professionnels ne choisissent ni la révolte ni le retrait, c'est qu'ils restent marqués par l'importance symbolique d'un bien commun. Ils courbent le dos, espérant confusément que le destin les sorte de ce mauvais pas.
De surcroît, la modernisation introduit un nouvel espace symbolique pour les cadres, les dirigeants et les experts fonctionnels. Les méthodes modernes de management leur offrent l'opportunité d'une nouvelle professionnalisation et une source de reconnaissance. On identifie bien ici les traces d'un conflit « social-historique » que plusieurs auteurs attribuent au processus de modernisation (D. Martin et D. Gerristsen, 1997, E. Enriquez, 1991) : la hiérarchie symbolique de l'entreprise se renverse au profit de catégories professionnelles antérieurement dominées, que sont les cadres et les experts et permet une « revanche » identitaire. Pour autant – et c'est l'une des dimensions explicatives de la régulation de crise – cette tension culturelle fondamentale n'est pas mise en œuvre dans les rapports sociaux. Les modernisateurs pensent le changement en termes d'opposition entre anciens et modernes, mais ne le traduisent pas en conflit déclaré. Ils limitent leur investissement à la mise au point et au suivi des outils de gestion, sans réellement prendre en compte leur appropriation par les professionnels, ce qui suffit à donner corps à un sentiment d'identité de managers modernes. Le prix de cette stratégie est que la modernisation gestionnaire ne rejoint pas la modernisation sociale de l'entreprise. Ces deux rives du changement ne se rejoignent pas.

Trois perspectives pour penser la sortie de crise

Compte tenu de ce diagnostic, la question pratique est moins celle du changement que celle de la régulation du changement. La problématique de l'apprentissage collectif (ou « apprentissage organisationnel ») qui alimente une large part de la littérature managériale doit être déportée vers celle de la sortie de crise, c'est-à-dire, sur le plan sociologique, de la restauration de capacités sociales minimales

Éléments bibliographiques

- Alter Norbert, La gestion du désordre, L'Harmattan, 1990
- Askenazy Philippe, Les désordres du travail, Seuil, 2004
- Balandier Georges, Le désordre – Eloge du mouvement, Paris : Fayard, 1988
- Barus-Michel Jacqueline, Giust-Desprairies Florence, Ridel Luc, Crises. Approche psychosociale clinique, Paris : Desclée de Brouwer, 1997
- Bolzinger A., « Le concept clinique de crise », Bulletin de psychologie, XXXV, n° 355, 1982, p. 475-480
- Crozier Michel, Friedberg Erhard, L'acteur et le système, Ed. Le Seuil, Paris, 1977
- Enriquez Eugène, L'organisation en analyse, PUF, 1991
- Francfort Isabelle, Osty Florence, Sainsaulieu Renaud, Uhalde Marc, Les mondes sociaux de l'entreprise, Paris, Desclée de Brouwer, 1995
- Giust-Desprairies Florence, L'imaginaire collectif, Erès, 2003
- Lagadec Patrick, La gestion des crises, Paris : Ediscience, 1994
- Martin Dominique, Gerritsen Danièle (dir.), Effets et méfaits de la modernisation dans la crise, Desclée de Brouwer, 1997.
- Mayer Paul, Challenger. Les ratages de la décision, PUF, 2003
- Revue Française de gestion, Dossier « Crise : la gestion responsable », mars-avril-mai 1996, n° 108, p. 72-122
- Sainsaulieu Renaud, L'identité au travail, FNSP, 1977
- Sainsaulieu Renaud, Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, Paris, Ed. Presses de Sciences Po, 1987 (réédition augmentée, 1997)
- Terssac (de) Gilbert, « Organisation du travail et sociologie », Revue Française de Gestion, novembre-décembre 1993
- Uhalde Marc (dir.), L'intervention sociologique en entreprise, Desclée de Brouwer, 2001
- Uhalde, Marc, Crise sociale et transformation des entreprises, thèse de doctorat, Université de Paris-Dauphine, 2004

Repères pour une « crisologie » (E. Morin)

Edgar Morin distingue six dimensions qui constituent, selon lui, l'ossature possible d'une « crisologie », c'est-à-dire une science des crises sociales ;

- **L'idée de perturbation**
- **L'accroissement des désordres et des incertitudes**
- **Les blocage et déblocage**
- **Le déclenchement d'activités de recherche**
- **Les solutions mythiques et imaginaires**
- **La dialectisation de toutes ces composantes.**

Texte fondateur : « Pour une crisologie », revue Communication, numéro thématique « La notion de crise », n° 25, 1976, Seuil
Texte simplifié : E. Morin, Sociologie, Fayard, 1984, chapitre « Pour une théorie de la crise », p. 139-153

pour reprendre la course de l'apprentissage collectif, exigée par la modernisation.
Sur la base de nos propres expériences (Uhalde, 2001), mais aussi d'une étude assez large de la littérature sur la « crise », trois pistes peuvent être suggérées pour appréhender le processus de sortie de crise.

La première concerne « l'intelligibilité du réel ».
Les organisations en crise vivent en effet un brouillage aigu de leur histoire récente. Elles ne disposent plus de vues unifiées ni même convergentes de leur propre fonctionnement ; elles ont sécrété sans le vouloir leur propre incertitude, celle de ne plus connaître la nature de leurs ressources collectives (que pensent leurs acteurs, pourquoi, à quoi sont-ils sensibles, prêts ?…). Dans ces mondes gagnés par l'incompréhensibilité, un travail de diagnostic du processus même de la modernisation critique constitue une première source de remédiation. Cette forme d'action d'inspiration analytique, et largement mise en œuvre par la psychosociologie clinique, consiste à produire de l'intelligilibité sur de l'inintelligible, à formuler une interprétation rationnelle du désordre, là où la « conscience de désordre » (Balandier, 1988) gagne les esprits et inhibe l'action. En tant que sociologue, on sera ici particulièrement vigilant, non seulement à restaurer l'ancrage cognitif des individus dans le réel, mais aussi à tenter de socialiser ce cheminement à travers des débats et des confrontations pour que ces prises de consciences individuelles donnent lieu à une vision partagée de l'existant.

Une autre piste est celle de « l'expérience de la confrontation » relationnelle.
Fondamentalement, la crise telle que nous en parlons ici est une crise du lien social et de l'interconnaissance. Les stratégies d'évitement, le renoncement à la confrontation et les velléités d'une modernisation par « contamination » des anciens par les nouveaux ne conduisent qu'à un brouillage inextricable du sens du changement. On retrouve un vieil adage de la sociologie des organisations : le changement est avant-tout un problème social et ne peut être produit qu'à travers une activation du système social. C'est aussi prendre acte que l'identité au travail, qui est sans aucun doute le sel de la mobilisation productive des salariés, ne se construit, non pas dans l'évitement ou le retrait, mais par le « conflit » (au sens générique de « confrontation »). Faire réagir les acteurs des organisations en crise aux problèmes que génère le changement, à travers des dispositifs expérimentaux de confrontation (groupes de travail, séminaire collectif etc.) est une manière de créer de la rationalité collective et, avant cela, de leur faire dépasser les fantasmes et les représentations erronées, inhérentes au vécu de crise.

Enfin, la sortie de crise pose la question souvent délicate du leadership et de la « dirigeance du changement ».
Il s'agit ni plus ni moins que d'engager un processus réflexif avec les décideurs afin qu'ils parviennent, dans un premier temps, à saisir les dimensions de leur mode de management qui génèrent des effets pervers à l'échelle du système social. Une telle prise de conscience ne peut porter ses fruits que relayée par l'expérimentation progressive d'autres pratiques de « dirigeance » du changement, plus associatives et plus au fait des demandes et des capacités, souvent considérables, des personnels. Une difficulté récurrente tient à la prise de risque que suppose ce cheminement, à ce que la théorie des organisations nomme le leadership. Dans quelle mesure celui-ci peut-il s'apprendre ?

Ces trois perspectives d'action interpellent sans aucun doute la communication interne. En tant que vecteur d'explicitation des enjeux et du sens de la modernisation, la communication interne peut contribuer à apaiser les anxiétés et les représentations souvent fantasmatiques que génèrent les processus de changement. Elle permet une symbolisation de l'avenir et ouvre potentiellement un nouvel espace imaginaire (F. Guist-Desprairies, 2003). Cependant, la communication interne ne peut pas agir sans un fort engagement du dirigeant dans le changement. La stratégie de modernisation doit non seulement être claire et compréhensible pour les différentes cultures de l'entreprise, elle doit surtout et avant tout être portée devant les acteurs, et « engagée » jusqu'à des confrontations. Ce chemin parfois difficile est constitutif de l'objectif même qui est recherché, l'apprentissage collectif, et suppose finalement une

politique d'entreprise incarnée. La communication interne doit sans aucun doute véhiculer cette politique, appuyer sa restauration, mais ne peut certainement pas s'y substituer lorsque celle-ci est vacante. C'est probablement là l'une des difficultés particulières de la fonction de communication interne dans les situations de crise de modernisation.

Marc Uhalde ●●●
Diplômé du CELSA,
docteur en sociologie
Chercheur au Laboratoire Interdisciplinaire
pour la Sociologie Economique CNRS-CNAM

Notes

1 Voir notamment P. Lagadec (1994), P. Mayer (2003) et le numéro thématique de la Revue française de gestion de 1996

2 Cet article repose sur deux sources : une vaste enquête auprès de 80 organisations françaises, publiée en 1995 sous le titre « Les mondes sociaux de l'entreprise » et dans laquelle la configuration de « l'entreprise en crise » avait été identifiée ; et la réalisation récente de quatre enquêtes approfondies dans des organisations en transformation : un département d'usinage de pièces pour l'automobile, un département de ressources humaines d'une usine sous-traitante de l'industrie nucléaire, une cimenterie et un centre de réadaptation fonctionnelle, pour un total de 140 entretiens individuels. Ces enquêtes ont alimenté une thèse en sociologie (Uhalde, 2004).

3 H. Hey : médecin psychiatre, spécialisé dans les psychoses.

4 Expression proposée par J. Barus-Michel, F. Giust-Desprairies et L. Ridel (1997)

●●● DIX CRISES (ENTRE AUTRES) QUI NOUS ONT MARQUÉS

EDF et la tempête

Décembre 1999 : face à la tempête, une partie du réseau électrique s'effondre, soulignant la rareté des lignes enterrées. Une grande partie de la France se trouve plongée dans le noir pendant plusieurs jours. Il a fallu en un temps record réparer, remettre en fonctionnement et parfois livrer une vraie course contre la montre pour sauver des vies humaines.

➔ *Pendant cette période, EDF a entretenu des liens privilégiés avec le public : pas de campagne de communication ni de promesses, mais la mobilisation d'un grand nombre d'acteurs, dont des retraités, tout en diffusant des conseils à la radio et à la télévision. EDF qui a su déployer des moyens extraordinaires a ensuite, publiquement et sur des encarts publicitaires, remercié ses collaborateurs EDF s'est ainsi hissée au hit-parade des entreprises préférées des Français.*

Danone et les licenciements boursiers

Janvier 2001 : alors qu'il enregistre de fort bons résultats, le groupe Danone annonce un plan de restructuration et la fermeture de quatre usines LU, notamment celle, emblématique, de Ris-Orangis. Une décision parallèle à celle de Michelin et ses 7 500 suppressions de postes en Europe. Dans un climat politique tendu, face à la forte mobilisation de ses salariés, Danone joue la carte de la fermeté. Le boycott des produits Danone par les consommateurs révèle la forte émotion que l'événement suscite et renforce les répercussions négatives de l'affaire.

➔ *En s'attaquant au site web de soutien au boycott monté par les salariés du groupe, Danone s'impose par la force. L'entreprise, qui représentait une des marques les plus appréciées des Français, est du coup perçue comme une multinationale prête à tout pour avancer. Son indice d'image bascule en quelques mois de 72 à -38 points.*

L'usine AZF à Toulouse explose

Septembre 2001 : une explosion se produit dans l'usine pétrochimique AZF appartenant à la société Grande Paroisse, filiale du groupe Total Fina Elf. L'ampleur de l'explosion équivaut à celle d'un séisme de 3,4° sur l'échelle de Richter et les répercussions sont énormes : le bilan fait état de 30 morts, 3 000 blessés et 27 000 logements partiellement ou totalement détruits.

➔ *Accident ou attentat, le mystère reste entier, mais les salariés ont chacun leur conviction. Le groupe Total ayant tiré les leçons de précédentes crises, son pdg se rend immédiatement sur les lieux. Il ne lésine pas sur les moyens pour soutenir toutes les réparations. Un numéro spécial du journal interne « Résonances » fera sobrement un point complet de toute la catastrophe.*

Suite page 15 ›››

Thierry Orsoni

Le Club Méditerranée et le tsunami : retour sur une gestion de crise

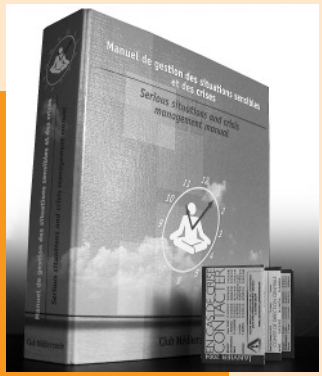
Confronté, comme la plupart de ses confrères, à une catastrophe naturelle d'une ampleur exceptionnelle, le Club Med a dû, avec le tsunami, affronter une situation d'urgence d'une rare intensité dramatique, alors que la crise occupe très vite l'agenda médiatique. Dès qu'on lui parle de la gestion de cette crise, Thierry Orsoni, Directeur de la Communication, évoque en tout premier lieu la « chance miraculeuse » qu'a eu son entreprise, pour qualifier une situation qui aurait pu s'avérer dramatique alors que le Club avait environ 2 500 GM (clients) et GO (salariés) sur place. Mais, à travers ses propos, nous découvrons aussi que l'entreprise avait mis en place une organisation de gestion des crises particulièrement préparée. Regard sur le dispositif déployé.

●●● Au Club, tout le monde se souvient évidemment du 26 décembre 2004 ?

Oh oui ! Avec mes collègues à la manœuvre dès le matin, nous ne sommes pas près d'oublier ce dimanche, lendemain de Noël ! En effet, dans la nuit précédente, un tremblement de terre sous-marin, évalué à une magnitude 9 sur l'échelle de Richter, s'est déclenché au large de Sumatra, dans l'archipel indonésien. Le tsunami, généré par ce séisme, affecte la majeure partie des régions côtières. Les médias se mobilisent très vite sur la question, réquisitionnent leurs rédactions et traitent en boucle de ce sujet à une période où l'actualité est normalement assez « creuse ». Avec trois villages dans la région (deux aux Maldives et un à Phuket), le Club était aux premières loges et très rapidement, notre dispositif de crise a été activé… dès 6 h 25 (heure de Paris). Beaucoup de responsables étant logiquement en vacances, sautent qui dans des avions, qui dans des trains ou dans leur voiture pour se retrouver « dare-dare » au siège de La Villette et une première réunion de la cellule de crise se tient dès 12 h 30 en liaison avec notre bureau de Singapour (siège du Club Med en Asie) et, lorsque les communications le permettent, avec nos équipes dans les villages concernés. L'objectif prioritaire est alors de s'assurer définitivement que l'information qui nous a été donnée dès le matin est bonne - à savoir pas de victime - et d'organiser la sécurisation des clients et des salariés avant d'entreprendre l'organisation des retours dans leurs pays d'origine. Dès le matin, une première déclaration est faite en ce sens à l'AFP puis à l'ensemble des médias. Elle sera confirmée en fin d'après-midi par un communiqué de presse même si, entre-temps, nous avons été informés de la triste nouvelle du décès d'un de nos GO à Phuket. Un numéro d'appel gratuit a été mis immédiatement à la disposition des proches de nos clients et salariés et diffusé « en boucle » par les télés. Parallèlement, un message du Président, puis des flashes, sont adressés par mail à l'ensemble des équipes de par le monde pour leur faire régulièrement le point sur la situation.

●●● Comment, dans ces circonstances, maîtriser la justesse de l'information et décider ce qu'il faut faire ?

Souvenons-nous que le mot même de tsunami n'était pas particulièrement connu à ce moment-là ! L'information était insuffisamment précise et on a d'abord parlé d'un raz-de-marée. Mais comme il touchait autant les Maldives que la Thaïlande, on en a déduit très vite que la situation était très grave. Il a donc fallu se mobiliser et tout mettre en œuvre pour sécuriser et évacuer les quelque deux mille clients et salariés qui se trouvaient dans la région. Ce que je tiens à dire, en tout premier lieu, c'est que dans cette circonstance dramatique, le Club a eu beaucoup,



Le dispositif permanent de crise potentielle

1/ **Une cellule de crise au siège dédiée et mobilisable 24h/24, 365 jours/an**
2/ **Une salle de gestion de crise, équipée de visio-conférence, télévision satellite, etc réquisitionnable à tout instant**
3/ **Le manuel de gestion des situations sensibles et des crises diffusé auprès des responsables dans tous les établissements. Au sommaire : la définition de la crise, le circuit d'alerte, les acteurs et leurs missions, les règles de base pour communiquer en interne et avec les journalistes, la gestion du stress, les situations types, la sortie de crise et le retour d'expérience. Et une liste de contacts. Cet outil s'accompagne d'une « invitation » à en prendre sérieusement connaissance et avant que… Que faire à la réception du manuel, au début de saison, en cours, à la fin ? Invitation est également faite au lecteur pour qu'il vérifie, détecte d'éventuelles erreurs et propose des idées d'amélioration.**
4/ **Le pocket mémo « En cas de crise contacter » : plié, au format carte bleue, cette synthèse tient dans le portefeuille. L'essentiel peut ainsi être porté sur soi en permanence : définition de la crise, circuit d'alerte, numéros de téléphone (personnel, professionnel et portable) de toute la direction, principaux contacts utiles au siège et partout dans le monde.**
5/ **La formation régulière des personnels concernés.**

beaucoup de chance. Ceci étant, le concept même des vacances au Club Med, fondé sur le suivi individuel de nos clients, nous a également beaucoup aidé. En effet, à partir des listings édités quotidiennement, on peut recenser chacun de nos clients. Par ailleurs, les GO ont l'occasion de les côtoyer fréquemment à travers les activités sportives, les animations, les repas et, de ce fait, finissent par bien les connaître et les repérer ; dans le cas du tsunami, ils ont beaucoup contribué à faire le comptage des présents, à les mettre en sécurité et à organiser leur départ du village ; sans compter tout ce qu'ils ont pu faire pour rassurer et aider nos clients dans ces circonstances particulièrement difficiles.

●●● Comment s'organise la gestion des événements dans ces situations extrêmes ?

Une chose est sûre : il faut aller très vite ! Nous sommes organisés pour gérer les situations sensibles et les crises, diffuser les informations (cf. encadré) et prendre les décisions qui s'imposent dans les meilleurs délais. Le Club, du fait de sa notoriété et de sa réputation, est vite la « cible » des médias même s'il n'est pas directement impliqué. Il s'agit par conséquent de pouvoir exposer ce qui se passe vraiment et d'éviter la déformation de cette réalité. Dans cette perspective, le personnel - chefs de villages, directeurs régionaux… - est formé pour savoir comment réagir dans les situations délicates. Beaucoup d'entre nous bénéficient plusieurs fois par an d'exercices fictifs et disposent de moyens pour réagir, questionner ou savoir transmettre des messages de façon pertinente.

●●● Et que se passe-t-il après la crise ?

Chaque événement sensible est une leçon sur laquelle il faut capitaliser. La cellule de crise rédige au fur et à mesure des comptes-rendus pour action. Un « retour d'expérience » vient enrichir notre connaissance et a vocation à améliorer la sécurité et la communication futures. Il faut éviter la reproduction des écueils que nous avons pu rencontrer, du moins ceux qui dépendent de nous. Dans le cas du tsunami, pour bien partager le vécu et la mobilisation exceptionnelle de toute l'entreprise, Laurent Sabbah, le Directeur de la communication interne, a restitué dans le magazine destiné au personnel, et sur dix pages, l'essentiel de l'événement. Pour ce dernier cas de crise, l'émotion et la fierté sont imprimées en nous car nous avons su, dans ces circonstances extrêmes, nous mobiliser et faire face à l'imprévisible avec une efficacité reconnue.

Interview réalisée par Jean-Philippe Cathelin

Thierry Orsoni ●●●
Directeur de la communication du Club Méditerranée

Ce que dit le Référentiel de l'Afci sur… la communication de crise

Activités	Connaissances	Savoir-faire	Savoir-être
Participe à la gestion de crise	• Les méthodes de gestion de crise • Les techniques de préparation aux situations de crise • Le fonctionnement des médias	• Intervenir dans le processus de gestion de crise en participant à l'élaboration du dispositif de communication de crise • Anticiper les réactions internes • Élaborer les messages en prenant en compte l'aspect émotionnel • Gérer la pression et le rythme	• Ouverture • Adaptabilité • Organisation

La participation à la gestion de la crise est intégrée dans les activités du RCI dans le cadre de sa mission de conseil au management.

Extrait du référentiel d'activités et de compétences du Responsable de la communication interne paru en septembre 2005.

DIX CRISES (ENTRE AUTRES) QUI NOUS ONT MARQUÉS

Buffalo Grill et la vache folle

Décembre 2002 : un ancien salarié accuse Buffalo Grill d'avoir importé de la viande britannique malgré l'embargo de 1996 lié à la vache folle. La fréquentation des restaurants plonge de 40 %. Le fondateur du groupe et le directeur des achats sont mis en examen pour homicides involontaires par le juge d'instruction qui enquête sur le décès en 2000 de deux victimes de la maladie de Creutzfeldt-Jakob.

En quelques jours une stratégie se dessine : François Picart devient l'interlocuteur des médias ; la direction soutient la manifestation de salariés ; un site internet est immédiatement réalisé pour contrer de fausses révélations. À la mi-janvier, Buffalo Grill prend l'initiative de lancer une campagne de publicité dans la presse, sur affiches, dans les restaurants. Dès 2004, malgré l'intense couverture médiatique, les clients reviennent et les résultats de l'année prouvent que l'image est… restaurée.

Adecco et ses comptes

Janvier 2004 : à partir de soupçons d'irrégularités comptables, le groupe franco-suisse perd un tiers de sa valeur en une seule séance à la bourse de Zurich. Malgré le renouvellement d'une partie de l'équipe dirigeante et à cause de reports successifs de la publication des comptes, l'inquiétude perdure quelques mois.

En juin, non seulement les résultats 2003 s'avèrent bons, mais les problèmes comptables n'entraînent aucun retraitement des exercices antérieurs. Cette saga livrée dans un contexte « post-Enron » reste sans incidence négative sur l'image de l'entreprise. Inconvénient temporaire : la chute du bénéfice net dû aux frais d'audit et de contrôle des comptes (100 millions d'euros).

Suite page 16 ›››

Pour en savoir plus sur la communication de crise...

Le site de l'Observatoire international des crises propose un guide écrit par Thierry Libaert, intitulé "Crises, de 10 à 100". Il vous propose un très bon panorama sur le sujet en publiant : 10 idées, 20 définitions, 30 citations, 40 livres, 50 principes, 60 articles, 70 crises majeures, 80 mots clés, 90 questions et 100 sites web.

À télécharger gratuitement sur www.communication-sensible.com/portail

DIX CRISES (ENTRE AUTRES) QUI NOUS ONT MARQUÉS

Aéroports de Paris : le terminal de Roissy s'effondre

Mai 2004 : le terminal 2E de Roissy s'effondre, faisant quatre morts et plusieurs blessés. La conception puis la construction de ce bâtiment récent sont mises en cause. Sont également prises à partie les sociétés de contrôle technique et les bureaux d'études et de contrôle interne.

ADP monte une cellule de crise efficace et opte pour une stratégie de transparence vis-à-vis du public. Informations et images sont largement mises à disposition des médias. ADP annonce même que le terminal serait rasé si nécessaire. Finalement, la décision de reconstruction avec cette fois une voûte métallique crédibilise l'image de la sécurité. Les doutes s'envolent.

MacDonald's et la malbouffe

Juin 2004 : le film « Super Size me » clairement dirigé contre le groupe américain stigmatise l'image d'une restauration rapide symbole de la mondialisation et de la culture américaine.

Face au risque d'une crise profonde, l'entreprise se garde de répondre à la provocation tout en refusant le rôle de coupable. MacDo joue la carte commerciale et publicitaire et intègre une nouvelle gamme de menus plus équilibrés, associés au parrainage d'athlètes des JO d'Athènes. Sur le site internet, un calculateur nutritionnel permet de connaître les apports en calories de chaque hamburger et les besoins des enfants et adultes. Peut-être de quoi rassasier les sceptiques !

Bouygues Telecom et sa panne de réseau

Novembre 2004 : pour la première fois, une panne nationale paralyse un réseau de téléphonie mobile, celui de Bouygues Telecom, pendant plusieurs heures : les sept millions de clients ne peuvent ni passer ni recevoir d'appel. La cause : un dysfonctionnement de la base de données clients qui sert à repérer le mobile du client et lui permet d'acheminer les appels, ceci complété par une exceptionnelle défaillance des serveurs de secours.

Pendant deux jours, l'opérateur enchaîne désinformations, fausses nouvelles ou absence de communications. Le geste commercial pour dédommager les clients de cette « journée noire » apparaît plutôt modique. Toutefois, la colère tombe vite, et aucune action de consommateurs n'est vraiment menée contre le groupe. Mais certaines organisations qui avaient opté pour un opérateur unique réviseront vraisemblablement leur stratégie.

Jean-Philippe Cathelin
Directeur de l'agence A Conseil

Prix Afci 2005

Prix des meilleurs mémoires en communication interne

Bonne cuvée 2005 pour cette troisième édition !

Développement durable, négociation sociale, projet d'entreprise et projet d'administration : les thèmes récompensés cette année sont au cœur de l'actualité.
Lors de la remise des prix, le 27 mai dernier, devant un parterre de directeurs et responsables de la communication interne, les lauréats nous ont épatés par la maturité de leur réflexion, leur facilité d'élocution et parfois même leur franc-parler. Un air frais a soufflé sur les « vieux loups de la communication »...

La rédaction des Cahiers a demandé aux trois lauréats de formuler les idées-clés de leurs mémoires. L'intégralité de leurs travaux est disponible www.afci.asso.fr

Nos partenaires

- La Française des Jeux • EDF • Groupe Seb
- La Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris
- Givaudan • Les Chocolats Weiss • Stratégies

Le jury

- Laurent Sacchi, groupe Danone et président du jury
- Jean-Marie Charpentier, EDF-GDF Services
- Gérard Gallienne, sociologue et enseignant
- Thierry Garnier, Renault Trucks et président de l'Afci
- Pierre Labasse, consultant et président d'honneur de l'Afci
- Claire Leblanc, consultante et trésorière de l'Afci
- Geneviève Monestiez-Geay, cabinet André Robitaille et Associés et enseignante
- Marc Potel, Caisse d'Epargne de Bretagne et enseignant
- Frédéric Saliba, Stratégies

Merci aux nombreux membres du pré-jury qui ont étudié avec beaucoup de professionnalisme chacun des mémoires présentés.

Félicitations à

- **Carole Trivi, Celsa - 1er prix, 3e cycle**
  Communication interne et développement durable : le cas d'EDF
- **Claire Maurice et Romain Huët, IUP Infocom de Lille 3 - 1er prix, 2e cycle**
  Négociation sociale et communication : l'accompagnement discursif de l'ARTT au sein de la Française de Mécanique
  (double félicitations pour ce duo qui a annoncé son mariage lors de la remise des prix ! NDLR)
- **Olivier Martin dit Neuville, Université Paris XIII 2e prix, 2e cycle**
  Du projet d'entreprise au projet d'administration

Les inscriptions au Prix 2005-2006 sont ouvertes. N'hésitez pas à en parler autour de vous. Pour les étudiants, ce prix est un tremplin pour rentrer dans le monde de l'entreprise. Pour les professionnels, il constitue un véritable réservoir d'idées. C'est aussi une occasion d'identifier de nouveaux talents...

La communication interne a un **nouveau rôle** à jouer

Laurent Sacchi, directeur de la communication du groupe DANONE, a présidé le jury du prix du meilleur mémoire en communication interne 2005. Lors de la remise des prix, le 27 mai dernier, il a exprimé quelques convictions sur la fonction communication interne et son rôle.

« Vous entretenir de l'importance et de la spécificité de la communication interne pourrait de ma part passer pour une provocation. En effet quand j'ai pris en charge la dircom du groupe DANONE, j'ai supprimé le poste de directeur de la communication interne et fusionné com' interne et com' externe.

Dans un monde idéal, la fonction communication interne serait inutile

La fonction communication interne n'existe que parce que le fonctionnement de l'entreprise est imparfait, qu'il y a des frottements, des pertes en ligne. La communication interne n'est rien d'autre qu'une médiation qui, en théorie, dans un monde économique sans frottement, n'aurait pas lieu d'être. Pourquoi cela ? Parce que ce travail qui consiste à faire passer l'information, à donner du sens, à créer du lien, à impliquer, à développer de l'affectif et du symbole, est clairement celui du management. Si l'entreprise était organisée pour que les managers puissent prendre en charge cette mission, nous n'aurions pas besoin de com' interne. D'ailleurs, c'est dans les sociétés qui ont le moins de culture de management et plutôt des cultures très techniques qu'on rencontre les plus gros services de communication interne. Je prends souvent l'exemple de la population des commerciaux. Chez DANONE, ils constituent sans doute la population « la plus animée » du point de vue managérial et c'est clairement la population qui a le moins besoin des productions de la communication interne. Dans toutes les études d'opinion interne, ce sont eux les plus positifs sur tous les thèmes liés à la communication interne.

Les frottements se développant, la communication interne a un nouveau rôle à jouer

La com' interne est essentielle pour créer une communauté alors que les différents acteurs sont tiraillés par des intérêts apparemment de plus en plus divergents, à l'heure où les équipes s'internationalisent, où les cadres se « mercenarisent ». Elle est essentielle pour créer de l'implication et donner du sens, à l'heure où tout le monde doute de la finalité de l'aventure entrepreneuriale et où parallèlement les entreprises doivent mobiliser face à un environnement concurrentiel de plus en plus tendu. C'est l'effet de ciseau : un besoin d'implication de plus en plus grand face à un détachement croissant.
Enfin, elle est essentielle pour aider les managers à faire leur travail. Et c'est là je crois une des fonctions nouvelles de la communication interne, une tendance lourde de l'évolution de ce métier : un rôle d'expert des relations à l'intérieur de l'organisation, de coach pour employer un mot à la mode. Les responsables de com' interne qui réussissent dans nos filiales sont ceux qui ont réussi à s'imposer dans ce rôle-là. Je crois d'ailleurs que c'est une chance historique pour la communication interne, celle de quitter sa place de truc un peu à part (« *Ça, c'est le boulot de la com' interne* »), un peu « événementiel », ponctuel, fonctionnant au rythme de la production de ses supports, pour s'ancrer vraiment dans le quotidien, dans le micro-management…

Alors pourquoi avoir supprimé la fonction chez DANONE ?

D'abord, la fonction n'a pas été supprimée : l'interne et l'externe ont été fusionnés, tout le monde dans la structure travaille pour les deux. Ensuite, ce mouvement ne concerne que la couche « corporate », que le niveau central. Dans les filiales, la fonction demeure. Mais c'est vrai, il n'y a plus de « *Monsieur ou de Madame Communication Interne groupe DANONE* ».
Pour comprendre, il faut regarder un peu le contexte dans lequel nous évoluons :

Un groupe international

Le groupe compte 80 filiales, qui travaillent sur des marques souvent différentes dans plus de 40 pays. 80 000 salariés dans le monde, dont 13 000 en France… et 23 000 en Chine (produisant pour les marchés locaux). Je sais parler à un salarié français, ou à un salarié italien, mais est-ce que je sais vraiment par-

ler à un collaborateur russe, chinois, malais ou mexicain ? Ce n'est pas qu'une question de langue, mais plus profondément une question de culture. En voyageant en Indonésie, dans l'une de nos plus importantes sociétés, ayant plus de 4 000 collaborateurs, j'ai demandé comment étaient relayés les messages du groupe, en prenant le cas de l'opération *Children Hour* que nous venions de lancer dans tous les pays. On m'a répondu : « *Vous verrez demain matin à l'usine* ». Le lendemain matin, tous les salariés étaient dans la cour, pas au garde à vous, mais attentifs devant le directeur de l'usine qui, avec un mégaphone, leur expliquait l'opération. Je pouvais oublier ma belle plaquette en indonésien ! De là est née l'idée de la subsidiarité. Et celle de la com' indirecte ou en cascade décentralisée. Je ne communique que ce qui ne peut être communiqué localement. Je ne m'adresse qu'à une population qui par sa formation partage des traits culturels communs : les managers. Ils sont certes très différents les uns des autres, mais ils ont au moins des formations voisines, et maîtrisent l'anglais au moins à la lecture. Je n'oublie pas les autres, mais cela reste le travail des filiales.

La porosité des cibles, des publics, des audiences.

Dans une entreprise comme DANONE, à la fois visible et exposée, l'alignement de la communication envers les différentes cibles est un facteur clé.

• Tout d'abord, les salariés tirent en partie leur connaissance et leur compréhension de l'entreprise de sources externes. La revue de presse de DANONE en France, c'est au minimum quinze articles par jour qui parlent de nous. Une personne qui lit *Les Echos* tous les jours lit quelque chose sur DANONE trois fois par semaine, et cette personne est loin de recevoir des messages de la com' interne trois fois par semaine !

• Second point, en tant qu'entreprise cotée, nous évoluons dans un contexte légal qui exclut de plus en plus les différences de traitement entre publics. Je ne peux communiquer publiquement une information « matérielle » en interne avant de la communiquer au marché, sans courir le risque d'être accusé de favoriser une audience particulière. Dans l'autre sens, il y a aussi le délit d'entrave. Tout pousse donc à la simultanéité et à l'alignement, à la standardisation, l'uniformité, la normalisation de la communication. Ça devient même un enjeu clé.

La complexité croissante de la matière à communiquer.

DANONE, comme beaucoup d'entreprises très visibles, leaders et un peu « icônes », doit faire face à une exigence de plus en plus forte de la part de ses différents publics. Nous sommes interrogés sur tout, interpellés sur tout, pris en exemple ou en contre-exemple sur tout… Dans une entreprise de 80 000 personnes, le vrai problème n'est plus d'être capable de produire le bon outil, c'est de maîtriser les sujets, de trouver les réponses aux questions qu'on nous pose, d'identifier les initiatives pertinentes à communiquer.

Ce contexte m'a conduit à organiser mes ressources différemment. À ne plus spécialiser l'équipe en fonction des audiences mais en fonction des sujets importants. En clair, j'ai un responsable de communication sur chaque grand sujet stratégique pour nous : les marques et les produits, les RH, la recherche, les finances ou, plus généralement, la performance… Et chacun s'adresse à la fois aux publics internes et aux publics externes.

La pression budgétaire.

Pour retrouver un peu de marge de manœuvre budgétaire, il faut tirer parti des synergies. L'exemple du web est clair. Entre un intranet corporate et un internet corporate, il y a 80 % d'informations communes. Et pourtant tout le monde a développé deux outils distincts, deux solutions techniques différentes, mis en place deux équipes différentes qui travaillent à l'animation de ces outils… et mettent en ligne le plus souvent deux fois la même chose ou presque. Pourquoi ne pas avoir une seule plate-forme, une seule équipe gérant un site web global avec un tronc commun et des modules plus spécifiques pour l'interne ? Ce n'est qu'un exemple parmi d'autres…

Au niveau corporate, il n'y a donc plus de fonction communication interne identifiée.

Ceci ne veut pas dire que nous ne fassions plus de com' interne. On en fait même plutôt plus qu'il y a deux ans. Je ne sais pas si on la fait mieux mais on en fait plus. Cela ne veut pas dire non plus que nous nions la spécificité de la communication interne. Nous travaillons justement sur la formalisation de nos référentiels métiers de communication et nous y insistons naturellement beaucoup sur les spécificités en termes de compétences de la fonction communication interne.

Je voudrais seulement en évoquer une ou deux, sachant que ces spécificités ne sont pas techniques et qu'elles relèvent plus des comportements, des attitudes. Citons d'abord, le rôle de l'écoute et de l'empathie, le rôle de la psychologie… Ensuite, la dimension d'accompagnement dont j'ai parlé tout à l'heure. Enfin la dimension proximité, la dimension « sociale » au sens noble du terme. Quelque chose dont la communication interne s'est peut-être éloigné ces dernières années pour aller vers des sujets considérés comme plus gratifiants, plus prestigieux, perdant au passage une grande partie de son utilité…

Laurent Sacchi
Directeur de la communication du groupe DANONE

TROISIÈME CYCLE 1er Prix

Carole Trivi a passé sept ans dans le secteur de l'eau potable au sein d'une collectivité locale en tant que chimiste et en charge de la communication environnementale auprès du grand public. Elle a choisi de reprendre des études au Celsa et est aujourd'hui titulaire d'une maîtrise et d'un DESS en communication des entreprises et des institutions. Carole est chargée de communication à la Direction Commerce d'EDF depuis un an et demi.

Communication interne et développement durable, le cas EDF[1]

Les livres traitant de développement durable se multiplient dans les librairies ; cependant, rares sont ceux qui abordent le sujet sous l'angle de la communication interne. Celle-ci semble pourtant essentielle pour toute entreprise engagée dans cette démarche. Qu'en est-il pour EDF qui affiche depuis plusieurs années un attachement notable aux problématiques environnementales et sociétales au travers de sa communication institutionnelle ? L'électricien s'est bâti au fil du temps une image d'entreprise éthique, ce qui lui permet sans doute de se hisser régulièrement en tête de classement des entreprises préférées des Français[2]. Comment l'engagement développement durable d'EDF, si reconnu à l'externe, se décline-t-il en interne ? Quel(s) objectif(s) l'entreprise poursuit-elle par le biais de sa communication interne sur le développement durable ?

L'étude des supports de communication interne d'EDF montre que via le développement durable, cette communication répond à d'autres ambitions que celle de relayer un positionnement affiché à l'externe. Afin de bien comprendre ce qui suit, il convient de rappeler le contexte particulier dans lequel se trouve l'entreprise au moment où est réalisée cette étude, à savoir l'ouverture du marché de l'électricité à la concurrence[3]. Il s'agit là d'une mutation sans précédent pour cette entreprise publique qui, depuis toujours en situation de monopole sur son marché domestique va désormais devoir faire face aux attaques d'autres grands acteurs énergétiques sur un marché européen. Face à ce nouvel enjeu, les réactions en interne sont mitigées. À l'excitation de vivre une grande aventure se mêlent les incertitudes liées à l'évolution du statut et à l'ouverture du capital. EDF se trouve alors face à une double injonction, se devant de prouver à la fois sa capacité à être compétitive et aussi son aptitude à sauvegarder ses valeurs de service public dans un monde concurrentiel. Ainsi à la veille de l'ouverture du 1er juillet 2004, un climat d'incertitude générale s'immisce dans le quotidien des agents : leur entreprise ne risque-t-elle pas avec la concurrence de perdre son âme ?

Rassurer : le développement durable, version moderne du service public

Dans ce contexte, la communication interne revêt une importance majeure et chez EDF, l'objectif premier de la communication interne sur le développement durable est de rassurer les salariés. Notre étude, et plus particulièrement l'analyse de contenu menée sur le journal interne de l'entreprise entre 2000 et 2003,

nous a permis de mettre en évidence une triple évolution du discours. Tout d'abord, le terme de « développement durable » se substitue progressivement à celui d' « environnement ». Parallèlement, on observe une résurgence sensible de la thématique de service public qui avait plus ou moins disparu du discours de l'entreprise car jugée quelque peu démodée. L'entreprise impose ainsi le développement durable comme une version modernisée du service public, les deux notions présentant d'importantes similitudes et s'inscrivant dans une parfaite continuité. Dans le même temps, un nouveau vocable lié à la notion de « concurrence » apparaît au sein du discours managérial : les termes de rentabilité, résultat, objectif, performance se font de plus en plus visibles, alimentant les craintes d'une entreprise désormais vidée de son sens de service public. Au travers du développement durable, la communication interne fait référence à des valeurs familières des agents, introduisant ainsi des éléments de réassurance dans le discours managérial.

Le développement durable, atout concurrentiel et élément de légitimation : déployer la stratégie commerciale et industrielle

Conduire le changement, c'est aussi pour EDF faire en sorte que les salariés s'approprient et portent la stratégie commerciale et industrielle de l'entreprise. Présenté comme un atout concurrentiel, le développement durable est aussi la base de certaines offres commerciales. Par ailleurs, face à une société civile de plus en plus suspicieuse et avide de transparence, le projet industriel de l'entreprise, axé sur l'EPR[4], trouve dans le développement durable un élément de légitimation. La communication interne sur le développement durable d'EDF a donc pour autre objectif de faire des agents les ambassadeurs de la stratégie commerciale de l'entreprise et les défenseurs de ses choix énergétiques. Cette communication sert ainsi le management pour le déploiement de la stratégie de l'entreprise.

Extraire le développement durable d'un discours institutionnel

Au-delà de ces conclusions liées au cas particulier d'EDF, cette étude a permis de mettre en évidence ce qui paraît constituer les deux principaux écueils de toute communication interne sur le développement durable. Précisément, la difficulté à faire vivre ce concept quotidien et à lui donner un caractère concret semble représenter les obstacles majeurs à sa bonne appropriation par les salariés. Aussi avons-nous formulé quelques règles que toute communication interne sur le développement durable se devrait d'appliquer.

Trois phases doivent guider l'appropriation du développement durable au sein d'une entreprise. Après la phase "initiale", qui correspond au moment où l'entreprise formalise son engagement, les phases de « concrétisation » et « d'ancrage dans le quotidien » doivent rapidement être menées.

- La concrétisation consiste à faire un lien systématique entre les engagements déclarés de l'entreprise et des actions concrètes : au-delà de définir des objectifs chiffrés pour chaque filiale ou entité, il s'agit surtout de ne pas omettre de communiquer sur ces objectifs et sur les progrès réalisés d'année en année.
- L'ancrage consiste à faire en sorte que le développement durable ne devienne pas le « marronnier » de la communication interne mais qu'il en constitue la toile de fond. Il ne s'agit pas d'évoquer le sujet au moment où l'actualité s'y prête ni de le cantonner à des supports de communication dédiés, mais de le mettre en lien avec chaque action de l'entreprise et de l'intégrer aux supports déjà existants et utilisés par les salariés.
- Enfin il convient de ne pas se contenter d'une communication descendante mais de favoriser les remontées d'expérience et les bonnes pratiques. Alors seulement et à condition encore de lui en laisser le temps, le développement durable parviendra à s'extraire d'un discours purement institutionnel pour devenir véritablement un acte managérial et ainsi s'intégrer dans la culture de l'entreprise.

1 Cas présenté avant l'ouverture à la concurrence du marché de l'électricité aux professionnels et avant le changement de statut de l'entreprise, à savoir avant le passage d'un statut d'EPIC (Entreprise Publique à caractère Industriel et Commercial) à celui de S.A.

2 Publiscope grand public Louis Harris 98 - 99 ; Ifop pour le magazine l'Expansion. 2000 ; Sofres pour le TOP COM 2001 ; Sondage CSA, septembre - octobre 2002

3 Depuis le 1er juillet 2004 tous les clients non résidentiels peuvent choisir un autre fournisseur d'électricité qu'EDF. En 2007 tous les particuliers auront à leur tour la possibilité de changer de fournisseur d'électricité.

4 EPR : European Pressurized Reactor - Nouvelle génération de réacteurs nucléaires plus sûrs, plus compétitifs, plus respectueux de l'environnement.

Retrouvez l'intégralité du mémoire sur www.afci.asso.fr

Négociation sociale et communication : l'accompagnement discursif de l'ARTT au sein de la "Française de Mécanique"

Derrière un titre relativement ambitieux, nous interrogeons les liens organisationnels qui existent entre l'acte de « négocier » et l'acte de « communiquer ». Notre article porte une attention particulière sur le rôle à la fois plus important et plus complexe de la communication dans la conduite des négociations sociales. Trois points clés issus de notre recherche sont présentés en conclusion.

La négociation sur la réduction du temps de travail et sa communication

Notre travail porte sur l'analyse des discours qui ont accompagné la mise en place de la RTT au sein de la Française de Mécanique (entreprise industrielle de construction de moteurs, environ 7 000 salariés), qui a été tenue de négocier un accord sur la RTT. Cette négociation présente un caractère inédit, de par une dynamisation sans précédent du dialogue social (augmentation significative du nombre de négociations) et une densité des thèmes voués à être négociés (emploi, formation, conditions de travail, rémunération, etc.). Ainsi, la conclusion de cet accord sur la RTT a nécessité un intense dialogue entre syndicats et direction : pas moins de quatorze réunions entre les partenaires sociaux ont été nécessaires pour aboutir à un compromis sur les modalités d'application de la RTT.

La négociation est une activité qui met en face à face deux ou plusieurs acteurs, qui, confrontés à la fois à la divergence de leurs intérêts et à leur interdépendance au sein de l'organisation, choisissent une solution mutuellement acceptable, leur permettant de créer et maintenir une relation (Dupont, 1990). Ainsi, une analyse de la communication aurait pu consister en l'étude des « actes de communication » qui se jouent dans la négociation, en analysant ce « face à face » entre les partenaires de la négociation.
Notre perspective est autre. Nous avons choisi d'analyser la médiatisation du déroulement des négociations au sein de l'espace privé de la FM. À l'issue de chacune des quatorze réunions, les partenaires sociaux « rendent compte » de manière singulière des négociations : ils produisent un certain nombre de discours écrits, censés donner une représentation fidèle, régulière et transparente du déroulement des réunions. Les publics visés par ces documents sont les salariés,

DEUXIÈME 1er Prix CYCLE

Claire Maurice est titulaire d'un DUT Techniques de Commercialisation, d'une Licence et Maîtrise Information et Communication à IUP Infocom de Lille 3 et d'une formation complémentaire en Graphisme-infographisme. Elle est actuellement en stage au sein du studio graphique de la Banque Scalbert Dupont (groupe CIC).

Romain Huët est titulaire d'un DUT Techniques de Commercialisation, d'une Maîtrise Information et Communication à l'IUP Infocom de Lille, et d'un Master de Recherche en Sciences de l'Information et de la Communication à l'Université Lille 3. Il débute une Thèse de Doctorat en Sciences de l'Information et de la communication sur la thématique de « la Responsabilité Sociale des entreprises ; Il est également chargé de recherche au Centre de Recherche en Éthique Économique à l'Université Catholique de Lille.

devenant ainsi une « instance suprême de jugement et de modération » de cette « guerre des mots » qui se joue entre les parties prenantes de la négociation.

Recherche de compromis dans la négociation et recherche de pouvoir par la communication : des stratégies discursives différentes au service de la conquête des salariés

Nous avons analysé l'ensemble de la documentation écrite diffusée par les partenaires sociaux à l'issue de chacune des réunions de négociation (tracts, lettres, articles parus dans le journal d'entreprise ou dans les journaux syndicaux, affiches…). Nous avons repéré, dans les documents, une véritable « régularité idéologique et discursive » propre à chaque partenaire. Ces derniers ne communiquent donc en aucun cas une représentation objective du déroulement des négociations (comme ils voulaient le faire admettre), mais ils en donnent une conception orientée. Chacun fait valoir des revendications et préoccupations spécifiques (organisationnelles, juridiques, économiques, sociales…).
Une règle élémentaire en communication revient à comprendre qu'un discours se construit toujours en réponse à un autre. Autrement dit les discours des organisations syndicales et ceux de la direction sont pris dans un « interdiscours » c'est-à-dire dans des interactions sociales. Dans ces interactions parfois conflictuelles, chacun se doit de combattre les idées et les propositions émises par les adversaires (les syndicats deviennent aussi adversaires entre eux, hors négociation), de faire triompher ses propres idées et de les faire partager au public témoin concerné par les enjeux du conflit (les salariés). Chacun occupe donc un terrain discursif pour se démarquer et influencer le public cible. Dans le prolongement des perspectives ouvertes par Uli Windish (1987, « *Le KO verbal : la communication conflictuelle* »), nous avons identifié trois stratégies discursives conflictuelles où le discrédit de l'adversaire se traduit de différentes manières :

- L'instauration d'une relation de proximité entre l'émetteur et le récepteur (les salariés) : on laisse parler les sentiments et les émotions pour s'ancrer davantage dans le langage du quotidien. Ce type de discours « affectif-conflictuel » a essentiellement été développé par la CFTC et la CGT, dans une logique offensive.

- La « démonstration objective » ; il s'agit de prendre distance par rapport à toute « empreinte d'affectivité » pour justifier d'une certaine expertise sur les questions que soulève la RTT. Ce discours « argumentatif conflictuel » a été développé par la CFDT et la CFE-CGC.

Retrouvez l'intégralité du mémoire sur www.afci.asso.fr

- Enfin, le discrédit peut être invisible. Rien ne montre explicitement que les propos entrent en conflit avec d'autres. Le discours prend forme à travers une stratégie « didactique-conflictuelle » où l'émetteur cherche à expliquer le « pourquoi du comment » dans une optique de transparence absolue, pour inciter les salariés à se saisir des enjeux de la situation. Ce type de discours semblable à une « guerre invisible » a été développé par la direction.

En définitive, chacun de ces discours est déployé tout au long du processus de négociation pour servir les intérêts de celui qui les met en place et pour se démarquer aux yeux du « public-témoin » ainsi qu'aux yeux des « adversaires » (les autres parties prenantes de la négociation). Les discours s'inscrivent dans une temporalité nécessaire à une continuité idéologique, qui a pour but ultime d'aboutir à un changement des perceptions qu'ont les salariés sur l'évolution des négociations. Chacun des acteurs communique donc à la fois pour peser sur les négociations (mise en place d'un rapport de forces qui ne cesse d'évoluer), mais aussi pour se démarquer des autres organisations syndicales (les acteurs peuvent être en même temps solidaires et concurrents) afin de rallier le plus grand nombre de salariés à leur cause. En définitive, ces communications prolongent la « négociation officielle » et s'apparentent à une « guerre des mots » dont les salariés, pris à témoin, sont la variable qui légitime ou non tel discours.
Le discours conflictuel offre une illustration concrète du « théâtre » où se joue une « guerre des mots » dont les acteurs se mettent en scène au prix de la reconnaissance et du pouvoir. Sur la scène sociale de la FM, cette guerre des mots aboutit à une véritable redistribution des rôles et des rapports de force entre les partenaires sociaux, en crédibilisant certains au détriment d'autres.

DEUXIÈME CYCLE 2e Prix

Olivier Martin dit Neuville a rédigé ce mémoire dans le cadre de sa Maîtrise IUP de Communication d'Entreprise à l'Université Paris 13. Quatre années de formations professionnalisantes en communication et de multiples expériences au travers de stages ont influencé le style et la portée du mémoire : l'approche est essentiellement opérationnelle. Le traitement se veut par ailleurs généraliste afin d'intéresser des professionnels de tout horizon. Dans le cadre de son Master au Celsa, Olivier Martin dit Neuville est actuellement en stage de fin d'étude chez Fortis Banque en tant que rédacteur en chef du magazine interne, chargé de communication interne et "country project manager" d'un projet concernant la marque Fortis.

Du projet d'entreprise au projet d'administration

Le mémoire de Maîtrise « Projet d'entreprise et projet d'administration » aborde le projet d'entreprise tel qu'il a été adopté et adapté dans les administrations. Si cet acte de management et de communication apparu en France dans les années quatre-vingt a fait l'objet d'une littérature abondante, son adaptation plus récente dans les administrations a suscité moins d'enthousiasme. Vingt-cinq ans plus tard, un constat s'impose : ce type de projet s'est généralisé, a évolué et donc est toujours d'actualité.

Qu'ils soient nommés « plan stratégique », « charte », « projet d'entités » ou « feuille de route », les projets foisonnent dans les organisations. La définition que nous en retenons est celle d'un acte de management qui passe par la mise en œuvre d'une stratégie de management et de communication visant à mobiliser les ressources humaines dans un sens commun, connu et accepté de tous. Ce projet, porteur d'une vision et de valeurs partagées fait donc idéalement l'objet d'une implication des personnels. En termes d'organisation, un projet global fixe des orientations générales proches des valeurs de l'organisation qui sont ensuite déclinées pour chaque entité en plans d'actions qui servent eux-mêmes de base à la détermination d'objectifs collectifs et individuels. L'ensemble de l'organisation est concerné et doit connaître et comprendre la démarche. Un dispositif complet de communication est donc nécessaire, avec une segmentation en cibles, messages et outils valable pour toute stratégie de communication. Un travail doit être mené pour créer une identité au projet, en lui donnant un nom, un visuel et des temps forts qui rythment sa vie.

La première adaptation du projet d'entreprise aux administrations date de la circulaire Rocard du 23 février 1989 « relative au renouveau du service public ». Les objectifs annoncés des « projets de services » alors décrits sont proches de ceux des projets d'entreprise : orienter et fédérer pour finalement motiver. Mais les différences entre secteurs privé et public influencent la gestion de ces projets, notamment parce que la marge de manœuvre d'une administration est plus réduite. Les orientations stratégiques sont en effet fixées par le pouvoir politique, par exemple en ce qui concerne la gestion des ressources humaines. Dans ce contexte, il est plus difficile de mobiliser, particulièrement à travers des consultations, car les personnels sont conscients que des éléments externes au projet déterminent leur avenir.

Les récifs des projets d'administration

La Délégation Générale pour l'Armement, au sein du ministère de la Défense, a pour objectif de concevoir et faire réaliser les systèmes de défense. Dans cette optique, elle joue un rôle d'intermédiaire entre les états-majors utilisateurs et les industriels fournisseurs. Sa fonction de maître d'œuvre se traduit par la conduite annuelle de près de 80 programmes. Elle emploie 18 000 personnes de statuts variés (fonctionnaires, contractuels, ouvrier d'état, ingénieurs de l'armement, militaires) dont la culture dominante est industrielle et technique. La fierté d'appartenance à la DGA est très forte (79 %), même si les inquiétudes se cristallisent autour de l'avenir (38 % de confiance en l'avenir des structures).

Les entretiens menés au sein de la DGA au premier trimestre 2004 ont permis d'identifier les atouts et les limites de ses projets. Il est ainsi apparu que l'appropriation de ces démarches projet par les collaborateurs est difficile à obtenir, particulièrement auprès de la base. Les moyens de communication interne assurent pourtant une bonne circulation de l'information dans toute la structure. D'autre facteurs ont donc été identifiés, certains étant caractéristiques des administrations. La bureaucratisation, associée à une structure rigide, entraîne ainsi la démotivation, le scepticisme et la résistance au changement. Des luttes de pouvoir peuvent également intervenir car le projet est une occasion pour certains managers de délimiter leur zone d'influence accrue par la déconcentration du pouvoir. Ces éléments entraînent une perte de la cohérence globale de la démarche qui peut donner une impression de confusion et de contradiction. Ainsi, la cohabitation de trois ou quatre niveaux de projets, parfois menés sans réel souci de logique, entrave la lisibilité de la démarche.

Entreprise versus Administration, un clivage à dépasser

Si l'étude du cas de la DGA a permis de déceler certains atouts et risques dans les démarches projet, elle a également révélé que le statut d'administration n'est pas le seul facteur dimensionnant de la réussite du projet. La culture en vigueur au sein de l'entité est tout aussi essentielle. Ainsi des personnels empreints d'une culture industrielle et technique sont dans l'attente d'un projet concret, quantifiable et mesurable. Ils seront moins sensibles aux discours plus imagés et axés sur des valeurs qui caractérisent les cultures plus « tertiaires », et qu'on peut retrouver dans des services centraux ou dans d'autres secteurs d'activité. Les démarches participatives rencontrent moins d'impact auprès de ces techniciens car elles les obligent à s'extraire de leur spécialité.

L'histoire de l'organisation intervient également, notamment sur les attentes des personnels. Des réformes, des réorganisations et des restrictions successives suscitent une inquiétude par rapport à l'avenir. Le projet est alors un moyen de rassurer en offrant une visibilité sur l'avenir. Pour sa part, la communication du projet doit répondre à la fois aux impératifs du management et aux attentes des personnels. Le risque est de livrer une communication trop descriptive, à la remorque du projet, et donc peu impliquante pour tous.

Une réelle utilité… et donc un avenir !

Un projet mené avec transparence et cohérence est capable d'améliorer l'activité, notamment en mettant en relation des individus et des services qui ne l'étaient pas auparavant. Les démarches participatives peuvent initier une évolution des comportements : le personnel des administrations, autrefois subordonné à l'exécution d'ordres hiérarchiques et désormais informé et consulté sur les orientations stratégiques, apparaît davantage valorisé et responsabilisé.

Les démarches projets d'entreprise représentent donc bien une opportunité pour les administrations. Particulièrement dans un contexte de réforme de l'État, ils doivent permettre de sensibiliser les personnels aux enjeux de leur activité et aux évolutions de leur environnement. Et si ces projets d'administration revêtent aujourd'hui surtout une dimension interne, ce n'est qu'une première étape. À l'image des projets d'entreprise, leur prochain défi sera vraisemblablement d'associer à la démarche interne une dimension externe, pour accroître leur visibilité et lisibilité auprès des contribuables, de leurs partenaires et de leurs clients.

1 Source : Baromètre de climat interne 2003 de la DGA

Retrouvez l'intégralité du mémoire sur www.afci.asso.fr

Christine Descamps

Deux nouvelles marques pour dynamiser EDF

Pour affronter de façon compétitive l'ouverture des marchés de l'énergie à la concurrence le 1er juillet 2004, EDF a voulu affirmer sa mutation auprès de tous ses clients en lançant EDF Entreprises et EDF Pro. Deux nouvelles marques pourquoi ? pour qui ? pour dire quoi ? et portées par qui ?

En 2003, 37 % du marché de l'électricité français est ouvert à la concurrence (consommation > 7 GWh/an) pour suivre les directives de Bruxelles. Les très grandes entreprises sont donc déjà libres de choisir leur fournisseur, français ou étranger. Le 1er juillet 2004 marque la deuxième étape de cette ouverture à la concurrence, et libéralise l'accès au fournisseur de leur choix aux professionnels, aux PME et aux collectivités locales. Désormais 70 % du marché sera ouvert à la concurrence, ce qui représente un marché de 20 milliards d'euros et 2,3 millions de clients.
La dernière étape de l'ouverture est fixée au 1er juillet 2007 et libérera le marché des particuliers. L'acteur majeur du changement concernait la Branche Commerce d'EDF en charge de la commercialisation de l'électricité.

●●● Pourquoi créer de nouvelles marques ?

Trois raisons majeures ont conduit le Comité Exécutif d'EDF à faire ce choix :

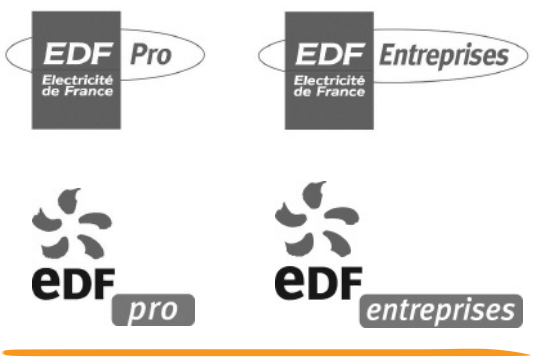
• Créer une marque est souvent nécessaire lorsqu'on cherche à s'adresser à une cible qui a des attentes spécifiques. C'est aussi le moyen de re-dynamiser la relation, de « redonner à voir » l'offre sous un jour nouveau.
La marque agit alors comme « repère » d'une offre différente : elle a une fonction « packaging » en quelque sorte.

EDF se retrouve confrontée à la nécessité de marquer le changement auprès de ses cibles entreprises et professionnels, surtout auprès des professionnels qu'elle avait jusqu'alors assimilés à la cible des particuliers. Ceci d'autant que la Branche Commerce préparait à cette époque de nouvelles offres mieux adaptées aux besoins de ses cibles et voulait le leur faire savoir.

• EDF est à un moment crucial de son histoire où elle doit à la fois embrasser son ambition européenne et se rapprocher de ses clients pour qu'ils la « re-choisissent ».
D'un côté la marque EDF doit donc prendre de la hauteur pour accompagner les évolutions de l'entreprise (34 % du chiffre d'affaires réalisé hors de France, nouvelle organisation en Branches, engagement dans le développement durable, enjeux nucléaires, etc.). De l'autre, maintenir le chiffre d'affaires en France signifie gagner en proximité avec les clients pour mieux répondre à leurs attentes.

• Accompagner la nécessaire mutation culturelle interne doit trouver un signe fort alors qu'EDF quitte le monopole pour la concurrence.
Il s'agit d'aider les équipes à mettre le client au cœur de la relation, alors que l'entreprise est culturellement installée dans une posture de « défense de l'intérêt général » qui, par conséquent, « sait » ce qui est bon pour ses clients. L'entreprise a aussi pour objectif de motiver ses commerciaux alors qu'elle ne peut que perdre des clients et voir sa part de marché décroître. Pour inverser le processus, il faut convaincre que chaque client « regagné » est un client fidélisé et satisfait, d'autant qu'il doit signer un contrat, ce qui n'existait pas sous le statut du monopole.

La démarche de création de marques relatée par Christine Descamps précède le changement d'identité visuelle (avec notamment un nouveau logo) adopté par EDF le 7 juillet dernier. Depuis cette date, les deux marques subsistent avec le nouveau logo.



À l'issue de cette analyse, il est décidé en décembre 2002 de créer les marques EDF Entreprises et EDF Pro. La première est destinée principalement aux PME/PMI (135 000 clients) et la seconde aux professionnels (2,1 millions de clients). Il est convenu que les logos seront des « adaptations » du logo de la maison mère pour en exploiter la force et la reconnaissance et s'inscrire parfaitement dans sa filiation, ce qui viendrait la nourrir en retour.

Quel dispositif de lancement à l'interne ?

À compter de l'année 2003 et jusqu'au lancement en mars 2004, la Branche Commerce organisée en deux divisions (la Division Entreprises et la Division Professionnels et Particuliers) devient le pilote unique du projet marques, à l'exception des campagnes de communication externes qui sont co-pilotées avec la Direction de la Communication. Un comité Marque est créé dans chacune des Divisions autour du Directeur de la Division pour suivre l'avancement du projet, ses impacts dans tous les métiers (Systèmes d'information, Ressources Humaines, Marketing, Commercial, etc.) et en garantir le timing.
Ce projet est un projet parmi beaucoup d'autres dans l'accompagnement du changement. Toutes les équipes doivent se former aux nouveaux outils clients (en particulier un nouveau système d'information), aux nouvelles méthodes de vente et donc aussi aux nouveaux discours.

Au printemps 2003, on identifie quatre temps forts pour lancer les deux marques :

• **Lancement à la Convention Commerciale d'octobre 2003** (1 500 personnes rassemblées à Disneyland) avec deux films internes conçus pour mobiliser sur les nouvelles marques et leurs valeurs.
• **Un kit managers** envoyé à chaque unité de la Branche Commerce pour que les managers, présents à la Convention Commerciale, déploient auprès de leurs équipes (novembre et décembre 2003).
• **Des formations** aux valeurs des marques (janvier à mars 2004) sous forme de demi-journée de sensibilisation/appropriation pour les 4 500 personnes en charge des entreprises et des professionnels.
• **Un D-Day,** la semaine précédant le lancement externe pour célébrer l'événement et faire une dernière « piqûre de rappel ».

Les films de lancement de la Convention Commerciale

Le film de la Division Entreprises est conçu sur le message suivant :
« *Chez EDF Entreprises, nous avons bien compris que l'énergie est une composante vitale dans la productivité et la compétitivité d'une entreprise… et nous ferons toujours tout pour mériter la confiance de nos clients* ». Le film est donc composé d'images de stocks (extraits de films longs métrages ou films publicitaires) démontrant la confiance, avec comme message final : « *La confiance, c'est ce qui donne l'énergie d'aller plus loin. Nous chercherons toujours à gagner la confiance de nos clients* », puis le nouveau logo s'affichait.
Le film de la Division Particuliers et Professionnels est conçu sur le même modèle mais sur un positionnement en adéquation avec les attentes des professionnels :
« *Chez EDF Pro, nous avons bien compris que votre priorité est votre activité et son développement, et nous nous devons de vous simplifier l'énergie afin de vous permettre d'accroître votre compétitivité sans vous faire perdre de temps* ». Le film se compose donc de vignettes montrant différentes manières de se simplifier la vie avec comme message final : « *On gagne toujours à se simplifier la vie. Nous chercherons toujours à faciliter l'énergie pour nos clients.* », puis le nouveau logo s'affichait.
Les deux films fonctionnent sur des registres très différents : le premier est émouvant, alors que le second est léger et drôle. Ils remportent tous deux une adhésion immédiate. À la seconde diffusion du film d'EDF Entreprises, la salle se remplit même de briquets allumés comme lors d'un concert !

Les Kit Managers EDF Entreprises et EDF Pro

Ils sont conçus pour ceux qui n'ont pas été invités à la Convention Commerciale. L'objectif est d'expliquer de façon simple à la fois ce qu'est une marque, son rôle, son message, ses valeurs et comment elle va se traduire concrètement (cf. le déroulé du kit manager page suivante).

Formations aux valeurs des marques

Ces formations ont pour objectif de faire travailler toutes les équipes des Divisions Commerciales sur l'appropriation des valeurs des marques et leur transformation en comportements. Elles se déroulent sur une demi-journée, sont extrêmement interactives et se décomposent en cinq temps forts :

• **La marque dans notre quotidien :** Grâce à un jeu qui consiste à lister cinq marques préférées et cinq marques détestées, nous faisons prendre conscience à chacun que les marques font partie de notre vie et que notre perception est le fruit de nombreux éléments (qualité des produits, image, publicité, valeurs partagées ou non, service clients, etc.).

• **La marque pour quoi faire ?** Par un exercice en sous-groupes, il est proposé de s'identifier à un vendeur du Club Med, tandis que d'autres vendaient Nouvelles Frontières et qu'un troisième groupe défendait Rêv'Vacances. Les « acteurs » réalisent que des arguments différents sont utilisés pour vendre une marque « référente », une marque « challenger » ou une marque « suiveur ». Les notions de positionnement et d'image deviennent alors plus concrètes.

• **Le contenu de notre marque :** Après ces deux exercices, nous pouvons expliciter le message de notre nouvelle marque, le bénéfice pour les clients et les valeurs retenues pour la mettre en œuvre.

• **L'application des valeurs dans son travail quotidien :** Les équipes sont ensuite amenées à réfléchir sur « comment vivre la marque au quotidien, chacun dans son métier et dans la relation client » en essayant de traduire ce que signifie Être Proche, Expérimenté, Professionnel, Souple dans sa vie quotidienne et dans sa vie professionnelle.

• **Pour aller encore plus loin dans la traduction des valeurs en termes de comportements à l'égard des clients, les participants sont invités à trouver deux engagements concrets illustrant chacune des valeurs.** Ceux-ci seront ensuite restitués dans les Livres des Marques qui deviendront l'engagement de toutes les équipes à vivre leur marque.
Ainsi, « *Être Expérimenté* » pour EDF Pro signifie : « *Nous mettons en œuvre le partage d'expérience, la capacité à apprendre en permanence et à savoir convaincre* ». Ou encore, « *Être Souple* » se traduit par : « *Nous cherchons à personnaliser nos relations et à nous mettre à la place de nos clients.* » Chacun de ces thèmes est ensuite explicité dans le Livre de Marque d'EDF Pro.

Interactives, voire ludiques, ces formations ont été très appréciées par toutes les équipes. Au cœur du « tunnel de formations » que les uns et les autres devaient suivre, la formation à la marque apparaît comme une véritable respiration, un moment unique pour réfléchir à la dimension relationnelle du contact avec les clients.

• **Un D-Day, la semaine précédant le lancement externe en mars 2004**
Ce D-Day doit prendre une forme conviviale (un cocktail ou un déjeuner buffet) et être l'occasion pour chaque Directeur Régional d'encourager une dernière fois ses équipes. Les campagnes publicitaires radio et presse qui sortent juste après sont aussi dévoilées et le Livre des Marques distribué, ainsi qu'une série d'accessoires au sigle de la nouvelle marque (tapis de souris, stylos, affichettes…). Le D-Day prit même des allures de fête dans certaines régions ; ce fut une occasion de rassembler toutes les équipes d'un territoire parfois très vaste géographiquement, et à chaque fois le lancement de la marque et la distribution des objets qui la représentent ont constitué un temps fort.

En conclusion, les marques EDF Pro et EDF Entreprises se sont révélées de bons moteurs pour entraîner les équipes dans le changement, pour mettre l'accent sur les clients, pour faire comprendre que les comportements portent l'empreinte de la qualité de service. Il est clair que l'implication des managers dans le processus de déploiement est certainement à l'origine de la forte mobilisation et de l'enthousiasme généré par ces nouvelles marques.
Enfin, ajoutons que les résultats du premier baromètre externe sur EDF Pro en octobre 2004 apportent des résultats encourageants : on y apprend que la notoriété assistée d'EDF Pro est alors de 60,2 % et que l'image d'EDF Pro est meilleure que celle d'EDF sur les critères « est à votre écoute » et « vous aide à maîtriser vos dépenses d'énergie ».

Christine Descamps
Fondatrice de CDS Brand Consulting. Cabinet expert-conseil sur les marques. Christine Descamps était responsable des marques chez EDF de 2001 à 2004.

Déroulé du Kit Manager d'EDF Pro

Slide 1 : Qu'est-ce qu'une marque ?
Un repère sur un marché : « la place que l'entreprise veut occuper dans l'esprit de ses clients et des autres acteurs du marché ».

Slide 2 : Rôle de la Marque
Un schéma démontre qu'une marque, c'est la perception que s'en font les clients et cette perception est le fruit à la fois de la communication externe et des contacts que les clients ont avec la marque à travers le service clients (plateformes téléphoniques principalement, dans le cas des marques commerciales d'EDF).

Slide 3 : Pourquoi créer une marque commerciale pour les professionnels ?
Pour relever les défis qui s'offrent à nous aujourd'hui :
• Réussir dans notre métier de « commercialisateur »
• Faire que nos clients professionnels confirment leur choix d'EDF en leur apportant de la reconnaissance et en prenant en compte leurs attentes spécifiques
• Faire que chaque salarié travaillant pour les professionnels soit acteur du changement

Slide 4 : EDF Pro parce que
EDF c'est notre histoire, notre expertise technique, nos missions de service public et l'entreprise préférée des Français
Pro un nom générique, valorisant pour une vaste cible (2,1 millions de clients) qui se reconnaît dans cette dénomination. D'autres marques ont déjà eu cette démarche qui est familière pour nos clients : SFR Pro, Orange Pro, Windows Professionnel, MAAF Professionnels, etc.
Nous-mêmes sommes « des pros au service des pros » et 73 % des professionnels considèrent cette création de marque comme utile (étude CSA juin 2003).

Slide 5 : Le logo
Une reprise du logo d'EDF parce que le signe est « connu et reconnu » de tous.

Slide 6 : Le message de notre marque
EDF Pro met tout en œuvre pour simplifier la vie de ses clients.
Comment ? « Au quotidien comme dans les moments-clés, nous vous facilitons l'énergie et les services associés… »
Pourquoi ? « …car EDF Pro est votre conseiller de proximité et d'expérience »

Slide 7 : Les valeurs de notre marque commerciale
Les valeurs commerciales d'EDF Pro vont nous permettre de vivre notre marque au quotidien, chacun dans notre métier.
Proche, Expérimentée, Professionnelle, Souple (qui composent l'acronyme PEPS).
Le contenu de ces valeurs, nous allons le définir et y travailler ensemble pour que tous nous puissions contribuer au message de notre marque.

Slide 8
Nous expliquons comment les marques commerciales s'inscrivent dans la filiation de la marque EDF, entreprise préférée des Français (l'héritage) et de ses valeurs (la Charte Éthique : Respect de la personne, Respect de l'environnement, Performance, Solidarité, Intégrité) à travers des valeurs plus concrètes, au service des clients.

Slide 9
Diffusion du film interne.

Slide 10 : EDF Pro va se traduire par un ton et un nouveau discours
Un ton unique quels que soient les clients et qui reflétera la marque : proche, expérimentée, professionnelle et souple.
Un discours d'écoute, centré sur le client plutôt qu'un discours d'expertise et de défense de l'intérêt général.
Ce ton et ce discours, vous allez les construire en participant à des formations/animations relationnelles.
Il sera ensuite porté par :
• chaque personne d'EDF Pro,
• tous les canaux de la relation : téléphone, courriers, publicité, salons, RP, Internet, brochures, face à face.
Tous les outils seront mis en place entre décembre 2003 et mars 2004.

Étienne Baërd

L'intranet : un levier de mobilisation du management sous-exploité

Comment mobiliser les managers sur de nouvelles orientations stratégiques ? Comment insuffler et entretenir l'adoption de nouvelles pratiques ou valeurs de management ? Comment aider les managers de terrain à « porter » la stratégie et les changements vis-à-vis de leurs équipes ? Des questions que les communicants se posent tous les jours sans vraiment trouver de réponse satisfaisante. Et si intranet pouvait les aider…

Comment relayer l'impulsion initiale ?

La réponse de court terme est souvent claire : pour initier la dynamique, rien de tel qu'organiser un dialogue direct entre les managers et les dirigeants. Cela passe généralement par un séminaire d'échanges sur les priorités, parfois précédé ou suivi d'ateliers de travail participatifs.
Mais cette première phase achevée, on se heurte à la difficulté du déploiement sur la durée. Pourtant, soutenir la mobilisation est bien nécessaire pour aller au-delà des premiers enthousiasmes et ancrer les nouvelles orientations dans le réel. Et l'enjeu de communication est d'autant plus élevé qu'il faut parvenir à impliquer l'ensemble des managers et pas seulement ceux qui ont pu s'impliquer dans des ateliers ou séminaires.
Les responsables de la communication se trouvent souvent démunis face à cet enjeu. Dans le meilleur des cas, les orientations seront traduites dans les systèmes de management – objectifs et évaluations en particulier. Cela ne suffit pas pour autant à ce que les orientations soient claires pour tous. On rappellera aussi l'importance du sujet lors du séminaire de l'année suivante… si le contenu s'y prête ou si de nouvelles préoccupations ne viennent pas le reléguer au second plan. Par exemple, qui envisagerait d'organiser trois années de suite le séminaire annuel autour des « nouvelles » valeurs de management ? Pourtant, ce n'est pas le séminaire de lancement à lui seul qui en assurera le déploiement. On peut aussi s'appuyer sur des posters, des brochures, des articles dans le journal ou le portail d'entreprise, mais sans grande conviction… Et pour cause : ces supports journalistiques ou quasi-publicitaires permettent difficilement une communication riche et à forte valeur ajoutée (voir schéma).

Un potentiel mal utilisé

Les dirigeants et leurs responsables de communication disposent pourtant d'un levier particulièrement puissant, mais largement sous-exploité : l'intranet. Une telle affirmation peut surprendre. La plupart des organisations ne disposent-elles pas de portails internes déjà surchargés en informations ? Et n'est-il pas avéré que la plupart des managers s'en désintéressent, d'autant plus qu'ils sont à un rang élevé dans la hiérarchie ?
De fait, la réponse ne réside pas dans l'outil lui-même, mais dans l'utilisation qui en est faite. Ainsi, dans la plupart des organisations, l'offre intranet à destination des managers se limite à la transposition à l'écran des brochures officielles sur la politique d'entreprise, à l'accès à quelques outils de gestion et parfois à l'équivalent d'un journal d'entreprise en ligne… Un dispositif loin de constituer un vecteur de communication stratégique !

En réalité, mieux utilisé, l'intranet se révèle un moyen particulièrement efficace pour stimuler l'attention

LE CHAÎNON MANQUANT

L'intranet est souvent aujourd'hui le "chaînon manquant" du dispositif de communication lors du déploiement de nouvelles orientations ou priorités. L'utiliser pour diffuser l'équivalent d'une brochure ou d'un journal d'entreprise en ligne est insuffisant. C'est lorsqu'il combine messages et supports à l'action que l'intranet joue pleinement son rôle dans la mobilisation.

et la mobilisation des managers. Un petit nombre d'entreprises, comme la Banque de France, DCN, Lafarge ou Sodexho ont su en tirer parti pour accompagner la mise en œuvre de changements importants. Ces organisations ont conçu des supports intranet directement utiles au déploiement de leurs orientations, exploités de façon significative et sur la durée par les managers et dirigeants. Nous allons explorer les principes à la base de ces succès.

●●● Un impact avéré

Lorsqu'il prépare le séminaire d'été 2002 des dirigeants du groupe Accor, Jean-Jacques Gressier, directeur de l'Académie Accor, a pour enjeu de créer les conditions d'un débat productif sur un sujet d'actualité, à savoir aborder la crise comme une opportunité. Mais comment inciter 200 dirigeants dispersés, aux emplois du temps surchargés, à préparer leur réflexion pour le débat à venir ?
La solution a résidé dans la création d'un site intranet simple, dédié à l'événement, conçu pour stimuler chez chaque directeur l'envie d'explorer différentes facettes du sujet à débattre. L'impact a dépassé les attentes : sur les premières six semaines d'existence du site, plus de 80 % des dirigeants « ciblés » s'y sont rendus chacun trois fois en moyenne, pour télécharger au total six à sept documents, alimentant ainsi notablement leur préparation aux débats.

En 2001, Alexander Nieuwenhuizen, directeur du développement des organisations et de la formation du groupe Lafarge, doit stimuler l'émergence d'une nouvelle culture de management, adaptée aux défis d'un groupe en pleine expansion internationale. Mais comment faire partager aux 1 500 principaux cadres du groupe, répartis sur plus de 80 pays, les priorités de management arrêtées par le comité de direction ?
Un de ses leviers a été de lancer la *Lafarge Leadership Library*, site conçu non seulement pour préciser les priorités de management, mais aussi pour aider chacun à les mettre en œuvre, au moyen de guides méthodologiques et de supports de réflexion. Quatre ans après son lancement, la « 3L » est une composante notable de l'offre de la nouvelle Université, et constitue une aide à l'action en réponse aux interrogations de plus d'une centaine de managers chaque semaine.

Ces deux exemples possèdent une valeur illustrative particulière, dans la mesure où ils établissent qu'on peut tirer parti de l'intranet pour stimuler l'intérêt de cadres dirigeants – et cela sur la durée.
Que l'on s'adresse à des cadres dirigeants ou à des managers de terrain, les principes qui sous-tendent le succès de tels dispositifs sont étonnamment similaires :
• concevoir un site qui constitue un support à l'action ;
• le positionner comme un outil que l'on est naturellement appelé à utiliser dans le cadre de son activité ;
• proposer un accès rapide à des contenus efficaces et synthétiques ;
• faire du site un vecteur de promotion des orientations retenues.

●●● Concevoir un site qui constitue un support à l'action

Bien communiquer nécessite souvent de répéter inlassablement les mêmes messages. Mais, à défaut que l'émetteur ne se lasse, ne lasse-t-on pas souvent les destinataires ? Combien de slogans, de credo ou de valeurs d'entreprises deviennent ainsi vides de sens, à force d'être répétés sans autre justification que de les marteler dans les esprits ? Rien d'étonnant, ainsi, que les brochures ou articles en support des nouvelles orientations (priorités stratégiques, valeurs, programme de changement, etc.) fassent rapidement l'effet d'une langue de bois…
L'intranet dispose d'un atout majeur pour palier ce risque : pouvoir mettre à disposition des utilisateurs une grande richesse d'informations, tout en préservant la simplicité d'accès au contenu qui intéressera chacun. Grâce à cela, on peut concevoir une « communication orientée action », destinée non seulement à rappeler les priorités, mais à faciliter leur mise en œuvre.
En effet, une fois les orientations connues, la principale préoccupation des managers porte sur le « comment » : Comment relayer le message à nos équipes ? Comment accompagner les changements en cours ? Comment mettre en œuvre les nouvelles valeurs et pratiques de management ? L'intranet est un vecteur idéal pour aider à répondre à ces questions, en mettant à disposition des managers toute une base de supports utiles pour passer à l'action : informations pratiques ou kits de communication, bien sûr, mais aussi conseils pratiques, documents de réflexion ou d'approfondissement, témoignages, partages d'expériences, etc. Ainsi, la *Lafarge Leadership Library* ne rappelle pas seulement les priorités de développement du management : elle propose des outils pour guider le développement des compétences et constitue un centre de ressources qui aide les managers à trouver des réponses aux obstacles qu'ils rencontrent.

●●● Positionner le site comme un outil que l'on est naturellement appelé à utiliser dans le cadre de son activité

Proposer des contenus utiles ne suffit pas pour que les managers s'en servent ! Encore faut-il parvenir à susciter chez eux le réflexe d'y recourir.
Là non plus, la réponse ne réside pas dans un matraquage publicitaire. Plutôt que d'exhorter les managers à se rendre sur le site, il faut les mettre en situation d'avoir envie d'y aller. Cet objectif est très structurant lors de la conception du site : ce dernier doit être pensé non pas comme « le site de communication sur… » mais comme « le site en réponse aux interrogations sur… ». Et ces interrogations doivent être concrètes, opérationnelles, sources de préoccupation pour tout manager dans le cadre normal de sa mission. Par exemple, « *comment puis-je correctement jouer mon rôle dans ce nouveau processus ?* », « *comment vais-je surmonter les réticences à la mise en œuvre de ce changement d'organisation ?* », « *comment vais-je traduire les nouvelles priorités en objectifs pour mes équipes ?* », etc.
Dans ces conditions, le site n'est plus un simple « support intéressant », à l'instar d'un journal interne que l'on feuillette si l'on a le temps, pour le plaisir d'être au courant ou de se sentir partie prenante. Il devient un véritable outil de travail, vers lequel on se dirige spontanément, et auquel on accorde son attention.
Ainsi, comment a-t-on pu inciter les 200 cadres dirigeants d'Accor à se rendre trois fois sur le site préparatoire à leur séminaire ? En positionnant clairement ce dernier comme partie intégrante de l'opération d'échanges et de réflexion commune : un questionnaire recueillait les opinions de chacun pour préparer les débats ; des supports de réflexion permettaient de nourrir sa réflexion avec les points de vue de divers experts, etc.

●●● Proposer un accès rapide à des contenus efficaces et synthétiques

Pour devenir un support utilisé spontanément en réponse à une difficulté, le site doit être adapté à la situation de travail typique d'un manager ou dirigeant : ce dernier est pressé, exigeant, et veut rapidement savoir s'il peut ou non obtenir une aide rapide sur son problème. De ce point de vue, rien de tel qu'un moteur de recherche qui propose 41 résultats à sa requête pour le faire fuir ! Et pour s'aliéner définitivement les rares courageux, le plus efficace est encore de proposer en vrac un mélange constitué de documents de réflexion en 25 pages, de notes de procédure, de supports méthodologiques de qualité variable,

d'une vidéo, d'une interview d'expert et de trois « pop-up » qui détaillent le credo de l'entreprise en deux lignes…
Il est en effet essentiel de concevoir le site dans une optique d'efficacité pour l'utilisateur. Une règle simple est particulièrement utile : partir du principe que l'on dispose de trente secondes pour capter l'attention du visiteur ; puis de deux minutes pour le convaincre que le contenu peut lui être réellement utile ; puisque, au-delà, il faut lui permettre d'imprimer les informations pour les consulter à son aise au moment propice. Et là aussi, attention au volume d'information : il faut s'efforcer de limiter tout document à moins d'une dizaine de pages, clairement structurées.
Un autre impératif découle d'une définition classique de ce qu'est la qualité en matière de service, à savoir « l'écart entre le niveau de prestation reçu et les attentes initiales ». En d'autres termes, si vous faites librement appel à un service en sachant à quoi vous attendre, et que ces attentes ne sont pas déçues, vous jugez le service satisfaisant. En matière d'intranet, cela signifie qu'il faut porter un effort particulier à la qualité et à l'homogénéité des contenus proposés, quitte à proposer moins de contenus qu'il ne serait possible. Ainsi, pour fidéliser ses « clients » utilisateurs, on a tout intérêt à calibrer leurs attentes autour d'une « offre » claire (supports à l'action, à la réflexion ou bien à la communication ? supports courts ou documents d'approfondissement ? aide à la prise de recul ou cadrage méthodologique ? etc.) et à s'imposer de respecter les standards de cette offre. De cette façon, les utilisateurs ne seront pas déçus : en se rendant sur le site, ils sauront quelle nature de contenu ils y trouveront.

Faire du site un vecteur de promotion des orientations retenues

Dès lors que la communication véhicule des contenus utiles, elle est vécue non plus principalement comme un vecteur de promotion, mais comme une ressource pour réussir dans sa mission. Ce changement de perspective permet de communiquer de façon plus riche et plus fréquente, sans risquer de susciter de cynisme ou de réaction de rejet à ce qui serait perçu comme du matraquage.
Pour cela, le plus efficace est de procéder à des enrichissements réguliers du site, et de les communiquer par newsletter électronique. Ainsi, la communication porte sur un apport tangible aux managers, et non sur une simple diffusion d'information, un rappel des priorités ou encore une exhortation à utiliser le site : elle est de ce fait bien acceptée. De plus, elle met en évidence qu'il s'agit d'un site régulièrement entretenu, en permanence à jour. On peut ainsi régulièrement capter l'attention des managers, à un coût très maîtrisé, sans provoquer de sentiment de saturation.
Par exemple, Lafarge diffuse chaque mois par mail à ses managers un message portant sur les pratiques de management. Plus de trois ans après le lancement de la *Lafarge Leadership Library*, ce message conduit à chaque fois plusieurs centaines de managers à explorer les contenus proposés sur le sujet couvert – avec un impact autrement plus profond que s'il s'était agi de simplement rappeler les valeurs de management du groupe.

Ainsi, en faisant porter la communication non pas sur une répétition des messages, mais sur la diffusion d'idées utiles, on se donne l'opportunité de rappeler en permanence les enjeux auxquels être attentifs.

Étienne Baërd
Président fondateur de Manageris. Manageris publie des supports synthétiques sur les meilleures pratiques en management et accompagne les organisations dans la mobilisation et le développement de leurs managers et cadres dirigeants, en particulier au travers de l'intranet.

Pierre Labasse

Référendum 2005 : regard critique sur la communication

Voici un sujet assez inhabituel dans Les Cahiers. Mais que nos lecteurs se rassurent : il ne s'agit pas de « faire de la politique » ! L'objectif de ce court papier est seulement de proposer une réflexion sur la pratique de la communication à partir d'un fait exemplaire dont tout le monde a pu être témoin. L'expérience montre que les situations extérieures au monde de l'entreprise, quelles qu'elles soient, permettent un recul propice à l'exercice du bon sens ; elles favorisent des analyses libres de tout modèle préétabli. Parmi elles, les événements politiques, pris à chaud, offrent un intérêt tout particulier, parce qu'ils sont par nature des moments forts de communication et qu'ils constituent une référence commune présente dans tous les esprits.

Le présent article est issu d'une discussion avec des étudiants en communication qui a eu lieu le surlendemain du référendum du 29 mai 2005 sur le traité constitutionnel européen. La problématique de départ était la suivante : en quoi la communication peut-elle expliquer la large défaite du « oui » (45,13 % des suffrages exprimés contre 54,87 % au « non ») dans une consultation qui a passionné les Français (taux de participation de 69,74 %) ?

Les difficultés objectives

La communication pour le « oui » s'annonçait d'emblée comme difficile. Les obstacles objectifs, de différentes natures, ne manquaient pas. Ont-ils été suffisamment analysés ou en tout cas pris en compte avant la décision de recourir à un référendum dont le résultat, de leur fait et malgré les illusions provoquées par les premiers sondages, ne pouvait être que très aléatoire ?

• **la nature du scrutin**. Le référendum attise le goût bien connu des Français pour la division en deux camps. Elle explique sans doute pour une part la « passion » qui a entouré cette consultation sur un sujet dont on sentait qu'il était important…

• **l'objet du scrutin**. Le texte était disparate, d'une grande complexité, pratiquement impossible à lire (ne serait-ce qu'en raison de la multiplication des renvois). Comme par ailleurs il n'exposait pas un programme d'action mais traçait un cadre institutionnel, ses effets étaient forcément sujets à interprétation. Ce qui a permis aux uns et aux autres d'affirmer tout et son contraire sur les conséquences qu'il entraînerait.

• **les facilités du « non »**. Les adversaires du traité ont eu beau jeu d'enfermer le débat dans l'alternative modèle « libéral » / modèle « social », bien qu'elle n'ait été ni posée ni même évoquée dans le document proposé au vote. Cela a évidemment radicalisé le débat et a encouragé le rejet du texte…

• **le passif de l'Europe**. La construction européenne s'était faite jusqu'ici soit sans consulter les citoyens (les extensions successives depuis l'entrée du Royaume-Uni) soit dans une certaine ambiguïté (l'introduction de l'euro). C'est en tout cas un sentiment largement partagé. De plus l'Europe n'a pas de projet politique qui puisse la faire « exister » de manière positive aux yeux des peuples. Elle est restée pour l'essentiel une zone de libre-échange, un « marché commun ». Il n'est donc pas étonnant qu'elle passe pour être la cause de tous les maux : le chômage, les délocalisations, la mondialisation, sans oublier l'explosion de la réglementation dans laquelle chacun voit une limitation de sa liberté. Cela d'autant plus facilement que les responsables de tous bords ont pris l'habitude de se décharger sur elle des mesures impopulaires qu'ils prennent, les politiques (qui évoquent volontiers les « contraintes extérieures » et les « diktats » de Bruxelles) comme les patrons (qui lui imputent la compétitivité toujours insuffisante selon eux des entreprises malgré les efforts

et les sacrifices consentis par leurs salariés). Pourquoi, dans ces conditions, dire oui au diable ?

• **le rejet des élites**. Le phénomène avait déjà été constaté – et abondamment analysé – en 1992 lors du référendum sur le traité de l'UEM : à la surprise générale, le « oui » ne l'avait emporté que d'extrême justesse (50,81 % des suffrages exprimés contre 49,19 % pour le « non »), alors que les principaux partis politiques de gauche comme de droite, les syndicats, les milieux économiques, un grand nombre d'intellectuels et d'artistes l'avaient soutenu. La situation a pratiquement été la même en 2005, la plupart des gens qui comptent ayant pris position pour le « oui ». D'où la tentation des « gens de peu » de prendre leur revanche sur ceux qui ont pignon sur rue, de dire en quelque sorte non aux « oui ».

• **l'impopularité du gouvernement**. Elle a sans doute poussé de nombreux électeurs à un vote « sanction » contre le pouvoir, sans lien avec l'objet de la consultation… La tentation était grande de répondre non pas à la question posée mais à celui qui la posait.

●●● Les erreurs dans la communication pour le « oui »

Si l'on applique de manière certes un peu sommaire la grille de la rhétorique aristotélicienne (logos, ethos, pathos), qui constitue toujours un bon instrument d'analyse, trois types d'erreurs apparaissent :

• **le déficit d'explication**, auquel on a sans doute tenté de remédier mais trop tard. C'est un mal chronique, typiquement français, que l'on observe lors de chaque réforme importante. Il provient des profondeurs de notre culture nationale. Depuis trois siècles au moins, l'histoire politique de la France montre, à travers de multiples exemples, que les dirigeants, lorsqu'ils ne peuvent exercer l'autorité par la contrainte, sont naturellement enclins à recourir aux artifices et aux boniments plutôt qu'à l'explication. Les professionnels de la communication, forts de leur panoplie, les poussent trop souvent dans cette voie. Quand on considère en plus la complexité de l'Europe et de ses problèmes institutionnels, on comprend facilement combien la tentation d'emprunter les chemins habituels a pu être forte…

• **le manque de crédibilité des champions du « oui ».** On a surtout vu et entendu des politiques soupçonnés de toujours mentir, d'être animés par des arrière-pensées partisanes. Ils se sont adjoint quelques stars, en service commandé, dont les compétences sur la question n'étaient pas forcément évidentes. En outre des erreurs techniques ont été commises, comme le débat télévisé, aussi fastidieux qu'artificiel, entre le Président de la République et des jeunes visiblement peu concernés par le sujet.

Ces vues, rapides et passablement schématiques, prêtent bien sûr à discussion. Certains de nos lecteurs peuvent en avoir d'autres. Qu'ils acceptent de nous en faire part sur le site web de l'Afci en écrivant à contact@afci.asso.fr
Ce pourrait être l'occasion d'engager un débat intéressant sur la communication.

• **l'incapacité de susciter des émotions autres que négatives.** Deux ressorts ont été utilisés : la peur, mais il arrive qu'elle favorise le passage à l'acte au lieu de le conjurer, et la fierté nationale (« *qu'est-ce que les autres vont penser de nous ?* »), mais elle peut pousser au rejet des autres (« *on n'en a rien à faire !* »).

●●● Ce qu'il aurait (peut-être !) fallu faire…

• **Expliquer, expliquer et expliquer encore !** D'abord l'Europe : pourquoi et comment, dans le monde tel qu'il est, elle constitue la seule solution possible aux problèmes de la France. Ensuite la nature et les enjeux du traité constitutionnel qui ne faisait que reprendre en les améliorant plutôt les textes antérieurs. Cela, en trouvant les bons arguments, en s'y attelant suffisamment à l'avance et en faisant preuve d'un maximum d'objectivité (notamment sur les conséquences du vote).

• **Mettre en avant des personnalités** jouissant d'une forte légitimité sur les questions européennes et n'ayant pas d'intérêts politiques directs dans l'affaire. On ne citera évidemment pas de noms, mais il en existait à l'évidence…

• **Susciter des émotions positives, pour ne pas dire de la passion :**
- en remerciant ceux qui étaient décidés à voter « oui », en s'adressant à ceux qui étaient tentés de voter « non » avec le souci de leur montrer que l'on comprenait les raisons de leur choix mais qu'elles étaient peut-être extérieures au traité lui-même ;
- en soulignant la valeur et la signification historique d'un compromis trouvé entre 25 États à l'histoire, à la culture et aux intérêts différents, dont chacun a dû accepter de faire un pas vers les autres ;
- en exaltant le travail fait depuis cinquante ans pour construire l'Europe, le rôle moteur joué par la France dans l'affaire, ce que l'Europe a apporté aux peuples qui la composent et aux Français en particulier sans qu'ils en soient toujours conscients.

Pierre Labasse ●●●
Président d'honneur de l'Afci

Lu pour vous

Comment devenir chef (et le rester) en 10 leçons

Guide du cynisme en entreprise

Nathalie Lenoir, Jean Canourel

Bourin, 2005, 126 pages

Les deux auteurs, cadres de grands groupes industriels, connaissent bien l'entreprise et le management. Ils dévoilent les coulisses du pouvoir en entreprise sur un ton volontairement provocant et attaquent les clichés officiels qui veulent faire croire que l'entreprise est un lieu d'épanouissement personnel et collectif…

Ce « vrai-faux » manuel d'apprentissage propose dix leçons accompagnées d'exercices pratiques :

1. Tisser sa toile
2. Cloner son chef
3. Eliminer les concurrents
4. Prendre les attributs du chef
5. Maîtriser son temps et celui des autres
6. Organiser sa cour
7. Déléguer pour mieux régner
8. Ecouter pour mieux manipuler
9. Prendre la parole pour prendre le pouvoir
10. Comment utiliser son chef pour devenir super chef.

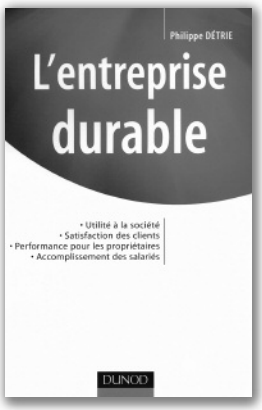
Au-delà du caractère cynique et amusant de l'ouvrage, c'est un livre que tout communicant devrait lire. Il met à nu les discours et incantations théoriques que bien souvent nous relayons dans nos organisations sans trop nous poser de questions.
Nous reconnaîtrons « la duperie du management moderne », parfois nous pourrons même nous y reconnaître un peu… Enfin, en lisant ce livre, je me suis demandé si je ne connaissais pas Nathalie Lenoir et Jean Canourel… Je crois d'ailleurs que les auteurs se cachent derrière des pseudos et sont bien connus de l'Afci.

Laurent Churstel

L'entreprise durable

Philippe Détrie

Dunod, 2005, 288 pages



L'entreprise durable est une entreprise responsable et engagée. Responsable, c'est-à-dire capable de répondre de ses actes auprès de tous ceux qui la font exister (fournisseurs, actionnaires, salariés, clients…). Engagée, car l'entreprise est une force de changement puissante dans le monde moderne. Aujourd'hui plus que jamais, pour son bon fonctionnement, l'entreprise doit prendre en compte toutes les parties prenantes de son entité. Henri Ford écrivait déjà en 1920 : « *L'entreprise doit faire des profits sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être* ». Partant de cette conviction et des enjeux pour l'entreprise d'être durable l'auteur, Philippe Détrie, président d'Inergie, examine de façon concrète la manière de piloter les efforts dans cette direction. Après nous avoir rappelé dans les cent premières pages le concept et les enjeux de l'entreprise engagée, l'auteur promeut une entreprise qui s'engagerait à satisfaire conjointement quatre attentes : l'utilité à la société, la satisfaction de

ses clients et usagers, la performance pour ses propriétaires et l'accomplissement de ses salariés/agents dans leur travail. Ce référentiel est présenté à la fois comme un instrument d'analyse, d'aide à la décision, de positionnement et de communication interne et externe.

À travers cette démarche, il ne s'agit pas pour les entreprises de se lancer dans une nouvelle approche de management ou d'analyse financière, mais bien de prendre en compte de nouveaux critères (écologiques et sociaux) pour une stratégie de développement à long terme. Le souhait est de proposer aux managers de (ré)concilier les attentes de chaque partie prenante et de leur fournir des pistes d'action concrètes et originales sur la pérennité de leur entreprise.

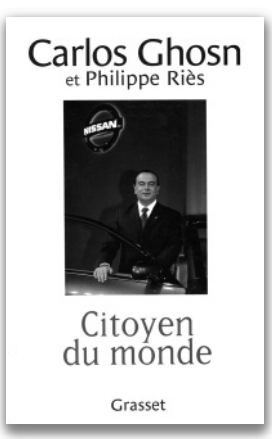
L'approche de l'auteur adopte un parti pris : la mesure uniquement des résultats. Par les bilans de onze entreprises pionnières dans ce domaine, ce livre intègre concrètement l'objectif du développement durable sans céder à la facilité de l'utopie.

Lydie Bertrand

Citoyen du monde

Carlos Ghosn et Philippe Riès

Grasset, 2003, 438 pages



Cet ouvrage n'appartient à aucun genre, il est à la fois autobiographie, étude de cas et livre de management. Respectant la chronologie de l'itinéraire atypique de Carlos Ghosn, le livre avance par longues citations, dont le caractère oral est à peine retouché. L'ensemble est particulièrement convaincant et intéressant : il dévoile le passé, les origines familiales et fait œuvre de transparence.

Les origines de M. Ghosn, ses racines plutôt, se situent au Liban chez les chrétiens maronites « *qui ont toujours vécu dans un monde ouvert, tout en préservant une forte identité* ». Comment ne pas lier cette remarque à l'une des valeurs les plus fortes défendues par l'auteur et appliquées au sein de l'Alliance : « *respect des identités, développement des synergies* », idée que l'on retrouve à propos de la mondialisation - « *L'avenir est quand même aux entreprises globalisées qui ont essayé d'adopter les meilleures pratiques et de s'ouvrir au monde tout en préservant leur identité* ». Son éducation se déroule au Liban, chez les Jésuites. Là, il y apprend la simplicité du raisonnement, la discipline, l'organisation, la compétition et le goût pour le travail bien fait, tout un programme mis en œuvre bien plus tard, sur le terrain de l'entreprise, aux quatre coins du monde : France (Carlos Ghosn fut directeur d'usine à 27 ans…), Brésil, États-Unis pour Michelin, France et Japon pour Renault et Nissan.

Sont ici dévoilés une bonne partie des ingrédients de l'extraordinaire réussite de Carlos Ghosn chez Nissan. D'abord, un comportement adéquat éclairé par l'expérience de l'international : « *Le Japon allait faire partie de moi, Nissan allait faire partie de moi. Mais s'intégrer ne veut pas dire perdre sa personnalité, son originalité. Je savais que dans tous les cas, je serais différent* » (p. 199). Pas de compromis, mais pas de provocation, et toujours de la simplicité. Ensuite, un allié objectif, le gouvernement japonais, soulagé que Renault offre une dernière chance à Nissan, mais aussi une relative indifférence des concurrents locaux qui, visiblement, n'ont pas cru, au départ, au redressement de Nissan par les hommes de Renault. Enfin, une conviction à contre-courant des idées reçues sur la culture japonaise (favoriser la patience, etc) : « *L'entreprise était dans une situation tellement détériorée que c'était surtout en interne que j'allais devoir trouver les solutions (...). Chez Nissan, il fallait recréer de la passion, reconstruire une vision, retrouver un rythme,*

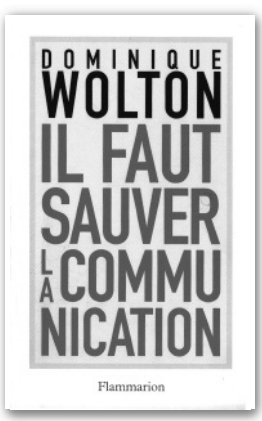
donner un élan et un projet. Si je pouvais résumer, je dirais qu'il y avait besoin de flamme, d'intensité, de lumière ».
La suite est mieux connue (révélation choc du NRP, application immédiate, redressement spectaculaire) car surmédiatisée - mais fallait-il jouer la transparence ? « *La crédibilité repose sur deux piliers. D'abord, la performance. Ensuite la transparence (...) Nous allons parler de nos problèmes et de nos résultats. S'ils sont bons, nous le dirons mais quand ils ne seront pas bons, nous le dirons aussi (...). Dès le départ, il était évident qu'il fallait que le capitaine communique sur ce qu'il avait planifié, sur ce qu'il était en train de faire. Certains parlent d'un culte de la personnalité, de mégalomanie. Moi (...) quand j'étais chez Michelin, je ne faisais pas la une des journaux. Ce n'était pas vraiment le style de la maison. Pour Nissan, je l'ai fait par nécessité* ».
Expliquer, justifier sans cesse, défendre des choix stratégiques, c'est aussi la raison d'exister de *Citoyen du monde*.

D.B.

Il faut sauver la communication

Dominique Wolton

Flammarion, 2005, 224 pages



Avec ce nouveau livre, Dominique Wolton lance un cri d'alarme.
La « com » n'est pas synonyme de communication ! Sauver la communication, c'est admettre qu'elle est distincte de l'information, car elle concerne la relation, toujours difficile, avec l'autre. L'enjeu est de la faire sortir de l'emprise technique et économique dans laquelle elle est aujourd'hui pour lui faire retrouver sa dimension humaniste.
C'est également critiquer les idéologies qui la portent et tous ceux qui la dévalorisent en la réduisant à des logiques de vente, de manipulation ou de paillettes.

À travers ce livre, Dominique Wolton nous amène à réexaminer de façon passionnante les rapports entre information et communication. Aujourd'hui l'information l'emporte sur la communication. Demain, selon lui, la société de communication s'installera en lieu et place de la société d'information. La réalité de l'incommunication obligera alors à construire la cohabitation et le dialogue. Il conclut en affirmant que sauver la communication, c'est finalement défendre l'idéal démocratique et comprendre que communiquer et cohabiter sont parmi les grands enjeux de paix et de guerre du XXIe siècle…

Ce dernier livre de Dominique Wolton est limpide. Il montre la fragilité de la communication tout simplement parce qu'il n'y a pas de communication sans respect de l'autre, et qu'il n'y a rien de plus difficile que de reconnaître l'autre comme son égal, surtout si on ne le comprend pas.

Nous retrouverons avec joie Dominique Wolton lors d'un dîner-débat Afci, le 12 janvier 2006.

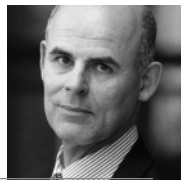
Laurence Hurstel

À noter…

Le guide des métiers de la communication 2005-2006 est paru aux éditions L'Etudiant.

La chronique du net

Michel Germain *(Arctus)*



Palmarès des meilleurs intranets

Apôtre de l'ergonomie internet ou applicative, Jakob Nielsen est l'initiateur du concept d'utilisabilité (usability). Comme chaque année, il a distingué les 10 intranets qu'il considère comme les réalisations les plus remarquables. Au palmarès six entreprises américaines, une entreprise espagnole, une suédoise, une néerlandaise et une britannique. À quand une entreprise française ?

1 - Banco Español de Crédito (Banesto - Espagne)
2 - Cisco Systems (U.S.A)
3 - Electrolux (Suède)
4 - The Integer Group (U.S.A)
5 - NedTrain (Pays-Bas)
6 - Orbis Technology (U.K.)
7 - Park Place Dealerships (U.S.A)
8 - Procter & Gamble (U.S.A)
9 - Schematic (U.S.A)
10 - Verizon Communications (U.S.A)

Mettez Google dans votre intranet

Surfant sur la notoriété acquise sur Internet, Google propose aux entreprises « Google Search Appliance », solution de moteur de recherche basée sur le principe de l'indexation automatique des contenus. Adapté à la problématique de l'entreprise, ce moteur est proposé en deux versions distinctes. La première permet d'indexer environ 100 000 documents. La seconde intervient sur un spectre étendu de 100 000 à 15 millions de documents. Le moteur reconnaît plus de 200 formats de fichiers, HTML, PDF, Word, Excel, etc. Il sait également chercher au sein de contenus structurés dans des bases de données (Oracle, SQL serveur, etc.).

Boule de cristal

Avenir de l'Intranet ?

Dans son ouvrage intitulé « Intranet-Management » (Éditions Economica), Nicolas Humeau souligne la nécessité d'adapter l'intranet aux logiques d'usage. Il annonce le passage de l'intranet à l'intrasphère avant les dix prochaines années. Il s'agira d'un intranet multi-fonctionnel, en charge des processus collaboratifs et décisionnels les plus divers. Dans le cadre d'une « webisation » générale de l'entreprise, des interactions multiples s'effectueront entre les composantes du système et les utilisateurs.

Avenir du Web ?

Le rapport « The Future of Internet » de l'institut de recherche Pew Internet & American Life Project lève quelques pans du voile concernant l'évolution du Web. En voici les principales conclusions qui ne révèlent pas de nouveautés fracassantes :

- accroissement de la surveillance exercée par le gouvernement sur les internautes, comme par les entreprises sur les intranautes ;
- développement du Learning et son organisation par centre d'intérêt, en fracture avec le découpage actuel par tranche d'âge ;
- extension du télétravail et de la formation à distance (atténuation de la séparation entre activité professionnelle et loisirs).

Intranet et travail collaboratif

L'accord signé en mai 2005 par Microsoft avec Groove confirme l'intérêt stratégique de la firme de Richmond pour les solutions collaboratives. Ces dernières constituent en effet l'un des enjeux majeurs de l'intranet en 2005. Groove Virtual Office a été inventé par Ray Ozzie… en d'autres temps l'un des créateurs de Lotus Notes (bis repetita). Ses fonctionnalités élargiront l'offre de Microsoft Office dont la nouvelle version paraîtra à l'automne 2006.
De manière synthétique, le panorama diversifié des solutions collaboratives comprend trois branches distinctes :

• Les solutions propriétaires avec, à titre d'exemples, l'offre d'IBM (Lotus Notes), de Documentum (e-Room) ou d'Open Text (Livelink), etc.

• Les solutions Open Source comme OpenGroupware, eGroupWare, Lucane, Nuxeo, Bynari Insight Server, MoveWork, Open-Xchange, etc.

• Les solutions en mode ASP comme Mayetic ou Affinitiz.
Apparue dès 1978 dans les travaux de Peter et Trudy Jonhson-Lenz, la notion de groupware définit « *l'ensemble des processus et des procédures d'un groupe de travail devant atteindre un objectif particulier, ainsi que les logiciels conçus pour faciliter ce travail de groupe* ». Le concept de Computer Supported Cooperative Word (CSCW) apparu en 1984, a été francisé en 1994, sous la dénomination de TCAO (Travail Coopératif Assisté par Ordinateur).

Quatre critères permettent de circonscrire les champs et les fonctionnalités des outils de collaboration :

• L'identification des tâches et des processus de travail dont les réponses relèvent de l'utilisation des formes les plus simples (messagerie par exemple) ou les plus sophistiquées des TIC (webisation d'applications métiers, etc.), dans une finalité stratégique d'efficacité individuelle et collective.

• La distinction entre collaboration synchrone et asynchrone. La collaboration s'effectue de manière synchrone quand des personnes travaillent en même temps sur une application déterminée (visioconférence, audio-conférence, accès simultané à un document ou une application de travail). Elle est asynchrone quand une succession d'étapes s'inscrit dans un processus organisé (« workflows » de demandes de congé, réservation de salles ou de matériel, demandes de travaux, procédures de notes de frais, etc.).

• La perception de l'approche collaborative qui conjugue trois dimensions : la couche applicative des outils utilisés pour travailler en commun (groupware et workflow), la formalisation des processus et des procédures de travail (approche organisationnelle), la définition des principes d'animation et d'évaluation du dispositif d'ensemble (approche managériale).

• La distinction des spécificités des différents outils utilisés dans les mécanismes de collaboration. Dans une combinatoire appropriée, il peut s'agir d'outils de communication (messagerie, tableau blanc, audio-conférence, messagerie instantanée…), d'outils de coordination (agenda partagé, annuaire, outils de gestion de projet, application de workflow…), d'outils de collaboration (espaces de travail partagé, visio-conférence, blogs ou wikis), enfin d'outils de capitalisation (gestion de contenu, moteur de recherche, outils d'indexation et de gestion documentaire, etc.).

Observatoire de l'intranet dans les collectivités locales

La seconde édition de l'observatoire de l'intranet dans les collectivités locales a été réalisée du lundi 24 janvier 2005 au jeudi 24 février 2005 par CDC Mercure, filiale de la Caisse des Dépôts et Consignations.

D'une année sur l'autre, l'enquête a connu un accroissement sensible de la participation et on enregistre 191 réponses en 2005 (dont 103 mairies, 38 conseils généraux et 15 conseils régionaux).

> Calendrier : événements concernant l'Intranet

- **Intracom-Québec** (du 2 au 4 novembre 2005), Québec
- **Solutions Intranet** (16 et 17 novembre 2005), Paris
- **Online Information 2005** (du 29 novembre au 1er décembre 2005), Londres
- **Intracom-Paris** (4 et 5 avril 2006) Paris, en partenariat avec l'Afci.

LA COMMUNICATION
AU CŒUR DES ORGANISATIONS

Afci, la communication au cœur des organisations

Les organisations se complexifient, les changements s'accélèrent, les outils d'information accroissent la rapidité des échanges, les attentes des salariés évoluent, l'entreprise se trouve confrontée à de nouveaux acteurs... Pourquoi et comment dans ce contexte la communication des organisations est-elle interpellée ?

Une certaine idée de la communication

Nous croyons que la performance d'une organisation est profondément liée à la qualité des relations qui s'établissent en son sein avec ses partenaires et ses parties prenantes.
Nous croyons qu'une communication cherchant à favoriser des relations de coopération équilibrées permet aux salariés, aux dirigeants et à l'ensemble des acteurs de l'environnement d'une organisation, de partager durablement des objectifs communs.

Pour y parvenir, la fonction communication doit écouter le corps social, favoriser la circulation de l'information, développer le débat et l'expression des salariés, conseiller le management sur sa communication et développer la dynamique collective.

C'est ainsi que l'Afci conçoit et veut promouvoir la communication au cœur des organisations.

L'Afci au service de ses adhérents

Forte de plus de 320 membres, l'Afci, depuis sa fondation en 1989, s'efforce de faire évoluer la communication dans les organisations. Elle contribue à accroître la prise en compte de la communication dans les organisations et à faire progresser les personnes en charge de la fonction.

Réseau de professionnels, réservoir de compétences et d'expériences, espace de réflexion et d'échanges au carrefour des évolutions de la communication des organisations, l'Afci s'est donnée trois missions :

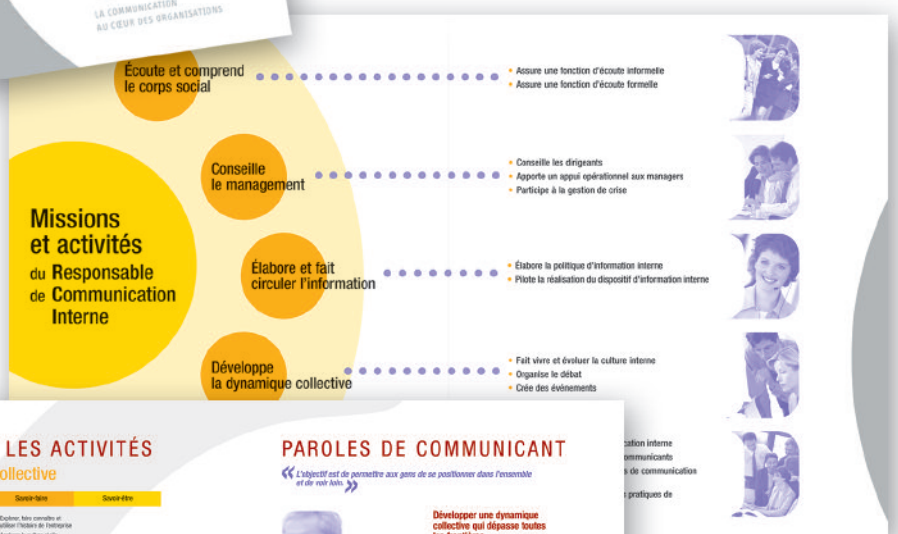
- Professionnaliser : développer les compétences des professionnels.
- Échanger : offrir un espace d'échange de pratiques, de

Communiquer au cœur des organisations : un métier

Le référentiel d'activités et de compétences de l'Afci (édition septembre 2005) décrit un métier en pleine évolution.

Il clarifie les missions, activités et compétences du responsable de la communication interne et lui permet de se positionner sur l'ensemble des dimensions de la fonction.

Il ne s'agit pas de proposer un modèle ou d'édicter des normes, les situations réelles sont bien différentes d'une entreprise à l'autre. L'objectif est d'explorer les possibles et de promouvoir une vision ambitieuse du métier de la communication interne.



Le référentiel d'activités et de compétences est disponible sur le site de l'Afci

www.afci.asso.fr

Les cahiers de la communication interne • ISSN : 1286-4072 • Prix : 15 e