



RETOUR À



D'ENCRE

Analyses, réflexions, observations, expériences, études, recherches et prospectives sur la communication interne des entreprises et des groupes humains.

L'AGENCE A CONSEIL & L'ONGUEUR D'ONDE
Etudes et Recherche.

POURQUOI CHANGER ?

Orchestrer le changement devient partout une mission obligatoire. Quand tout le monde avance, celui qui reste sur place... recule. Impossible de ne pas s'adapter, d'autant qu'il ne faut pas oublier que c'est bel et bien pour progresser !

Mais la nouveauté, c'est moins les changements eux-mêmes que les vitesses auxquelles ils se succèdent et les inconforts qui en résultent. Les outils de communication ont débordé nos moyens physiques : le message qui cheminait par voie postale dans la sacoche d'un facteur consciencieux nous parvient à une vitesse électronique.

Cela nous conduit à envoyer via Internet à l'autre bout du monde un texte sans se relire, tant il est facile de le corriger et le réexpédier en quelques secondes, quitte à encombrer de nombreux destinataires. Alors qu'on entend crier halte aux changements, ne faut-il pas mener à bien les évolutions utiles en se concentrant sur deux objectifs essentiels ?

- D'abord, au niveau des moyens : apprendre à communiquer avec des outils en se focalisant sur une "diététique de l'information" où la pertinence prime sur la quantité, sans oublier de considérer l'assimilation des messages sous l'angle psychologique plutôt que technique.
- Deuxième objectif : savoir se poser la question du "pourquoi". Tout le monde peut être d'accord sur le changement si l'enjeu en vaut la peine. Et l'échange pédagogique reste nécessaire pour déclencher la motivation.

À défaut de prendre le temps d'expliquer "pourquoi on change", et faute de limiter les peurs sur le "comment y parvenir", on risque d'entendre un "non merci !" à une question qui ne se pose même pas.

CHANGEMENT ET COMMUNICATION DE CRISE

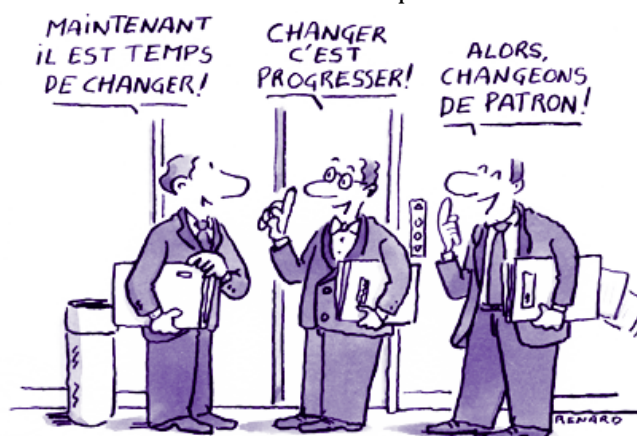
Le changement ? Non merci...

p 2

Changer ou ne pas changer ? La question a de moins en moins lieu d'être tant le changement semble incontournable. La communication interne peut aider à surmonter cette épreuve.

La gestion du changement : deux cas d'école

Toutes les entreprises n'ont même approche du change loin s'en faut. Les politiques de communication interne conçues à cet effet en témoignent. Zoom sur deux exemples récents.



Intranet et le journal interne : à chacun son rôle !

p 5

Tournant majeur dans l'histoire de la communication interne, la question de la cohérence d'intranet avec les outils de communication "classiques" s'est rapidement posée. Qu'en est-il aujourd'hui ?

Le journal qui nous change

p 6-7

Symbole de la communication interne s'il en est, le journal interne traite du changement de façon très variée selon les entreprises. Esquisse de typologie.

Les faits, l'idée qu'on s'en fait

p 8-9

Les situations de crise sont désormais légion. Comment se préparer pour y réagir ? Entretien avec un spécialiste de la question.

Toulouse, peur sur la ville

p 9-10

Le 21 septembre 2001, à 10h17, une usine de production de fertilisants explose à Toulouse. Récit d'une gestion de crise.

Témoignage : la crise au quotidien

p 10-11

L'irruption d'une situation de crise n'est pas sans bouleverser le travail d'un responsable de communication interne. Dans l'urgence, que faire ? Interview.

L'intensité du direct

p 12

Un séminaire réussi, c'est celui qui arrive à mêler habilement rigueur de la préparation, dynamisme des échanges et magie de l'improvisation.

LE CHANGEMENT ? NON MERCI...

La permanence du changement est aujourd'hui une donnée incontestable. Ceux qui y sont confrontés doivent s'efforcer de le comprendre et de l'accepter, sous peine de cruelles désillusions et de graves difficultés d'adaptation. Passage en revue de quelques solutions susceptibles de favoriser la compréhension et l'intériorisation du changement.

L'entreprise d'aujourd'hui se caractérise "par un contexte d'environnement perturbateur qu'il faut savoir maîtriser, et face auquel il convient de revoir ses politiques d'ajustement comme principe même de survie". Ce diagnostic, formulé il y a quelques années par le sociologue Renaud Sainsaulieu, demeure probant puisque le changement est une donnée structurelle de l'univers des entreprises ⁽¹⁾. Cette réalité protéiforme contraint les décideurs à mener de front et dans des délais de plus en plus courts des transformations d'envergure, qu'elles soient stratégiques, organisationnelles ou opérationnelles.

VICES ET VERTUS DU CHANGEMENT PERMANENT

Or, l'une des inconnues auxquelles ils doivent faire face réside dans la propension des salariés à accepter les changements en cours ou à venir ⁽²⁾. Trois postures sont à distinguer. Certains salariés, ayant toujours "baigné" dans l'univers du changement et du mouvement ou s'estimant suffisamment "armés" pour y faire face, voient en lui la promesse d'opportunités, la perspective d'évolutions favorables et l'éventualité de bénéfices, tant pour leur entreprise que pour eux-mêmes. D'autres ont plutôt tendance à pratiquer la politique du "wait and see". Ils préfèrent en effet jouer le jeu de la neutralité bienveillante, arguant du fait qu'ils n'ont de toute façon pas ou peu le choix. D'autres enfin, déstabilisés par le discours récurrent "s'adapter ou mourir", éprouvent vis-à-vis du changement un mélange amer de doute, de scepticisme et d'inquiétude car ils savent d'expérience que les conséquences qu'il induit pèsent essentiellement sur eux. Cette accélération du changement a quatre effets essentiels.

* Elle provoque en premier lieu une uniformisation relative des politiques et des choix d'entreprise : refonte régulière des organisations, management de la qualité, culte de la performance et de la profitabilité immédiate, fantasme de l'évaluation permanente..., à tel point que les entreprises, du moins en ce qui concerne les plus grandes d'entre elles, se ressemblent aujourd'hui presque toutes, même si beaucoup croient et aimeraient faire croire qu'elles sont "différentes".

* Elle n'offre ensuite aux salariés pas d'autre choix que de s'y adapter, ce qui nécessite l'apprentissage de nouveaux comportements et méthodes de travail ainsi qu'une remise en cause de leur vision du monde. Ceux qui ne l'acceptent pas ou n'y arrivent pas en sont réduits à quitter l'entreprise ou à devenir des laissés-pour-compte. Cette brusque accélération du changement, véhiculant l'idée du "rien n'est jamais définitivement acquis, tout reste à prouver", a favorisé l'émergence d'un sentiment d'insécurité qui touche autant les salariés... que les entreprises puisque certaines d'entre elles rencontrent des problèmes pour garder leurs salariés qui n'hésitent plus à aller vers un employeur plus offrant. Ce qui soulève d'une part la problématique de l'attachement des salariés à leur entreprise, d'autre part celle de la conservation du savoir et des connaissances.

* Elle accentue par ailleurs les oppositions entre ceux qui vivent dans et pour le changement et les autres, c'est-à-dire ceux qui en subissent le rythme frénétique et les effets qu'ils jugent en général pervers. Les fractures inquiétantes qui en découlent posent la question du "comment vivre ensemble ?" et nécessitent une réinterprétation du lien entre sens individuel et sens collectif.

* Enfin, elle met régulièrement les cadres intermédiaires en position d'équilibristes. Pris entre l'enclume de la direction qui les charge de colporter la "bonne parole" et le marteau des salariés qui cherchent à comprendre la cohérence et la légitimité des décisions prises, ces managers doivent "vendre" et symboliser le changement. Or, ils se retrouvent souvent à courts d'arguments pour bâtir un discours crédible et recevable. Les conséquences qui en résultent - dilution du sentiment d'appartenance, perte des repères, crise de confiance entre la hiérarchie et la base - entravent non seulement l'intériorisation du changement dans les entreprises par les salariés, mais met aussi à mal l'adaptabilité de certaines d'entre elles. Nombreuses sont celles, à l'instar de certaines entreprises publiques, qui repoussent sans cesse au lendemain la mise en place de mesures dites douloureuses par peur de la réaction des salariés et des syndicats. ►

“ **L'accélération du changement, véhiculant l'idée du "rien n'est jamais définitivement acquis, tout reste à prouver" a favorisé l'émergence d'un sentiment d'insécurité** ”

► À défaut d'encenser le changement et de considérer qu'il conduit vers le meilleur des mondes possibles, on peut cependant admettre l'hypothèse qu'il caractérise la vie des organisations. L'enjeu consiste dès lors à dédramatiser le changement mais aussi et surtout à le faire sinon accepter du moins comprendre.

DES SOLUTIONS EXISTENT-ELLES ?

La communication interne, qui semble enfin avoir atteint le statut de fonction stratégique, est une piste à ne pas négliger. En effet, compte tenu des missions qui lui sont assignées - expliquer l'entreprise et ses finalités, créer une identité commune, répondre aux besoins des salariés et les sensibiliser aux défis présents et futurs - l'expérience prouve que, correctement appréhendée, la communication interne permet de mettre en perspective l'entreprise, de donner aux salariés les moyens de mieux la comprendre et surtout de mieux dialoguer. Il est donc essentiel que l'entreprise prête attention à la façon dont elle gère le changement, et ce pour trois raisons.

1/ Si le processus d'accompagnement est bien maîtrisé (via un subtil équilibre entre information, communication, sensibilisation, écoute et conseil), les salariés admettront plus volontiers le changement puisqu'ils en comprendront la nature, l'étendue, la nécessité et les modalités. Cette vision suppose que les dirigeants portent le projet de changement, aillent sur le terrain et en donnent une vision claire, réalisable et attractive, sans nier l'existence de difficultés. Il importe aussi d'apprécier le changement sur le long terme (ce qu'on y gagne, ce qu'on y perd) et de le mettre en accord avec les fondamentaux de l'entreprise (identité, valeurs, culture).

2/ Par ailleurs, que le changement leur soit finalement bénéfique ou néfaste, les salariés doivent être convaincus que son processus a été correctement géré (diffusion d'explications circonstanciées, démultiplication des messages, exposé du contexte et des objectifs...) et que tout a été mis en œuvre dans cette optique. Car de même que la nature a horreur du vide, une organisation humaine ne peut vivre longtemps sans messages qui ont pour effet de la rassurer sur ce qu'elle est et/ou qui donnent un sens à ce qu'elle veut devenir. Cette relation de confiance entre les dirigeants et les salariés peut s'avérer béné-

fique sur le moyen et le long terme et favoriser une meilleure approche du changement à venir.

3/ Enfin, avec du recul, on peut observer qu'une bonne gestion du changement, qui prend en compte les perceptions des salariés, est généralement efficace en termes de motivation et d'adhésion, de retour sur investissements, de productivité, etc. Ce travail suppose de prendre systématiquement le temps d'écouter, de se rencontrer, d'échanger. Le préalable ? Croire à l'intelligence des salariés et proscrire la langue de bois et les non-dits au bénéfice de la clarté et de l'honnêteté. C'est sur la base de ces fondements - "mettre cartes sur table" - que le changement pourra être compris et peut-être accepté.

À défaut de bien gérer la communication interne du changement, c'est à une communication de crise qu'il faudra penser, situation qui générera des coûts financiers, sociaux et psychologiques bien plus élevés et qui pourra avoir des conséquences non négligeables sur la cohésion, l'image et le capital confiance ou sympathie de l'entreprise. ●

CHANGER, EST-CE
QUE ÇA VEUT DIRE
QU'AVANT ON N'ÉTAIT
PAS BON?!?



¹ *Le Petit Robert* évoque pour définir le changement une liste impressionnante de mots qui présupposent si ce n'est l'inconnu du moins l'incertitude. Parmi eux, relevons "déformation, évolution, métamorphose, modification, transformation, mutation, reconversion, recyclage, bouleversement, renouvellement, rénovation" ou encore "renversement".

² Peter Drucker a, dans son ouvrage consacré à *L'avenir du management*, mis en évidence le fait que le changement permanent déstabilise et peut provoquer une résistance plus ou moins marquée : "dans une période révolutionnaire comme celle que nous vivons, le changement est la norme. Mais ériger le changement en norme peut-il faire sens ? Les salariés des entreprises et les demandeurs d'emploi, et du reste toute collectivité humaine, peuvent-ils vivre dans un état d'instabilité permanente ?".

DIS, C'EST QUAND LE BON MOMENT POUR CHANGER ?

La façon de conduire le changement diffère sensiblement selon les entreprises. Elle est fonction des enjeux, de la culture et des valeurs de l'entreprise, mais aussi - et c'est plus difficile à prévoir - de l'actualité. Retour sur deux cas récents bien différents.

EDF : LE TEMPS DU DIALOGUE

EDF connaît depuis plusieurs années d'importantes évolutions réglementaires qui l'ont conduite à revoir sa stratégie et son positionnement.

Afin de faire partager sa vision de l'avenir et de communiquer à ses agents les orientations du groupe à l'horizon 2005, elle a déployé dix-huit mois durant (2000-2001) une démarche de "démultiplication du changement".

Premier volet : sensibiliser les agents au programme de changement par l'intermédiaire de parcours pédagogiques originaux. Deuxième volet : les réunir dans le cadre de forums locaux inter-unités pour qu'ils s'expriment sur le devenir de l'entreprise et s'inscrivent à des groupes de propositions destinées à alimenter la réflexion des dirigeants d'EDF sur le futur projet de l'entreprise. Troisième volet : exposer aux agents le nouveau projet stratégique de l'entreprise bâti autour du client, du service public et du développement durable. La logique qui a été privilégiée a concilié communication ascendante, descendante et managériale.

Si cette démarche, soutenue et relayée sur l'ensemble du territoire par les chefs d'unité, a fait des salariés des acteurs du changement beaucoup l'ont cependant analysée comme une manipulation, convaincus que les jeux étaient faits d'avance et que ces forums n'étaient au fond qu'un faire-valoir légitimant les futures prises de position du comité exécutif. Et si le parler-vrai s'est révélé être la pierre angulaire de cette nouvelle politique de communication, quel en a été le résultat ? Aujourd'hui, une très forte proportion d'agents connaît les objectifs du groupe, sa stratégie pour les atteindre et mesure mieux l'ampleur et les conséquences du changement que représente l'ouverture du marché européen de l'électricité... mais aussi les menaces potentielles que cette libéralisation recèle.

DANONE OU LE RYTHME IMPOSÉ

Entreprise connue et reconnue pour sa politique sociale Danone a dû admettre, suite à une indiscretion révélée par la presse au printemps 2001, qu'elle entendait mener à bien une politique de restructuration de sa branche Biscuits passant par la fermeture de certaines usines Lu.

Annoncée lors d'une remontée des chiffres du chômage et couplée avec la fermeture des magasins Marks & Spencer cette décision a suscité une vive émotion dans les médias et l'opinion. Elle a donné lieu à un débat parlementaire et au vote d'une nouvelle loi sur les plans sociaux. Jusqu'alors symbole du progrès et de l'avant-garde sociale, Danone est brutalement devenu le symbole des méfaits de la mondialisation.

À tort, certes, mais le mal était fait. Les observateurs ont davantage porté attention aux licenciements qu'aux reclassements prévus, à l'évolution du cours de l'action en bourse qu'aux efforts promis en matière de réindustrialisation des sites délaissés, à la soudaineté de l'annonce qu'aux détails et à la générosité du plan social.

Ce qui frappe dans ces deux exemples, c'est bien sûr, la difficulté à faire partager le bien-fondé d'une orientation ou d'une décision que les dirigeants considèrent comme légitime mais c'est aussi l'importance du temps. Temps nécessaire à la compréhension/acceptation mais aussi choix du moment opportun (ou le moins désavantageux possible). Au fait, c'est quand le bon moment ? ●

POSER ET SE POSER

Avec l'arrivée massive d'intranet dans l'entreprise, tout a été envisagé : la disparition pure et simple du support papier entraînant dans sa course celle du journal interne. Aujourd'hui, chacun semble avoir trouvé sa place dans le vaste monde de la communication interne et, contrairement à tous les pronostics, le journal en ressort parfois grandi...

L'information disponible pour tous, rapidement, avec l'interactivité en plus... aucune formule de journal n'avait su conjuguer ces trois qualités. Même allégé, avec davantage de brèves et d'informations concises, avec des questions/réponses, des micros-couloir, l'accès à un numéro rouge, vert ou bleu permettant de réagir en direct, le journal se trouvait toujours rattrapé par l'actualité, menacé par les bruits de couloir. Il en résultait du frais préemballé, de l'interactivité différée, de la fausse spontanéité. "Le journal dans l'actu" quand l'actualité court si vite est un leurre, ne serait-ce que par les délais de réalisation qu'il impose.



à discussion ou interprétation.

Au journal revient l'image et la culture d'entreprise, la stratégie posée et expliquée, la pédagogie... parce que tout ceci prend du temps. Et le temps où l'on se pose pour faire le journal avec ses comités éditorial et de rédaction, son écriture, sa maquette, sa relecture, c'est le temps nécessaire pour disposer de recul par rapport à l'information, pour pouvoir s'interroger, pour envisager les implications de ce que l'on écrit et que l'on signe et... être en phase avec son concept éditorial et la culture de l'entreprise. C'est aussi le temps que prendra le lecteur à le lire et la disponibilité qu'il y mettra. ●

LA TECHNOLOGIE COMME ESPOIR

Avec intranet et les messageries électroniques, le mythe de l'information diffusée à (presque) tous, simultanément et immédiatement est devenu réalité ; la réponse peut être tout aussi largement diffusée et rapide : l'interactivité est bel et bien là, bouleversant les préséances hiérarchiques, les tabous organisationnels. La nouvelle technologie porte alors tous les espoirs, tous les engouements : le papier, ce support vieillot, désuet finirait par disparaître - les forêts enfin épargnées ! - au profit du tout informatique, du tout interactif. Les journaux d'entreprise conçus comme des supports de presse avec des logiciels dédiés se retrouvent mis en ligne ; on ne fait que diffuser un peu plus vite de l'information qui s'était échafaudée lentement !

LE TEMPS DU PARTAGE

Aujourd'hui, chacun apprécie mieux les avantages à tirer de chaque média et l'intranet, tout comme le journal d'entreprise, voient désormais leurs champs respectifs mieux définis. À l'intranet revient l'actualité, les informations opératoires, les échanges spontanés, les discussions à bâtons rompus et aussi... les procédures, règles de fonctionnement, organigrammes qu'il appartient à chacun de connaître et qui ne donnent pas vraiment lieu

“ Avec intranet, le mythe de l'information diffusée à tous, simultanément et immédiatement, est devenu réalité ”

Montre-moi ton intranet !

Le partage d'expériences et les réflexions autour des outils de communication figurent parmi les objectifs de l'Association Française de la Communication Interne (AFCI). L'un des derniers venus, média désormais incontournable, l'intranet méritait bien une attention particulière. Alors, depuis près de deux ans maintenant, un atelier d'une quinzaine de personnes explore le sujet, se déplace d'une entreprise à l'autre, regarde, teste, compare... Objectif de cet observatoire : créer un dossier comparatif qui serve de guide pour créer ou améliorer son propre intranet.

LE JOURNAL QUI NOUS CHANGE

Figure emblématique de la communication interne, le journal interne traite du changement de façon très différenciée selon les entreprises. Esquisse de typologie.

Le critère d'urgence à faire participer les salariés au changement semble être un facteur déterminant. Plus l'entreprise se trouve dans un contexte concurrentiel, synonyme de parts de marché évolutives et de course à la rentabilité, plus le changement a tendance à être au cœur du concept éditorial du journal interne. Ce support se charge alors d'expliquer aux salariés le contexte dans lequel l'entreprise évolue, expose les enjeux auxquels elle doit faire face et oriente ses messages autour des trois idées clés : l'adaptabilité, la réactivité et la qualité. Derrière ce discours se cache l'idée qu'il est urgent de faire aussi

Réfléchir d'abord aux risques encourus à court terme

bien, voire mieux que les autres, faute de quoi les sanctions risquent d'être lourdes. Le changement s'inscrit donc inévitablement dans les logiques de l'entreprise et marque de son empreinte les principes d'action autour desquels celle-ci s'organise. Compte tenu de ces présupposés, il semble naturel que le journal interne promeuve le changement et expose ses significations, ses incidences et sa légitimité.

À l'inverse, dans certains secteurs plus protégés, publics ou para publics par exemple, le changement est souvent vécu par les collaborateurs comme une menace ; et, même s'il est perçu par les responsables ou les pouvoirs publics comme une nécessité, on n'évoquera bien souvent que ses aspects positifs. Les risques à ne pas changer ne sont en effet pas clairement affichés. Ce sont plutôt "les expli-

cations autour" et "le bon côté des choses" qui prévalent. Les aspects négatifs, quant à eux, sont lissés et les implications au niveau du travail de chacun gommées ou appréhendées de façon peu précise. On se réfugie parfois pour l'aborder derrière un jargon technique voire la langue de bois. Il s'agit de communiquer les messages en douceur, sans heurter personne et surtout pas les partenaires sociaux. S'il y a des risques à ne pas changer, il y en a beaucoup plus pour l'organisation à court terme à faire changer les choses trop vite.

Enfin, il existe des cas où le changement et ses implications ne sont pas abordés, dans le journal interne, soit parce qu'il est difficile d'en positiver les tenants et aboutissants, soit parce que le sujet est trop sensible ou politique pour être évoqué tel quel dans ce support, soit encore parce que des actions de communication spécifiques devront nécessairement être déployées dans le but d'expliquer, de faire comprendre et de rassurer. C'est pourquoi, de façon générale, les changements qui sanctionnent un échec de l'entreprise (effondrement des ventes) ou qui remettent en cause un choix stratégique (délocalisation de certaines activités) ne sont pas ou peu évoqués dans le journal. Il en est souvent de même lorsque des négociations difficiles s'annoncent avec les partenaires sociaux (refonte des organisations). L'essentiel de la communication reposera dès lors sur d'autres actions et supports et fera l'objet d'une attention particulière. Le journal n'interviendra que très succinctement et, bien souvent, en aval de la démarche.

Au terme de cette (trop rapide) typologie, deux conclusions s'imposent. La première, c'est qu'il importe de réfléchir précisément à ce que l'on veut faire du journal interne et aux objectifs qu'on lui assigne. La seconde, c'est que le changement, qu'il passe ou non par le journal interne, doit être analysé, expliqué et dédramatisé dans la mesure du possible. C'est uniquement à cette condition qu'il pourra faire sens. ●



AU NOM DU RÉALISME



GF Garçonnet, sous-traitant automobile évolue dans un contexte difficile : pression des clients, exacerbation de la concurrence, volatilité du prix matière, évolutions techniques permanentes, nécessité de "coller" aux exigences clients... Plutôt que de se résigner à subir, il a choisi de jouer la carte de l'adaptation, de l'innovation et de l'initiative. Ce choix

politique s'accompagne d'une communication interne fondée sur l'explication, la pédagogie et le parler vrai qui sont au cœur de sa presse interne. Celle-ci expose régulièrement la position de GF sur le marché, illustre les enjeux à relever et les difficultés à surmonter. Elle s'efforce aussi de faire le point des progrès réalisés et n'hésite pas à donner la parole à ses clients ("que pensez-vous de nous?") pour renforcer son discours. Le changement est donc partagé par tous pour que les comportements évoluent dans "le bon sens" !

COMMENT UN JOURNAL " SE FAIT SA PLACE " ?

A fin 1999, la région SNCF de Lyon est confrontée à de nombreux changements structurels et organisationnels entraînés par la régionalisation, l'impact de l'arrivée prochaine du TGV Méditerranée et le développement du fret. Pour faire mieux partager l'information sur ces thèmes, la Direction régionale souhaite mettre en place un support local à destination de ses 10 000 salariés. Mais comment un nouveau titre peut-il trouver sa place entre les supports nationaux et les journaux d'établissement ? Comment "exister" auprès d'un lectorat déjà sollicité... et qui n'est pas vraiment demandeur ?



En plus de l'organisation habituelle (rédacteur en chef, comité de rédaction, correspondants, etc.), la direction de la communication de la Région a mis en place une politique médias autour de trois idées :

- le témoignage de proximité avec un contenu centré sur des événements locaux, sans masquer les difficultés ou les écueils, vus par les acteurs qui font cette actualité : agents de terrain, cadres, mais aussi clients, élus régionaux.
- un rythme soutenu avec une fréquence bimensuelle pour coller à l'actualité, développer une habitude de lecture et faciliter la dynamique de production du journal aussi bien auprès des rédacteurs que des fournisseurs d'information (encadrement, comité de direction, etc.),

- une pénurie entretenue, avec un tirage volontairement inférieur au nombre de lecteurs (3 500 exemplaires pour 10 000 destinataires) afin de ne pas donner un sentiment de gaspillage et en misant sur le taux de prise en main du journal par une distribution la plus fine possible sur les différents lieux de travail.

Par ailleurs le choix a été fait de développer une gamme de produits d'information autour du titre du journal "Fréquences" en créant des supports complémentaires, "Fréquences cadres" pour l'encadrement ou ponctuels "Fréquences flash" pour répondre à l'urgence de l'actualité.

Aujourd'hui plusieurs critères permettent de vérifier que "Fréquences" s'est fait sa place. En effet, depuis plus de deux ans le planning des 54 numéros a été respecté au jour près (1 seul retard de 24 h) et la participation des correspondants aux comités de rédaction est régulière. En second lieu, les informations fournies par le terrain sont en régulière augmentation. Enfin le comité de direction, et plus généralement l'encadrement, fait régulièrement des suggestions d'articles...

Le credo selon lequel "le changement ne vaut que s'il est partagé par tous" peut parfois s'avérer gagnant !

LES FAITS, L'IDÉE QU'ON S'EN FAIT

L'actualité regorge de crises face auxquelles les entreprises réagissent avec plus ou moins d'efficacité. Sous les projecteurs des médias, des juges, de la bourse, du grand public, comment réagir et répondre aux critiques ? Quels messages faire passer ? Quelques éléments de réponse avec Bernard Jacquand, directeur-associé de Longueur d'Onde.

LES INCIDENTS OU ACCIDENTS ONT TOUJOURS EXISTÉ. EN QUOI PRENNENT-ILS UNE ACUITÉ PARTICULIÈRE AUJOURD'HUI ?

Par l'hyper-médiatisation de notre société et son immédiateté bien sûr, mais aussi parce que jamais l'activité n'a été à ce point fragile : complexité (technologique mais aussi juridique) et accélération du temps créent des zones de risque qui menacent toutes les entreprises. Désormais, ce n'est plus seulement la santé, la chimie, l'alimentaire ou les transports qui sont "à risque", mais, du fait des interactions entre activités, tous les secteurs : l'enseignement, le tertiaire...

POURTANT, PEU D'ENTREPRISES - AUTRES QUE CELLES CLASSÉES "À RISQUE" - SE PRÉPARENT À GÉRER UNE CRISE, NOTAMMENT EN TERMES DE COMMUNICATION ? Parce que la conscience même du risque se heurte à un mur psychologique. Se recon-

naître "à risque", et devoir en répondre, c'est assumer le fait que je ne suis pas 100 % professionnel, puisque "le pro" est celui qui fait, et qui fait bien, c'est-à-dire qui maîtrise le risque. Or la faille est inhérente à l'homme, fût-il pro. Le reconnaître, c'est pratiquer l'éthique de la vulnérabilité : "*Parce que je me sais vulnérable, je fais le maximum pour réduire la part de risque. Et je sais que malgré cela, il peut survenir*". Gérer, c'est plus que jamais gérer l'incertain.

COMMENT TRADUIRE CELA EN ACTION ?

Primo en n'omettant aucune éventualité – même la plus sottise ou la plus invraisemblable – dans l'étude des scénarios, et en adaptant son organisation pour les prévenir et les maîtriser le cas échéant. Cela, les entreprises le font plutôt bien, même si le pragmatisme des techniciens ne les incline pas à entendre des scénarios "fous". ▶



Cellules de crise

LA LOGISTIQUE AU BANC D'ESSAI

Combien de membres de cellules de crise confrontés à une crise...

- comptent sur la présence de Félix, en congé ce jour-là
- comptent sur leur téléphone portable, alors que le chargeur est resté à la maison ou dans la voiture (qui possède trois chargeurs ?)
- comptent sur le fax ou l'imprimante mais seule la secrétaire, absente à 2h du matin, sait changer le toner
- oublient que le réseau informatique est indisponible le samedi après-midi pour cause de sauvegarde
- n'ont pas de radio au bureau (autre que sur internet ou dans la voiture garée au sous-sol)
- n'ont pas prévu de bivouaquer la nuit sur place (manger, dormir...), hommes et femmes réunis
- oublient qu'électricité et chauffage sont coupés de 22h à 8h du matin

- n'ont pas préparé les salariés à informer leur famille et l'entourage sur la dangerosité du site
- découvrent que le contremaître est plus crédible que le directeur technique
- prennent soudainement conscience que quatre salariés sont aussi des élus locaux
- ont en main l'analyse de dix ans d'incidents dans la profession au niveau mondial
- ont soumis à l'avocat les communiqués de presse type préparés avant la crise
- s'étonnent de voir leur communiqué modifié parce que, s'ils connaissaient le correspondant local, ils ignoraient le rôle du secrétaire de rédaction
- se demandent comment des photos ont pu être prises dans le site alors que les journalistes étaient retenus à l'extérieur

... et sortent indemnes de cette épreuve?

“ Gérer, c’est plus que jamais gérer l’incertain ”

► Heureusement ou hélas, le 11 septembre et Toulouse débrident leur imagination (cf. étude de cas ci-après). Secundo, en doublant le dispositif de prévention et de gestion technique de la crise d'un dispositif équivalent en communication : traduire chaque geste ou écrit technique ou administratif en document ou signe lisible par l'extérieur, identifier le bon communicant, prendre la mesure des peurs, des logiques partisanes...

OÙ SE SITUE LA PLUS GRANDE DIFFICULTÉ ?

J'en vois deux : rendre claires à des béotiens la complexité et la dangerosité d'une activité de spécialiste, gérer l'irrationnel d'interlocuteurs variés. Le ressort médiatique d'une crise, c'est la peur de l'inconnu, du non-maîtrisé. Il faut donc s'ingénier à transformer l'inconnu en

connu. Et donc à être positif... même dans l'incertitude. Une crise, ce sont des faits (avérés ou hypothétiques) et l'idée que les autres s'en font. Les représentations les plus stupéfiantes sont légitimes, dès lors qu'elles naissent d'une histoire, voire de fantômes. Les balayer d'un "soyons sérieux" ne calme pas le feu mais l'attise. Ce qui ne veut pas dire qu'on doit tout prendre pour argent comptant. Il serait temps d'arrêter d'infantiliser les gens, de leur laisser croire qu'on s'occupe de tout pour eux, qu'une assurance et du professionnalisme les mettent à l'abri de tout. Sans oublier de pointer - habilement - leurs contradictions. Vivre, respirer, aimer, c'est dire "je", c'est donc prendre un risque. ●

ÉTUDE DE CAS

TOULOUSE : PEUR SUR LA VILLE

TotalFinaElf, premier industriel de France, a été confronté, en septembre dernier, à l'explosion d'une de ses usines. Récit d'une gestion de crise aux implications multiples.

Le 21 septembre 2001, l'usine AZF Grande Paroisse de Toulouse, spécialisée dans la production de fertilisants, est victime d'une très violente explosion, d'origine indéterminée. L'onde de choc ravage une partie du site industriel et occasionne de très lourds dégâts, tant humains que matériels, dans toute l'agglomération toulousaine. Ce drame provoque en effet la mort de trente personnes et de très nombreux blessés sont à déplorer. Les conséquences sur l'activité économique de la région sont importantes et le montant des dégâts est estimé à plusieurs milliards d'euros. Le débat sur les risques industriels en France est (re)lancé et cristallise, pêle-mêle, l'attention des pouvoirs publics, des médias et des citoyens qui, tous, s'interrogent sur la fragilité et l'insécurité relatives de leur environnement.

TotalFinaElf, actionnaire d'AZF Grande Paroisse, vit deux ans après la catastrophe du pétrolier Erika une nouvelle situation de crise.

LES MESURES D'URGENCE

Prenant en compte la gravité de la situation, le Groupe, surexposé, réagit : sécurisation immédiate et évacuation des produits à risque du site de Toulouse, renforcement de la sécurité sur les autres sites du groupe dont certains sont remis en cause de façon virulente par les populations riveraines voire menacés de

fermeture, création d'un comité d'experts pour déterminer les causes de l'accident, soutien financier à Grande Paroisse, mise en place d'une cellule de crise et d'une cellule d'assistance psychologique. D'autres mesures, plus symboliques, sont prises parallèlement comme le déplacement, le jour même de l'explosion, des principaux dirigeants du Groupe dont le Pdg Thierry Desmarest sur le site ravagé de Toulouse, le déblocage immédiat de fonds de secours d'urgence, la prise en charge des surconsommations d'électricité des foyers sinistrés ou encore l'aide matérielle et financière aux sinistrés.

TROIS PRINCIPES DE COMMUNICATION

La stratégie de communication adoptée par TotalFinaElf, qui a l'heur d'être le premier industriel de France et le malheur d'être le Groupe le plus rentable de France, repose sur trois principes : ne pas se défaire de ses responsabilités, jouer la carte de la transparence et affirmer sa présence tant en externe qu'en interne.

En externe, le Groupe développe une communication institutionnelle forte, fondée sur la création d'un espace web dédié, la diffusion régulière de communiqués de presse et de mises au point, la tenue de points presse et une visibilité dans les médias nationaux et locaux. Il collabore de surcroît ► [suite p 10](#)

suite de la page 9

► avec les autorités compétentes et de nombreuses réunions publiques, visant à informer et à rassurer les populations des communes avoisinantes sur la nature de l'activité chimique, sont organisées dans diverses usines du Groupe.

En interne, la communication repose essentiellement sur les intranets du Groupe qui permettent à chacun de se tenir informé, d'exprimer sa solidarité et de poser des questions. Les salariés du groupe se mobilisent pour les inspections des DRIRE (directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement) ainsi que pour la remise des études de dangers. Mi-décembre, Grande Paroisse sort son journal interne, entièrement consacré à l'explosion et aux conséquences de cette crise protéiforme.

Au final, il apparaît que TotalFinaElf a affronté de face cette crise et ses retombées. Il a cherché à assumer ses responsabilités d'industriel, tout en défendant au mieux ses intérêts et ceux de l'industrie chimique en France. Avec, sans doute aussi, du lobbying vis-à-vis des pouvoirs publics afin d'éviter dans la mesure du possible la fermeture d'autres usines, arguant du fait que le groupe ne les reconstruirait pas ailleurs.

Au printemps 2002, aucune cause définitive susceptible d'expliquer l'accident de Toulouse n'était encore disponible, fait plutôt exceptionnel pour ce type de sinistre. ●

TÉMOIGNAGE

LA CRISE VUE DE PARIS

L'explosion de l'usine de Toulouse a plongé le Groupe TotalFinaElf et Grande Paroisse dans une situation de crise aux ramifications multiples. Marie-Line Foissey, responsable communication interne de Grande Paroisse, relate pour Flash d'Encre en quoi son activité a consisté lors de cette douloureuse expérience personnelle et professionnelle.



COMMENT AVEZ-VOUS APPRIS L'EXPLOSION QUI A FRAPPÉ L'USINE DE TOULOUSE ?

Nous l'avons appris tout simplement par la radio. Lorsque nous avons voulu vérifier l'information et obtenir plus

de renseignements, nous nous sommes alors rendu compte que les communications téléphoniques ne passaient plus : vers l'usine, mais aussi vers les portables. Notre source principale d'information a donc été la radio, la télévision et Internet, ainsi que les quelques conversations téléphoniques qu'on a tout de même pu tenir avec des personnes de Toulouse.

QUELLES ONT ÉTÉ LES PREMIÈRES MESURES PRISES PAR GRANDE PAROISSE ?

La cellule de crise s'est mise très vite en place au niveau du Groupe et d'ATOFINA avec pour missions principales la mise en sécurité du site, l'assistance aux victimes de la catastrophe et la communication. Au siège de Grande Paroisse, nous avons mis en place la

cellule d'information des familles qui a été prise en charge quelques heures plus tard par des médecins du travail. Nous avons également été en contact étroit avec les directeurs des autres usines Grande Paroisse. Nous leur avons demandé d'organiser dès le vendredi après-midi (NDLR : jour de l'explosion) des réunions avec les salariés de leur site et nous les avons aidés à gérer les multiples sollicitations des journalistes.

À QUOI RESSEMBLE, EN DE TELLES CIRCONSTANCES, LE QUOTIDIEN D'UN RESPONSABLE DE COMMUNICATION INTERNE ?

La survenue d'une catastrophe d'une telle ampleur provoque un choc sur le plan personnel et en même temps nécessite des prises de décision extrêmement rapides dans un contexte radicalement modifié. D'où l'importance de la préparation : avoir réfléchi et défini au préalable un certain nombre d'actions (à commencer par la mise en place de la logistique) se révèle précieux dans ces circonstances. D'autant que le temps s'accélère : une information pertinente à l'heure H peut ne plus l'être du tout à l'heure H+1.

La survenue d'une catastrophe d'une telle ampleur provoque un choc sur le plan personnel et en même temps nécessite des prises de décision extrêmement rapides

QUELLES ONT ÉTÉ VOS PRÉOCCUPATIONS PUIS VOS ACTIONS EN INTERNE, SACHANT QUE L'EXTERNE ÉTAIT "GÉRÉ" PAR TOTALFINAELF ?

Le Groupe et ATOFINA ont, dès les premières heures, développé une communication interne que nous avons à la fois alimentée et relayée au niveau de Grande Paroisse. Notre première préoccupation a été l'information des salariés de Grande Paroisse, en complément de celle apportée par les médias. C'est ainsi que les noms des personnes

décédées ont été publiés en interne le dimanche 23. Ensuite, il a fallu gérer, canaliser l'émotion suscitée. Le lundi 24 au matin, chaque site disposait d'outils (lettres, vidéo) relayant la parole des dirigeants du Groupe et de l'entreprise. Ces supports ont été l'occasion de réunir à nouveau les salariés et de leur permettre de se libérer un peu du traumatisme subi. Des gestes de soutien, de solidarité et de condoléances ont été proposés : messages sur l'Intranet et sur des registres spécifiquement dédiés, dons financiers, cérémonies de recueillement.

COMMENT RÉALISE-T-ON, MOINS DE DEUX MOIS APRÈS L'ÉVÈNEMENT ET SACHANT QUE LA PRESSION CONTINUAIT DE PESER SUR LE GROUPE, UN JOURNAL INTERNE ENTIÈREMENT CONSACRÉ À L'EXPLOSION ET À SES CONSÉQUENCES ?

La première question a été : comment faire un journal interne avec les contraintes de délai liées à l'édition lorsque l'actualité va aussi vite. C'est ainsi que le journal a été démarré début novembre, la rédaction a été bouclée vers le 20 novembre pour une diffusion à la mi-décembre. Il a fallu également choisir les thèmes du journal. Concernant Toulouse, nous avons choisi de mettre en valeur au travers de témoignages le professionnalisme et le sang-froid des salariés au moment de l'explosion. Nous avons aussi voulu montrer la grande solidarité existant sur le site qui a soudé l'ensemble du personnel et qui a aidé à mieux supporter les attaques, notamment de la part des médias. Nous avons également laissé un espace important pour montrer le soutien du Groupe TotalFinaElf, un soutien qui apparaissait dans ces circonstances comme particulièrement important pour les salariés de l'entreprise. Enfin, nous avons passé en revue les conséquences médiatiques et administratives de l'explosion sur toutes les usines de Grande Paroisse, afin de bien mettre en évidence que les soucis connus par chacun des sites avaient été le lot de tous. Même si nous n'avons pas fait d'étude précise, il apparaît que ce numéro a été apprécié. Malgré les contraintes de délai, il était en phase au

Grande Paroisse en bref

Filiale de la branche chimie de TotalFinaElf (ATOFINA), Grande Paroisse a pour activité principale la production de fertilisants, dont il est le numéro un français et le numéro deux européen.

Sa gamme de fertilisants est commercialisée sous le nom d'AZF. Avec 10 sites industriels en France et aux Pays-Bas, employant 2300 salariés, Grande Paroisse réalise en 2001 un chiffre d'affaires de 697 millions d'euros.

moment de sa diffusion avec l'état d'esprit de ses lecteurs. Il a également marqué la fin de cette période de crise aiguë qui a succédé à la catastrophe.

PENSEZ-VOUS, AUJOURD'HUI, QUE LA CRISE A ÉTÉ, SUR LE PLAN DE LA COMMUNICATION INTERNE, CORRECTEMENT GÉRÉE ?

Nous avons réuni les communicants des usines deux mois après l'explosion pour justement faire le bilan de cette communication. Ils ont estimé avoir eu à leur disposition juste après l'explosion suffisamment de supports et de directives pour mettre en place une communication adaptée à leur site. Mais très rapidement, l'interne et l'externe n'ont fait qu'un. C'est ainsi que les salariés se sont souvent sentis choqués et blessés par les mises en cause parfois virulentes de l'usine de Toulouse ou de la leur dans la presse ou à la télévision. C'est alors le management qui a pris le relais : les responsables hiérarchiques et notamment les directeurs de site se sont efforcés de maintenir la motivation de leurs troupes et de faire en sorte que la vie de l'entreprise continue. ●

L'INTENSITÉ DU DIRECT

"Plus dense, moins long, moins cher" : aux événements-paillettes d'antan se sont substituées des réunions conçues comme un investissement dont on attend un retour précis. Pour autant, qu'en est-il de l'état de grâce soudain qui fait la magie d'un séminaire réussi ?

Adieu les palaces, les murs d'images laser, les stars de la TV ; bonjour la rigueur ! Le tournant pris à la fin des années 90 se confirme. Les séminaires (réunions d'équipes de direction, conventions de cadres ou du personnel de tel métier ou fonction, etc.) s'imposent un objectif précis : rentabiliser le temps investi par les x participants réunis en un même lieu en produisant des idées, de la réflexion, de l'adhésion.

LA FORME RÉVÈLE LE FOND

D'où l'importance accrue de la préparation : qui réunir, dans quel but, sous quelle forme échanger pour parvenir au résultat fixé, comment évaluer ce résultat ?

À chaque sujet mis à l'ordre du jour répond une séquence précise du "déroulé" du séminaire, avec la forme adéquate : tel invité pour faire passer tel message, des déclencheurs vidéo pour amorcer le débat, une table ronde pour confronter des idées, un "banc des témoins" pour porter la parole de la salle, des messages SMS pour

faire voter le public, un animateur pour impulser le rythme, favoriser l'échange et restituer une synthèse à chaud.

ET LES ÉCHANGES DANS TOUT ÇA ?

Encore faut-il ne pas perdre de vue une question : pour quelles raisons se réunir plutôt qu'échanger à distance ? Si l'ordre du jour est à ce point calibré qu'il n'autorise aucune liberté, que reste-t-il du bénéfice de se voir et de s'entendre physiquement ?

L'échange vrai ne peut s'accommoder d'un ordre du jour-marathon. Il nécessite un espace de liberté pour aller à cœur, pour réagir. La magie de la réunion réside pour une bonne part dans la disponibilité qu'offre ce média : savoir tirer parti de l'instant.

Le "bon" séminaire est celui qui réalise ce cocktail complexe mais savoureux : une préparation à ce point solide qu'elle autorise le traitement de l'ordre du jour, et de l'improvisation pour rebondir sur un mot, une idée, une émotion. Et cela tient pour une grande part à la compétence de l'animateur et à l'acceptation de ce dosage par les intervenants. ●



Lettre saisonnière d'«Études et Recherche»
(ne paraît pas l'hiver) de :
l'agence **A CONSEIL**
169, av. Jean-Jaurès
75019 Paris
Tél. : 01 42 40 23 00
Fax : 01 42 40 56 50
e-mail : contact@aconseil.fr

et de **LONGUEUR D'ONDE**
92, cours Vitton
69006 Lyon
Tél. : 04 78 65 90 90
Fax : 04 72 74 04 77
e-mail : bienvenue@longueur-d-onde.fr

Directeur de la publication :
Jean-Philippe Cathelin
Ont participé à ce numéro :
Marie-Dominique Bauer
Christèle Cartailier
Franck Chimot
Patrick Féminier
Colette Flinois
Bernard Jacquand
Dessins : Renard
N°ISSN : 0998-4380
Prix au numéro : 7,50 euros
Dépôt légal : 3^e trimestre 2002
Imprimerie Valière, 75019 Paris

Pour recevoir Flash d'Encre :
A CONSEIL OU LONGUEUR D'ONDE