

# SOMMAIRE

*Pages*

|              |   |
|--------------|---|
| Introduction | 7 |
|--------------|---|

## **Première partie**

### **LA COMMUNICATION LOCALE DE L'ENTREPRISE**

|                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Chapitre I. Les objectifs de la communication locale</b> | <b>13</b> |
|-------------------------------------------------------------|-----------|

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| I - De la communication corporate à la communication de proximité | 15 |
|-------------------------------------------------------------------|----|

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| 1 – Les trois âges de la communication d'entreprise | 15 |
|-----------------------------------------------------|----|

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| 2 – Une communication institutionnelle en crise | 18 |
|-------------------------------------------------|----|

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| II – Vers une communication décentralisée | 24 |
|-------------------------------------------|----|

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| 1 – Retour aux théories de la communication | 25 |
|---------------------------------------------|----|

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 2 – Le glissement centre-périphérie | 31 |
|-------------------------------------|----|

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| III – Objectif stratégique de la communication de proximité | 35 |
|-------------------------------------------------------------|----|

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| 1 – La confiance, base de toute communication | 35 |
|-----------------------------------------------|----|

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| 2 – Une communication statique, mais une logique dynamique | 42 |
|------------------------------------------------------------|----|

|                                |           |
|--------------------------------|-----------|
| <b>Chapitre II. Les cibles</b> | <b>46</b> |
|--------------------------------|-----------|

|                              |    |
|------------------------------|----|
| I – Ciblage et communication | 46 |
|------------------------------|----|

|                           |    |
|---------------------------|----|
| II – Publics de voisinage | 51 |
|---------------------------|----|

|                 |    |
|-----------------|----|
| 1 – Les clients | 51 |
|-----------------|----|

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| 2 – Les riverains et le milieu associatif | 54 |
|-------------------------------------------|----|

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 3 – Elus et pouvoirs publics | 61 |
|------------------------------|----|

|                                                                         |            |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| III – Publics de périphérie.....                                        | 68         |
| 1 – Les publics parcellisés.....                                        | 68         |
| 2 – Les relations avec la presse locale.....                            | 74         |
| <b>Chapitre III. Les moyens.....</b>                                    | <b>85</b>  |
| I – Moyens humains.....                                                 | 86         |
| 1 – La connaissance des acteurs.....                                    | 87         |
| 2 – Les rencontres.....                                                 | 91         |
| II – Moyens écrits.....                                                 | 94         |
| 1 – Les supports réguliers.....                                         | 94         |
| 2 – Les supports ponctuels.....                                         | 96         |
| III – Moyens audiovisuels.....                                          | 97         |
| 1 – L'accueil téléphonique.....                                         | 97         |
| 2 – Le film d'entreprise.....                                           | 98         |
| IV – Signes de l'entreprise.....                                        | 100        |
| 1 – Les signes permanents.....                                          | 100        |
| 2 – Les signes ponctuels.....                                           | 103        |
| V – Moyens de parrainage local.....                                     | 107        |
| 1 – Pour une critique du parrainage.....                                | 107        |
| 2 – Contribution au développement d'un partenariat de proximité...      | 108        |
| 3 – Méthodes et structures.....                                         | 110        |
| <b>Chapitre IV. Le choix d'une stratégie.....</b>                       | <b>112</b> |
| I – Diversité des communications de proximité.....                      | 114        |
| 1 – La définition des paramètres.....                                   | 114        |
| 2 – La définition des enjeux.....                                       | 117        |
| II – La communication de proximité au cœur de la stratégie d'entreprise | 129        |
| 1 – Le temps de l'écoute.....                                           | 129        |

|                                    |            |
|------------------------------------|------------|
| 2 – Le temps de l'action.....      | 130        |
| <b>Chapitre V. Conclusion.....</b> | <b>132</b> |

## **Deuxième partie**

### LA COMMUNICATION D'ACCEPTABILITE = UNE COMMUNICATION DE PROXIMITE

|                                                                        |            |
|------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Introduction.....</b>                                               | <b>134</b> |
| <b>Chapitre I. Analyse de la situation.....</b>                        | <b>135</b> |
| I – Projet externe de l'entreprise.....                                | 135        |
| 1 – L'évolution du cadre d'action.....                                 | 135        |
| 2 – La diversité des projets.....                                      | 141        |
| II – Communication et environnement des projets locaux.....            | 146        |
| 1 – Une marge d'action étroite.....                                    | 147        |
| 2 – Au-delà de la logique d'affrontement.....                          | 149        |
| <b>Chapitre II. Les bases de la communication d'acceptabilité.....</b> | <b>153</b> |
| I – Principe de la compensation.....                                   | 153        |
| 1 – La présentation des avantages.....                                 | 154        |
| 2 – La communication sur les nuisances.....                            | 157        |
| 3 – Arbitrage et contre-expertise.....                                 | 160        |
| II – Evolution des messages de l'entreprise.....                       | 161        |
| 1 – Au-delà de l'opposition.....                                       | 161        |
| 2 – Les trois paradoxes de la communication d'acceptabilité.....       | 171        |
| 3 – L'adéquation des messages.....                                     | 174        |

|                                                                               |         |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------|
| <b>Chapitre III. Cibles et moyens</b> .....                                   | 184     |
| I – Cibles directes.....                                                      | 186     |
| 1 – Les habitants de la commune.....                                          | 186     |
| 2 – Les riverains.....                                                        | 190     |
| 3 – Les associations d’opposition.....                                        | 195     |
| II – Cibles indirectes : le grand public et les médias.....                   | 199     |
| 1 – Le Nimby, face aux médias, une aubaine.....                               | 199     |
| 2 – Les relations entreprises-médias.....                                     | 201     |
| III – Elus et décideurs.....                                                  | 203     |
| 1 – Les élus.....                                                             | 204     |
| 2 – Les décideurs.....                                                        | 206     |
| IV – Public interne.....                                                      | 208     |
| <br><b>Chapitre IV. Schéma directeur de la communication de projets</b> ..... | <br>211 |
| I – Connaissance du contexte local.....                                       | 212     |
| 1 – Les études préalables.....                                                | 212     |
| 2 – L’audit.....                                                              | 213     |
| 3 – L’organisation de la communication.....                                   | 214     |
| II – Négociation de l’acceptation.....                                        | 216     |
| 1 – La compensation.....                                                      | 216     |
| 2 – Méthodologie de la compensation.....                                      | 217     |
| 3 – La médiation.....                                                         | 219     |
| III – Organisation des actions de communication.....                          | 220     |
| 1 – La communication crédible.....                                            | 220     |

|                                                  |            |
|--------------------------------------------------|------------|
| 2 – Expertise et communication.....              | 221        |
| 3 – La durée de la communication.....            | 223        |
| IV – Principes de la communication sensible..... | 224        |
| 1 – La légitimité.....                           | 224        |
| 2 – L'intérêt et la proximité.....               | 228        |
| <b>Bibliographie.....</b>                        | <b>230</b> |

*« Communiquer ? Toi aussi tu voudrais communiquer ? »*

Henri Michaux

## INTRODUCTION

Lorsque la première édition de cet ouvrage est parue en 1996, le concept de proximité commençait à peine à émerger même si les pratiques préexistaient largement. Plusieurs années après, la proximité est omniprésente et s'applique à l'ensemble des domaines de la vie politique, économique ou sociale. Il y a désormais un management de proximité, une politique de proximité, un marketing de proximité, une police de proximité...

Ce livre est né du constat d'un curieux paradoxe. Si chacun, parmi les professionnels de la communication d'entreprise, s'accorde à reconnaître le caractère primordial d'une communication décentralisée, celle-ci reste le parent pauvre des études, articles ou ouvrages relatifs à la communication d'entreprise.

Une abondante littérature traite en effet de l'élaboration des campagnes publicitaires, des mœurs et coutumes des directeurs de la communication et d'une série de monographies sur les divers aspects de la communication d'entreprise (lobbying, relations presse...). Or cette profusion ne concerne réellement qu'un auditoire limité, celui des stratèges de la communication des agences conseils ou des directions centrales d'entreprises. Certes, la publicité et ses multiples facettes reste l'élément noble et valorisant de la communication d'entreprise, certes la réflexion stratégique sur l'image de marque est irremplaçable en amont de toutes les décisions sur le choix des moyens ou des cibles, mais quand même, cette absence de considération sur la communication qui s'opère au plus proche du public est assez singulière.

L'explication historique est la plus évidente. D'abord, parce que la communication d'entreprise est née dans les années 1920 au sein des services centraux des grandes sociétés et que rien, ou presque, n'existait au niveau des établissements décentralisés, voire à celui des PME-PMI. Ensuite, parce que l'axe essentiel de la communication d'entreprise, tant par son impact que par son budget résidait dans la création et la mise en œuvre des campagnes publicitaires qui ne peuvent s'effectuer qu'au plus près de la direction générale de l'entreprise. Les stratèges de la communication étant étroitement reliés au pouvoir décisionnel suprême, c'est à eux que s'adressait toute une méthodologie constituée le plus souvent par une synthèse d'actions ou plus prosaïquement par une présentation du regard que certains communicants portaient sur leurs réalisations.

Aujourd'hui, si nous avons quelques rares certitudes dans le domaine de la communication d'entreprise, nous pouvons inscrire le caractère primordial de la communication de proximité. Par ces termes, nous entendons la communication d'une implantation reliée à un siège social ou autonome, vers ses plus proches publics. La communication de proximité a pour synonyme : communication de terrain ou communication locale.

Un profond décalage existe entre la communication locale et la communication nationale d'une entreprise. Trop longtemps celles-ci ont vécu sur la croyance qu'il suffisait d'une synergie entre les actions de mécénat, les relations avec la presse ou les élus et la campagne annuelle de publicité, pour améliorer l'image de l'entreprise.

Les désillusions ne tardèrent pas et nombreux s'interrogèrent alors, autant sur les moyens à mettre en œuvre pour sauvegarder la sacrosainte image que sur son utilité même. Le découplage était apparu et la relation « bonne image de l'entreprise-achat de ses produits » fut rompue. Il ne suffisait plus à l'entreprise d'avoir une image solide pour vendre. Tout comme en matière politique, la cote de popularité n'est pas un déterminant majeur du vote, l'image de l'entreprise n'en est pas un à elle seule, de l'acte d'achat.

Parallèlement, une évolution autour de la citoyenneté de l'entreprise modifia les conceptions traditionnelles de communication d'entreprise. L'importance des contacts humains, du relationnel, d'engagement personnel sur le terrain devint peu à peu incontournable. Il en est de la communication de proximité comme de la stratégie du jeu de go, c'est peu à peu par une occupation raisonnée du terrain, que s'opère le travail de reconnaissance de l'entreprise.

Cette modification se traduit par quelques signes parmi lesquels celui de la restructuration des directions de la communication apparaît nettement. Après une phase de forte croissance dans les années 70-80, celles-ci tendent à se recentrer sur quelques fonctions de base comme le lobbying, les relations avec la presse nationale ou l'élaboration de la stratégie de groupe, alors que les unités opérationnelles s'autonomisent de plus en plus dans leur activité de communication. Une décentralisation de la communication s'opère afin de mieux répondre aux spécificités des attentes locales. Cette mutation dans les structures se vérifie également dans les croyances des responsables nationaux de communication, persuadés aujourd'hui pour les 3/4 que la communication est amenée inéluctablement à se décentraliser pour conserver sa crédibilité<sup>1</sup>.

L'enquête réalisée par l'agence Saatchi et Saatchi sur les dirigeants, face à l'évolution de la communication<sup>2</sup> étaye également le diagnostic : « Loin de n'être qu'un ajustement conjoncturel, la communication terrain s'installe après avoir largement démontré son efficacité tactique ces deux dernières années. Permettant la gestion à court terme d'actions ciblées, elle semble devenir une pratique permanente, quels que soient la taille des entreprises considérées, le pays et le secteur d'activité ». Et l'agence d'en distinguer une conséquence notable : alors qu'en 1992, seule une entreprise sur six remettait en cause le rôle d'une direction de la communication, elles sont près d'un tiers aujourd'hui. Si l'on comprend aisément que 44 % des directeurs de marketing annoncent la disparition du directeur de la

---

<sup>1</sup> : Enquête A2C, cité par communication, *CB News*, 19 septembre 1994, n° 361, p. 46.

<sup>2</sup> : Saatchi et Saatchi, *Les dirigeants, face à l'évolution de la communication*, édition 1995, p. 16.

communication, il est plus significatif de noter qu'il en est de même pour 38 % des présidents de sociétés<sup>3</sup>.

S'il fallait trouver une dernière preuve de ce mouvement structurel, l'année 1991 s'imposerait d'elle-même. Car, pour la première fois, le marché publicitaire connaît une récession. Habitué aux courbes soutenues d'une croissance à deux chiffres, celui-ci s'effondre brutalement, son évolution devient pour la première fois négative avec un résultat de -3 % par rapport à l'année précédente<sup>4</sup>.

A l'interface d'une crise économique qui secoue les structures traditionnelles et du développement d'une demande accrue de flexibilité et d'adaptation au terrain, la communication de proximité a élaboré ses propres outils. Elle tend aujourd'hui vers sa maturité.

Il ne s'agit pas ici de valoriser la communication de proximité par rapport à la communication institutionnelle, de dénigrer la seconde pour privilégier la première. Le débat ne porte pas sur l'arbitrage, sur le choix d'un mode de communication et le rejet de l'autre, mais bien sur la complémentarité des deux approches.

La communication de proximité peut être appréhendée à trois niveaux :

- Celui de la proximité des outils. La communication s'oriente vers une segmentation accrue basée sur le marketing relationnel et la publicité locale. Les outils permettant l'interactivité se développent autour du mailing, du phoning, du couponing, du géomarketing, voire du marketing *one to one*. L'inversion du ratio média-hors média au profit de ce dernier traduit la prédominance du direct, du concret et l'accent marqué sur l'obtention des résultats.
- La proximité des messages se retrouve dans l'évolution des slogans organisationnels. Basés autrefois sur des discours de souveraineté (UAP, n°1 oblige, Chronopost, les maîtres du temps), les messages traduisent une volonté de communication directe avec la cible. Cogema : « *Nous n'avons rien à vous cacher* », EDF : « *Nous vous devons plus que la lumière* », France Telecom : « *Nous allons vous faire aimer l'an 2000* », Total : « *Vous ne viendrez plus chez nous par hasard* », SNCF : « *A nous de vous faire préférer le train* ».

Parallèlement à ce mouvement relationnel « nous-vous », les entreprises se personnalisent autour de leur dirigeant et de leurs salariés. Le CIC et IBM communiquent ainsi sur l'image de leurs agents afin d'humaniser les métiers de la banque et de l'informatique.

---

<sup>3</sup> : Saatchi et Saatchi, *Op. Cit.*, p. 42 et 43.

<sup>4</sup> : Institut de recherches et d'études publicitaires, *Le marché publicitaire français*, 1992.

Ce discours de proximité peut s'opérer inversement par la mise en scène des clients. Ceux-ci apparaissent comme membres du clan, de la famille de l'entreprise. Après avoir longtemps communiqué sur le terrain des services et de la logistique (24 h chrono), La Redoute a initié une campagne à partir de septembre 2000 sur le thème « *On s'est vu dans La Redoute* » mettant en scène des moments d'existence de leurs clients sous le style des pages du catalogue.

- La proximité géographique traduit le mouvement de décentralisation par un accroissement des compétences au profit des unités locales de production et des diverses implantations de l'entreprise. Cette proximité territoriale marque une reconnaissance des pouvoirs locaux plus d'une dizaine d'années après les grandes lois de décentralisation de 1982.

Toute communication de terrain ne peut s'effectuer qu'en étroite relation avec son niveau central. Communication nationale et locale évoluent dans un rapport de réciprocité, non d'exclusion. La communication locale puise sa substance dans les axes nationaux de communication, la communication nationale trouve sa crédibilité dans les actions accomplies au plus proche des cibles qu'elle a définies. Faute de respecter cette règle, la communication d'entreprise risquerait d'apparaître déconnectée des réalités du terrain, faute de relais locaux efficaces, ou, à l'inverse, morcelée en une multitude de branches autonomes pouvant remettre en cause le tronc commun de l'image de l'entreprise.

Sans être une suite, cet ouvrage est un prolongement du précédent paru dans la même collection<sup>5</sup>. Relatif aux démarches de communication environnement des entreprises, il démontrait que la crédibilité de cette communication reposait principalement sur la connaissance des actions accomplies sur le terrain plutôt que sur l'annonce d'engagements au niveau national.

Défense et illustration de la communication par la preuve, ces deux livres reposent sur le même socle théorique : la proximité est une condition nécessaire à la crédibilité.

Cet ouvrage s'adresse prioritairement au monde industriel (équipes de direction, services de communication nationaux ou locaux) mais aussi aux agences conseils ou aux étudiants, et à toute personne curieuse des nouvelles évolutions socio-économiques. Son ambition est double, tout à la fois guide pratique directement opérationnel sur les modalités de la communication de proximité, il se veut également un lieu de réflexion sur l'évolution de la communication d'entreprise, ses déterminants et ses métamorphoses.

---

<sup>5</sup> : Thierry Libaert, *La communication verte*, Editions Liaisons, 1992.

Son architecture se décompose comme suit :

- *Dans une première partie*, nous présenterons les modalités pratiques de la communication de proximité en répondant à plusieurs questions : le phénomène décrit précédemment est-il durable ? quels en sont les cibles et les outils ? comment établir un plan de communication locale ?
- *La seconde partie* traitera de la communication de proximité en situation dynamique, c'est-à-dire liée à des opérations concrètes d'implantations d'ouvrages, d'extension d'usines ou d'aménagement. Domaine totalement inexploré de la communication d'entreprise, il fut pourtant le premier révélateur des limites d'une communication nationale ou centralisée. Ce lieu d'apparition du Syndrome Nimby (« pas dans mon jardin ») qui concerne la plupart des entités industrielles et des aménageurs routiers, énergétiques, ferroviaires ou aéroportuaires, nécessite pleinement une communication au plus près du terrain. Nous verrons comment, par le respect de règles bien précises, la communication peut contribuer à l'acceptabilité des ouvrages. Loin d'être une panacée, une communication locale bien maîtrisée apparaît ainsi comme un maillon indispensable et une condition de la réussite de tout projet industriel.

Il nous faut enfin mettre en garde le lecteur : la communication d'entreprise n'est pas une science. Pour être efficace, elle se doit d'intégrer la complexité de disciplines voisines, l'économie certes, mais aussi et surtout la psychologie, la sociologie, l'écologie ... Le professionnel de la communication doit être un spécialiste de l'ouverture et du mouvement. Le bon spécialiste de la communication est avant tout un généraliste transverse et le domaine de la communication de proximité en apportera témoignage.

Bien entendu, si l'émotionnel, le doute ou l'affectif sont parfois présents, il reste possible de repérer certaines balises, d'indiquer quelques pistes, de montrer quelques techniques. C'est cette aventure nouvelle, ces lieux encore en friche, que nous vous invitons à explorer.

## **Première partie**

# **LA COMMUNICATION LOCALE DE L'ENTREPRISE**

## Chapitre I

# LES OBJECTIFS DE LA COMMUNICATION LOCALE

*« On ne parle jamais autant de communication  
que dans une société qui ne sait plus communiquer  
avec elle-même. »*

Lucien SFEZ

Les objectifs de la communication de proximité ne sont pas fondamentalement différents de ceux poursuivis par la communication nationale. Dans l'un comme dans l'autre cas, il s'agit de renforcer auprès de certaines cibles la perception de l'entreprise comme un acteur de confiance dont les produits et services apportent satisfaction. Néanmoins, si l'objectif est équivalent, la démarche utilisée diffère car chaque unité de production, agences, établissements, adapte ensuite son schéma de communication au sein de la communication de groupe. Elle intègre ses spécificités et celles de son environnement au sein d'un canevas plus global. Plus proche de ses clients, plus réceptive aux évolutions de l'opinion locale, la communication de proximité se veut par conséquent plus flexible.

En conclusion d'une enquête très dense auprès des services nationaux de communication, Robert Tixier-Guichard et Daniel Chaize, après s'être interrogés sur le décalage des effets obtenus par rapport aux objectifs annoncés et des discours par rapport aux réalités de l'entreprise, ne pouvaient s'empêcher de noter, quelque peu désabusés : « A quoi sert tout cela, à quoi servent tous ces efforts et cet argent dépensé ? »<sup>6</sup>

La communication de proximité ne connaît pas ces états d'âme. Ici, sur le terrain, les réponses sont immédiates. Les budgets sont plus restreints et les temps de retour plus rapides. La communication est ici plus proche de l'idée développée par Jean-Pierre Raffarin lorsqu'il dirigeait le groupe Bernard Krief Communication au milieu des années 80. Il prônait alors une conception « mobile » de la communication, en relation étroite avec les lois de la biologie. Selon les règles de la bio-communication, le « professionnel de la communication devient un expert en mouvement ».

---

<sup>6</sup> : Robert Tixier-Guichard, Daniel Chaize, *Les dircoms*, Le Seuil, 1993, p. 534.

Il est d'ailleurs intéressant de noter que ce paradigme biologique basé sur la circulation des informations, la flexibilité et l'importance du milieu environnant se retrouve dix ans plus tard, de manière structurée comme symbole d'une conception plus ouverte de la communication d'entreprise<sup>7</sup>.

Loin d'être une nouvelle catégorie de la communication aux côtés des oppositions communication externe/interne, globale (sectoriale, grand public) business to business, ni une nouvelle rubrique parmi la communication environnement, de crise, financière ou de recrutement, la communication de proximité ne prétend pas à l'autonomie. Elle ne revendique au contraire sa viabilité qu'en relation étroite avec le schéma directeur national.

Comment s'opère ce passage de la communication nationale à la communication de proximité, tel est l'objet de ce présent chapitre.

**Communication de proximité  
et bio-communication : les 10 règles**

1. La stratégie est globale, la communication est complexe.
2. La culture est l'énergie de la communication.
3. La communication est action. Faire savoir, c'est faire.
4. L'interaction vitalise la communication.
5. La communication vitalise la décentralisation.
6. Tout est média, même le chef.
7. Le silence est stratégique ou bien coupable.
8. L'expression est un sport.
9. La communication est mesurable.
10. La communication se développe : dans le temps, dans l'espace et en profondeur.

*Règles développées par J.-P. Raffarin pour Bernard Krief Consultant.*

---

<sup>7</sup> : Franck Cormerais, Alain Milon, *La communication ouverte*, Editions Liaisons, 1994, p.29.

# I - DE LA COMMUNICATION CORPORATE A LA COMMUNICATION DE PROXIMITE

## 1 – Les trois âges de la communication d'entreprise

La communication d'entreprise est un phénomène récent même si certains embryons peuvent être retrouvés dans l'antiquité grecque et romaine. Elle se développe ensuite légèrement au Moyen Age sous forme d'enseignes commerciales ou des crieurs publics. La généralisation de l'imprimerie au XV<sup>ème</sup> siècle marque un tournant, notamment avec la création de la presse. Plus précisément, c'est en 1631 que Théophraste Renaudot publie *La Gazette de France* qui, dès son sixième numéro (le 4 juillet 1631), accueille la publicité. L'abolition des corporations, le développement de la concurrence et surtout la révolution industrielle lui donnent après la révolution son véritable essor, ceci avec un léger retard par rapport au monde anglo-saxon.

Le lien définitif qu'opérera Emile de Girardin dans la première moitié du XIX<sup>e</sup> siècle en rapprochant presse et publicité, formera la base d'une profonde modification de la structure financière des journaux. L'exemple du journal *Le Siècle* en 1840 est révélateur : « Dans l'équilibre du budget d'un grand journal, après quatre ans d'expérience, le rendement des annonces dépassait légèrement le produit de abonnements »<sup>8</sup>.

C'est toutefois après la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle que la publicité entre en maturité. Trois phases rythment son développement jusqu'à nos jours.

### ***Faire connaître 1850-1920***

Le premier objectif de la communication d'entreprise fut l'information du public sur les caractéristiques précises d'un produit, son coût, et sur les moyens de se le procurer. La publicité était réduite à sa plus simple expression tant dans sa forme que dans ses techniques, même si l'on trouve dès 1860 les prémices du couponing dans une revue agricole américaine, le *Southern Planter* qui invite ses lecteurs à écrire pour obtenir la liste des produits disponibles.

Dans son étude sur la naissance des relations publiques modernes, Denis Huisman estime pouvoir dater de 1870 l'une des premières opérations dignes de ce nom avec le voyage inaugural de la compagnie ferroviaire « Pacific Railroad » à l'occasion de l'ouverture de la ligne New York-San Francisco. « La compagnie invite près de 150 personnalités à ce premier voyage. Un des wagons du train abritait une véritable unité de presse ambulante : salle de rédaction, de composition et d'imprimerie. Un

---

<sup>8</sup> : Marcel Gaillot, *La publicité à travers les âges*, Editions hommes et techniques, 1955, p. 128.

quotidien, alimenté par des dépêches télégraphiques en provenance des Etats-Unis et du monde entier que les journalistes recueillent à chaque étape, est réalisé, distribué aux invités ainsi qu'à travers le pays tout entier à des personnalités du monde de la politique, des affaires et de l'information. »<sup>9</sup>

On assiste donc à une certaine concomitance entre les premières publicités et les premières actions des relations publiques. D'ailleurs, au sein des entreprises les budgets de publicité et de relations publiques ne sont pas distingués.

L'information publicitaire était alors souvent brute, centrée sur le produit, sans aucune considération sociale ou psychologique. Cette première période marque une grande stabilité dans le style et une profonde modification quantitative.

### ***Faire rêver 1920-1960***

La seconde époque marque une série d'importantes modifications dans la communication d'entreprise. Celles-ci ne sont pas autonomes mais dépendent largement des évolutions économiques et sociales.

Le rôle de la publicité évolue. Il devient moins important de faire connaître certains produits, d'ailleurs limités en nombre, que de créer une demande dont on sait dorénavant qu'elle est solvable, et indirectement d'homogénéiser les goûts.

Le signe dégagé par le produit tend à devenir majoritaire et très vite les notions de statut social apparaissent. De nouvelles valeurs se font jour par l'intermédiaire de campagnes publicitaires. L'apparence, le bon goût, la disponibilité, le sens des loisirs, l'hygiène sont très vite exploités. Les caractéristiques de l'objet deviennent moins présentes, à l'exemple du piano, rarement promu comme instrument de musique, mais comme symbole d'une certaine réussite sociale. A partir du début des années 20, le signe tend à remplacer l'objet.<sup>10</sup>

La publicité devient l'affaire des professionnels et l'on assiste progressivement à la disparition des vendeurs à la criée et autres charlatans qui parcouraient les villages en roulotte pour faire la promotion de remèdes miracles. Ceux-ci se font supplanter par l'arrivée de nouveaux supports d'information du public.

L'apparition des radios commerciales au début des années 20 marque ainsi un tournant et il est du génie de certaines personnalités comme Marcel Bleustein-Blanchet en France d'en avoir très rapidement détecté les nombreuses potentialités commerciales.

L'universalisation de la publicité restera comme l'événement majeur. La publicité s'insère dans tous les espaces de la vie sociale : « Elle s'applique sans contredit à tous les aspects de la vie, de la naissance à la mort : les maternités font campagne,

---

<sup>9</sup> : Denis Huisman, *Traité des relations publiques*, PUF, 1981, p. 8.

<sup>10</sup> : Jean Baudrillard, *Pour une critique de l'économie politique du signe*, Les Essais, Gallimard, 1972.

comme les cimetières ; les annonces voient se côtoyer le grand magasin et le candidat à la mairie. »<sup>11</sup>

Parallèlement les relations publiques prennent leur essor, le sponsoring se généralise aux Etats-Unis notamment dans le domaine du sport et de l'aventure. Les foires commerciales et la création d'événements recueillent un large public encore peu habitué au déploiement de tous ces objets encore un peu mystérieux.

C'est peut-être l'avènement de la publicité institutionnelle qui ancre le plus la communication d'entreprise dans sa nouvelle modernité. Le produit qui n'était plus que suggéré dans la communication commerciale s'efface définitivement avec l'arrivée d'un nouveau type de communication tendant à promouvoir l'image de marque de l'entreprise. La création d'identité visuelle d'entreprise accompagne ce mouvement.

### ***Bouillonner 1960-1990***

Il est peut-être hâtif de déclarer avec Bernard Brochand que le début d'une publicité adulte et professionnelle date de cette troisième époque et plus précisément que « c'est dans cette période entre 1968 et 1973 que tout a commencé pour la Nouvelle Publicité »<sup>12</sup>. Remiser dans un passé caricatural le monde anecdotique de la réclame est aussi une technique publicitaire pour persuader le client qu'il est aujourd'hui en de bonnes mains.

Les progrès ne sont pas contestables. Le développement du marketing, les recherches en sociologie ou en psychologie ont conféré au monde publicitaire un gage de scientificité. Après la première époque basée sur l'information des caractéristiques du produit puis sous l'impulsion des théories behavioristes, une époque d'allure mécaniste où l'on cherchait à établir des réflexions conditionnées par des messages élémentaires incessamment répétés, où la répétition fondait la réputation, le monde publicitaire paraît avoir acquis une certaine maturité. Quantitativement omniprésente mais qualitativement plus légère, la publicité recherche la séduction et le jeu sur les représentations inconscientes. Par l'accent déployé non pas tant sur le produit que sur l'image de soi recherchée par l'acquisition potentielle de l'objet, la publicité propose une représentation symbolique du monde et surtout de la place tenue par le consommateur. On achète moins un produit qu'une image de soi.

La période 60-90 n'est toutefois pas uniforme et l'on peut repérer deux étapes clés.

– *Une première époque 60-73*, où la publicité devient la cible d'accusations sur son rôle manipulateur.

---

<sup>11</sup> : Gilles Lagneau, *Histoire de la Publicité*, in Dictionnaire critique de la communication, Lucien Sfez, Tome 2, PUF, 1993, p. 1106.

<sup>12</sup> : Bernard Brochand, in *Publicité et Société*, Bernard Cathelat, Payot 1986, p. 9.

Initiée par l'école de Francfort (Habermas, Adorno, Horkheimer, ...) la critique publicitaire est reprise par Marcuse. Selon lui, la publicité participe à la modification des rapports sociaux et à la diffusion d'une fausse familiarité avec les consommateurs, mais surtout elle crée une échelle de valeurs non conforme à la réalité humaine. « Se détendre, s'amuser, agir et consommer conformément à la publicité, aimer et haïr ce que les autres aiment ou haïssent, ce sont pour la plupart de faux besoins. »<sup>13</sup>

Elle est ensuite développée par les situationnistes (la société du spectacle date de 1967) et par l'ensemble du mouvement gauchiste de l'époque. On en retrouve également trace dans l'œuvre de J. Baudrillard<sup>14</sup> et notamment dans son ouvrage *La société de consommation* paru en 1970, où il se livre à un décortiquage parfait de la fonction tautologique de la communication que Lucien Sfez reprendra ensuite en l'adaptant différemment.

– *La seconde étape* est caractéristique de l'âge d'or de la publicité. Sous l'effet de la crise, de la création de modules d'enseignement universitaire, d'une créativité accrue, la publicité retrouve ses lettres de noblesse, se voit reconnaître une fonction artistique auprès d'un public plutôt étudiant. Les nuits de la publicité font leur apparition et bientôt les premières émissions télévisuelles. L'entreprise décuple ses investissements.

Parallèlement la communication évolue dans ses principes mêmes et les directions de la communication apparaissent en entreprise. Une étude lexicologique d'une revue professionnelle de communication d'entreprise sur la période 1970-1990 signale un changement radical de philosophie. La notion d'information et de relations publiques cède la place à celle de communication. « En 1970, le terme information a été relevé 736 fois et celui de communication 279 fois. En 1990, les proportions sont largement inversées – information : 166 contre 888 fois pour communication »<sup>15</sup>. Si le mot « cocktail » passe de 85 mentions à 3, le mot stratégie devient lui omniprésent.

Cette modification sémantique exprime un profond changement dans l'activité même de la communication d'entreprise. Il ne s'agit plus de diffuser des informations sur l'entreprise ou ses produits, il faut mettre en œuvre un processus plus complexe, où l'image de l'entreprise est un objectif majeur, où de nouvelles méthodes comme le parrainage ou le lobbying apparaissent, où la culture d'entreprise devient le socle d'une représentation extérieure, en un mot : COMMUNIQUER.

## **2 – Une communication institutionnelle en crise**

« D'ailleurs, d'une façon générale, la publicité n'a guère cessé de perdre du terrain depuis 40 ans. Sans doute y-a-t-il eu des sursauts, des périodes de pointe ; dans

---

<sup>13</sup> : Herbert Marcuse, *L'homme unidimensionnel*, Minuit, 1968, p. 30.

<sup>14</sup> : Jean Baudrillard, *La société de consommation*, Denoël, 1970, p. 192.

<sup>15</sup> : Jean-Régis Migne, *Le vocabulaire des relations publiques 1970-1990*, in « Vingt ans de communication en Lorraine, » Presses Universitaires de Nancy, 1992, p. 82.

l'ensemble, il apparaît que la publicité est en baisse. » Cette phrase écrite par Marcel Gaillot<sup>16</sup> en 1955 ne peut qu'inciter à la prudence et à renoncer à tout jugement hâtif. La crise que traverse le monde de la communication d'entreprise ne signifie pas une condamnation à une disparition inexorable, elle traduit seulement une modification de ses formes, de ses principes et de ses structures. Cette nouvelle phase a pris naissance au début des années 90 avec la remise en cause du statut de l'entreprise et de sa communication.

### ***L'entreprise en proie au doute***

#### ▪ *Une crise interne*

- **La remise en cause du statut** de l'entreprise rejaillit inéluctablement sur sa communication. Or, après la période de réhabilitation, voire de gloire des années 1980, la vague semble être retombée. La montée régulière du taux de chômage a laissé entrevoir que seul le monde de l'entreprise pourrait y apporter remède. Or, les décennies se succèdent, et gouvernements et chefs d'entreprises apparaissent impuissants à endiguer la montée des courbes.

L'entreprise tenta bien de réagir afin de mobiliser ses salariés et de nombreux modèles de management apparurent. Mais les résultats restèrent en deçà et la sacro-sainte motivation des salariés ne fut pas au rendez-vous. Pire encore, celle-ci semble s'éloigner toujours davantage. Le salarié privilégie son appartenance aux réseaux extérieurs, se replie sur sa famille et ses amis et rejette tout discours de mobilisation.

- Cette crise générale interne débouche normalement sur la **remise en cause de l'utilité** de la communication d'entreprise.

Un des paradoxes de la communication est largement connu : alors que nombre de salariés se plaignent d'un manque d'informations dans l'entreprise, ils manifestent dans le même temps une profonde méfiance face à tout discours officiel. En d'autres termes, le salarié revendique l'accès à l'information, et lorsqu'on la lui transmet, il exprime sa défiance. Problème de message, certes, mais pas seulement.

Et aujourd'hui, cette position toujours un peu délicate de la communication se renforce d'une hésitation hiérarchique : en 1994, 29 % (contre 17 % en 1992) des entreprises prévoient la disparition à moyen terme du responsable de la communication. « Restructurations internes, gel des salaires ... durant ces deux dernières années les décideurs ont traqué sans relâche les sources d'improductivité. Conséquence immédiate de cette politique de rigueur : près d'un tiers des entreprises interrogées sont prêtes à remettre en cause la

---

<sup>16</sup> : Marcel Gaillot, *La publicité à travers les âges*, Op. Cit., p. 120.

fonction communication, alors qu'elles étaient deux fois moins nombreuses en 1992. »<sup>17</sup>

La communication semble avoir perdu ses supports au sein même de l'entreprise.

#### ▪ *Une remise en cause externe*

Trois exemples peuvent en témoigner.

- **La critique publicitaire.** La critique n'est pas récente et nous avons vu précédemment qu'elle accompagne régulièrement le développement du monde publicitaire. Moins idéologique que jadis, elle emprunte désormais une allure plus technique.

D'abord, elle se situe fréquemment au sein des professionnels de la communication. C'est ainsi que Claude Marti s'interroge : « Comment ne pas voir que la publicité, subventionnée par des industriels nombrilistes et néanmoins mécènes, produit désormais des spectacles à sa seule et exclusive gloire ? »<sup>18</sup>

L'attaque la plus usuelle réside dans la pseudo-créativité publicitaire dont le seul intérêt est de flatter l'ego du créateur et de l'annonceur en oubliant fréquemment le produit.

David Ogilvy fut un des plus sévères avec Léo Burnett et William Bernbach. Dans la même optique Claude Hopkins, dès 1996 déclarait : « Les publicités sont faites pour faire plaisir à l'annonceur, les intérêts du client sont oubliés. »<sup>19</sup>

Bien entendu, il est ici délicat de faire la part entre la critique sincère et l'intérêt commercial bien compris des professionnels de la communication. Il est aisé de dénigrer les campagnes ou le style publicitaire des agences concurrentes de manière à ce qu'en filigrane, le client potentiel soit persuadé de son propre professionnalisme. « La publicité actuelle est inepte, par contre dans mon agence, nous sommes des pros. »

- **L'inversion des recettes.** L'inversion des recettes publicitaires est sans doute l'indicateur le plus fiable d'une modification des comportements dans le secteur de la communication. Habitué à une croissance soutenue (+16% en 1987), le monde publicitaire connaît un retournement sérieux en 1991 avec - 3%. Les taux d'accroissement reprennent ensuite (+9,2 % en 1999, +7,9 % en 2000 selon France Pub) en raison des restructurations économiques (campagnes liées aux projets d'OPA ou de fusion-acquisition, annonce de

---

<sup>17</sup> : Saatchi et Saatchi, *Les dirigeants face à l'évolution de la communication*, 1995, p. 42.

<sup>18</sup> : Claude Marti, *Les trompettes de la renommée*, Belfond, 1987, p. 19.

<sup>19</sup> : Claude Hopkins, *Scientific Advertising*, Crain Books, p. 225.

nouvelles identités) et de la concurrence sur les nouveaux marchés comme Internet et les télécommunications. Les tendances antérieures semblent néanmoins ralenties et devraient se stabiliser à des niveaux inférieurs.

Par contrecoup, le hors-média se développe pour dépasser actuellement le montant des investissements publicitaires. La proximité du terrain, le « shorttermisme » arrivent en premier plan.

C'est en fait une critique profonde sur l'efficacité même de la publicité que traduisent ces chiffres. La création en 1995 du prix EFFIE qui récompense les meilleures publicités sur la seule base de leur efficacité commerciale en est un symptôme. Certes, il existera toujours une part spectaculaire et émotionnelle dans la publicité, mais un recentrage sur le produit et le consommateur s'opère. C'est la conception même de la communication d'entreprise qui est ici en évolution, elle se rapproche du terrain.

- **La communication en débat.** Le dernier axe de cette remise en cause nous vient des chercheurs et essayistes qui considèrent que « l'importance croissante de la publicité correspond à une dépersonnalisation de la relation commerciale entre le producteur et le consommateur »<sup>20</sup> et que trop de publicité aura raison de la publicité. L'analyse est ici moins idéologique mais elle s'opère sur un registre plus large, celui de la communication considérée comme une globalité dynamique et positive. Globalité car elle inclurait l'ensemble des dispositifs de communication au sens large (autoroutes de l'information, propagande politique, interaction sociale...) et positive en ce qu'elle représenterait une nouvelle valeur, une nouvelle solution, une approche « rationnelle » grâce à la « communication » qui apporterait à la fois la « transparence » dans l'analyse et le « consensus » dans la solution<sup>21</sup>.

Une certaine forme de communication, lointaine et désincarnée semble avoir vécu.

### ***La communication dans la tourmente***

Simultanément, une série d'éléments ponctuels viennent se greffer pour contribuer, s'il en était encore besoin, à cette modification des relations de communication entre l'entreprise et ses publics.

- ***La publiphilie, c'est fini***

La publiphilie des années 80 a coïncidé avec la Star Strategy, démarche véhiculée notamment par Jacques Seguela. L'idée, tant décriée aujourd'hui, était somme toute banale. Son concept était simple : le consommateur demande du rêve et de

---

<sup>20</sup> : Philippe Breton, *L'explosion de la communication*, La découverte, 1993, p. 124.

<sup>21</sup> : Philippe Breton, *L'utopie de la communication*, La découverte, 1992, p. 120 et *Quaderni* n° 28, hiver 1996, p. 125 à 135.

l'émotion. Chaque jour, les télévisions rivalisent de spectacle dans leur course à l'audience. La publicité ne peut rester à l'écart, elle doit avant tout séduire, charmer le consommateur et rompre avec une grisaille publicitaire que Léo Burnett dénonçait dès 1961 : « If the public is bored today – then let's blame it on the fact that it is being handed boring messages created by bored advertising people. »<sup>22</sup>

La publicité réalisée par l'agence RSCG pour l'AX de Citroën a symbolisé mieux que toute autre cette période où la publicité se présentait comme une œuvre d'art et où elle conquiert ses premières rubriques télévisuelles (Canal +, M6 ...).

Il est aujourd'hui facile de dénigrer en le caricaturant ce type de positionnement. « Croire qu'Ariel ou Citroën peuvent devenir Marilyn Monroe est d'évidence absurde. »<sup>23</sup> Il eut le mérite fugace d'apporter un élément de réflexion et d'évolution dans le monde de la communication d'entreprise ainsi qu'une contribution au nouveau regard qu'y porte le consommateur.

### ■ *La publicité menacée*

Alors que les budgets se font plus rares et que ses pratiques deviennent contestées<sup>24</sup>, la publicité reçoit du législateur les derniers coups, comme s'il fallait l'achever.

*Le premier* arrive le 29 janvier 1993 sous forme de loi Sapin. Celle-ci avait pour objectif de moraliser la profession en interdisant la pratique des sur-commissions versées lors des achats d'espaces. En clair, certaines agences se voyaient gratifier d'une double rémunération, d'abord directement de l'annonceur, puis du support par une procédure d'achat de gros, les sur-commissions. Intégré à la loi Sapin, dite anti-corruption, ce dispositif eut pour effet immédiat une perte sèche estimée à 20 % des revenus<sup>25</sup>. Le contrecoup fut rapide, les salaires mythiques des grands noms de la publicité commencèrent leur décrue, les premiers licenciements pour motifs économiques apparurent : 4 % en 1992, 8 % en 1993 et la publicité se vit suspectée d'immoralisme.

*Le second coup* arrive quasi simultanément par la même forme législative : la loi Evin. Son objectif n'est pas discutable, il s'agit de réduire le tabagisme et l'alcoolisme en France. Ses moyens le seront davantage. La publicité devient rapidement l'accusé n° 1. Elle supporte de virulentes attaques sur la responsabilité dans le développement de l'alcoolisme et du cancer du poumon, sans parler des conséquences dans le domaine des dépenses de santé et du mythique trou de la Sécurité sociale.

---

<sup>22</sup> : Léo Burnett, *Communication of an Advertising man*, Chicago 1961, p. 23, cité in J.P. Jones, *When Ads Work*, Lexington Books, USA, 1995, p. 68.

<sup>23</sup> : Henri de Bodinat, *Un pavé dans le marketing*, J.-C. Lattès, 1990, p. 143.

<sup>24</sup> : Denis Boutelier, Dilip Subramanian, *Le grand bluff*, Denoël, 1990.

<sup>25</sup> : *Enjeux – Les Echos*, « Pub : le rebond ? » numéro 103, mai 1995, p. 76.

Ici également le choc fut rude. D'abord, parce qu'en termes d'images, une communication de nature défensive est toujours contestable. Le public retient l'accusation, rarement la défense.

Ensuite, parce qu'une fois de plus, la publicité se retrouvait en accusation d'immoralisme. Sous prétexte de gagner l'argent, la publicité n'hésitait pas à défendre des produits nocifs pour la santé humaine.

Enfin et surtout parce que cela implique une nouvelle perte financière pour les agences ainsi amputées de deux types d'annonceurs parmi les plus importants. L'effet le plus visible fut le contrecoup dans la presse. Pour certains journaux, 25 à 30 % des recettes publicitaires furent supprimées et quelques-uns à l'instar d'*Actuel*, n'ont pas survécu.

### ■ *Une efficacité contestée*

L'efficacité de la communication publicitaire est un domaine de controverses farouches où s'affrontent inlassablement les querelles scientifiques et les conflits d'intérêts. Un des premiers écueils provient de la communication sur l'efficacité de la communication. Une agence, à l'exemple de nombreuses organisations, admet rarement ses échecs et il est difficile de démêler la part de stratégie commerciale ou de dissonance cognitive qui préside à cet état d'esprit. Le critère de jugement sur l'efficacité d'une campagne ne fait pas l'objet d'un consensus dans la communauté des publicitaires. C'est ainsi que la campagne « SNCF, c'est possible »<sup>26</sup> ou celle de la BNP « Votre argent m'intéresse »<sup>27</sup> sont généralement vilipendées dans les bons manuels de communication pour cause de décalage entre le message et la réalité de l'entreprise. Or, pour leur promoteur, Daniel Robert, ces campagnes sont des succès incontestables. Grâce au slogan « SNCF, c'est possible » la SNCF a pu « bouleverser son train-train » et tout le personnel s'est trouvé enfin revalorisé. Quant à l'accroche de la BNP, elle lui a permis de « gagner quatre cent mille clients »<sup>28</sup>.

Malgré un nombre incalculable de recherches et d'expérimentations, la déclaration prononcée au début du siècle par un chef d'entreprise américain résonne encore : « La moitié de mes investissements publicitaires est inutile, le problème est que je ne sais pas quelle est cette moitié ».

Le terrain est certes glissant : comment mesurer la contribution du facteur publicitaire dans l'évolution des courbes de ventes, comment l'isoler parmi les autres déterminants d'achats, comment prendre en compte les publicités des produits concurrents, les problèmes techniques de stocks et de distribution.

---

<sup>26</sup> : M.-H. Westphalen, *Le communicator*, Dunod, 1989, p. 7 et 8.

<sup>27</sup> : Op. Cit., p. 9.

<sup>28</sup> : Daniel Robert, *Lettres à un jeune publicitaire*, Balland, 1995, p. 15 et 19.

Une des plus remarquables et récentes études sur ce sujet constate : « La publicité a un effet réel mais temporaire dans près de 70 % des cas. Elle a un effet à long terme dans près de 46 % des cas. »<sup>29</sup> Nous ne sommes pas très loin des moitiés évoquées intuitivement un siècle plus tôt. Et l'auteur de conclure : « La publicité marche. Mais pas toujours. Et les ventes sont souvent stimulées par des facteurs autres que publicitaires. »

De même, des sujets aussi importants financièrement que la durée optimale de campagne, sa densité, sa continuité restent sans réponse définitive. Bien évidemment, les agences, peut-être par intérêt bien compris, vont souvent plaider pour de longues durées d'exposition arguant de l'inutilité d'expositions ponctuelles. Or, ici également les récentes découvertes indiquent qu'une seule exposition peut sous certaines conditions obtenir une efficacité incontestable<sup>30</sup>.

Ecartons d'emblée toute ambiguïté, il ne s'agit assurément pas ici de dénier à la publicité un rôle moteur dans le développement économique. Si la publicité n'était pas rentable, on peut supposer que les entreprises s'en seraient rapidement aperçu. Par contre de nombreux chercheurs sont aujourd'hui persuadés que l'efficacité optimale ne peut se réduire à la campagne publicitaire, mais qu'elle doit intégrer un ensemble d'autres facteurs et plus particulièrement un ensemble d'éléments de communication de proximité. Concrètement, cela revient à réduire les frontières de la publicité et du hors-média. Chacune de ces deux parties devient plus efficace lorsqu'elle intègre une part de l'autre. La publicité acquiert son efficacité maximale lorsqu'elle est relayée par des opérations de promotion et de communication sur le terrain. La complémentarité des deux stratégies offre alors les résultats les plus remarquables, l'utilisation hermétique d'une stratégie encourt l'inefficacité absolue.

## II – VERS UNE COMMUNICATION DECENTRALISEE

Si peu à peu, la communication d'entreprise semble se détacher des systèmes de communication de masse pour se rapprocher d'outils plus affinés et plus légers, il ne s'agit en fait que d'un retour aux premières théories de la communication. Que ce soit dans le domaine des technologies de l'information ou de la science des systèmes, dans les recherches de la psychologie ou de la sociologie, tout concourt à démontrer qu'un message est d'autant plus pertinent que la distance entre l'émetteur et le récepteur est faible. Un aperçu rapide de ces théories ne peut que valider, s'il en était encore besoin, le rôle d'une communication plus proche du terrain.

---

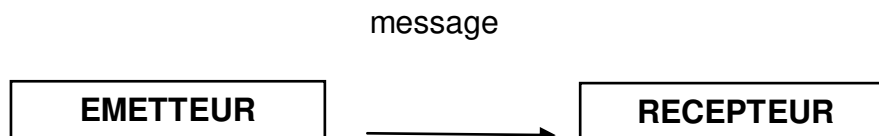
<sup>29</sup> : John Philip Jones, *When Ads Work*, Lexington Books, USA, 1995, p. 2.

<sup>30</sup> : John Philip Jones, *Op. Cit.*, p. 38.

# 1 - Retour aux théories de la communication

## *L'approche psychologique*

La communication a longtemps reposé sur une approche très simple des flux d'information. Ceux-ci s'effectueraient de manière brute, linéaire, unidirectionnelle entre un émetteur et un récepteur.



Les nombreuses recherches, centrées plus particulièrement sur le rôle politique de la télévision, ont démontré que le schéma était légèrement plus complexe et que l'influence des médias de masse était fortement surestimée<sup>31</sup>.

C'est ainsi qu'apparurent des notions comme « décodage » ou « exposition » qui démontrèrent que le récepteur pouvait capter un message radicalement différent de celui souhaité par l'émetteur. Le socle psychosociologique du récepteur et son système de valeur lui conféraient un pouvoir de décryptage central dans la perception d'un message. Le récepteur n'était plus objet passif de stimulus extérieurs, il devenait prédominant et le schéma mécanique de flux d'informations s'inversait. Cela amena à la conclusion suivante : « En un mot, la théorie de l'information ne peut constituer un socle pertinent pour penser la communication sous toutes ses formes, car tout n'est pas matériel dans l'échange. »<sup>32</sup>

La proximité apparut alors comme un paramètre nodal de l'efficacité communicationnelle. On peut y voir deux raisons :

### ▪ *La visibilité*

La vision du partenaire, dans une démarche de communication, incline à la perception positive de celui-ci : le canal sans visibilité est plus fragile. La relation s'y avère plus fréquemment rompue et « le partenaire non visible est plus aisément réifié et donc objet de manifestations hostiles ou agressives »<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> : Sur ce thème, cf. notamment : Daniel Dayan, « A propos de la théorie des effets limités », *Hermès* n° 4, Edition du CNRS, 1991, p. 93 ; Guillaume Sainteny, « Les médias font-ils l'élection ? », *Médias pouvoirs*, n° 30, avril 1993, p. 5 à 11.

<sup>32</sup> : Emmanuel Pelder, *Sociologie de la communication*, Nathan, 2000, p.84.

<sup>33</sup> : *Grand dictionnaire de la psychologie*, Larousse, 1994, p. 150.

L'exemple le plus extraordinaire réside dans la série d'expériences effectuées aux Etats-Unis par Stanley Milgram entre 1950 et 1963. Dans l'objectif d'examiner les paramètres de l'obéissance, S. Milgram demande à un panel représentatif de la population d'infliger à d'innocentes victimes des chocs électriques de plus en plus violents à mesure que celles-ci répondent de manière erronée à certaines questions.

S. Milgram examina de nombreux paramètres d'âge, de sexe, de profession... mais sa première expérience concerna la proximité et là, tous les résultats concordèrent : le taux d'obéissance aux ordres d'infliger des chocs électriques violents : « diminuait sensiblement à mesure que la présence de la victime s'imposait davantage »<sup>34</sup>. Dans la variante de non-visibilité, l'autre est un être abstrait, une victime conceptuelle. C'est la raison pour laquelle, explique S. Milgram, il est relativement aisé au pilote de larguer une cargaison de bombes pouvant décimer une population, car en ce cas, il n'a aucune perception émotionnelle des victimes et de la souffrance causée.

La bienveillance envers autrui s'accroît avec la proximité.

#### ▪ *La résistance à la persuasion*

La connaissance d'un mécanisme de communication amène l'individu à mettre en œuvre un dispositif de « réactance » (Brehm, 1966) qui le conduit à rejeter le contenu des informations qu'il reçoit. Celui-ci perçoit alors la communication comme une tentative de persuasion dirigée contre lui.

Cette menace pour sa liberté le conduit à réduire sa capacité de réception. *A contrario*, la perception de l'émetteur comme un pair entraîne le plus faible brouillage dans le flux de communication<sup>35</sup>. La défiance du récepteur tombe à l'égard de la crainte d'une tentative de persuasion. Le sentiment d'interaction et de réciprocité, absent des flux de communication de masse, mais présent en communication de proximité, est une condition première de l'efficacité en communication.

### ***L'approche sociopolitique***

Celle-ci est redevable d'un nombre impressionnant de recherches en marketing politique sur la formation des opinions et la recevabilité du discours politique. Deux points particuliers méritent d'être recensés ici :

#### ▪ *L'apparence au-delà du message*

La faiblesse de l'argumentation logique dans la recevabilité du message politique est une constante de la plupart des études. Les travaux d'Albert Mehrabian<sup>36</sup> font ici

---

<sup>34</sup> : Stanley Milgram, *Soumission à l'autorité*, Calmann Levy, 1974, p. 54.

<sup>35</sup> : Richard Ghiglione-Bennet, *Traité de psychologie cognitive*, Dunod, 1990.

<sup>36</sup> : Albert Mehrabian, *Silent Messages*, Wadsworth Pub, 1981. Dans le même sens, cf. Théodore White, *The making of the president*, New York, Atheneun, 1988 et Thierry Libaert, « Á trop cultiver la popularité » in *Études*, n° 381, octobre 1994, p. 331 à 338.

référence. Selon lui, le message ne passe qu'à 7 % par les mots, mais à 38 % par la voix et à 55 % par les expressions du visage. En outre, Edward Leamer et Michäel Storper ont étudié l'impact d'Internet sur les relations humaines. Leur conclusion est que si Internet accroît les transmissions de données, il n'améliore pas les relations d'échange en raison de la marge d'incertitude et de la confiance qui sous-tend l'échange : « La coprésence dans le même espace physique n'a pas seulement pour effet d'améliorer la qualité de ce contact visuel. Elle va bien au-delà : elle rend possible ce que nous pourrions appeler une « proximité affective » qui est à la base de relations humaines. »<sup>37</sup> Par conséquent, dans une relation de proximité émetteur-récepteur, la possibilité d'adaptation se met en place. Les deux protagonistes de l'échange entrent en synchronisation dans une même attitude, ce que certains nomment « l'effet caméléon »<sup>38</sup>. La représentation de soi évolue selon le contexte et la personne en face de soi. Les intonations de la voix et la présentation corporelle se modifient en face de l'interlocuteur ; elles sont *a contrario* totalement figées dans un système de communication à distance, et pourtant leur action est déterminante.

#### ▪ *Les deux étapes de la communication*

L'efficacité des contacts personnels prime tout autre canal de transmission des messages. Cette constatation, à la suite des premiers travaux de Paul Lazarsfeld relatifs à l'importance des groupes d'appartenance dans la formation des choix politiques, a amené Elihu Katz à préciser le rôle des médias de masse.

Selon lui, l'influence des médias ne s'exerce pas directement sur le public mais dans le cadre d'un flux à deux temps (*two step flow of communication*). Suivant cette interprétation « les messages des médias atteignent d'abord de façon effective certaines personnes plus impliquées et plus influentes que les autres ; ensuite ces experts de la sociabilité, ces guides d'opinion, transmettent l'information reçue dans le cadre de relations en face-à-face et à l'intérieur de groupes plus ou moins restreints »<sup>39</sup>. Les médias classiques auraient ainsi une efficacité très limitée et l'opinion se construirait essentiellement dans le cadre de relations en face-à-face ou de groupes restreints. La personnalisation d'un même message lui confère un aspect de proximité là où les médias traditionnels adressent des informations impersonnelles d'apparence plus lointaine<sup>40</sup>.

---

<sup>37</sup> : Edward E. Leamer et Michäel Storper, « La poignée de main résistera à Internet », *La Recherche* n° 337, supplément ville.com décembre 2000, page 58.

<sup>38</sup> : Denis Benoit, *Information-Communication*, Éditions d'Organisation, 1994, p. 147.

<sup>39</sup> : Francis Balle, *Médias et sociétés*, Montchrétien, 1984, p. 597.

<sup>40</sup> : Dans le même sens, cf Michel Louis Rouquette, *Introduction à la psychologie sociale*, Larousse, 1973.

## ***La critique contemporaine***

La dernière touche de notre démarche pointilliste réside dans la critique contemporaine. Par rapport aux études engagées dans les années 60-70, l'approche actuelle présente la spécificité d'une absence d'idéologie et d'une technicité supérieure. Ces deux éléments étant fortement liés. De fait, la critique de la communication ne s'accompagne plus d'une critique sociale. Là où, auparavant derrière la critique de la communication se décelait aisément l'accusé réel, à savoir le fonctionnement social, actuellement, seule la variable communication apparaît réellement mise en question.

Toutefois, dans l'esprit de certaines associations comme ATTAC, la critique de la communication reste en filigrane de l'action antimondialisation. Le succès des ouvrages d'Ignacio Ramonet<sup>41</sup> et surtout de Naomi Klein<sup>42</sup> témoigne de la continuité et du renouvellement de cette pensée critique.

### ▪ *Lucien Sfez*

Professeur à l'Université de Paris I, Lucien Sfez est considéré comme le spécialiste français de la critique de la communication, notamment grâce à ses ouvrages<sup>43</sup>.

▪ **Autisme et tautologie.** Un des concepts clés de Lucien Sfez est le tautisme. « J'ai nommé le tautisme, néologisme que j'ai forgé et que je propose par contraction de tautologie (je répète donc je prouve), d'autisme (le discours médiatique nous rend sourds-muets, isolés les uns des autres) et qui évoque une visée totalisante, voire totalitaire. »<sup>44</sup>

La communication a remplacé les anciennes idéologies et fait figure de solution miracle à l'atomisation du corps social par ses promesses égalitaires. Or, selon L. Sfez, il ne s'agit pas ici de communication mais de techno-communication qui a pour effet de renforcer les inégalités et la solitude de chacun.

▪ **La publicité tautistique.** Selon Lucien Sfez, la publicité a rejoint le tautisme par la déréalisation de l'objet dont elle était supposée vanter les mérites. Le rôle premier de la publicité est devenu la vente de l'image d'un processus : « celui par lequel la société se constitue et consiste par le lien communicatif. Or ce lien, aucun moyen ne l'assure plus que la publicité »<sup>45</sup>. La publicité serait donc ici la caricature d'une communication en cercle vicieux qui n'aurait pour unique fonction que de renforcer l'appartenance de groupe par l'affichage d'un monde irréel mais désirable.

---

<sup>41</sup> : Ignacio Ramonet, *La tyrannie de la communication*, Gallilée, 1999.

<sup>42</sup> : Naomi Klein, *No logo*, Actes Sud, 2001.

<sup>43</sup> : Lucien Sfez, *Critique de la communication*, Seuil, 1988. *Dictionnaire critique de la communication*, PUF, 2 tomes, 1992.

<sup>44</sup> : Lucien Sfez, *Information, savoir et communication*, Galilée, 1992, p. 26.

<sup>45</sup> : Lucine Sfez, *La communication*, Que sais-je ?, PUF, 1991, p. 101.

Pour intéressante qu'elle soit, cette dernière idée n'est pourtant pas nouvelle puisqu'elle était déjà largement exposée dans le célèbre article de Daniel J. Boorstin: *Welcome to the consumption community* où l'auteur analysait le rôle publicitaire comme un renforcement non idéologique et très démocratique des groupes sociaux. La publicité serait en sorte le nouveau lien social, le ferment de la cohésion des groupes<sup>46</sup>.

▪ *P. Breton, J.-P. Le Goff, R. Debray et D. Wolton*

Sans s'attacher à la communication d'entreprise, ces auteurs que sépare leur zone de recherche, se rejoignent dans leur conclusion finale en forme de dénonciation de la communication contemporaine.

Là où P. Breton part d'une analyse sur les conditions techniques de l'émergence de l'idéologie de la communication qu'il considère comme la première « idéologie sans victime »<sup>47</sup>, J.-P. Le Goff centre davantage sa recherche sur le « mythe de l'entreprise ». Il s'agit alors d'une dénonciation argumentée des modes managériaux conçues comme pure instrumentalisation des rapports internes de l'entreprise : « On appelle ainsi les salariés à adhérer à des projets élaborés en dehors d'eux et sur lesquels ils n'ont pas de prise. »<sup>48</sup>.

Quant à Régis Debray, davantage intéressé par le rôle de l'Etat, il voit dans la toute-puissance médiatique et le passage à la Vidéosphère un affaiblissement du rôle de l'Etat dont la ligne de faille peut se situer en l'an 1968 avec pour symptômes, l'introduction de la publicité à la télévision et les premières circulations de cotes de popularité. L'Etat est devenu un état publicitaire dont la seule marge de manœuvre se limite au pilotage d'actions selon les paramètres des sondages d'opinion.

La proximité et le retour au local sont le contrecoup de la mondialisation et des nouvelles technologies de communication : « Plus on peut aller loin, plus on revitalise la proximité et les valeurs locales. »<sup>49</sup>.

Enfin, Dominique Wolton, directeur de recherche au CNRS, s'est, lui, appliqué principalement aux effets de l'omniprésence télévisuelle dans la société occidentale avant de s'intéresser à la communication globale et à la place d'Internet<sup>50</sup>. Pour lui, la communication télévisuelle accroît le décalage entre un bombardement incessant et

---

<sup>46</sup> : Daniel Boorstin, "Welcome to the consumption community", *Fortune*, 1967.

<sup>47</sup> : Philippe Breton, *L'explosion de la communication*, Op. Cit., p. 291, septembre 1993, p. 118 à 138.

<sup>48</sup> : Jean-Pierre Le Goff, « Le management et ses mythes », *BIC*, n° 14, novembre 1990, p. 81. Cf également « Le sacre de l'entreprise », *Esprit*, septembre 1990, p. 123 à 134 et *Le mythe de l'entreprise*, La découverte, 2ème édition, 1995.

<sup>49</sup> : Régis Debray, *Les diagonales du médiologue*, Editions BNF, 2001, p. 59.

<sup>50</sup> : Dominique Wolton, *Penser la communication*, Flammarion, 1997. *Internet, et après ?* Flammarion, 1999.

de plus en plus rapide d'informations reliées entre elles et l'évolution sociale dont le rythme de progression est beaucoup plus lent. Ce décalage s'amplifie également entre une quantité considérable d'informations que reçoit le citoyen par rapport à une capacité d'action qui reste excessivement réduite.

Ces quatre analyses fort distinctes dans leurs attendus se rejoignent au verdict : « Plus on communique, moins on s'informe ». Dans les quatre cas, la communication est dénoncée dans son aspect totalisant, voire totalitaire pour L. Sfez. Le principe gravé dans la nature « Il faut communiquer » est fortement dénoncé. La communication, conçue comme un dispositif lointain, mécanique, unilatéral n'apparaît plus comme une solution mais comme un risque. Ce danger redouble lorsque la communication s'apparente à une techno-communication où les processus d'atomisation se renforcent. A force de télécommuniquer, les individus ne savent plus communiquer.

Mais les quatre auteurs ne sont pas des utopistes, ni des révolutionnaires (même s'ils ont pu l'être). Aucune solution miracle n'est appelée. Aucun principe de substitution n'est revendiqué, même si en filigrane des analyses un appel à une communication plus proche des citoyens est réclamé.

Seul, Dominique Wolton s'est exprimé sur la transposition de ces thèses dans le monde de l'entreprise. Dans une interview au magazine *Enjeux*, il s'explique avec une lucidité prémonitoire sur la communication d'entreprise. « L'échelle de temps, les valeurs d'une entreprise ne sont pas directement des valeurs de communication. Il ne faut pas que les entreprises entrent trop dans des opérations de communication externe car elles y perdraient leur âme. La spécificité de l'entreprise, ce sont des relations duelles, des gens qui se parlent, même si cela prend du temps. »<sup>51</sup>

#### ■ Réseaux et proximité

La controverse qui a opposé Daniel Parrochia à Jean Chesneaux fournit un dernier témoignage sur l'interrogation et l'opposition contemporaine entre deux conceptions de la proximité et du local.

Pour Daniel Parrochia, les réseaux et la délocalisation sont intrinsèques à notre existence, ils ont toujours existé et plutôt que nous isoler ou nous asservir, « l'une des grandes innovations des récentes techniques est de nous libérer de cette ancienne problématique de la racine et du fondement, solidaire de logiques hiérarchisées, fixistes et rigides »<sup>52</sup>.

C'est cette conception qu'avait combattue Jean Chesneaux. Selon cet auteur, le principal caractère de la modernité doit être compris négativement. Les hommes n'y sont plus ancrés dans un territoire mais se tiennent désormais dans une espèce de quasi-lieu, un hors-sol ayant un aspect profondément perturbant. D'autant qu'à ce hors-sol correspondrait un hors-temps, une a-temporalité qui précipite vers l'instant

---

<sup>51</sup> : Dominique Wolton, Interview in *Enjeux / Les Echos*, mars 1993, p. 73.

<sup>52</sup> : Daniel Parrochia, *Philosophie des réseaux*, PUF, 1993, p. 280.

et l'immédiateté. Résultat : « Chacun espère communiquer avec le monde entier, mais en restant enfermé chez soi. Les rues se vident, les corps sont écartelés entre des lieux multiples, les esprits sont tendus entre le local et le global, chacun en perd le nord »<sup>53</sup>.

## 2. Le glissement centre-périphérie

### *L'évolution du discours*

Un léger recul à la lecture de la quasi-totalité d'un bon manuel de communication d'entreprise pourrait interloquer le béotien : pas un mot n'y est prononcé sur la communication de terrain, celle qui s'opère au contact du public, dans les unités opérationnelles, dans les filiales ou les délégations régionales. Celle-ci est réduite à la portion congrue comme activité mineure. A l'inverse, le niveau central est non seulement privilégié, il couvre l'ensemble des analyses comme si l'efficacité d'une politique de communication d'entreprise se réduisait à la mise en œuvre d'une politique d'image nationale. L'état a opéré sa décentralisation en 1982, mais la communication d'entreprise devra attendre encore un peu.

C'est ainsi qu'un des ouvrages que nous considérons comme étant un des plus brillants, *Management de la communication d'entreprise*<sup>54</sup> de Patrick d'Humières, ne résiste pas à l'approche centralisatrice. L'auteur a d'ailleurs le mérite d'être rapidement transparent sur ce sujet : « La Communication est une fonction de direction générale à part entière ou elle n'est pas » (p. 17) et ceci revient ensuite comme un leitmotiv « Cette recherche de cohérence ne peut que se situer le plus en avant possible et au plus près des décisions du dirigeant » (p. 172). « Il ne peut y avoir de vraie politique de communication d'entreprise si elle n'est pas assumée, gérée et arbitrée au sein de la direction générale » (p. 175), etc.

Quant à la place accordée au local et à la communication directe avec les publics d'entreprise, elle est automatiquement réduite car ses « préoccupations sont d'ordre commercial et social » (p. 104), autrement dit quelque peu limitées. On distingue alors que l'ambition des responsables techniques ou opérationnels est minimale et que si l'on s'attache aux missions centrales d'animation et d'impulsion, l'approche terrain est totalement absente.

La qualité de l'ouvrage n'est pas en cause et son auteur nous pardonnera l'utilisation abusive de la méthode des citations hors contexte. Car, hormis quelques ouvrages axés sur les relations publiques, nous n'en avons pas détecté un seul où la proximité soit valorisée<sup>55</sup>.

---

<sup>53</sup> : Jean Chesneaux, *Modernité- Monde*, La découverte, 1989, p. 26.

<sup>54</sup> : Patrick d'Humières, *Management de la communication d'entreprise*, Eyrolles, 1993.

<sup>55</sup> : Cf notamment, Philippe Schwebig, *Les communications de l'entreprise*, Mac Graw Hill, 1988. Sciences Communication, *Le Vade-mecom*, Dunod, 1990. M.-H. Westphalen, *Le communicator*,

Aux motifs historiques ou économiques que nous évoquions en introduction s'ajoutent également des considérations plus pragmatiques : quel aurait pu être le marché pour un ouvrage sur la communication locale des entreprises alors même qu'il y a dix ans, de nombreuses entreprises n'avaient pas encore de service central de communication. Dans le même ordre d'esprit, tout aussi peu théorique, notons que la très grande majorité des ouvrages de communication d'entreprise sont écrits par des consultants extérieurs. L'écrit, fréquemment conçu comme élément d'une stratégie commerciale bien comprise, confère alors à leur auteur une aura de professionnalisme et de reconnaissance, fort utile lorsqu'il s'agit de prospecter quelques entreprises. Les marchés rentables s'étant situés jusqu'à présent du côté des stratégies publicitaires ou de construction d'images, il n'est pour ces raisons, guère étonnant de constater la désaffection pour une communication moins dispendieuse et moins ostentatoire.

L'évolution théorique est venue des analyses managériales. Les chercheurs en management furent les premiers à tirer la sonnette d'alarme sur « l'effet Gulliver » et à prôner le retour aux approches souples et décentralisées.

La flexibilité de l'entreprise est considérée comme un déterminant majeur de sa survie<sup>56</sup> et avec quelques années de retard, le monde de la communication d'entreprise découvre à son tour les avantages du terrain. Lorsque Nicolas Chaine, directeur de la communication du Crédit Lyonnais déclare : « Il est stupide de dédier cinquante personnes au siège pour faire de la communication »<sup>57</sup>, on imagine difficilement que ces propos sont tenus par un dircom. C'est qu'après une période où de nombreuses directions de la communication cherchèrent dans leur poids en effectifs une des bases de leur légitimité, celles-ci estiment désormais que la proximité est à la communication ce que la flexibilité est au management.

Les modifications managériales basées sur les théories de l'*empowerment*, de la pyramide inversée ou de l'entreprise polycellulaire ont entraîné un mouvement de décentralisation visant à réduire la puissance du siège au profit de centres de résultats en contact direct avec le client. L'allégement du contrôle vertical, la réduction des lignes hiérarchiques, le renforcement des unités opérationnelles ont entraîné une redéfinition des missions de la communication au profit de l'appui aux organisations locales<sup>58</sup>.

---

Dunod, 1989. François Charvin et Jean-Pierre Marhuenda, *Communication et Entreprises*, Eyrolles, 1991. Rémi Pierre Heude, *Guide de la communication pour l'entreprise*, Maxima - Laurent du Mesnil Editeurs, 2000.

<sup>56</sup> : En ce sens, Hervé Sérieyx, *Le zéro mépris*, InterEditions, 1989 ; Michel Crozier, *L'entreprise à l'écoute*, InterEditions, 1989 ; Henri Mintzberg, « Formons des managers non des MBA », *Harvard - L'expansion* n°51, 1988-1989, p. 84-92.

<sup>57</sup> : Cité in *CB News*, n°361, septembre 1994, p. 45.

<sup>58</sup> : En ce sens cf Gilles Marion, « Les nouvelles missions du directeur de la communication », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1998.

## ***La décentralisation des moyens***

La mutation de la communication emprunte actuellement deux voies complémentaires en matière de décentralisation.

### ▪ *Le recentrage thématique*

En parallèle au transfert des moyens vers les unités locales, un certain nombre de fonctions attribuées aux services centraux tendent à se décentraliser vers le terrain. C'est ainsi que les activités liées à l'événementiel, le parrainage, l'organisation des foires, salons et colloques, les relations avec les élus locaux, sont de plus en plus souvent de la compétence des unités locales. Le service central de communication conservant le pouvoir de contrôle sur la cohérence des actions ou les actions haut de gamme et onéreuses.

Certains responsables de communication prédisent ainsi : « Avant l'an 2000, la communication des holdings se réduira à la communication financière, aux relations presse de haut niveau et à la communication interne groupe. »<sup>59</sup>

Si la déclaration incite à la réflexion, elle est sans conteste trop abrupte. On imagine difficilement l'efficacité d'une direction de la communication dépourvue du pilotage de l'image (études, campagne institutionnelle) et du lobby de haut niveau.

### ▪ *Le recentrage fonctionnel*

Là où auparavant les unités opérationnelles ne se voyaient reconnaître qu'un rôle automatique de relais d'actions décidées au niveau central, celles-ci obtiennent une latitude d'actions plus importantes. Sites, filiales, unités locales, implantations, deviennent autonomes dès la fixation de leur stratégie de proximité. Responsables de leurs relations avec les publics directs, à l'écoute immédiate des préoccupations du terrain, ces unités deviennent de réels gestionnaires de leur communication dans le cadre d'un nouveau professionnalisme.

Bien entendu les rôles d'impulsion et de cohérence des directions centrales ne peuvent être niés. Au contraire, l'attribution de pouvoir de communication aux niveaux décentralisés, ne peut réussir qu'en parallèle au renforcement du cadrage stratégique. Seule, cette fonction centrale peut garantir la cohérence à la multiplicité des actions locales. L'adaptation au terrain doit se faire en synergie avec les nécessités du corporate. A l'instar du jeu de go, la communication d'entreprise, par petites touches en apparence disparates, se forge une efficacité par une connexion des actions que l'on découvre tardivement. Le carcan de l'image s'assouplit, l'emprise du logo s'estompe et les communicants de terrain se voient dotés d'un pouvoir d'initiative accompagné, beaucoup plus lentement, d'un accroissement de leur budget.

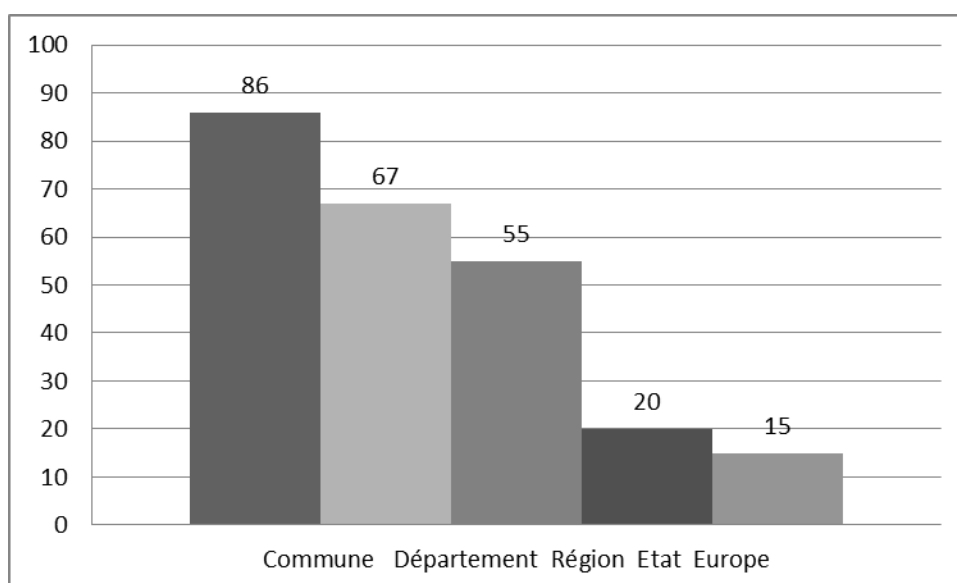
---

<sup>59</sup> : Nicolas Chaîne, *Op. Cit.*, CB News.

## ***L'aménagement du territoire***

### ▪ *Proximité et crédibilité*

Ce qui est lointain n'emporte pas la confiance. Le sentiment de proximité des français, tout comme le sentiment d'optimisme à l'égard de l'avenir, diminue à mesure que l'on passe de l'univers proche aux échelons plus lointains. C'est un des résultats les plus nets d'une enquête de l'office Inter-Régional de Politique sur le fait régional et l'opinion publique. Schématiquement, le sentiment de proximité à l'égard des institutions donne le tableau suivant<sup>60</sup> :



La proximité est un paramètre majeur de la confiance. Cette constante se retrouve d'ailleurs clairement identifiée dans le jeu politique traditionnel. « Si nos concitoyens n'aiment guère les politiciens, les hommes politiques, les élus, au fond ils aiment bien leur député, et plus encore leur maire. »<sup>61</sup>

### ▪ *La dynamique territoriale*

Le débat sur la politique d'aménagement du territoire relancé par le gouvernement d'Edouard Balladur en 1993 a débouché sur la loi n° 95-115 du 4 février 1995 dite « d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire ». Cette loi et le

---

<sup>60</sup> : OIP identités des régions en France et en Europe, Journée d'études organisée le 26 janvier 1995 à Toulouse.

<sup>61</sup> : Roland Cayrol, *Le grand malentendu*, Le Seuil, 1994, p. 127.

contexte dans lequel elle s'inscrit devraient contribuer à l'accélération du mouvement de délocalisation et de transfert de ressources en région.

Cela est d'ailleurs accru par les nouvelles possibilités d'accès physique. L'accroissement de la vitesse des transports, la réduction des trajets vers les régions, en comparaison des dysfonctionnements de l'agglomération parisienne, plaide pour une décentralisation des activités. En outre, l'interconnexion des données et la vitesse de circulation des informations étayent le dossier régional.

Ce renouveau du local et la perception que la distance est un obstacle qui ne cesse de se réduire<sup>62</sup> permettent de répondre à une exigence de flexibilité économique mais aussi à une demande sociale d'interactions et de solidarités locales.

La communication d'entreprise se doit donc de saisir ce mouvement structurel, sur l'aménagement du territoire, l'identité régionale et la préférence, les intégrer dans la stratégie managériale pour ensuite les amplifier et les conforter. La communication mondialiste et « tautistique » semble avoir créé son antidote. La suppression des frontières tant physique que médiatique aura largement contribué au retour vers des communautés plus tribales<sup>63</sup> et au retour sur les valeurs de tradition et d'enracinement local.

### III. OBJECTIF STRATEGIQUE DE LA COMMUNICATION DE PROXIMITE

#### 1 - La confiance : base de toute communication

La communication de proximité nous éloigne des images distanciées de la célèbre « société de communication ». Loin des dispositifs numérisés ou transportés par les moyens de masse, la communication de proximité invite à valoriser les interactions entre acteurs de l'entreprise au plus près de leur lieu de travail. La parole et au-delà l'argumentation, voire la rhétorique sont réhabilitées. Loin d'un poujadisme communicatif, c'est plutôt pour un dépassement de la communication d'entreprise que nous plaçons ici, une communication post-moderne, prenant en considération les spécificités locales, valorisant le récepteur qui n'est plus considéré passivement comme une éponge à informations contradictoires, une communication locale « pour les relations de proximité à l'encontre de la génération universalisante »<sup>64</sup>.

---

<sup>62</sup> : Pierre Velty, *Des territoires pour apprendre et innover*, Editions de l'Aube, 1994.

<sup>63</sup> : Michel Maffesoli, *La transfiguration du politique*, Grasset, 1992, p. 205 à 275.

<sup>64</sup> : Jean-Baptiste Fages, *Sciences humaines*, n°4, mars 1991, p. 23. Celui-ci fait référence à l'école de Palo Alto et plus précisément à l'ouvrage d'Edward T. Hall, *Au-delà de la culture*.

La communication de proximité se situe davantage dans une perspective interactionniste, c'est-à-dire centrée sur la personne et la notion d'échange. Enfin et surtout, elle s'attache plus particulièrement à l'environnement dans lequel elle s'inscrit. Le contexte local prédomine pour favoriser une interaction crédible et constructive. Seule cette prise en considération du local permet de favoriser une réciprocité dans l'échange. La communication ne consiste pas uniquement dans la délivrance, elle consiste également en une aptitude à l'écoute.

### ***Les relations interprofessionnelles***

La communication de proximité est construite sur des idées qui se traduisent par des faits, véhiculés par des hommes. Ce principe que l'on retrouve également comme base du journalisme moderne, accorde à l'homme la place centrale du dispositif. Certes, la communication n'y est pas que duelle ce qui limiterait singulièrement ses moyens d'actions, mais elle fait de l'homme, l'acteur principal du dispositif d'échange. Sans vouloir caricaturer abusivement, on serait tenté par la formule « la communication de proximité, c'est des relations publiques décentralisées, plus de l'humain ».

#### ▪ *Le rôle du chef d'établissement*

L'importance du dirigeant dans la communication d'entreprise est confirmée par toutes les études sur le sujet. Le dirigeant personnalise l'image de l'entreprise. S'il s'investit durablement dans son rôle de représentation, l'image de l'entreprise ne pourra qu'en bénéficier. Aucune politique efficace de relations publiques ne peut se faire sans sa participation active. Il tire l'image de l'entreprise vers le haut, tout comme il peut la dévaloriser par des actions qui en seraient déconnectées.

Cela est d'autant plus valable au niveau local. Le chef d'entreprise par ses relations avec les principaux acteurs de la vie de la cité (décideurs économiques, politiques, administratifs...) est le premier bâtisseur de la crédibilité de son entreprise.

La proximité des acteurs locaux, leur importance numérique plus réduite, le ressort géographique plus limité, tout ceci se conjugue pour accroître la vitesse de circulation de l'information. Localement tout se sait très vite, si bien qu'une parfaite intégration dans la cité est pour le chef d'entreprise un des plus sûrs atouts pour la promotion de l'image de l'entreprise et à travers elle des produits ou des services qu'elle offre au public.

L'expression « on ne peut pas ne pas communiquer »<sup>65</sup> s'applique ici parfaitement à l'entreprise et à ses relations locales. Un refus de son dirigeant de s'impliquer à l'extérieur de celle-ci conduirait à une image de secret, de distance, voire de bureaucratie. A l'inverse, le chef d'entreprise qui se fixerait comme règle d'accepter toutes les invitations risquerait d'amener une image de mondanités voire de

---

<sup>65</sup> : Paul Watzlawick en fait son premier axiome dans son ouvrage, *Une logique de la communication*, Le Seuil, 1972.

dilettantisme. L'attitude est également importante, le dirigeant dont la seule prégnance externe consisterait dans ses activités de joueur de bridge ou de golf risquerait d'entrer en décalage avec l'image de l'entreprise.

La réflexion du dirigeant sur ses activités externes de représentation doit procéder davantage de choix stratégiques et du respect de quelques techniques (analyses du jeu des acteurs, entrisme...) que d'un instinct naturel mal maîtrisé.

Le chef d'entreprise ne peut se dérober. « De par sa responsabilité, il est conduit à incarner l'image de sa firme, qu'il le veuille ou pas. »<sup>66</sup>

La personnalité du chef d'entreprise doit servir l'image de l'entreprise et non l'inverse. Ce que note également Jean-Pierre Beaudoin : « L'image du dirigeant doit, quand elle le peut, enrichir l'identité et l'image de l'entreprise. Ou alors, les relations publiques sont celles du dirigeant, qui se sert à son bénéfice personnel de l'identité et de l'image de la société dont la direction lui est confiée et non plus les relations publiques de l'entreprise. Le choix de la personnalisation entraîne une source d'affaiblissement possible de l'image de l'entreprise à terme : cette dernière a pour vocation naturelle de survivre à son dirigeant et on peut douter de la justesse d'un choix qui conduirait à faire douter de cette capacité. »<sup>67</sup>

Plus que quiconque dans l'entreprise, le dirigeant est donc le porte-voix, l'homme sandwich de la communication locale. C'est d'ailleurs ce que recommande le guide opérationnel à l'usage des P-DG. « Les individus assimilent volontiers une organisation à la personnalité de son leader, et bien souvent, l'image qu'ils se font de ce leader devient celle de l'organisation. Si donc à l'extérieur, on a de vous une bonne image, gageons qu'on aura également une bonne image de votre entreprise, mais aussi de vos produits ou de vos services. »<sup>68</sup>

#### ▪ *Le rôle du communicant*

Le responsable de la communication d'une entreprise décentralisée sur le terrain a souvent un rôle ingrat. D'abord parce que ses attributions sont fréquemment mal définies. Si l'on accepte la formule « tout est communication », force est de constater que le communicant a compétence pour intervenir sur tout domaine de la vie de l'entreprise. De ce fait, il doit maîtriser une réactivité et une adaptabilité importantes pour remplacer au pied levé le chef d'établissement à une réunion, pour tenir le stand à la foire commerciale, souvent pour monter lui-même les panneaux, etc. Ensuite parce qu'il navigue fréquemment sur un étroit chenal, coincé entre une direction nationale et des règles globalisantes souvent édictées sans qu'il ait pu émettre un avis, des contraintes locales qui peuvent lui réclamer davantage de souplesse, et une hiérarchie pas toujours motrice dans le développement des actions locales de communication.

---

<sup>66</sup> : Constantin Lougovoy, Denis Huisman, *Traité de relations publiques*, PUF, 1981, p. 500.

<sup>67</sup> : Jean-Pierre Beaudoin, *Conduire l'image de l'entreprise*, Editions Liaisons, 1992, p. 44.

<sup>68</sup> : Robert Papin, *Le dictionnaire*, Dunod, 1990, p. 107.

Enfin, parce que le retour d'informations est plus rapide localement, une coquille dans le rapport d'activité, un article de presse négatif, un panneau d'exposition douteux, sont autant de motifs pour lesquels le communicant local se trouve parfois isolé, face à une critique interne à son organisation.

Capteur d'informations, le communicant local se doit d'être dans tous les lieux de réflexion ou d'action. Obligé à une relative mondanité, il doit nouer des relations solides avec de nombreux acteurs de la vie locale.

S'il doit être disponible en externe, le communicant local n'a pourtant pas vocation à la parole. Sa mission réside dans la mise en valeur de l'entreprise et de son dirigeant. C'est ainsi que vis-à-vis des journalistes locaux, il s'attachera à ce que son nom n'apparaisse pas, et qu'un seul interlocuteur de l'entreprise soit cité : le dirigeant. Le communicant n'est que le metteur en scène d'un film dont l'entreprise est la vedette et le chef d'entreprise le principal acteur.

Evidemment un tel individu, prêt à endurer les grandeurs et les décadences du métier de communicant de proximité est une perle rare.

Plusieurs caractéristiques semblent néanmoins nécessaires à l'accomplissement d'un travail efficace sur le terrain.

- *En premier lieu*, le communicant doit d'abord être un professionnel, avoir une formation adaptée. La communication n'acquerra ses lettres de noblesse dans l'entreprise qu'à condition qu'on la reconnaisse comme un véritable métier avec ses propres techniques.

- *Deuxième élément* indispensable sur le terrain, une solide culture générale. Homme gigogne capable d'adaptation dans un ensemble de milieux professionnels et culturels différents, le communicant de proximité doit pouvoir évoluer avec aisance en faisant montre d'un intérêt réel pour les activités locales. Il a le plus souvent en charge tous les publics de l'entreprise, il doit donc avoir l'agilité intellectuelle pour démontrer sa curiosité et son éclectisme.

Pour synthétiser, le responsable idéal de la communication de terrain doit réunir trois paramètres : les 3P.

- *Le Professionnalisme*. Avoir une formation adaptée, ou tout au moins, avoir pu suivre des stages professionnels dans le but de maîtriser la forte technicité de la communication locale.

- *La Personnalité*. Le goût du contact, sans nécessaire extraversion, est indispensable au métier de communicant local. Celui-ci possède, davantage qu'au niveau national, une fonction de représentation et de relations directes avec ses interlocuteurs.

- *La Proximité*. Il s'agit ici de la distance vis-à-vis du dirigeant de l'entreprise. Pour être efficace, la communication doit reposer sur une dynamique de l'établissement et sur une volonté de l'état-major de l'entreprise. Faute de cette intégration au cœur du management, le communicant ne pourra réaliser qu'une suite d'opérations ponctuelles, déconnectées de l'identité de l'entreprise.

### ▪ *Les salariés de l'établissement*

Dans la communication d'entreprise, le salarié est généralement considéré comme une cible spécifique, rarement comme un acteur de communication interne. Cet oubli, s'il peut être compréhensible pour certaines firmes nationales communiquant business to business, devient une erreur flagrante en communication de proximité. Nous en donnerons deux illustrations.

- *La première* est la plus évidente, car elle concerne directement l'activité professionnelle des personnes en contact avec le public, « les banques depuis quelques années et les services publics, ont fait l'expérience des limites d'une démarche de qualité envers les consommateurs, objets de grandes campagnes publicitaires, que vient parfois démentir le comportement inadapté des agents aux guichets »<sup>69</sup>. C'est en effet la face la plus visible : le salarié comme relais des démarches nationales de communication externe. Le salarié est alors la preuve de la réalité suggérée par les campagnes d'images. On a pu ainsi gloser sur les accroches « SNCF, c'est possible » ou « Bougez avec La Poste » lorsque le comportement des guichetiers apportait un cinglant démenti aux slogans proclamés. La perception du décalage risque alors de provoquer un feed-back négatif de la campagne d'images par un effet cumulatif de bouche à oreille.

- *Le second aspect* du rôle de relais d'images concerne le principe du salarié ambassadeur. Comme le notait justement Philippe Schwebig, le salarié est l'exportateur de l'image et des valeurs de l'organisation à laquelle il appartient « Membre de l'entreprise, le salarié en devient son représentant auprès des milieux qu'il côtoie ; son discours a valeur de représenter la réalité de cette dernière. En conséquence, le public interne est une ressource d'opinion pour l'entreprise et simultanément une source de risques. »<sup>70</sup>

Selon les études menées par le CNRS, chaque français dans sa vie quotidienne rencontre en moyenne, et toutes catégories professionnelles confondues, 17 personnes. Avec ces 17 personnes, l'individu a l'occasion d'échanger sur de nombreux sujets. Or, ne serait-ce que par le temps que nous y consacrons, le principal rôle que nous jouons dans notre existence concerne notre activité professionnelle. Notre image professionnelle nous est indissociablement collée, même durant nos activités de loisirs ou de vacances. Avant d'être membre du Rotary Club de Saint-Etienne, de l'Association sportive d'Arcachon ou du cercle littéraire de Pleumeur Bodou, l'individu est d'abord salarié de l'usine X. De fait, la perception externe d'une entreprise, qu'un de ses salariés transmet, souvent inconsciemment, aura davantage de crédibilité car basée sur une réalité vécue, que nombre de campagnes d'images.

---

<sup>69</sup> : Patrick d'Humières, *Management de la communication d'entreprise*, Op. Cit., p. 114.

<sup>70</sup> : Philippe Schwebig, *Les communications de l'entreprise*, Op. Cit. p. 92.

## ***De l'information à la connaissance de l'entreprise***

La perception de la communication, non comme un simple flux d'informations, mais comme une boucle d'échange, amène deux conséquences sur ses propres modalités.

- *La communication de relais*

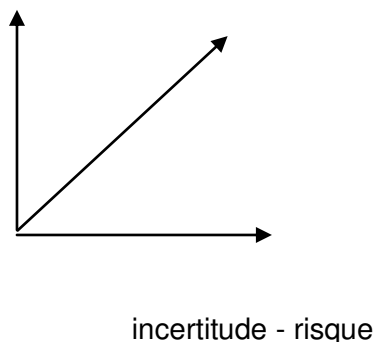
La crédibilité d'un locuteur varie en perception de son intérêt. Si le public estime que la personne a un intérêt avec l'objet du message, son discours apparaîtra subjectif, donc moins crédible.

De là, l'intérêt souligné précédemment<sup>71</sup> de développer une stratégie de contact, voire de partenariat avec un ensemble de personnalités ou d'organismes pouvant s'exprimer sur les activités de l'entreprise.

Anne Lalo<sup>72</sup>, de l'université de Grenoble fut la première à établir clairement le paradoxe de la communication d'entreprise. Alors que nombreux sont ceux qui, parmi le public, se plaignent du manque d'informations provenant des entreprises, la majorité d'entre eux déclare dans le même temps ne pas faire crédit aux éléments d'informations qu'elles pourraient apporter. Seules 14 % des personnes interrogées déclarent faire confiance aux industriels.

La compétence n'est pas un critère de crédibilité. Le public peut vous juger extrêmement compétent sans vous accorder le moindre crédit. La nécessité de disposer de relais efficaces dans sa communication est proportionnelle à la montée des risques ou de l'incertitude.

Nécessité de recours  
aux relais de communication



---

<sup>71</sup> : Théorie des Two Steps Flows of Communication.

<sup>72</sup> : Enquête conduite auprès de 768 personnes habitant le département de l'Isère, réalisée en juillet-août 1989, Exposé in *Risques Infos*, mars 1990, Anne Lalo, « Les Isérois ont-ils peur ? ».

Ainsi, dans une situation de forte incertitude, et plus particulièrement dans le cas d'installations classées, l'entreprise aura intérêt à nouer des relations suivies avec le corps départemental de sapeurs-pompiers, avec le médecin dans un rayon de 15 kilomètres autour du site...

En dehors de ces cas sensibles, l'intérêt du relais reste important. Par exemple, lors d'une inauguration, plutôt que de déclamer les hauts faits qui conduisent à cette manifestation, demandez plutôt à un de vos partenaires d'une union patronale ou de la chambre de commerce, de présenter les réussites de votre activité. Cela le valorisera et vous permettra d'obtenir une crédibilité parfaite d'un discours positif.

L'information délivrée n'est alors plus assimilée à de la publicité mais est perçue comme un élément de connaissance.

La méthode est simple, il suffit de sélectionner les cibles importantes pour une communication de relais et de les associer régulièrement aux opérations de relations publiques. Les partenaires avec lesquels les relations apparaissent aisées sont les associations professionnelles ou les grandes écoles locales d'ingénieurs ou de commerce. Des contacts constructifs peuvent également être noués avec le milieu de l'environnement, celui de la solidarité et de l'insertion ou les communautés scientifiques locales.

#### ▪ *Contre la communication triomphante*

« Evitez d'avoir un ton triomphant, voire promotionnel dans vos relations avec la presse, parce qu'un tel style autolaudatif sera ressenti comme une agression par les journalistes. Une erreur courante en entreprise est, faute de temps préalable, de recopier ses publicités ou autres brochures glorifiantes et de les faire adresser à la presse locale. C'est le plus sûr moyen d'obtenir un rejet total de votre opération. »<sup>73</sup>

Cette règle, énoncée par le consultant américain Bob Bly, semble évidente. Elle est pourtant quotidiennement battue en brèche, notamment lors de nombreux séminaires ou colloques où chaque intervenant rivalise sur le thème « je suis le meilleur, je vais vous démontrer pourquoi ».

La communication efficace est une communication humble, elle ne claironne pas sa supériorité, car elle sait que l'attractivité des messages triomphants est nulle. La communication gagne en efficacité à mesure qu'elle apparaît moins comme de la communication.

C'est d'ailleurs ici également que la communication de proximité possède l'atout majeur de visibilité des actions. Le simple nettoyage des abords d'une usine, ou la mise en place d'un filtre antipollution des rejets dans le cours d'eau voisin apportera davantage pour l'image environnementale de l'entreprise locale qu'une somptueuse brochure sur la sauvegarde des générations futures.

---

<sup>73</sup> : Robert W. Bly, *Targeted public relations*, Henry Holt, 1993, p. 39.

Nombreuses sont les entreprises à communiquer de manière contradictoire et à perdre ainsi une part importante de leur crédibilité. On imagine difficilement la pertinence d'une communication sur le thème de la solidarité ou de l'insertion des jeunes en difficultés dans de luxueux dossiers de presse, ou présentés lors d'une somptueuse cérémonie. Sans tomber dans ces cas extrêmes la moindre dissonance entre l'action réalisée et la perception d'un triomphalisme pourrait conduire à une légitime suspicion et à l'apparition de reportages sur le thème « Derrière trois recrutements de SDF, combien de licenciements programmés pour le personnel ? »

En communication de proximité la visibilité des émetteurs s'accroît. L'échange s'effectue sur une base plus égalitaire, il souffrirait d'une rupture si la cible a le sentiment de n'être prise en considération seulement à titre de client potentiel.

La tonalité de la communication qui tend vers une impossible impartialité est ainsi une des premières étapes d'une communication de proximité. Les occasions de son inscription dans la dynamique de l'entreprise sont nombreuses : inaugurations, ORP, relations presse, colloques, rapports annuels...

Contre les prétentions totalisantes du village global, la communication de proximité par son attitude humble, accroît les paramètres égalitaires de l'échange et renforce ainsi son efficacité.

## **2 - Une communication statique, mais une logique dynamique**

### ***Une action basée sur la demande***

L'autonomie de la communication reste à démontrer. Les chercheurs sont fréquemment tentés d'isoler l'objet de leurs études et de lui conférer une vie propre, déconnectée du monde environnant. La communication n'échappe pas à cette spécialisation en discipline, même si elle apparaît davantage comme une conséquence d'évolution économique, technique et sociale, qui la dépasse.

L'évolution de la communication des années 1990 est sur ce point parallèle à la demande sociale et aux nouveaux comportements d'achat des consommateurs qui exigent davantage un discours de vérité pour des produits utiles. Ceci fut repéré en 1993 par Philippe Breton<sup>74</sup> : « Aujourd'hui, sous l'effet d'une crise économique qui perdure, la structure et les significations de la consommation semblent vouloir se transformer en profondeur. On passerait d'une situation où la consommation était essentiellement une affaire de signes et en particulier de signes de distinction, vers un régime où les consommateurs se replieraient sur la recherche de l'essentiel... ce sont les stratégies publicitaires elles-mêmes qui devraient être réorientées en profondeur. »

---

<sup>74</sup> : Philippe Breton, *L'explosion de la communication*, Op. Cit., p. 131.

Le citoyen consommateur est aujourd'hui plus distant envers les formes traditionnelles de la communication : « Cet homme est moins disposé à se considérer comme un consommateur potentiel, moins enclin à s'exposer comme cible. Aussi se permet-il de ne plus réagir en consommateur privé, découpé en rondelles et en marchés, mais en personne publique et privée »<sup>75</sup>.

Selon Pascale Weil, le découpage en catégorie socioprofessionnelle, voire même en style de vie devient inopérant pour cerner les attentes du consommateur<sup>76</sup>. L'individu est entré dans un imaginaire d'alliances où les notions de solidarité et de bien-être prédominent. Il ne se réduit plus aux produits achetés car ceux-ci le sont à des moments variés par des cibles socialement disparates. Les individus, au comportement occasionnel et infidèle, achètent selon leur humeur ou leur besoin du moment et se montrent plus attentifs au service qu'au produit.<sup>77</sup>

Robert Rochefort, directeur du Credoc, complète l'analyse. Selon lui, le consommateur est d'abord sensible à ce qui le concerne personnellement : sa santé, son environnement, sa famille<sup>78</sup>. La multiplication des phénomènes de crise, notamment alimentaire (listeria, salmonelles, dioxine, vache folle...) entraîne une perte globale de confiance envers les institutions collectives nationales et la recherche d'instances neutres et de prescripteurs de proximité, porteurs de crédibilité et de sécurisation.

La valorisation de ses racines ou de son territoire en représente des déclinaisons possibles. L'hyperindividualisme des années 80 a vécu ; une culture de réseaux, quasi tribaux, apparaît au profit d'une culture axée sur la quête l'essentiel, ce graal des années 90. L'entreprise conquiert le territoire de la citoyenneté, redécouvre ses racines régionales et tente de valoriser ses attaches locales par ses produits et sa communication associée.

D'abord mis en œuvre par la grande distribution, interdite de publicité nationale télévisuelle, cet engagement local des entreprises tend aujourd'hui à s'élargir à l'ensemble des entreprises tous secteurs d'activités confondus. On peut d'ailleurs y trouver un dernier indice dans le développement considérable depuis une dizaine d'années des services d'histoire des entreprises. Nombreuses sont celles, à commencer par Saint-Gobain qui a ouvert la voie, à rechercher leurs racines et à faire appel aux services d'historiens réputés, pour écrire leur histoire.

---

<sup>75</sup> : Pascale Weil, « La fin du consommateur », in *Global Communication ISCOM Publications*, n° 11, mai-juillet 1995, p.4.

<sup>76</sup> : Sur ce point, cf. Bernard Cathelat, « La fin des socio-styles », in *Les carnets de la publicité*, n°1, décembre 1990, p. 138 à 148.

<sup>77</sup> : Pascale Weil, *A quoi rêvent les années 90*, Le Seuil, 1993, p. 201. Cf. également *Communication oblige*, Editions d'Organisation, 1996 ; *Et moi- Emoi*, Editions d'Organisation, 1986.

<sup>78</sup> : Vincent Xavier Morgan, « Le nouveau profil du consommateur », *Stratégie*, n° 920, 5 mai 1995, p. 34-35.

Cette recherche de l'identité en entreprise, ce besoin des consommateurs d'un discours moins lénifiant, concourent à une nouvelle donne en communication qui n'est pas sans effet sur l'image des entreprises.

### ***L'amélioration du capital image***

L'approche locale de la communication d'entreprise ne saurait se réduire à sa seule expression géographique. Une communication basée sur cet unique thème apparaît rapidement caricaturale. On imagine mal une grande entreprise avec de nombreuses implantations en régions lancer une communication sur le thème des campagnes françaises, de ses racines locales ou du terrain. L'usine Aventis (ex-Rhône-Poulenc) de La Madeleine, dans le Nord, est d'abord étiquetée comme maillon d'un groupe industriel. Si cette usine décidait de gommer son image de groupe, elle renoncerait d'abord à une part importante du capital image d'Aventis, mais surtout sa communication locale apparaîtrait peu crédible, car déconnectée des réalités de la vie du groupe perçues sur le terrain.

De même, si l'ensemble des implantations de ce groupe en France décidait de s'engager dans des actions spécifiques aux réalités locales sans lien avec le schéma national de communication, cela nuirait directement à la cohérence, et l'image globale, loin de s'améliorer se brouillerait rapidement.

Une voie médiane est donc à trouver entre une communication de terrain, autonome, et une campagne nationale désincarnée. La détermination des messages sera donc un des premiers impératifs. Le plus évident est celui de l'apport de l'entreprise locale à la vie économique et sociale de la région, sa capacité de dialogue, ses actions dans le domaine du développement local ou de l'insertion. Tout ceci forme autant d'atouts pour une communication de terrain.

La communication d'entreprises comme celle de MacDonald's autour de l'origine 100 % française de ses produits, et surtout des distributeurs, s'inscrit dans cette perspective.

C'est ainsi que des entreprises comme Auchan ou Carrefour signalent ostensiblement les produits locaux et s'engagent directement dans la valorisation de certains d'entre eux, même si cela se traduit par un coût plus élevé (l'agneau du Poitou-Charentes, ou le bœuf normand pour Carrefour par exemple). C'est également le cas des chaînes de magasins Leclerc, basé sur le thème de la citoyenneté au plan national et qui au plan régional « sursignifie l'appartenance régionale de ses produits alimentaires »<sup>79</sup>. Autre exemple remarquable de ce type d'action, la communication sur la garantie des services à EDF-GDF Services. Après une première vague nationale sur le thème des 9 engagements de satisfaction de clients, EDF-GDF Services choisissait à l'automne 95 de lancer avec l'agence Kendo une campagne multilocale et sur l'engagement personnel de son directeur de centre. Ceci donnait lieu à un canevas national de communication dans lequel chaque unité

---

<sup>79</sup> : Brigitte Lech, citée in V.-X. Morvan, *Le nouveau profil du consommateur*, Op. Cit., p. 35.

locale brodait ses offres spécifiques. Ceci pouvait alors aboutir à des affiches ou encarts choisis localement et ayant pour accroche : « en Lorraine, le service public se met en 9 pour le public », « A Lille, le service public, c'est toute une équipe, au service du public » ... Chacune de ces phrases était signée du chef de Centre local et suivie d'un engagement concret de résultats (rapidité d'intervention, engagement de courtoisie, ponctualité aux rendez-vous ...) Et pour preuve de la réalité de ces engagements, chaque centre s'engageait à verser une somme de 150 francs au cas où l'un ou l'autre des 9 engagements ne serait pas respecté. On a donc ici très clairement une communication de proximité qui conserve toute sa cohérence. Chaque unité locale se voit valorisée, les attentes du public prises en considération et le cadre global de communication maintenu homogène. Grâce au kit de communication adressé à chaque unité, la communication peut alors se décliner autour du thème de l'entreprise à taille humaine.

## Chapitre II

# LES CIBLES

*« La communication, c'est la guerre.*

*Communiquer, c'est s'envoyer des marrons,  
des tomates, des patates, des coups, d'un côté  
à l'autre d'une barrière infranchissable. »*

Pierre SCHAEFFER

## I – CIBLAGE ET COMMUNICATION

Une des difficultés majeures de la communication d'entreprise est de s'apparenter davantage à une communication outil qu'à une communication par l'objectif. Dans les faits, cela se traduit fréquemment par la multiplication de supports de communication préalablement à la réflexion sur les logiques de l'interlocuteur extérieur. Ce placement préalable de la charrue sous forme de brochures, journaux d'établissements, plaquettes diverses, avant le travail sur les attentes des publics extérieurs conduit à des pratiques généralement inutiles et toujours onéreuses.

Tout concourt à l'impression que l'inflation de la communication brochure a autant d'efficacité en termes de réassurance psychologique au sein de l'entreprise, voire parfois en jalons d'une évolution de carrière que d'inutilité faute d'un ciblage suffisant, en termes d'impact externe. La structuration de la communication autour de la logique de l'interlocuteur est donc une condition essentielle d'acquisition de toute efficacité en ce domaine.

Toutefois, avant de détailler les cibles d'une communication de proximité, il convient de noter quelques différences significatives vis-à-vis des communications traditionnelles de type national. La communication de proximité obéit de ce point de vue à quatre règles qui lui sont propres.

- On peut établir entre la communication traditionnelle à distance et la communication de proximité la même différence qui existe entre le système de vente par correspondance et celui de la vente en magasin. Dans un cas comme dans l'autre, le consommateur a la faculté d'acquérir un bien, mais dans le cadre de la VPC, il devra se contenter des informations du catalogue, alors qu'en magasin, il pourra juger par lui-même, avoir une approche physique de l'objet, et surtout compléter ses informations.

L'individu qui reçoit le message d'une entreprise par la voie d'une communication à distance se trouve dans la position de l'acheteur de VPC. Il n'a pour se faire une opinion que les informations souvent lénifiantes émises par l'industriel, informations qu'on lui demande d'accréditer telles quelles, puisqu'il n'a pas l'opportunité, ou difficilement, d'en savoir davantage.

A l'inverse, la communication de proximité est une communication par la preuve. Elle s'attache à l'ouverture du dialogue, à la rencontre et à l'établissement d'une confiance sur les bases d'un mutuel respect.

- S'agissant de communication de proximité, le terme de cible apparaît quelque peu inadapté. « Objet servant de but pour le tir des armes de jet et des armes à feu » selon la première définition du dictionnaire Larousse, la cible reflète, par son entrée dans le vocabulaire de la communication, l'état d'esprit quasi militaire qui suivi en entreprise les années de propagande de la Seconde Guerre mondiale.

Cette image du communicant d'entreprise décochant ses flèches sous forme de messages au cœur de sa cible, correspond également aux premières théories mécanistes de la communication selon lesquelles le récepteur recevrait directement et intégralement le message que lui aurait adressé l'émetteur.

La communication de proximité réfute cette approche unidirectionnelle. Elle recherche un dialogue sincère et ouvert avec autrui sur la base d'une reconnaissance de ses intérêts et de ses attentes. Elle s'efforce d'apporter des solutions sans les imposer, c'est-à-dire sur la base d'une réelle écoute et de l'acceptation initiale de solutions alternatives. Elle reconnaît enfin la difficulté de l'interaction mais accepte le conflit comme étant un état normal de l'évolution sociale et souvent désirable à la survenance du changement.

Plus délicates, les rencontres directes réclament également la durée : « La maximisation des opportunités d'interactions directes doit être un principe directeur (...). La création de communautés basées sur le dialogue prend du temps, réclame de la patience et de la persévérance car la confiance ne se conquiert que très progressivement »<sup>80</sup>.

De fait, plutôt que de retenir le terme de cible et son imagerie passive, la communication de proximité utilisera prioritairement celui d'interlocuteur. Derrière les concepts se profilent deux réalités différentes. La notion d'interlocuteur apparaît plus positive et constructive en raison de son caractère interactionniste.

- La perméabilité des cibles. Les entreprises ont longtemps vécu sur le principe de l'étanchéité des cibles. L'interlocuteur externe était catalogué dans une catégorie hermétique, il était soit élu, client, ou fournisseur. Sous l'influence de l'école

---

<sup>80</sup> : Stephen P. Banks, *Multicultural Public Relations – A social interpretive approach*, Sage publications, Thousand Oaks, 1995, p. 7.

sociologique américaine, notamment d'Erving Goffman<sup>81</sup>, cette étanchéité a commencé à se fissurer. Le cumul des fonctions ou des rôles était découvert en matière sociale. Les catégories socio-professionnelles devenaient caduques pour la compréhension des évolutions de consommation.

Le recours aux styles de vie, transverse à ces catégories, permettait un temps de pallier ces difficultés jusqu'à ce que, à leur tour, elles soient remises en question par la perception d'une hyper-complexité consumériste non réductible aux catégories existantes. Pascale Weil peut alors expliquer à leur sujet : « Ces attitudes tranchées expliquent le succès, en leur temps, des typologies du CCA, le centre de communication avancée, devenues obsolètes depuis que les individus gèrent leur multi-appartenance dans une société matricielle et se montrent trop infidèles pour être catalogués dans des cibles écologiques étanches. »<sup>82</sup>

Derrière le conflit d'intérêt (P. Weil dirigeait le planning stratégique de Publicis, le CCA que dirige Bernard Cathelat, appartient au groupe Havas) se profile une réalité non contestable.

Les individus ne sont plus, à supposer qu'ils l'aient jamais été, réductibles à leur carte de visite et cette perception nouvelle au plan national est encore plus évidente localement où les catégories sont particulièrement poreuses.

Ainsi, le maire de la petite commune sur laquelle est implantée l'usine X, pourra, outre sa fonction d' élu local, être lui-même salarié d'une entreprise différente, appartenir au cercle local du Rotary, et être membre de plusieurs associations professionnelles, sportives ou caritatives. Si, au niveau national, un message ne peut lui être adressé que par le canal de sa fonction d' élu local, au plan local l'efficacité d'une action par la bande peut se révéler beaucoup plus efficace. Cet élu jugera plus rapidement de la réelle volonté de citoyenneté de l'établissement local par la multiplicité et la profondeur des rencontres qui ne se situent pas sur le plan exclusivement professionnel dans le cadre des relations entreprises-élus. La visibilité des actions et la fréquence plus élevée des contacts rendent les concepts de ciblage, entendu dans un sens d'étanchéité, fortement caducs au niveau local.

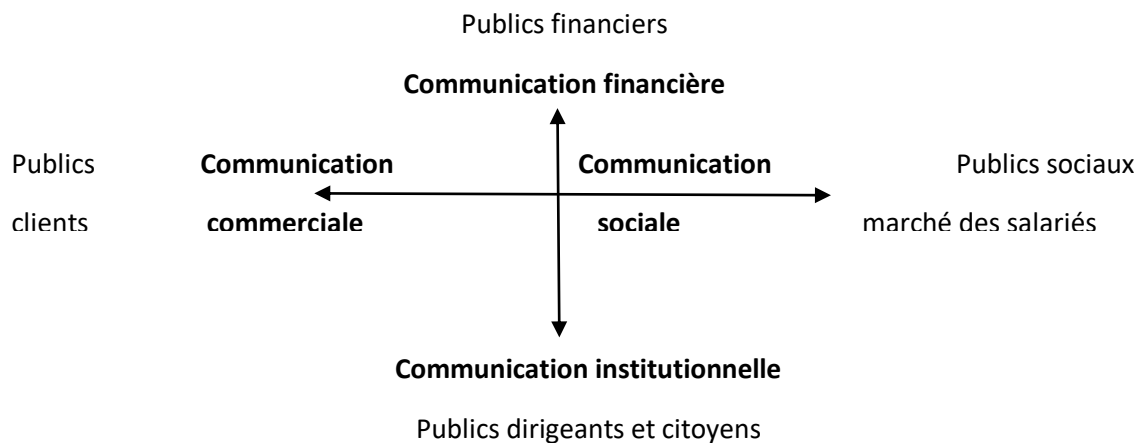
- La dernière remarque concerne le décalage du ciblage entre la communication classique à distance et la communication de proximité. Il est d'usage d'admettre que la communication nationale comporte quatre ou cinq pôles principaux autour desquels gravitent les cibles. Patrick d'Humières<sup>83</sup> en recense quatre :

---

<sup>81</sup> : Sur ce thème, on lira préférentiellement Erving Goffman, *La mise en scène de la vie quotidienne*, vol. 1, *La présentation de soi*, Editions de Minuit, 1973, notamment p. 105 à 135 et *Les rites d'interactions*, Editions de Minuit, 1974.

<sup>82</sup> : Pascale Weil, *A quoi rêvent les années 90*, Op. Cit., p. 72.

<sup>83</sup> : *Management de la communication d'entreprise*, Op. Cit., p. 48 et 77.



Christian Regouby, pour sa part, retient cinq catégories en dehors de la communication interne et marchande.<sup>84</sup>

Initiée par un établissement situé localement, la communication de proximité prône un découpage différent. C'est ainsi que la communication de recrutement apparaît inadaptée. D'abord parce que l'entreprise locale exerce naturellement un attrait sur les demandeurs d'emploi de la région, ensuite parce que fréquemment la politique d'emploi des établissements est gérée au niveau national qui assure le recrutement de l'encadrement. Cela ne signifie pas le rejet de la communication de recrutement mais seulement l'inscription du caractère non directement prioritaire des cibles scolaires.

### Communication à destination d'environnement

| <b>Communication de recrutement</b>          | <b>Communication de finances</b>            | <b>Communication politique</b>                               | <b>Communication sociale</b>         | <b>Communication d'opinion publique</b> |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------|
| Chercheurs d'emploi<br>Ecoles<br>Universités | Milieus financiers, boursiers et d'affaires | Pouvoirs publics<br>Administrations<br>Collectivités locales | Syndicats<br>Associations<br>Lobbies | Citoyens                                |

Il en est de même pour la communication financière. Excepté le cas où l'entreprise est introduite sur une bourse régionale, l'intérêt d'une communication financière au niveau d'un établissement semble singulièrement limité. L'entreprise pourra développer le thème financier dans sa communication de proximité, mais la cible

<sup>84</sup> : Christian Regouby, *La communication globale – Construire le capital image de l'entreprise*, Editions d'Organisation, 1988, p.76.

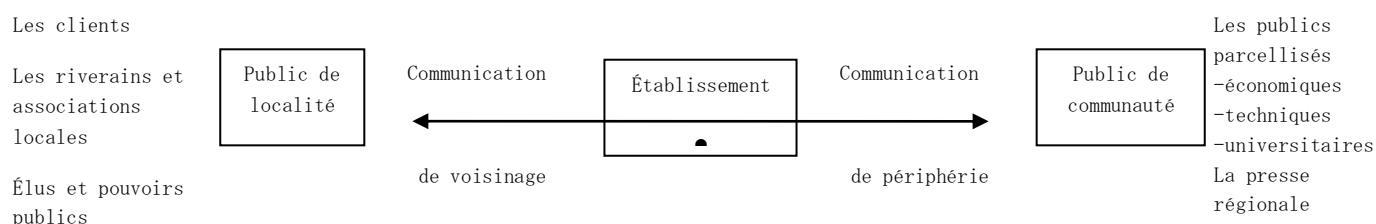
« milieu financier » n'a pas une raison d'être fondamentale. A l'inverse, d'autres types de publics délaissés au niveau national devront être investis par la communication locale.

Tout un public parcellisé et dont les dynamismes varient eux-mêmes selon les régions, devient une cible particulièrement importante, et celui-ci ne peut être que du ressort de l'établissement. Du point de vue local, les cercles de notables, les associations professionnelles, d'environnement ou de consommateurs, les pouvoirs publics, tous ces interlocuteurs ne peuvent être travaillés efficacement qu'au niveau de l'entreprise locale. Schématiquement, on peut distinguer deux types de public dans le cadre de la communication locale : un public de localité et un public de communauté.

Le public de localité appelé également public de voisinage est constitué des interlocuteurs à proximité physique de l'implantation, élus locaux, riverains...

Le public de communauté ou public de périphérie inclut les interlocuteurs externes, dont l'activité peut influencer sur celle du site, même si celui-ci en est éloigné : milieux techniques, scientifiques, économiques...

Les interlocuteurs externes peuvent être architecturés selon la logique suivante :



La construction du plan de communication selon la logique de l'interlocuteur peut alors s'établir. Selon la taille et l'activité de l'entreprise ce tableau demanderait à être davantage affiné. De nombreuses méthodes permettant un meilleur ciblage existent ici.

Ainsi, il peut être utile de créer une taxinomie par publics latents, publics conscients et publics actifs : ceux qui sont inconscients d'un problème ou d'une situation, ceux qui en sont conscients, et ceux qui sont organisés<sup>85</sup>. Aucune méthode possible, le classement sur un tableau à double entrée où, en fonction des objectifs de l'entreprise, pourraient se classer les cibles, selon tout à la fois le degré de sympathie (état des relations entreprises-cibles) et leur dynamisme. Cette variable peut se révéler fondamentale, il est parfois inutile d'adresser certains supports de

<sup>85</sup> : en ce sens "A theory of publics", in J. Harvey Smith, *Public relations*, Hodder and Stoughton, 1995, p. 26-27

communication à quelques administrations locales, même bienveillantes à votre égard, car leur surcharge de travail les empêchera de prêter l'attention suffisante aux documents ou aux opportunités que vous leur aurez présentés.

## II – PUBLICS DE VOISINAGE

### 1 – Les clients

Si les cibles varient selon les types d'entreprise, il en est une qui semble indépassable, les clients.

#### ***Les clients directs***

La notion de proximité géographique est ici moins importante, bien qu'elle ne soit pas négligeable. Un sentiment de mécontentement chez les consommateurs à proximité immédiate d'un site de production aurait rapidement pour effet de décrédibiliser tous les effets de communication en provenance de ce site. Cette impression négative pourrait alors se répandre parmi d'autres interlocuteurs : élus, médias... Le produit ou le service est souvent le meilleur ambassadeur de l'image de l'entreprise. Des possibilités de ristourne, de prêts avantageux, des facilités de paiement, des offres promotionnelles destinées aux clients situés dans une zone de proximité du site pourraient aussi fortement contribuer à ancrer durablement une image positive pour l'implantation industrielle.

| CIBLES                                                                                                                                                     | Intérêt pour l'établissement | Diagnostic attentes des interlocuteurs | Objectif | Moyens | Echéance | Pilote | Coût prévisionnel | Observations |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------|----------|--------|----------|--------|-------------------|--------------|
| <b>I – LOCALITE</b><br>1. Riverains<br>2. Associations locales<br>3. Elus locaux<br>4. Clients<br>5. Administration<br>6. Divers (papiers, gendarmerie...) |                              |                                        |          |        |          |        |                   |              |
| <b>II – COMMUNAUTE</b><br>1. Presse<br>2. Organismes professionnels<br>3. Milieux scientifiques<br>4. Enseignement                                         |                              |                                        |          |        |          |        |                   |              |

Bien entendu, comme il s'agit d'établir un dialogue, l'offre n'est en soi pas suffisante. Différentes techniques d'établissement de la relation existent. Deux apparaissent particulièrement efficaces.

- *Les journées portes ouvertes*

Sous réserve d'un minimum de préparation, la journée portes ouvertes présente deux avantages importants.

- Elle est l'opération de relations publiques qui obtient le plus aisément l'assentiment de l'ensemble des salariés du site. Cela contribue à leur sentiment de fierté et de valorisation.
- Elle correspond à une attente des clients. Nombre d'entre eux sont intéressés par la visite du mode de fabrication du produit. L'aspect scientifique ou technique de la chaîne de montage éveille souvent l'intérêt des visiteurs. L'engouement récent pour le tourisme industriel s'inscrit dans cette tendance.

Dans ce cadre, l'entreprise pourra réaliser un mailing aux clients riverains afin de les inciter à la visite du site et de les informer d'une offre promotionnelle pour les participants. Cela permet au site de se constituer un public de voisinage positif chez ses clients tout en récupérant un fichier d'adresses grâce au retour d'invitations ou autres coupons réponses.

- *L'information gratuite*

« La plus simple et la plus populaire des offres en marketing est probablement l'offre d'une brochure décrivant un produit ou un service. »<sup>86</sup> Il s'agit ici soit par mailing soit par insertion publicitaire dans les quotidiens régionaux, d'offrir aux clients intéressés une brochure gratuite sur un sujet en rapport avec le service ou le produit vendu par le site. Bien entendu, l'offre doit apparaître la plus informationnelle possible. Si le client détecte immédiatement le dessous promotionnel, aucune suite n'y sera donnée. Le ton doit être neutre, quasi scientifique et toujours utilitaire. Par exemple, une usine alimentaire offrira une brochure titrée « 15 méthodes nouvelles pour une meilleur alimentation » là où une implantation financière présentera « 10 étapes pour accroître vos économies ». Cette méthode, appelée en psychosociologie, la technique du « pied dans la porte, ou de l'amorçage »<sup>87</sup> permet d'établir une relation directe sur des bases non immédiatement commerciales. Ses résultats sont généralement très satisfaisants.

### ***Les clients indirects***

Fournisseurs, sous-traitants ou distributeurs forment également une cible particulière. D'abord, parce qu'un intérêt commercial direct relie ces trois maillons à l'entreprise et que la qualité de ces relations influe directement sur la marge, ensuite

---

<sup>86</sup> : Robert W. Bly, *Targeted public relations*, Op. Cit., p. 89.

<sup>87</sup> : Jean-Léon Beauvois, *Traité de la servitude libérale*, Dunod, 1995, p. 31.

parce qu'au deuxième degré, les clients indirects peuvent participer à l'image régionale. Nous en prendrons deux exemples :

- *Le premier* est relatif à la démarche qualité. Si les cercles de qualité et autres démarches de TQC semblent en perte d'attractivité, les certifications et la présentation des principes de management apparaissent davantage séduisantes. L'idée est ici d'engager avec les partenaires de l'implantation une démarche de qualité conduisant à un label. Concrètement, ce label devient la condition nécessaire pour permettre à une entreprise sous-traitante de travailler avec votre établissement. Bien évidemment, cette action aura d'autant plus d'intérêt qu'elle aura été soigneusement concertée. Elle présente un double attrait :

- pour le partenaire sous-traitant, fournisseur ou distributeur, il se voit reconnaître un label le reconnaissant comme entreprise fiable où la qualité est une préoccupation constante, ce qui peut lui servir d'atout dans ses relations avec d'autres prospects ;

- pour votre site, il vous confère l'image de pilote en matière de démarche qualité. Vous voilà prêt à changer de partenaire si sa conduite n'est pas exemplaire. Vous devenez moteur dans la dynamique régionale d'application de la qualité.

Bien entendu, cette action gagnera en crédibilité si vous vous engagez avec un organisme indépendant du type des délégations régionales du mouvement français de la qualité<sup>88</sup>. Il sera le garant de la solidité de l'action que vous avez engagée.

Enfin, la reconnaissance du travail accompli sera célébrée par une opération de relations publiques où chacun de vos partenaires se verra remettre un label ou autre diplôme de reconnaissance. Médias, élus, prospects et l'ensemble de vos cibles privilégiées pourraient alors être invités. Derrière l'apparence de glorification des partenaires labellisés, il est probable que le principal bénéficiaire de cette manifestation soit votre établissement.

- *Le deuxième exemple* concerne la communication relative à la contribution économique et sociale régionale de votre implantation. Derrière les résultats bruts et les ratios annuels de votre activité, l'entreprise entretient un tissu de relations importantes et participe au dynamisme territorial.

Elus, pouvoirs locaux, médias y sont particulièrement sensibles. Concrètement, cela signifie que l'impact économique de l'implantation dépasse celui de l'activité stricto-sensu. En effet, il n'est pas rare qu'une société puisse doubler les chiffres de son impact régional par le jeu de cascades de fournisseurs et sous-traitants. Si votre entreprise emploie directement 500 personnes, elle en fait peut-être travailler 250 chez ses fournisseurs directs, 100 chez ses sous-traitants indirects et 50 chez ses sous-traitants. De même le montant de vos investissements est largement supérieur à celui de vos ratios.

---

<sup>88</sup> : Mouvement Français de la Qualité, 41, rue des Trois-Fontanot, 92000 Nanterre, Tél.: 01.55.17.47.30.

L'aboutissement du travail obtenu contribuera à votre image d'opérateur dynamique sur la scène régionale, la méthode est simple et peu onéreuse puisque d'excellents résultats peuvent être fournis par le biais de stagiaires universitaires ou d'écoles commerciales. Ces résultats pourront ensuite être largement exploités pour votre communication autour de votre implantation (brochure, ORP, audiovisuel d'entreprises, panneaux d'exposition...) Associations professionnelles ou patronales locales pourront alors, selon leur dynamisme, s'en faire l'écho et relayer l'information.

Toutefois, ces méthodes ne sont pas des panacées. Certaines entreprises de par leur activité sont contraintes à une certaine discrétion. C'est notamment le cas pour les entreprises de parfumerie. Qui sait qu'actuellement en France, seul un petit nombre de griffes (Chanel, Guerlain...) fabriquent elles-mêmes leur parfum. Dans la majorité des cas, les marques achètent des parfums à des sociétés spécialisées comme IFF, Givaudan, Roure ou Quest. Une trop grande communication de ces sociétés risquerait de gêner les marques qui les commercialisent en réduisant la part de rêve qui entoure le parfum. Barbara Le Portz, directrice de la division parfumerie fine de Quest international France (Groupe Unilever) explique ainsi : « Une marque qui lance un parfum est censée l'avoir composé, nos clients ne souhaitent pas que nous apparaissions. »<sup>89</sup>

## **2 – Les riverains et le milieu associatif**

### ***Le voisinage immédiat***

#### ▪ *Logique de fonctionnement*

Le public d'une implantation industrielle est généralement confronté à un certain nombre de désagréments. Hormis le cas évident d'une installation à impact environnemental fort, générant force rejets atmosphériques ou nuisances sonores ou visuelles, le voisinage immédiat reste soumis à quelques effets négatifs, ne serait-ce que par le flux quotidien de véhicules utilitaires.

A moins que le riverain n'en profite de par son métier (restaurateur, fournisseur...) ou qu'un membre de sa famille voire lui-même n'y travaille, tout site industriel apporte généralement des impacts potentiellement ressentis comme négatifs.

Toutefois, cette perception négative fortement présente au moment de la construction du site (cf. 2<sup>ème</sup> partie) s'évanouit rapidement dès l'implantation terminée. Même s'il était opposé à l'implantation industrielle lors de sa construction, dès celle-ci réalisée, le riverain évolue et peu à peu, dans la très grande majorité des cas, lui devient favorable. Il y a là un phénomène bien connu en psychologie sociale sous le nom de « réduction de la dissonance cognitive », développée aux Etats-Unis

---

<sup>89</sup> : « Derrière le parfum, cherchez l'industriel », *La nouvelle République du Centre-Ouest*, 20 juillet 1995, E.

par Festinger<sup>90</sup>. L'individu modifie son opinion en fonction des événements. Si cet événement, en l'occurrence l'implantation industrielle, apparaît intangible, l'individu n'ayant plus aucune prise dans sa contestation lui deviendra peu à peu favorable. Il réduira inconsciemment le décalage (dissonance existant entre la réalité et ses opinions).

▪ *Sa capacité d'action*

Par principe, toute théorie souffre d'exceptions. Il suffira souvent de fumées suspectes ou de bruit intempestif pour ruiner une confiance établie depuis plusieurs années. Le public immédiat peut ainsi se révéler le plus sûr des alliés comme l'opposant le plus actif.

- Comme allié, il témoignera lors de ces mêmes occasions de la parfaite synergie existant entre le monde de l'entreprise et celui qui l'environne. Preuve vivante de la citoyenneté de l'entreprise, les riverains avaliseront alors le discours de celle-ci, voire en seront les hérauts.

Si beaucoup d'entreprises aujourd'hui communiquent sur leurs actions locales de développement, elles devraient parfois se méfier de la possibilité qu'a le journaliste enquêtant sur place, d'interviewer un riverain et de s'entendre dire « Moi, tout ce que je constate, c'est qu'il y a davantage de fumée qu'avant. »

- Comme opposant, ses possibilités d'action restent importantes. Il pourra endosser le rôle de perturbateur lors de certaines ORP, se faire entendre lors d'actions de relations presse, agir sur le conseil municipal local sans évoquer la potentialité d'actions plus violentes ou plus spectaculaires.

Il suffit pourtant d'un minimum de communication s'apparentant ici à de la courtoisie pour établir un dialogue sur des bases stables et durables. Je me souviens d'avoir assisté à l'inauguration d'un nouveau bâtiment d'une implantation industrielle à Marseille. Alors que les officiels étaient largement représentés, personne n'avait songé à inviter la vingtaine de riverains de l'installation. De fait, ceux-ci, pourtant les plus concernés, se retrouvaient derrière la barrière de sécurité, à nous regarder déguster champagne et petits fours. Et si réellement, il était possible de craindre pour la sécurité des leaders présents, rien n'empêchait à leur départ, d'inviter le voisinage. Il est extrêmement rare que les riverains soient invités aux cérémonies, bien qu'aucune explication plausible ne puisse être formulée. On préfère souvent les noyer dans la masse lors de gigantesques journées portes ouvertes.

Si un jour, une fumée suspecte ou un bruit singulier se manifeste, le riverain pourra être le premier à donner l'alarme dans un état d'esprit préventif et non comme trop souvent dans un but revendicatif.

---

<sup>90</sup> : Pour un exemple type de cette théorie, cf. Léon Festinger, Hank Riecken et Stanley Schacter, *L'échec d'une prophétie*, PUF, 1993, Edition originale 1956, notamment p. 217 à 228. Voir également Maurice Reuchlin.

## ***Le milieu associatif***

Pour transmettre correctement un message aux milieux associatifs, il est important de bien connaître ce message, et il est également indispensable de parfaitement connaître les associations, malgré leur importante diversité. On estime actuellement leur nombre à plus de 750.000 dont 130.000 pour la seule région parisienne.

### ▪ *Les associations de consommateurs*

Si les associations françaises de consommateurs n'ont ni les moyens ni les pouvoirs de leurs homologues américaines, longtemps conduites par le médiatique Ralph Nader, elles restent vigilantes et apparaissent fréquemment bien organisées sur le plan local. L'usine ou l'établissement aura intérêt à nouer des relations de confiance. L'association pourra idéalement devenir une alliée et se faire le porte-parole de la démarche qui vous anime et minimalement exercer à votre égard une neutralité bienveillante vous mettant à l'abri de campagne dans la presse régionale, ou pétition à l'appui, de menaces de boycott. Si l'objectif poursuivi est similaire dans l'ordre du discours, l'état d'esprit n'est pas toujours en phase entre entreprises et représentants de consommateurs. Ces derniers apprécient avec une certaine méfiance toute tentative de l'entreprise assimilable à de la récupération. Si les deux interlocuteurs n'ont jamais eu le moindre contact, ce n'est pas une invitation à la foire commerciale qui améliorera les relations.

Nous croyons davantage en ce que les anglo-saxons appellent le *Work in progress*, c'est-à-dire le travail comme méthode de rapprochement des interlocuteurs. Plutôt que d'appeler l'interlocuteur au moment de la célébration des résultats, il est préférable de l'inviter dans une étape de mise à plat des difficultés et d'établissement des challenges à affronter. Votre interlocuteur ne pourra que se sentir valorisé par une démarche qui aboutit à la constitution de votre image non agressive, voire humble, et à la reconnaissance de la confiance que vous lui accordez. Dans le cas d'un réel partenariat, lorsque votre objectif est indiscutable, l'association s'approprie alors votre défi, peut s'en faire l'écho et devient ainsi un relais de votre communication. Agir ensemble est souvent essentiel au réel dialogue. Il n'y a pas de meilleure communication que celle qui fait agir dans le même sens deux interlocuteurs différents.

### ▪ *Les associations locales de protection de la nature*

Après une longue période de glaciation, les associations écologistes et le monde de l'entreprise ont commencé vers la fin des années 80 à se parler. L'entreprise s'est aperçue que les écologistes constituaient une force avec laquelle il fallait compter, et inversement, les associations de protection de la nature, s'apercevaient que le dialogue était souvent la voie la plus efficace d'une démarche constructive.

Cet intérêt de la rencontre entre deux interlocuteurs, hier encore opposés, s'accroît avec l'émergence de l'écologie sur la scène électorale locale. Malgré les divergences

au sein du mouvement, lorsqu'en mars 1993, deux cent douze élus font leur entrée dans les conseils régionaux, cela constitue autant de relais d'action politique pour les associations locales. Directement, car de nombreux membres de l'écologie politique proviennent de ces associations locales de protection de la nature, indirectement car les thèmes d'intérêt étant généralement communs, l'association se voit reconnaître de par sa courroie de transmission politique, un pouvoir décisionnel qu'elle n'avait jamais obtenu.

Une des caractéristiques majeures de la nouvelle scène écologiste locale réside dans le sérieux du travail accompli par les nouveaux élus écologistes. Comme l'indique une enquête approfondie sur l'impact engendré par l'irruption régionale de l'écologie : « les écologistes se font d'abord remarquer par leur assiduité et le sérieux avec lequel ils étudient les dossiers »<sup>91</sup>. Peut-être grâce à l'enthousiasme des débuts, peut-être parce qu'ils n'ont pas ou rarement d'autres mandats, les élus écologistes se révèlent les meilleurs connaisseurs de dossiers et les plus déterminés à les défendre jusqu'à l'extrême limite. Ce prolongement politique redouble ainsi l'intérêt pour une implantation industrielle d'avoir des relations de bon voisinage avec le milieu associatif local de l'environnement.

Ici également les relations doivent être dénuées d'ambiguïté. L'association ne saurait tolérer d'être utilisée comme alibi pour une communication d'entreprise qui chercherait prioritairement à la neutraliser. L'association, même dans un cadre partenarial, conserve son autonomie et sa liberté de parole. Elle a souvent besoin, ne serait-ce que pour sa cohésion interne ou pour recruter de nouveaux adhérents, de livrer des combats externes.

Or, les combats les plus attractifs sont souvent dirigés contre les entreprises. Ces dernières ont donc intérêt à choisir soigneusement leurs interlocuteurs associatifs et à éviter les associations davantage préoccupées par le gonflement du nombre de leurs adhérents, que par les actions concrètes au service de l'environnement. Le critère de localité est ici un bon indice, l'association ayant son siège dans la région de l'implantation apparaît généralement plus encline au dialogue que le maillon local membre d'une association nationale. Il n'existe pas entre elles d'émulation pour le nombre d'adhérents, il n'y a pas de comptes à rendre à l'échelle nationale, les décisions sont souvent plus rapides.

Les méthodes de contact sont multiples. Pour notre part, nous privilégions toujours la démarche de résolution de problème qui nous semble en l'espèce plus constructive que le scénario classique du mécénat. L'important ici est la réduction de l'approche financière. Lorsque Rhône-Poulenc s'est associé avec la FRAPNA<sup>92</sup>, afin de créer sur le Rhône un site protégé pour la faune et la flore sauvage, il était essentiel qu'elle ait le sentiment d'une réelle contribution à l'action réalisée. S'il avait eu le moindre

---

<sup>91</sup> : Daniel Boy, Vincent Jacques Le Seigneur, Agnès Roche, *L'écologie au pouvoir*, Presses de Sciences Po, 1995, p. 118.

<sup>92</sup> : Fédération Rhône-Alpes de Protection de la Nature. Elle regroupe 8 fédérations locales, 160 associations et 5.000 adhérents.

désir de faire de cette opération un élément d'une tentative d'achat du silence ultérieur de la FRAPNA, l'opération se serait rapidement retournée contre lui.

L'argent est souvent le point sensible de relations entreprises-environnement. L'association semble souvent surestimer la capacité financière des entreprises locales et cherche à en bénéficier. A l'inverse, le chèque est pour l'entreprise, la méthode la plus simple pour établir un partenariat. C'est aussi le moins efficace.

Possibilité, à laquelle nous croyons particulièrement, celle de la formation. L'objet consiste à faire appel à une association locale de protection de la nature pour animer un séminaire, voire selon la taille de l'implantation, un cycle de formation destiné au personnel de l'entreprise. La demande est sans ambiguïté ; aucun progrès décisif ne pourra être accompli si le personnel de l'entreprise n'est pas convaincu que l'action environnementale est prioritaire. L'association locale ayant une compétence reconnue, il lui est demandé de bien vouloir participer à la sensibilisation des salariés, voire de ses équipes dirigeantes.

L'action est incontestable, elle ne souffre d'aucun travers publicitaire ou démagogique. Elle est directement constructive puisque formatrice. Elle présente surtout l'aspect majeur que derrière l'intérêt de la sensibilisation interne, elle permet l'établissement d'un dialogue autour d'un objectif commun, entre deux mondes potentiellement opposés. Ici encore la meilleure communication réside dans l'action.

C'est d'ailleurs la contrainte majeure et l'atout principal de la communication de terrain. Elle est directement visible. Il serait inutile et dangereux pour une implantation polluante de se livrer à l'édition de somptueux supports de communication. Le public ressentirait l'action comme une agression. La meilleure communication est celle qui s'opère localement en accompagnement de projets réalistes. La communication vient en renfort de visibilité dans un but d'amélioration de l'image. Elle doit être très étroitement liée aux actions concrètes sur le terrain.

Ces relations ne feront jamais de l'association le plus solide de vos porte-parole. Cela ne la dissuadera pas, au moindre de vos écarts, d'exercer à votre encontre toute une gamme d'actions médiatiques ou judiciaires. Gageons toutefois que si le dialogue fut constructif et l'estime réciproque, elle prendra préalablement le temps de vous contacter afin de réagir face à une situation autrement que par l'intermédiaire d'un tiers extérieur. Le dialogue associatif est ainsi une des plus sûres méthodes d'une stratégie d'anticipation des risques.

#### ▪ *Les associations culturelles et professionnelles*

L'intégration sociale de l'entreprise, désignée actuellement sous le concept d'entreprise citoyenne, apparaît de plus en plus comme une composante nécessaire de l'image locale de l'entreprise. Si la notion est quelque peu galvaudée, elle traduit néanmoins une démarche d'origine récente et profondément ambitieuse.

Née avec la vague écologique de la fin des années 80, la citoyenneté semble d'abord traduire la volonté de conjuguer l'éthique et la rentabilité économique<sup>93</sup>. Aucune définition n'apparaît satisfaisante, si bien que nombreux la définissent par l'esprit qui l'anime à l'instar du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise : « est citoyenne, toute entreprise qui agit dans un esprit de co-développement avec son environnement ».

Retenons néanmoins que la citoyenneté d'entreprise dépasse les problèmes d'insertion sociale ou de banlieues défavorisées avec lesquels elle est souvent annexée.

La citoyenneté concerne d'abord l'implication de l'entreprise dans la cité, elle recouvre ainsi un domaine très vaste.

- **L'aspect culturel.** L'approche culturelle de l'entreprise a longtemps été réduite aux actions de mécénat qu'elle pouvait réaliser dans un objectif de construction ou d'amélioration de son image. C'est d'ailleurs une tendance de nombreuses grandes entreprises que de fixer nationalement des axes contraignants pour leurs implantations dans le domaine du parrainage et de leur interdire toute action qui s'en écarterait. Il y a là le danger d'oublier que le mécénat ne poursuit pas qu'un objectif national d'images, mais aussi celui d'accroître l'acceptabilité des établissements sur le terrain et donc la fluidité des relations locales. Concrètement, cela signifie qu'à côté des axes directeurs, chaque implantation devrait se doter d'une capacité de répondre positivement à certaines demandes en fonction de la personnalité du demandeur ou de l'importance de l'événement dans la vie régionale. Le promoteur d'un festival quelconque mais majeur régionalement, par ailleurs président de la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie, qui s'entendrait répondre avec dépit : « Cela nous intéresserait beaucoup d'y participer, malheureusement nous ne faisons que dans la danse » risquerait d'étiqueter son interlocuteur comme manquant singulièrement d'autonomie, voire de volonté.

Dans ce domaine, nos collègues allemands semblent beaucoup plus avancés. De nombreuses entreprises locales ont tissé un important réseau de relations avec le milieu associatif et culturel. Le Net-Working y repose moins en matière culturelle sur de savantes études marketing que sur les affinités électives entre artistes et mécènes potentiels « il s'attache davantage aux liens organiques enracinés dans le terrain régional, et les relations sécurisantes de personne à personne »<sup>94</sup>.

- **La volonté de solidarité.** Les actions de solidarité de l'entreprise, d'apparence récente, pourraient sans difficulté renoncer à la tradition paternaliste des débuts de la révolution industrielle. Elles n'en ont pas moins pris une tournure plus aigüe avec la médiatisation des phénomènes de violence et d'exclusion sociale.

---

<sup>93</sup> : Sur ce point, cf Gilles Lipovetsky, *Les noces de l'éthique et du business*, in « Le crépuscule du devoir », Gallimard, 1992, p. 252 à 292.

<sup>94</sup> : André Garcia, « La communication d'entreprise à l'étranger : que peut-on dire aux Allemands ? », *Revue française du Marketing*, n° 132, 1991/1, p. 38.

Singulièrement, si les actions environnementales de l'entreprise firent largement l'objet de communication, les opérations liées à la solidarité restent teintées de davantage de pudeur comme si les deux concepts étaient inconciliables. C'est qu'ici également un décalage se fait sentir entre une communication nationale qui risquerait effectivement d'apparaître déplacée et une communication de proximité, basée sur la simple connaissance des faits.

Parmi les nombreux exemples<sup>95</sup>, l'hypermarché Auchan, situé sur la commune de Plaisir dans la banlieue parisienne a engagé une action en profondeur avec une association locale d'insertion<sup>96</sup>. Il est vrai que le magasin était quotidiennement confronté à des actes de vol ou de vandalisme et que l'action était clairement intéressée. Les résultats furent impressionnants puisqu'une quinzaine de jeunes furent embauchés et que les dégradations se réduisirent considérablement. L'hypermarché venait de réussir un pari difficile pour lequel aucune action de relations publiques n'était à initier puisque les médias locaux, impressionnés par l'exemple couvrirent largement l'événement.

Dans le même esprit, l'action entreprise par La Redoute dans le quartier de l'Alma à Roubaix, où elle a son siège, est exemplaire d'une opération efficace et spectaculaire, tout en étant humble et discrète<sup>97</sup>. Toujours dans le cadre de partenariat avec des associations existantes, cette entreprise a mis en place un véritable « catalogue » d'actions de solidarité : aides aux scolaires en difficulté, création d'une entreprise d'insertion..., en incitant ses salariés à y participer. Résultat : une trentaine de bénévoles de l'entreprise participent à ces actions. Sans particularisme déplacé ou marketing récupérateur, La Redoute essaie ainsi de s'affirmer comme un acteur au sein de sa cité.

Ces opérations apparaissent exemplaires d'une attitude responsable et d'une communication bien comprise. Sans publicité tapageuse, l'action sera rapidement connue et le prestige rejaillira sur l'entreprise. C'est en participant à la résolution de ce type de problème que celle-ci peut acquérir localement un surcroît de légitimité et se voir ouvrir de nombreuses portes.

Cela nécessite la mise en place d'un système d'écoute par les traditionnelles et indispensables participations des équipes dirigeantes d'entreprise aux cercles de notables locaux du type Rotary, Lion's ou Kiwanis. Ecoute et entrisme doivent également s'opérer dans des lieux en apparence moins prestigieux, mais où se rencontrent avec le plus d'acuité les réels problèmes de la vie locale. La contribution de l'entreprise aux actions qui sont alors développées pourra lui permettre d'apparaître légitimement comme un acteur local dont l'estime débordera la sphère immédiate de sa compétence.

---

<sup>95</sup> : Nicole d'Almeida, *L'entreprise à responsabilité illimitée*, Editions Liaisons, 1996.

<sup>96</sup> : Olivier Rioux, « Auchan embauche des casseurs », *Liaisons sociales*, janvier 1994, n°85, p. 35.

<sup>97</sup> : Olivier Rioux, « La Redoute soutient son quartier », *Liaisons sociales*, janvier 1994, p. 38.

### 3 - Elus et pouvoirs publics

#### ***Les décideurs économiques et politiques***

L'entreprise a, en région, quelques interlocuteurs officiels avec lesquels des relations spécifiques doivent être menées. C'est le cas des services extérieurs ministériels, voire des préfectures, qui doivent être traités en considération de leur statut et de leur pouvoir.

Ainsi, s'agissant des Directions Régionales de l'Environnement (DIREN) créées par le décret du 4 novembre 1991 et surtout des Directions Régionales de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE), l'entreprise doit s'efforcer de nouer des relations de confiance sans la moindre ambiguïté ou volonté impérialiste de sa part. Trop nombreuses sont en effet les administrations décentralisées qui se plaignent de ne recevoir que des informations à caractère quasi-publicitaire et d'être traitées comme des institutions bureaucratiques.

La règle est ici l'établissement de contacts réguliers en dehors de toute préoccupation à court terme. L'anticipation est un préalable à toute relation efficace, ce n'est pas lorsqu'un problème survient que celle-ci doit s'établir. Comme l'indique justement le groupe Bernard Krief Communication : il est « maladroit d'inviter à déjeuner le Directeur Départemental du Travail le lendemain du jour où l'un de ses inspecteurs vous a dressé procès-verbal »<sup>98</sup>. Comme en matière de gestion des crises, un problème est plus efficacement résolu si les interlocuteurs ont eu le temps auparavant de se connaître et de s'apprécier.

Parmi les techniques de contacts ou d'informations constructives, le déjeuner annuel semble incontournable. En dehors de toute urgence, il permet de présenter l'activité de votre entreprise, ses projets futurs et surtout de mieux connaître votre interlocuteur et ses préoccupations. Dans la même ligne de préconisation en matière environnementale il est souvent intéressant d'inviter le directeur régional à exposer ses activités devant votre état-major. L'avantage est double, il valorise votre interlocuteur et il témoigne de l'attention réelle que vous portez à son rôle puisque vous mobilisez votre équipe dans le seul objectif de l'écouter. Les journaux d'établissement peuvent leur être adressés à condition d'être adaptés à une diffusion externe. L'envoi du journal interne ne présente aucun intérêt. Le courrier reçu en direction régionale étant impressionnant, il y a lieu de savoir que les supports de communication adressés auront un taux de lecture très faible, réduit dans la meilleure hypothèse à celui des titres et chapeaux. Néanmoins, si le journal vous apparaît conséquent, il conserve une fonction symbolique en agissant comme un signe d'une volonté d'ouverture et de dialogue.

S'il y avait un second mot à retenir s'agissant des relations avec les organismes administratifs, outre l'anticipation, nous noterions la continuité. Beaucoup

---

<sup>98</sup> : Jean-Pierre Raffarin, *Les relations publiques de votre entreprise – 12 erreurs à éviter*, Document Bernard Krief Communication, 1984.

d'interlocuteurs ont noté le caractère très ponctuel des contacts établis « nous recevons beaucoup de brochures, parfois des invitations à venir les voir sur leurs stands, de temps en temps à décerner un prix de la qualité ou du management qu'ils ont créé et dont ils ont décidé eux-mêmes à qui le remettre, mais les relations suivies sont beaucoup plus rares ».

Outre les contacts humains, dans ce respect de la continuité et du rôle de l'organisme régional, les méthodes les plus simples sont souvent les plus efficaces. Ainsi, la note de travail se révèle souvent être l'outil le plus adapté à une lecture attentive, sans évoquer son aspect de gratuité. Pour esquisser un projet, faire le bilan d'une activité, présenter la synthèse d'un dossier en cours, la note de synthèse présente l'intérêt majeur d'être étiquetée comme document de travail, amenant une éventuelle réponse. Evidemment ce genre de conseil sera rarement proféré par une agence conseil en communication, et pour cause, c'est pourtant à l'usage et sous respect d'un minimum de présentation, la meilleure des communications possibles.

Certaines cibles nécessitent un traitement particulier. Une des erreurs fréquentes de la communication d'entreprise est sa tendance à vouloir être comprise du plus petit commun dénominateur. Cette règle du PPDC, classique en journalisme, n'a pas lieu d'être en communication d'entreprise et spécialement avec les décideurs administratifs ou économiques. La communication de proximité a pour principe le respect de sa cible, et de ce point de vue « certaines cibles exigent plus ou moins consciemment un discours qui ne doit pas être forcément simplifié »<sup>99</sup>.

### **Interview du DRIRE Bourgogne**

#### **Michel Pascal**

• *Quel est le type de relations que vous entretenez avec les entreprises régionales?*

La DRIRE entretient des relations suivies avec les PMI qui composent le tissu industriel régional. Elle le fait au moyen de visites régulières sur le terrain. La moitié des entreprises sont ainsi visitées chaque année, afin de découvrir leurs projets de développement, leurs besoins, et le meilleur moyen de les soutenir. Je m'attache moi-même à aller en voir une quarantaine par an.

• *Recevez-vous de leur part, toutes les informations dont vous pouvez avoir besoin?*

Ce n'est pas si simple. Les besoins des entreprises sont très divers, et souvent peu formalisés. Notre travail consiste donc à recouper cette foule d'informations disparates, afin de construire un corps d'une politique industrielle régionale.

En outre, de nombreuses PMI, par manque de temps, vivent un peu cachées. Quant aux organisations professionnelles, elles ne disposent pas toujours des informations (conjoncture...) qui nous sont nécessaires.

---

<sup>99</sup> : Aimery de Narbonne, *Communication d'entreprise – Conception et Pratique*, Eyrolles, 1990, p. 119.

- *Quels conseils donneriez-vous pour améliorer la communication locale des entreprises avec leurs partenaires administratifs?*

A l'évidence, un des métiers du chef d'entreprise, c'est de faire connaître sa société, c'est d'être à l'écoute de l'extérieur. C'est parfois bien difficile, et de manière bien compréhensible, lorsqu'on sait qu'il doit d'abord obtenir des commandes, rénover son parc de machines, faire vivre son personnel. La communication peut alors être considérée au pire comme une perte de temps, au mieux comme un investissement dont le temps de retour serait trop important.

Je ne serai pas présomptueux au point de leur donner des conseils, et je me bornerai à quelques remarques.

Nous sommes au service et à l'écoute des entreprises. Nous attendons d'elles la clarté, la transparence. Les PMI ne vivent pas seules : composées de femmes et d'hommes, elles concourent à la vie locale, elles structurent l'économie d'une ville, d'un bassin d'emploi. A ce titre, elles doivent entretenir des relations avec leur environnement proche. Mais cela ne suffit pas : les marchés et la compétition sont aujourd'hui mondiaux, l'*image* qu'elles se construisent est alors primordiale, au travers des produits, des documents, de la personnalité du chef d'entreprise.

Le comportement « pour vivre heureux, vivons cachés » ne peut être efficace à long terme. Je dirai plutôt aux entreprises : innovez, exportez, développez-vous, soyez-en fières et faites-le savoir !

### ***Des élus locaux en professionnalisation croissante***

Depuis la loi de décentralisation du 2 mars 1982, les élus locaux ont pris une place particulièrement importante, même si en matière directement économique leur pouvoir reste encore très réduit.

Néanmoins, vis-à-vis de l'entreprise locale, l'élus possède de nombreuses compétences dans le domaine des autorisations, ou de facilités liées à la vie de l'entreprise. « Pour la création d'une crèche pour les enfants du personnel, la création d'un restaurant d'entreprise, la création ou l'utilisation de terrains de sports, la mise en service de transports en commun, l'attribution de terrains pour construire des logements ou pour agrandir l'entreprise. Beaucoup d'autres choses encore peuvent être envisagées sans parler bien sûr de l'aspect purement relationnel, voire politique. »<sup>100</sup>

Le monde des élus locaux reste fort disparate tout en étant relié par de nombreux intérêts communs. Les relations avec les entreprises locales apparaissent souvent teintées d'ambiguïté, alors que certaines règles élémentaires apporteraient des progrès décisifs.

---

<sup>100</sup> : Philippe Morel, *Relations publiques - Relations presse – Une communication élargie*, Bréal, 1991, p. 41.

- *Un monde hétérogène mais des intérêts communs*

La diversité des élus locaux provient d'abord de leur nombre. 36 500 communes en France, cela représente autant de communes que dans le reste de l'Union Européenne. Leur taille varie considérablement, alors que seule une centaine d'entre elles comptent plus de 50 000 habitants, elles sont près de 30 000 à en recenser moins de 1 000. La France est donc majoritairement, un pays de communes rurales.

Divers de par la taille de sa commune, le statut de l'élu varie également selon sa fonction. Derrière les 36 500 maires, se profilent 500 000 conseillers municipaux, 3 800 conseillers généraux et 1 840 conseillers régionaux sans parler de ceux qui cumulent les mandats, notamment parlementaires. Les préoccupations des élus peuvent similairement diverger selon le budget de la commune, la durée de l'implantation de l'équipe en fonction, l'intérêt ou l'ambition politique des acteurs locaux...

Toutefois, malgré ces différences des intérêts communs structurent le travail et la fonction des élus locaux. Ceux-ci ont, malgré leur diversité et sans inéluctablement en être toujours conscients, une mission essentielle qui est la *cristallisation de l'intérêt général*. Eux seuls en sont les porteurs. « L'intérêt général ne saurait être défini que par les élus. Rien ne garantit qu'ils le feront toujours bien, qu'il n'y aura pas d'erreur ou qu'ils ne seront pas eux-mêmes mus par des intérêts particuliers ou locaux. Pourtant, eux seuls définissent l'intérêt général. »<sup>101</sup>

Second point commun, *l'implication psychologique forte de la mission attribuée*. Sauf exception, l'élu local est volontaire, il a librement choisi de prétendre à cette fonction. Pour être élu local et particulièrement dans les communes rurales dont nous avons constaté qu'elles formaient la majorité, il est nécessaire d'avoir le goût des contacts humains. Le métier d'élu est d'abord un métier oral. Ces contacts formeront, si l'élu sait les gérer efficacement, son réseau de soutien. Une des grandes préoccupations des élus réside dans la recherche de leur réélection. De fait, l'élu recherche prioritairement tout ce qui peut accroître son capital de sympathie et s'opposera à tous les projets communaux susceptibles d'altérer son image locale.

- *Des relations locales élus - entreprises souvent ambivalentes*

Entreprises et élus agissent dans le même lieu géographique mais dans deux sphères différentes. Là où l'élu existe d'abord par l'opinion, l'entreprise est quotidiennement confrontée aux difficultés de la décision et chacun s'attend à ce que l'autre élargisse son domaine.

L'élu attend d'abord de l'entreprise qu'elle lui apporte de l'emploi local et si possible une aide au développement communal. Pour l'entreprise, l'emploi est souvent une variable dépendante des évolutions du taux de marge ou des perspectives économiques. Elle attend de l'élu qu'il l'aide dans son développement, directement dans la commune par la réalisation d'infrastructures ou indirectement par des relais

---

<sup>101</sup> : Eric Eugène, «Comment développer de bonnes relations avec les élus », *Humanisme et Entreprise*, n° 203, 1994/1, p. 4.

d'actions politiques au sein d'autres instances régionales (Conseil Général ou Régional).

Cela se traduit par des difficultés relationnelles fréquentes. L'entreprise se cantonne dans sa contribution fiscale annuelle à la commune sans percevoir le rôle qu'elle pourrait apporter aux équipes municipales dans leur valorisation de celles-ci. De même il n'est pas rare de voir une entreprise annoncer un plan de licenciement à quelques semaines d'élections locales, sans penser aux implications négatives pour le conseil municipal en place.

Le problème principal vient de ce que les entreprises ont souvent tendance à appréhender l' élu local à travers le prisme de l'aide directe que celui-ci peut apporter. Lorsque Philippe Morel écrit « les élus locaux sont des personnages particulièrement utiles si l'entreprise est implantée en banlieue et plus encore en province »<sup>102</sup>, il ne fait que traduire un état d'esprit où la relation avec l' élu est d'abord considérée sous la forme et la technique du lobbying, plutôt que celle du respect et de l'échange.

C'est d'ailleurs le mérite d'une entreprise comme la SNCF que de pouvoir aujourd'hui le reconnaître sans langue de bois. Lorsque cette société écrit : « Lorsqu'une relation ferroviaire est possible sans l'accord des élus, on ne leur en parle pas. Lorsqu'on a besoin d'eux, on leur présente le problème déjà résolu auquel ne manque que leur accord. Il en résulte une impression de chantage, de système imposé de l'extérieur, guidé d'en haut »<sup>103</sup>, on a le sentiment d'une courageuse reconnaissance, première étape vers des relations plus réciproques et plus proches.

#### ▪ *Quelques règles de bonnes relations*

Avant de nécessiter des techniques, les relations avec les élus reposent sur un comportement.

- **Une attitude.** Le premier principe réside dans la fréquentation du personnel politique local. La connaissance de l' élu local, de sa fonction, de son comportement et de ses préoccupations s'effectue à son contact direct. La présence aux cocktails, bien que figurant au chapitre préhistoire des manuels de communication, reste parfois la méthode la plus efficace pour l'écoute et l'information.

A l'instar d'une stratégie de jeu de go, la notion de maillage est ici primordiale. L' élu l'est rarement à plein temps. Il importe de connaître ses lieux, ses activités de manière à pouvoir le rencontrer également en dehors des cadres strictement professionnels. Les relations sont plus étroites lorsque les rencontres sont fréquentes et connectées entre elles autour d'une stratégie centrale<sup>104</sup>. De fait, la participation active de l'entreprise à la vie locale, en dehors du cadre strict des

---

<sup>102</sup> : Philippe Morel, *Op. Cit.*, p. 41.

<sup>103</sup> : Marc Cauty, « La communication de la SNCF, en direction de la région », in ISIC, *L'entreprise communique avec ses partenaires*, non daté.

<sup>104</sup> : Sur ce point, Francis Touazi et Cécile Gevrey, *Management d'entreprise et stratégie du Go*, Nathan, 1994, p. 86 à 88.

relations mairies- entreprises, constitue un des plus sûrs garants de relations solides et durables.

La rencontre en soi ne suffit pas sans une écoute véritable. Vision sans écoute n'est que ruine de la communication. Mieux comprendre s'avère être ici indispensable. Et « pour mieux les comprendre il faut les connaître, se pencher sur leurs métiers, leurs difficultés, leurs passions, leur vie quotidienne, savoir comment ils ont été élus, et quand ils affronteront de nouveau le suffrage universel, ce qui est en leur pouvoir, et les domaines où ils sont impuissants »<sup>105</sup>. Cette compréhension permettra à l'entreprise de mieux cerner les sujets d'intérêt de l'élu, le développement local, la protection de l'environnement, les actions de parrainage, le partenariat social...

- **Des techniques.** Simplicité et efficacité sont souvent liées en communication de proximité. Sans vouloir en faire un leitmotiv, la formation des équipes dirigeantes d'entreprise constitue un préalable à toute action ambitieuse. Dans l'objectif de valoriser votre interlocuteur et lui témoigner votre estime, il importe de profiter des visites sur votre site, du patron de votre groupe ou de fédérations d'entreprises, pour convier l'élu local à une rencontre ou à un déjeuner avec celui-ci.

Evidemment, les informations destinées aux élus locaux doivent être claires, synthétiques et surtout très brèves. Comme la plupart des décideurs, les élus sont submergés d'informations et le temps consacré à la lecture du courrier autre que celui de leurs administrés, est souvent réduit. Chaque entreprise a généralement dans ses équipes un élu local pouvant en témoigner.

Sans recourir aux technologies interactives, voire aux autoroutes de l'information, un minimum de veille stratégique est utile, notamment s'agissant des élus du futur. C'est lorsque l'élu est en phase ascensionnelle que les contacts peuvent être les plus fructueux, alors qu'ensuite lorsqu'il est en fonction, son regard sur l'entreprise sera différent. L'élu municipal, ayant de fortes chances de devenir rapidement parlementaire fera ainsi l'objet d'une attention particulière.

Il faudra se protéger du manichéisme et se préparer aux alternances. S'il est légitime d'entretenir d'excellentes relations avec un maire en fonction, il peut être opportun d'avoir quelques contacts avec son opposition, notamment lorsqu'elle apparaît potentiellement vainqueur du prochain scrutin. A cet égard, les élections municipales de 1995 qui ont vu un taux de renouvellement des maires de 38 %, avec des pointes à 53 % dans la Nièvre et le Haut-Rhin devraient inciter à une certaine prudence.

Enfin, la technique de base des relations publiques reste ici valable. L'invitation à visiter l'entreprise ou à inaugurer un bâtiment sont les plus fréquentes. Elles ont toutes pour objectif le renforcement des relations et pour socle la valorisation incessante de votre interlocuteur.

---

<sup>105</sup> : Eric Eugène et Françoise Jouet, *Comment développer de bonnes relations avec les élus*, Le Cherche-Midi Editeur, 1992, p. 165.

## Interview Express

### Eric Eugene\*

- *En matière de relations avec les élus, vous refusez d'utiliser le terme de lobbying. Pourquoi, en est-il de même au niveau local?*

Pour moi, le lobbying tel qu'il est conçu, est avant tout le résultat d'un rapport de force, et par conséquent la violence qu'il sous-entend est très importante. En cela, il est la négation même de la démocratie.

Les relations avec les élus ne peuvent être fondées que sur un échange véritable qui doit être également mis à profit par l'entreprise pour faire évoluer sa propre culture. Elle ne sera citoyenne qu'à cette condition.

Au plan local, cet échange est encore plus important. Si je prends l'exemple de la SNCF je constate qu'étant donné la prégnance que cette entreprise a sur le corps social et l'aspect affectif du train, particulièrement en zone rurale, nous ne pouvons pas laisser les élus isolés pour affronter les problèmes locaux.

- *Faites-vous une différence entre les relations nationales et les relations locales avec les élus ?*

Fondamentalement non car l'objectif est le même, passer d'une logique d'émission à une logique de réception. C'est-à-dire prendre en compte les attentes des élus, notamment celles qui touchent au devenir des populations qu'ils représentent. Par expérience, je constate aussi qu'il est plus facile qu'on ne le croit pour une entreprise d'avoir de bonnes relations locales avec les élus, car les attentes des uns et des autres ne se situent pas sur le même plan et ne sont pas fondamentalement contradictoires.

- *Quels conseils donneriez-vous à un dirigeant local d'entreprise ?*

D'abord, apprendre à se comporter vis-à-vis des élus avec une attitude d'ouverture et de dialogue. Par exemple, à la SNCF, nous mettons en œuvre des jeux de rôle sur ce thème. A chaque fois qu'un agent se place dans une attitude de raideur ou de refus, il en résulte un échec et tout un dialogue est rendu impossible. Dans le jeu de rôle la sanction est immédiate. L'expérience se transmet ainsi.

Ensuite, bien connaître les élus locaux. Cela suppose une certaine durée dans les fonctions, à tout le moins celle de ses collaborateurs. Le dirigeant ne peut tout faire, il doit donc se réserver les 6 ou 7 personnalités majeures et confier aussi des missions relationnelles à ses collaborateurs.

- *Quels sont vos projets actuels à la SNCF?*

Nous tentons de mettre une certaine dynamique relationnelle en mouvement. Si la vingtaine de directeurs de région pouvaient mobiliser environ 50 collaborateurs pour que chacun suive particulièrement 7 ou 8 élus, cela représenterait pour nous environ 8.000 élus qui seraient ainsi en relation avec notre entreprise. Le déficit d'ouverture

constaté pourrait être comblé et l'entreprise s'enrichir considérablement de cette nouvelle approche du monde extérieur.

- *Quelle est votre conception des relations avec les élus en cas de projets d'infrastructures ferroviaires ?*

Ici également, je refuse tout passage en force et toute confrontation brutale. Il ne faut pas espérer des élus davantage que ce qu'ils peuvent vous donner, par exemple qu'ils fassent le travail de l'entreprise à sa place. On ne demande pas à un élu de prendre des positions que les populations ne sauraient comprendre ni de devenir notre allié, mais seulement d'exercer pleinement son rôle de canaliseur des passions locales. N'oubliez pas que la communication avec les élus, plus qu'une technique, c'est d'abord une relation d'homme à homme.

\* : Directeur des relations institutionnelles SNCF, à l'époque de l'interview.

### III – PUBLICS DE PERIPHERIE

Les publics de périphérie constituent l'ensemble des interlocuteurs externes de l'entreprise dont l'activité interfère ou peut interférer avec celle de l'entreprise. Sans être riverain géographiquement, un certain voisinage professionnel peut recouper l'activité de l'implantation. La proximité d'intérêt compense alors la proximité géographique.

#### 1 – Les publics parcellisés

##### ***Les milieux économiques***

Les interlocuteurs économiques forment le milieu le plus proche sociologiquement de l'entreprise, son milieu naturel avec lequel elle partage les mêmes valeurs, les mêmes préoccupations et les mêmes intérêts. Les relations sont souvent faciles et la compréhension des acteurs importante en raison de la grande similitude d'horizon intellectuel.

A côté de cette commodité de contact, les associations à caractère économique peuvent constituer pour l'entreprise, tout à la fois un relais et une légitimation de l'action. Elles peuvent devenir un porte-parole de l'entreprise avec d'autant plus d'effet qu'elles seront représentatives et reconnues localement.

Il en est ainsi des unions patronales dont le dynamisme varie d'un département à l'autre. La lourdeur d'une association n'est pas en soi un obstacle, spécialement si elle est compensée par l'entrisme et la capacité de faire se mouvoir les éléments de l'intérieur.

Les objectifs sont nombreux. D'abord, l'association patronale peut, dans le cadre de ses activités, prendre votre entreprise pour modèle d'une action réussie et devenir ainsi un de vos plus sûrs agents publicitaires. Il suffit d'informer l'association de vos activités, elle pourra ensuite les relayer au travers de ses propres supports de communication (bulletins, plaquettes...) ou de colloques qu'elle organise.

L'association a également la possibilité de prendre en charge l'organisation de colloques sur tout ou partie de votre secteur d'activités. Celle-ci a un besoin de communication et de légitimité, il lui importe de défendre ses adhérents par des actions adaptées. Si vous dirigez une entreprise agro-alimentaire, pourquoi ne pas lui proposer d'organiser une conférence sur le thème de l'avenir de la filière dans votre département. L'association donnera l'image de son dynamisme par des actions concrètes et vous aurez alors le double avantage d'être libéré en partie de problèmes d'organisation ou de financement et d'avoir le prestige et la crédibilité de l'intervenant invité comme exemple d'entreprise régionale dynamique.

Enfin, la participation à ce type d'association vous confère tout à la fois l'aura de la notabilité, ce qui n'est pas totalement négligeable en zone rurale notamment dans les discussions avec certains élus locaux, et l'avantage de pouvoir bénéficier des réseaux d'informations des collègues avec qui vous pourrez échanger.

A côté de ce type d'organisation à caractère généraliste il existe de nombreuses associations spécialisées thématiquement. Pour des cotisations généralement négligeables, il est possible d'intégrer des associations de type régional ou départemental d'entreprises citoyennes ou les réseaux d'entreprises locales contre l'exclusion... La simple adhésion à ces actions traduit une volonté d'élargir l'activité étroite de votre entreprise tout en étant à l'écoute des innovations dans le domaine considéré. En cas d'absence locale de ce type d'organismes, la création d'associations ad hoc se révèle particulièrement rapide et peu onéreuse. La présidence d'une association regroupant d'autres entreprises intéressées par la réalisation d'actions positives dans un secteur considéré confère à celui qui l'exerce une aura et une reconnaissance qui rivalisent avec de nombreuses actions onéreuses à caractère publicitaire. C'est, toute proportion gardée ce qu'a bien compris Rhône-Poulenc en pilotant au niveau national l'association des entreprises pour l'environnement. Bien entendu, les présidences potiches se repèrent aisément et se retournent rapidement contre les entreprises qui les exercent. La proximité a ceci de redoutable qu'elle rend les actions plus visibles et dévoile la nudité des présidents sans pouvoir ou sans réelle ambition.

Le réseau des chambres de commerce et d'industrie, dans la même lignée, permet à l'entreprise de nombreux avantages relationnels liés à l'intégration au sein d'un organisme reconnu. Les avantages de communication par la bande restent ici tout aussi efficaces. La plupart des C.C.I. possèdent leurs propres organes d'informations externes qui peuvent devenir des relais de votre actualité. En outre, le travail accompli dans les commissions de travail peut contribuer à la constitution de réseaux utiles dans le secteur d'activité de votre entreprise.

La seule contrainte est temporelle et tient à la gestion de l'emploi du temps. N'ayant pas toujours le don d'ubiquité, l'optimum est ici d'organiser une ventilation des tâches au sein des équipes dirigeantes locales. Concrètement, il suffit de repérer les acteurs territoriaux ayant une capacité d'influence puis d'organiser une action d'entriste au niveau de l'état-major du site. Chacun des membres se voit ainsi reconnaître une mission d'intégration au sein des organismes départementaux, voire régionaux. Cela permet de multiplier la faculté d'écoute et d'échange de votre entreprise tout en valorisant la faculté d'ouverture des équipes dirigeantes locales.

Enfin, en relation avec le paragraphe concernant la relation avec les élus, il convient de noter que nombreux sont ceux qui possèdent un réseau économique leur permettant de rester en contact permanent avec les réalités économiques locales et leurs conséquences en termes d'emploi ou de climat social ou politique. Le groupe d'entreprises constituant REEL, le réseau d'entreprises engagé localement qui regroupe plus d'une vingtaine de sociétés du Poitou-Charentes, a permis ainsi au président du Conseil Régional de cette région, Jean-Pierre Raffarin, d'avoir une connaissance régulière et directe des activités industrielles de sa région. Cela permet également aux entreprises membres de pouvoir s'exprimer en dehors du formalisme des rencontres officielles.

## ***Les milieux techniques et scientifiques***

### ▪ *L'objectif*

Les relations locales avec les organismes techniques et scientifiques poursuivent trois types d'objectifs :

- **L'objectif d'image** a pour objet, par la valorisation des échanges de l'entreprise avec la communauté scientifique, de rechercher une image d'entreprise liée aux valeurs du progrès, de la fiabilité et de la compétence. L'image positive du progrès scientifique peut alors rejaillir sur l'entreprise.
- **L'objectif de relais** repose sur le principe que pour évoquer tout ou partie de l'activité de l'entreprise, le scientifique dispose d'une crédibilité bien supérieure à celle de l'entreprise. Garant de la véracité des discours émis par celle-ci, le scientifique par sa respectabilité, leur confère une nature différente et permet d'en multiplier les effets. La communauté scientifique écoutera avec plus d'attention l'un de ses pairs, plutôt qu'un technicien.
- **L'objectif d'anticipation** des crises prend en compte le constat que sur les sujets les plus problématiques, les scientifiques peuvent se révéler être des alliés irremplaçables ou des adversaires puissants. Dans ce cadre le scientifique est tout à la fois objet de message en cas de crises particulières et de ce point de vue, il est essentiel pour l'entreprise d'avoir préalablement défini ses circuits d'informations, et porteur de messages car officiels et

médias se tourneront plus aisément vers le représentant scientifique garant d'objectivité plutôt que vers le monde de l'entreprise suspecté de partialité<sup>106</sup>.

▪ *Les moyens*

La première étape consiste à répertorier le public concerné. En dehors des organismes nationaux décentralisés comme certains laboratoires de recherche du CNRS, ou les délégations régionales de l'ANVAR, les centres locaux de recherche restent souvent confinés dans les domaines de compétences universitaires. La communauté médicale ou paramédicale (ordres départementaux de médecins par exemple) peut parfois, selon le type d'activité du site, être retenue comme cible. La moindre inquiétude ressentie par la population riveraine d'un site est souvent exprimée prioritairement au médecin de famille.

La stratégie applicable en matière scientifique est claire. Il s'agit d'abord d'une attitude ensuite d'un échange. L'attitude consiste à positionner l'entreprise comme un interlocuteur fiable vis-à-vis du corps scientifique. Cette attitude passe par une totale transparence et des contacts réguliers. L'échange participe d'un processus d'information et de mise à disposition des connaissances. Celles-ci doivent être adaptées à la fonction de l'interlocuteur. Parmi les moyens, peuvent être envisagés :

- la formalisation des relations. L'entreprise peut mettre au point un calendrier et prévoir quelques rencontres annuelles avec ses interlocuteurs cibles ;
- dans le cas de site de production industriel, l'entreprise a intérêt à inviter les scientifiques à visiter l'implantation de manière à ce qu'ils soient conscients des impératifs de production et des activités de l'entreprise ;
- partenariat et commande : le site peut, dans le cadre de contrat de recherche, effectuer en partenariat avec des laboratoires extérieurs, des études sur des dispositifs industriels d'amélioration ;
- colloque et inauguration : l'invitation de personnalités scientifiques non contestées et avec qui l'entreprise a su mettre en œuvre un dispositif d'échange permet lors d'opérations de relations publiques que la parole de l'entreprise soit crédibilisée par la voix du chercheur.

Au total, si les relations avec les scientifiques ont longtemps été l'apanage des grands groupes industriels qui les exerçaient au niveau national, on s'aperçoit que celles-ci restent parfaitement valables localement, cela avec un minimum de coût et des résultats qui apparaissent loin d'être négligeables.

---

<sup>106</sup> : « Riverains, êtes-vous informés des risques technologiques majeurs ? », article de Valéry Laramée, in *l'Environnement Magazine*, juillet/août 1995, p. 46-47.

## ***L'enseignement***

Le public de l'enseignement possède un avantage par rapport aux autres cibles potentielles de toute implantation. Il bénéficie de la légitimité interne des salariés. Lorsque l'on enquête auprès des salariés pour connaître le type de communication de proximité que leur entreprise devrait développer prioritairement, la première réponse avancée concerne les milieux scolaires à atteindre par l'intermédiaire des portes ouvertes.

Sans dénigrer ce public, il apparaît néanmoins secondaire par rapport à des cibles plus en rapport avec l'activité et la mission commerciale du site. L'assentiment des salariés constitue un atout, et non un élément déterminant du choix.

### ▪ *La diversité des publics de l'enseignement*

Si l'on excepte les clients potentiels, le public de l'enseignement représente localement le groupe le plus nombreux. Généralement, premier employeur régional, l'enseignement constitue toutefois un public hétérogène. Le milieu scolaire et universitaire comporte d'abord les élèves, lycéens et étudiants. Il regroupe également le corps professoral et d'administration au premier rang duquel figure le rectorat. Chacune de ces trois catégories constitue en soi une cible distincte nécessitant des moyens adaptés.

### ▪ *La variété des objectifs poursuivis*

Par ses actions envers ces différents publics, l'entreprise ou le service local poursuit cinq types d'objectifs pouvant être cumulatifs.

- **La préparation d'une image future** part du constat que l'avenir de l'entreprise repose en partie sur l'avenir de ses soutiens. Le fait d'engager suffisamment tôt des relations avec ceux qui formeront l'opinion publique locale permet de créer une familiarité, dont les liens seront ensuite plus difficiles à détendre. Les entreprises chimiques ont notamment une politique très ouverte de visite pour l'ensemble de leurs sites de manière à démystifier chez les jeunes enfants les craintes qu'ils pourraient ensuite ressentir.
- **La communication par la bande** consiste à toucher d'autres publics par l'intermédiaire de l'enfant. La théorie du *Two Steps Flow of Communication* est ici utilisée dans un dispositif où l'élève remplace le leader d'opinion dans les retransmissions des messages. Les parents sont les premiers concernés et l'enfant se fait fort de leur expliquer la visite du site au terme de laquelle il a pu obtenir une petite bande dessinée ou un autocollant qui fera sa fierté devant ses camarades. Les médias peuvent être également concernés. Sous l'allure d'opérations dirigées vers les enfants, ce peut être le grand public dont l'assentiment est recherché via des opérations de relations presse adaptées.
- **La communication de recrutement** qui avait longtemps constitué l'objectif principal de l'entreprise dans ses actions destinées aux élèves a vu

récemment son intérêt décroître en raison de la réduction du nombre des embauches locales.

Si elle perd de son intérêt, la communication de recrutement ne perd pas de sa pertinence. D'abord parce que l'objectif de toute implantation locale est d'attirer les meilleurs et que sans action spécifique ceux-ci risquent de postuler sur d'autres sites. Ensuite, parce que la crise n'a fait qu'en modifier les méthodes au profit d'une approche par la notion de partenariat pédagogique. « L'institutionnel de recrutement et les achats d'espace sont abandonnés au profit d'une communication de proximité où la qualité et la personnalisation des actions priment. »<sup>107</sup>

- **L'objectif de partenariat** permet à l'entreprise d'engager des actions communes avec le corps enseignant. Dans ce cadre, toute une panoplie est envisageable, dont la plus usitée est la participation des membres de l'entreprise à certaines options scolaires ou universitaires, sous forme de cours ou d'intervention ponctuelle, et à l'inverse, la participation de l'école à certaines actions initiées par l'entreprise, soit très scolaires : concours de dessins d'enfants, peinture enfantine de la façade de l'entreprise, soit plus intellectuelles : participation de professeurs dans le cadre de la formation continue.
- **Le dernier objectif concerne l'intégration de l'entreprise dans le tissu régional**, qui ne peut s'effectuer pleinement en dehors de l'action éducative. Cet objectif concerne aussi bien l'action scolaire classique que les contacts plus officiels avec l'administration, notamment pour la mise en place de filière spécifique adaptée aux besoins de l'entreprise locale, de formation pour les stagiaires ou de parrainage d'actions éducatives.

▪ *La multiplicité des moyens*

Envers les milieux éducatifs, les moyens employés gravitent autour de trois axes.

- **La mise à disposition d'outils** est le moyen le plus aisé à mettre en œuvre. Il n'est pas toujours le plus utile. L'envoi de documents sous forme audiovisuelle, de plaquettes ou de logiciels est souvent inopérant s'il ne s'accompagne pas de la présentation préalable du canevas dans lequel s'inscrit l'action.
- **Les rencontres** restent toujours plus constructives. Elles prennent la forme de conférences, de cours, de participation aux forums scolaires ou universitaires, irremplaçables pour présenter l'entreprise à d'éventuels recrutés ou alors de

---

<sup>107</sup> : Thérèse Fouques Duparc, *La communication de recrutement vers les jeunes et futurs diplômés en période de crise du marché de l'emploi*, Mémoire de maîtrise CELSA, 1993, p.200.

visites d'entreprise soit permanentes, soit effectuées à l'occasion de journées portes ouvertes.

- **Les actions de parrainage.** Le mécénat axé sur l'éducation possède un intérêt constant dans le type de parrainage effectué par l'entreprise, un quart des actions réalisées concerne en effet le mécénat lié à l'éducation et la formation.

A côté d'importantes actions conduites nationalement par quelques grands groupes comme Dupont ou Elf-Aquitaine, une variété d'actions est localement concevable : soutien à un projet pédagogique, classe découverte, fête de fin d'année, ou des actions plus lourdes comme celle entreprise en 1990 par les Houillères du Bassin de Lorraine (HBL). Dans ce dernier cas, les HBL avaient réalisé une exposition sur les métiers au sein d'un train spécial qui sillonnait les villes principales de Moselle-Est. Chaque arrivée dans une nouvelle gare faisait l'objet d'une action de communication dans les localités considérées, notamment vis-à-vis de la presse locale. L'opération eut d'importantes retombées directes (42.000 visiteurs, 60% d'inscriptions supplémentaires dans les filières industrielles éducatives) et indirectes par le parrainage du ministre du commerce extérieur ou l'effet d'image : « On peut dire que le train a convaincu une bonne partie du public de la réalité de la mutation industrielle. »<sup>108</sup>

Ce dernier exemple illustre à la perfection l'aspect gigogne de la communication vis-à-vis de l'enseignement où plusieurs objectifs sont simultanément recherchés au travers d'une action en apparence essentiellement liée à l'éducation. Il traduit aussi l'extrême amplitude des possibilités d'actions locales, du prix de la meilleure dissertation consécutive à la visite du site, jusqu'à l'affrètement d'un train spécial.

## **2 - Les relations avec la presse locale**

### ***La situation des médias locaux***

Les relations avec la presse souffrent du handicap majeur pour la communication d'entreprise d'être fréquemment considérées comme un tout homogène. La situation est pourtant radicalement différente entre la presse nationale et les médias locaux. Ceux-ci possèdent un fonctionnement, des moyens, des méthodes d'investigations, des angles d'attaques distincts.

Ce chapitre oublié de la communication d'entreprise amène ainsi à bâtir les relations avec la presse locale sur le modèle des relations nationales, considéré comme plus prestigieux ou plus technique. En conséquence, avant de s'interroger sur l'écriture

---

<sup>108</sup> : Anne-Marie Mirgaine, Alfred Olszak, *Le train Moselle-Est – Entreprise Express*, in Marcel Paul Cavallier, « 20 ans de communication d'entreprise en Lorraine », 1992, p. 126.

d'un dossier de presse ou l'organisation d'une conférence de presse, il importe avant tout de présenter les caractéristiques de la presse locale et ses attentes vis-à-vis du monde de l'entreprise.

- **Les médias locaux se caractérisent d'abord par leur importance quantitative.** Alors que la presse nationale ne tire plus qu'à 2,8 millions d'exemplaires, les chiffres de la presse régionale atteignent 6,2 millions. Par rapport aux origines de la presse, la part régionale est ainsi passée de 19 % en 1832 à 70,7 % aujourd'hui<sup>109</sup>.
- **La deuxième particularité de la PQR a pour origine sa structure budgétaire** et notamment le faible poids des recettes publicitaires comparées à celles de la presse nationale. La publicité ne représente que 43 % de ses recettes alors qu'elle dépasse souvent 50 % au niveau national. La PQR est moins directement sensible aux insertions publicitaires, même si pour de nombreux titres, l'équilibre budgétaire du titre ne s'effectue que par les recettes publicitaires. A contrario, le poids du lectorat est différent, central pour la PQR, il est variable au niveau national, où les ventes semblent parfois effectuées pour susciter des recettes publicitaires. « Dès l'instant où les ressources d'un journal dépendent dans une proportion de 60 % ou plus de la publicité, le principal problème d'un directeur de presse n'est plus de savoir si son journal est bon et plaît à ses lecteurs, mais comment réagissent les annonceurs publicitaires. A partir de ce moment-là le seul véritable intérêt de la vente est de permettre au journal de justifier ses tarifs de publicité auprès de ses annonceurs. »<sup>110</sup>

L'objectif essentiel du journal n'est alors plus tant de satisfaire le lecteur par une meilleure information que de séduire l'annonceur en lui annonçant un GRP<sup>111</sup>.

- **L'extrême modernité de la presse régionale a de quoi surprendre.** Loin des rotatives poussiéreuses de l'imagerie naïve, la PQR est dans l'ensemble une presse moderne. Il est vrai que ses contraintes spécifiques l'obligèrent quelque peu à entrer rapidement dans la modernité technique. Là où les quotidiens nationaux avec leur édition unique se tiennent à leur quota de pages journalières, plusieurs quotidiens régionaux dépassent allégrement la centaine de pages comme *La Nouvelle République*, *La Voix du Nord* (170), *Les Dernières Nouvelles d'Alsace* (250) et surtout *Ouest France* avec ses 300 pages quotidiennes et ses 1 000 à 1 300 illustrations photographiques.

---

<sup>109</sup> : Louis Guéry, *La presse régionale et locale*, Editions CFPJ, 1992, p. 16. Pierre Albert, « La presse française », *La documentation française*, 1998, p. 41.

<sup>110</sup> : Jean-François Kahn, « Liberté de la presse », *Krisis*, n° 9, p. 21.

<sup>111</sup> : Le GRP ou Gross Rating Point est un ratio qui mesure le coût publicitaire d'une insertion ramené au nombre d'individus potentiellement en contact avec l'annonce.

La PQR doit être regardée dans la plupart des cas comme une entreprise de pointe, possédant une technologie très sophistiquée et un personnel motivé.

- **Une autre observation repose sur la mission particulière de la PQR, l'organisation de la relation sociologique dans un territoire géographique donné.** Ce qui fait la force et l'intérêt de la PQR, c'est au travers des pages locales qu'on l'aperçoit. La connaissance des événements locaux et de la communication d'intérêt remplit une mission de cohésion sociale. L'intérêt du lecteur est proportionnel à la proximité géographique du lieu de l'événement. Celui-ci lira prioritairement l'événement anodin mais voisin plutôt que le phénomène international sur lequel il n'a aucune prise.

« Ce qui fait sa force, c'est d'être une presse de proximité relatant la vie du village, du quartier, à laquelle chacun s'intéresse (...), une presse de convivialité qui relie les hommes les uns aux autres et contribue à faire que leur juxtaposition devienne une communauté. »<sup>112</sup>

- **La dernière remarque concerne le traitement de l'information.** C'est une des caractéristiques de la PQR que d'être prioritairement une presse d'information. Hormis l'éditorial de première page, la plupart des informations et articles paraissent sous une forme très ponctuelle. Le journaliste s'y exprime rarement pour livrer son commentaire. Contraint généralement par un agenda surchargé, le journaliste local dispose d'un temps limité. De fait les reportages, les interviews sont extrêmement rares dans les pages régionales et il est de peu d'effet d'expliquer à un journaliste local que l'information qu'on lui fournit nécessiterait une publication en page nationale.

Ce mode de traitement factuel est renforcé par le fait que les journalistes régionaux sont moins spécialisés qu'au plan national. Dans ce dernier cas, le journaliste est souvent confiné dans sa rubrique durant quelques années, alors qu'en région on lui demande immédiatement une grande polyvalence et surtout une disponibilité totale. L'entreprise locale n'aura ainsi pas inéluctablement le journaliste en charge de la rubrique économique mais un potentiel de 4 ou 5 personnes, souvent très occupées et pas spécialement formées aux arcanes de la vie micro-économique locale.

### ***Presse et entreprise locale: des attentes contradictoires***

L'apparence de bonnes relations entre la presse et les entreprises locales dissimule souvent une méfiance réciproque.

- ***De bonnes relations affichées***

Lors de notre enquête auprès de communicants régionaux, une phrase revenait comme un leitmotiv au sujet des relations avec la presse : « Avec le journal régional,

---

<sup>112</sup> : Louis Guéry, « La PQR », *Op. Cit.*, p. 29.

il n'y a pas de problème, d'ailleurs nous connaissons bien X qui écrit sur nous », comme si la simple fréquentation d'un ou de deux journalistes suffisait à l'acquisition d'une stratégie. Les relations semblent parfois teintées des errements de la diplomatie du siècle dernier.

Elles se réduisent fréquemment à l'établissement de contacts à la demande de l'entreprise lorsque celle-ci souhaite que le média se fasse l'écho d'une réussite interne au site. La tendance est de considérer la presse locale comme un simple panneau d'affichage dans le cadre d'opérations ponctuelles et déconnectées entre elles, ce que les anglo-saxons baptisaient de politique du « one shot event ».

Cette politique épisodique et relationnelle n'est pas à dénigrer puisqu'elle semble donner d'assez bons résultats, les communiqués sont souvent repris intégralement, les journalistes participent aux opérations de relations publiques, la tonalité des articles est peu critique.

Par ailleurs, elle repose sur un constat, celui de l'atout des relations presse locale, à savoir la possibilité de nouer des contacts personnalisés avec les principaux journaux régionaux. Ceci est d'autant plus concevable que les journaux locaux sont souvent en nombre limité sur un territoire géographique donné, voire pour certains départementaux, se retrouvent en position quasi-monopolistique. C'est le cas pour *Le Courrier Picard*, *L'Union*, *La Montagne*, *Nice-Matin*, *Le Dauphiné Libéré*, *L'Yonne Républicaine* et quelques autres. A l'inverse, les départements où coexistent plus de trois journaux font figure d'exception : Rhône, Vaucluse et Alpes de Haute-Provence. Cette limitation du nombre de supports favorise l'institution de contacts directs entre un quotidien et un établissement local. Une meilleure connaissance réciproque est ici avantagée.

#### ▪ *Une méfiance qui perdure*

Derrière la façade perce néanmoins une faille, celle de la méfiance. L'entreprise et le média poursuivent deux logiques contradictoires, l'intérêt diffère. Se méfiant du journal local, l'établissement aura tendance à survaloriser ses événements positifs et à passer sous silence tout problème. Ce qui conduit au caractère ponctuel cité ci-dessus, le site adressera invitations, communiqués, dossiers de presse lors de ses opérations de partenariat, et pratiquera la politique de l'abonné absent en cas de difficultés. Cela amène également comme dans un cercle vicieux à renforcer la méfiance entre les deux interlocuteurs, le journaliste n'appréciant pas de ne recevoir que des informations à caractère promotionnel aura tendance à rééquilibrer son article en cherchant à décrire une histoire plus véridique que publicitaire.

#### ▪ *Une absence globale de stratégie*

Cette absence se vérifie sur trois niveaux :

- *l'inexistence*, pour la plupart des établissements implantés localement, d'un schéma cadre de relations avec la presse. Ceci conduit naturellement à une politique de coup par coup sans réflexion sur les objectifs, les enjeux et surtout les attentes de la presse locale ;
- *l'absence de mesure*. Hormis quelques entreprises en réseaux, peu d'établissements industriels pratiquent une évaluation de leur relation presse. Généralement, celle-ci se limite à une mesure intuitive basée sur le nombre d'articles publiés. Maîtrisant mal les techniques d'évaluation, il est difficile de rechercher une amélioration ;
- *l'hésitation entre une politique offensive et une discrétion maximale*. La plupart des PME/PMI, faute de disponibilité et de moyens humains pratiquent une politique basée sur l'adage « pour vivre heureux, vivons cachés » et distinguent mal l'intérêt de nouer des relations constructives avec la presse locale. A l'inverse, pour certaines entreprises de taille plus importante, on assiste parfois à un flot ininterrompu d'envois de documents vers les journalistes. L'idée repose ici sur la croyance qu'à force d'adresser des communiqués, le journaliste en publiera une fraction notamment en période de faible actualité. De plus cela témoignerait d'une volonté de transparence et d'information de l'entreprise.

Il faut néanmoins être prudent. Cette attitude basée sur la conviction que le journaliste effectuera lui-même le tri dans l'information adressée ne permet pas toujours d'éviter deux écueils. Le premier étant celui de l'exaspération. Le média local peut légitimement ressentir une absence de considération de la part de l'entreprise, il pourrait alors chercher de nouveaux angles d'attaques, notamment négatives. Le second réside, dans le fait que des envois trop fréquents d'informations dissuadent le journaliste de lire attentivement les documents et donc il distinguera moins ce qui est réellement publiable. Sauf cas spécifiques, une moyenne de un à deux contacts presse par semaine ne doit pas raisonnablement être dépassée sous prétexte d'efficacité. Le nombre de contacts ou l'épaisseur des dossiers envoyés n'est en aucune façon un indicateur pertinent de la qualité des relations avec la presse.

## ***Des relations à consolider***

### ▪ *Une connaissance partagée*

Connaître son interlocuteur est la première étape d'une démarche de communication. S'agissant de la presse locale, cette connaissance emprunte quatre voies différentes :

- *la première a trait au recensement des médias locaux.* Généralement centrées sur le grand quotidien régional, de nombreuses unités locales négligent d'autres médias dont l'audience est parfois imposante. Les stations régionales de FR3 sont généralement intégrées dans le dispositif de communication et cela d'autant plus que le rendez-vous régional de 19 heures 20 est dans certains départements suivi par plus d'un habitant sur deux. En dehors de ces deux types de supports, un autre pan de la presse locale apparaît lui totalement négligé. C'est par exemple le cas des hebdomadaires régionaux dont pourtant, une dizaine d'entre eux sont diffusés à plus de 30 000 exemplaires. Le record appartient ici à *La Manche Libre* avec 60 000, mais à côté des chiffres, l'hebdomadaire peut bénéficier d'un taux de lecture considérable dans certaines poches géographiques.

Les radios locales sont également à intégrer dans le dispositif notamment les stations locales de Radio France, ou les radios locales à caractère généraliste. Leur taux d'écoute avoisine en moyenne un taux d'audience de 10 %. Il n'est donc pas à exclure.

Quant à la presse gratuite, elle soulève quelques difficultés d'approche dues à la quasi-absence de traitement de l'information. De diffusion généralement importante - autour de 100 000 exemplaires - elle peut exceptionnellement être prise en compte lors de certaines opérations.

La presse municipale est également trop souvent occultée, ce qui apparaît d'autant plus dommageable qu'il s'agit là pour le site, de la communication de proximité par excellence. Elle permet d'informer les riverains de manière crédible tout en permettant une valorisation du travail accompli par le conseil municipal. La construction d'un nouveau bâtiment, l'amélioration des abords immédiats du site, la rénovation de la façade, un record quelconque, tout cela intéresse le bulletin d'information municipal.

Tout aussi négligée, la presse spécialisée régionale permet mieux que toute autre d'atteindre directement sa cible par un traitement plus adapté de l'information. Trois types de presse spécialisée se retrouvent dans de nombreuses régions :

- la presse économique et financière,
- la presse commerciale,
- la presse régionale à caractère touristique.

La première, généralement mensuelle constitue un excellent vecteur permettant de toucher le milieu des décideurs économiques locaux ;

- le recensement des titres effectué, *la phase suivante consiste à établir le carnet des contacts*, c'est-à-dire à relever le nom des journalistes pouvant être en relation avec l'activité du site. En moyenne par support, trois ou quatre journalistes peuvent être en contact avec une implantation industrielle locale et il est toujours préférable de connaître leur nom plutôt que d'adresser documents et invitations sous forme impersonnelle au rédacteur en chef. Le

correspondant local doit également être pris en compte - il en existe 30 000 actuellement en France - car même s'il n'est pas prépondérant, son pouvoir d'initiative dans le ressort duquel l'entreprise possède son implantation, peut se révéler un allié ou un obstacle de premier ordre ;

- *il y a lieu ensuite de construire la mise en forme des traces journalistiques*, c'est-à-dire d'organiser un dispositif d'archivage des articles publiés sur l'entreprise. L'entrée par support est évidente, elle doit être complétée par une lecture selon l'auteur des articles. Ceci permet de mieux optimiser les rencontres et les envois de documents, en fonction de l'historique des relations antérieures et de la tonalité des articles. Une grille d'entrée peut être construite selon le modèle (page suivante) ;
- si les étapes suivantes peuvent être accomplies par un stagiaire universitaire, la dernière phase incombe directement au responsable du site. Il s'agit de la rencontre physique qui seule permet une réelle connaissance de son interlocuteur. Celle-ci peut être formalisée de manière à solidifier les relations sur la base d'un déjeuner annuel avec le rédacteur en chef. Cela permet aussi d'intervenir de manière non directement intéressée. Ces rencontres annuelles offrent la perspective d'un tour d'horizon des projets de l'entreprise et la saisie immédiate des domaines ou des angles clés pour le journal.

Autre possibilité, jamais refusée par le média qui y discerne plutôt un signe d'intérêt, la visite du journal. Il suffit d'adresser une demande au directeur de la publication. Cela permet de prendre conscience du gigantesque travail accompli quotidiennement par la presse régionale, de rencontrer certains interlocuteurs, de sensibiliser ses collaborateurs en cas d'invitations de l'équipe de direction du site

| <b>Support</b>   | <b>Nom du journaliste</b> | <b>Thème traité</b>                              | <b>Date</b> | <b>Origine<br/>Entreprise/<br/>Journaliste</b> | <b>Tonalité</b> | <b>Observation</b>                                |
|------------------|---------------------------|--------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------|
| La Montagne      | Michel Martin             | La grève de la chaîne de montage                 | 23-2-91     |                                                | --              | Le journaliste a refusé d'interroger la direction |
| L'Echo du centre | François Durand           | 10 <sup>ème</sup> anniversaire de l'implantation | 30-3-91     | Communiqué                                     | ++              | Reprise du communiqué + interview du maire        |

et au final d'améliorer l'efficacité de ses relations avec la presse en connaissant l'organisation et le fonctionnement du journal (planning, organigramme, heures de bouclages,...). La visite d'un journal en cours de fabrication, le soir dans les ateliers

devrait être un passage obligé, tant elle permet des contacts fructueux, sans parler de l'intérêt intrinsèque de la visite.

▪ *Cibler le porte-parole*

L'intérêt commun de l'entreprise et de la presse locale est d'avoir un nombre réduit de personnes habilitées à s'exprimer. Cela réduit les risques de discours antagonistes de l'entreprise et le temps de recherche de l'interlocuteur idoine pour le journaliste. Celui-ci n'a généralement que peu de temps à consacrer à l'entreprise. Il détestera se faire renvoyer de service en service dans l'attente de la personne capable de répondre aux questions. L'idéal est de faire du chef de site le seul porte-parole de l'entreprise. On peut en cerner quatre raisons essentielles :

- *la rapidité* : le journaliste sait immédiatement qui interroger ;
- *la compétence* : le chef de site est censé maîtriser l'ensemble des questions qui se posent dans l'entreprise. Il peut également répondre aux questions annexes, c'est-à-dire celles qui ne concernent pas directement le thème précis de l'interview ;
- *la crédibilité* : venant du plus haut niveau de l'entreprise, le message aura davantage de poids, car il engage l'ensemble des salariés ;
- *l'image* : le fait d'avoir comme seul interlocuteur le chef de site, entraîne une personnalisation de l'entreprise, qui rend celle-ci plus familière, plus proche. Le sentiment de connaître la personne qui s'exprime, rend la perception de son message plus aisé. A l'inverse, le fait d'avoir des interlocuteurs différents à chaque interview risquerait de donner l'impression d'un certain désordre.

▪ *La préparation des interventions*

- *La formation* aux relations avec la presse emprunte deux voies différentes. La première consiste en l'acquisition de techniques dans l'objectif de connaître les méthodes d'organisation de conférences de presse, de visites de presse, de choix entre le dossier et le communiqué, d'écriture des documents... Il existe de nombreux organismes de formation dont le plus célèbre est le CFPJ<sup>113</sup>. Il est recommandé toutefois de privilégier les formations locales plus adaptées aux attentes spécifiques des établissements locaux et qui permettent d'échanger expériences et conseils entre entreprises. De nombreux journalistes locaux participent à ces séminaires. Il y a donc là également un lieu d'échange intéressant et plus fructueux qu'avec un journaliste certes célèbre mais sans lien avec le contexte au sein duquel vous évoluez. Le second volet de la formation repose sur la familiarisation avec les techniques d'interview. Le média-training consiste à aider un individu à mieux formuler son message lors d'interviews. Ce

---

<sup>113</sup> : Centre de Formation Professionnelle des Journalistes, 41, rue du Louvre, 75001, Paris.

type de formation s'opère généralement en groupe restreint avec l'aide d'un magnétoscope pour visionner les séances. Le recours aux agences locales, voire aux journalistes de FR3 est ici plus problématique, d'abord parce que cette formation est très subtile et repose sur une pédagogie et une parfaite connaissance de ce type de session, ensuite parce qu'en cas d'imperfection de votre part, vous risquez de ne plus recevoir beaucoup d'invitations sur les plateaux de la chaîne régionale.

Ceci signifie à l'inverse que si vous vous sentez apte et si l'agence locale a l'habitude d'organiser des média-training, tout concourt à privilégier la régionalisation de la formation.

Parallèlement à votre formation ou à celle de votre équipe, il est possible d'envisager celle du journaliste. Bien évidemment, si vous annoncez au journaliste local que vous souhaitez qu'il suive une formation, il risque de se sentir quelque peu agressé. Il s'agit en fait de lui proposer de passer quelques heures, trois ou quatre tout au plus, afin qu'il soit parfaitement au courant du sujet qu'il pourrait traiter. L'avantage pour l'entreprise est de permettre une meilleure connaissance du journaliste, et pour celui-ci de mieux maîtriser des thèmes potentiels d'articles.

Le groupe ATOCHEM est à notre connaissance le premier à avoir généralisé ces deux types de formations : interne, en invitant très hiérarchiquement ses équipes dirigeantes locales à se former aux relations avec les médias, et externe en mettant en œuvre une formation adaptée offerte à tous les journalistes concernés par les activités chimiques. Cela permet à chacun de mieux comprendre son interlocuteur et donc de rendre les relations ultérieures beaucoup plus fluides.

- *Le kit-média* consiste à préparer les sujets d'articles préalablement à toute demande. Dans un premier temps, l'entreprise recense l'ensemble des thèmes qui peuvent être traités soit à l'initiative du journal, soit à celle de l'établissement.

Ainsi, les éléments en rapport avec le produit ou le service vendu, les techniques utilisées, l'impact sur la pollution, la croissance de l'activité, les innovations, la santé financière, la contribution économique et sociale à la vie communale, tout cela doit être soigneusement évalué de manière à permettre une réactivité immédiate.

Outre les sujets « passifs » l'entreprise peut rechercher l'ensemble de ses éléments d'activité pouvant faire l'objet d'une proposition : le prochain meeting, un anniversaire ou un record quelconque, un nouveau service (ou une nouvelle appellation d'un service ancien), un talent particulier d'un salarié, l'obtention d'un prix spécial, un nouveau logo... Tout cela participe d'une attitude dynamique qui consiste à prendre les devants, ne pas attendre que la presse s'intéresse à votre activité et lui proposer toute une panoplie de sujets possibles. Deux éléments sont ici déterminants :

- la nouveauté : la presse traitera en priorité votre sujet si la notion de nouveauté est présente. La nouveauté conditionne l'actualité ;

- la localité : si la nouveauté est le déclic, la localité constitue l'angle d'attaque. Ce qui intéresse le lecteur, et donc le journaliste, n'est pas d'avoir un exposé sur les techniques de montage du produit Y, mais de savoir que l'usine située à 15 kilomètres de son domicile est la seule dans le département à avoir installé un dispositif de dépollution des rejets liquides ou qu'elle participera à la formation d'une dizaine de jeunes en difficulté.

### **Interview express**

#### **Jacques Pasquier\***

- *Quel est l'état de vos relations avec les entreprises du département de la Vienne ?*

Les rapports sont bons. J'ai noté une forte évolution depuis quelques années. Auparavant, il nous était plus difficile d'obtenir des informations, mêmes favorables. Les entreprises ne « communiquaient » pas, ou peu. Aujourd'hui, les relations sont plus ouvertes : nous recevons plusieurs sollicitations par semaine, en dehors de la période des congés scolaires qui est plus « creuse ».

- *Comment mieux vous contacter ?*

Le plus simple est de nous faire parvenir une invitation ou un communiqué. Il n'apparaît pas vraiment utile de nous rappeler ensuite, sauf si le courrier a été envoyé longtemps à l'avance, par exemple il y a plus d'un mois. Mais ceci est assez rare.

- *Quel conseil donneriez-vous aux entreprises ?*

Pour proposer une information à un organe de presse, il est indispensable que le contenu en soit journalistique et non publicitaire. En fonction de l'intérêt du sujet, le rédacteur en chef décidera du moyen de traitement : communiqué sous forme de brève, portrait, enquête, reportage sur place... Dans l'invitation, il n'est pas inutile de mettre en avant tel ou tel aspect du sujet qui pourra constituer un « angle d'attaque » pour le journaliste dans son « papier ».

\* : Animateur de la rédaction locale de Centre-Presse - Poitiers

En conclusion, le ciblage en matière de communication de proximité obéit à une loi simple, celle de la personnalisation des contacts. L'époque est révolue où les entreprises devaient affirmer leur puissance par une marque forte et une distance censée prouver leur cohésion. La promotion de l'argument territorial, sans tomber dans le piège de la nostalgie du territoire, permet d'apporter de la proximité et de répondre à un besoin de reconnaissance. « La crise a amené une exigence, non plus seulement des produits du terroir, mais aussi du produit citoyen qui contribue à maintenir l'équilibre économique de la région, et plus du pays (...). Le consommateur veut se sentir impliqué dans le message qui lui est adressé, non plus comme un

récepteur de ce message, mais comme un utilisateur des informations transmises. D'où la nécessité d'une communication de proximité fine, pour parvenir à des opérations permettant d'instaurer localement de sentiment de proximité devenu tellement indispensable. »<sup>114</sup>

Le ciblage en communication de proximité permet de contribuer à la réhabilitation d'une notion un peu désuète : LE RESPECT.

---

<sup>114</sup> : Constance LEGRAND, « La loi de la proximité », *Les Echos*, 27 juin 1995, p. 18.

## Chapitre III

# LES MOYENS

*« S'il s'agit de faire de la communication locale,  
la taille des caractères de la revue municipale restera  
toujours un problème plus important que le fait  
d'être sur le WWW. »*

Pierre-Alain DOUAY

Le constat que certaines actions de communication conduites au niveau local peuvent bénéficier d'un retentissement supérieur aux actions pilotées à distance, n'est pas sans incidence sur le choix des moyens. La communication de proximité étant une communication souple et basée sur les relations humaines, il n'est guère surprenant qu'elle soit moins onéreuse.

Toutefois, si la communication de terrain se satisfait de moyens abordables, elle requiert un investissement en temps non négligeable. On nous affirmera que le temps, c'est de l'argent, et qu'au final l'argent économisé en publicité classique se dépense en capital temps. L'objection est recevable. Cependant, le temps peut être réduit en fonction des objectifs recherchés et de la capacité de mobiliser et coordonner un état-major dans l'entreprise afin de multiplier les sources de communication. L'important est de ne pas perdre de vue l'objectif essentiel : accroître l'image locale de l'entreprise et, à terme, ses résultats.

Il ne s'agit pas de privilégier un moyen plutôt qu'un autre, mais de les adapter à l'objectif de l'établissement en respectant les contraintes budgétaires. Ceci explique que les moyens présentés ici ont comme caractéristique de ne jamais dépasser des sommes de 200 à 300.000 francs (30.489,80 à 45.734,71 €). Par des moyens minimaux compensés par un engagement personnel plus important, la communication de proximité parvient à des résultats impressionnants. Elle réhabilite le célèbre « Do it yourself » en recherchant la participation active de l'émetteur dans le processus d'échange au détriment du « laisser-faire » caractérisé par un flux unidirectionnel d'informations à distance.

Nous ne prétendons pas que nos moyens sont meilleurs et que la communication de proximité est intrinsèquement supérieure à la communication nationale à distance. Elle lui est complémentaire et peut pour un coût très faible, lui apporter des résultats remarquables. C'est d'ailleurs dans cet esprit que le professeur John Philip Jones

avait énoncé ces deux règles : « ne fais pas de publicité sans support promotionnel »  
« ne fais pas de promotion sans support publicitaire »<sup>115</sup>.

Ici le principe est semblable. Il privilégie pourtant l'approche relations publiques en raison de son coût, de sa souplesse et de sa capacité d'échange. Enfin, la communication de proximité ne privilégie pas les outils sophistiqués ou à haute valeur technologique. Elle délaissera les communications locales par visioconférences, les messageries électroniques et la communication à grande vitesse sur les autoroutes de l'information pour privilégier des relations moins modernes mais peut-être plus efficaces.

Lorsque Guy Debord déclarait : « une loi générale de fonctionnement du spectaculaire intégré ; tout au moins pour ceux qui en gèrent la conduite, c'est que dans ce cadre, tout ce que l'on peut faire doit être fait »<sup>116</sup>, on peut apprécier la pertinence du constat mais en dénoncer la nécessité. S'il est vrai que la communication d'entreprise se laisse souvent tentée par la technologisation de l'information, au niveau local, c'est davantage par un retour aux racines, aux relations directes, au palabre scientifique<sup>117</sup> qu'elle trouve son efficacité.

Elle est donc plus économe en outils, mais après tout, il ne faut pas oublier que pour communiquer il suffit d'être deux, et à défaut un traitement de texte, une photocopieuse, quelques enveloppes timbrées et un fax sont souvent largement suffisants à condition d'être correctement utilisés.

Nous verrons successivement les moyens écrit, audiovisuel, signalétique et le parrainage. La communication locale impose toutefois une exigence particulière aux moyens humains.

## I – MOYENS HUMAINS

La communication d'entreprise est rarement considérée comme une affaire d'hommes. Cela apparaîtrait comme plutôt archaïque comparé aux multiples applications des technologies modernes. Contre cette tendance, la communication de proximité place l'homme au centre du dispositif, tant dans le cadre des flux d'information que dans la phase de veille et d'écoute.

---

<sup>115</sup> : John Philip Jones, *When Ads Work*, *Op. Cit.*, p. 157.

<sup>116</sup> : Guy Debord, *Commentaires sur la société du spectacle*, Editions Gérard Lebovici, 1988, p. 88.

<sup>117</sup> : Sylvain Allemand, Nicolas Journet, « Le palabre, une forme originale du management », *Sciences Humaines*, n° 52, juillet 1995, p. 6.

## 1 - La connaissance des acteurs

La connaissance des acteurs, dans un lieu déterminé, prend en compte quatre phases successives.

### *Le jeu des acteurs*

Il s'agit de repérer quels sont les interlocuteurs qui ont le pouvoir d'influer sur les objectifs ou les décisions de l'établissement et de pouvoir répondre à cinq questions essentielles :

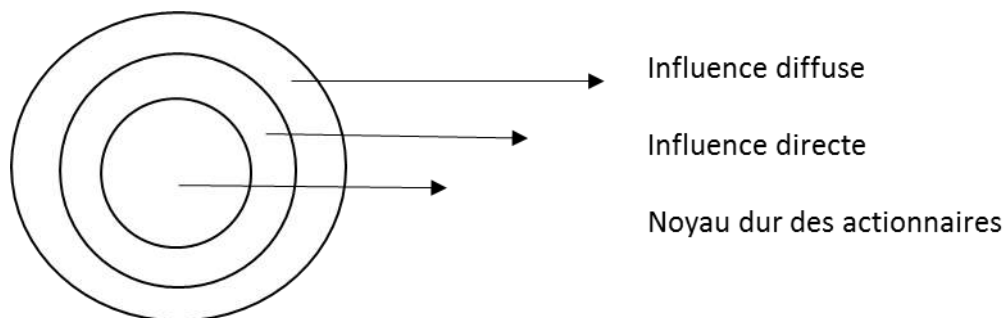
- Qui sont-ils ?
- Quelle est l'étendue de leur pouvoir ?
- Quel est l'enjeu pour notre établissement ?
- Quel est l'état de nos relations avec eux ?
- Comment les améliorer ?

Les personnes ayant la capacité d'agir vis-à-vis de l'établissement sont dans une région, en moyenne selon la taille ou l'activité, de l'ordre d'une cinquantaine de personnes.

Les leaders d'opinion et les décideurs locaux possèdent trois types d'influence :

- Une capacité d'agir directement sur l'entreprise : pouvoirs publics locaux et organismes territoriaux.
- Une capacité d'influence directe : élus, certaines associations de consommateurs et d'environnement.
- Une capacité d'influence indirecte : médias, organismes professionnels ou consulaires, autres associations.

Schématiquement, les acteurs extérieurs peuvent être représentés ainsi :



Le niveau le plus sensible des décisionnaires comporte généralement un effectif limité à moins d'une dizaine de personnes : la préfecture, la DIRE, le maire de la commune, le directeur des affaires économiques au conseil régional et général s'y retrouvent inévitablement. Le niveau de l'influence directe comporte les personnes qui sans avoir de pouvoir décisionnel, ont une capacité d'agir directement sur l'entreprise, soit par un lobbying adapté, soit par le biais de campagnes locales ou de manifestations. Une quinzaine de personnes peuvent s'y retrouver. Le niveau de l'influence diffuse est composé d'individus dont le pouvoir direct est limité, mais qui, s'ils étaient en opposition totale à l'activité de l'établissement, pourraient par le jeu des alliés, avoir une capacité de contre-pouvoir importante : 20 à 25 personnes peuvent en faire partie.

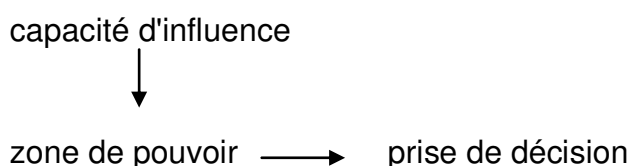
La connaissance des acteurs doit ensuite être validée par celle du jeu des acteurs. Cela signifie :

- que derrière les dénominations d'organismes, les pouvoirs peuvent évoluer considérablement. Un organisme public très influent dans la Drôme peut se révéler sans aucun pouvoir en Ardèche ;
- que l'influence n'est pas systématiquement parallèle à la ligne hiérarchique. Un simple chargé de mission peut parfois apparaître comme étant le réel décisionnaire dans un organisme territorial ;
- que les individus repérés comme stratégiques peuvent avoir entre eux des relations complexes où l'affectif est présent. Conflits et querelles de pouvoirs existent sur le terrain et une relation trop suivie avec un interlocuteur A peut impliquer de sérieuses difficultés avec un interlocuteur B.

### ***Les lieux de la communication***

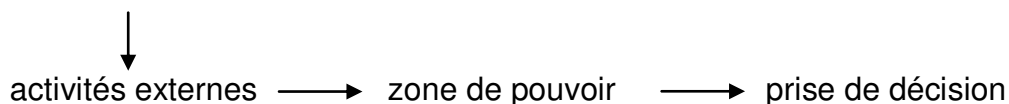
Comme sur un échiquier, la connaissance des joueurs n'est pas suffisante sans celle du terrain sur lequel la partie se déroule. Ici également se produisent des connexions entre acteurs, se démarquent des lignes d'influence et s'ancrent des cases fortes et des cases faibles. Car l'interlocuteur externe s'il inscrit sa puissance au sein de son organisation, exerce ses prérogatives sur le terrain et s'influence non seulement dans le code strict de ses attributions mais aussi dans des cercles associatifs ou professionnels.

Ainsi le lieu de l'influence ne se réduit pas au lieu du pouvoir. C'est un des atouts de la proximité que de permettre une visibilité des acteurs. Il est plus facile de transmettre ses messages à un interlocuteur dans un cadre extra-professionnel qu'au sein du périmètre confiné de son bureau. La relation ne s'établira pas exclusivement dans la zone d'influence professionnelle classique.



Elle s'efforcera de prendre en considération la panoplie d'activité de son interlocuteur cible.

capacité d'influence



En fait, il s'agit simplement d'anticiper les relations professionnelles en constatant qu'il est plus aisé de dialoguer dans un cadre plus élargi plutôt que dans celui où chaque acteur est marqué par son rôle.

Le repérage des lieux concerne également le repérage des occasions, des événements extérieurs où l'entreprise se devra d'être présente. Si une entreprise souhaite s'implanter ou s'élargir sur une collectivité locale, le maire pourrait s'étonner que celle-ci ne participe pas, même à coût réduit, à la grande opération qu'il organise chaque année.

Ces zones d'ombre de la communication paraissent de prime abord à la limite de la clandestinité. Elles sont souvent essentielles à une démarche d'intégration. Dans le respect scrupuleux des règles éthiques, d'ailleurs seules efficaces à long terme, la communication clandestine, malgré ses relents de mondanité, est certainement la plus complexe et la plus efficace des démarches de communication.

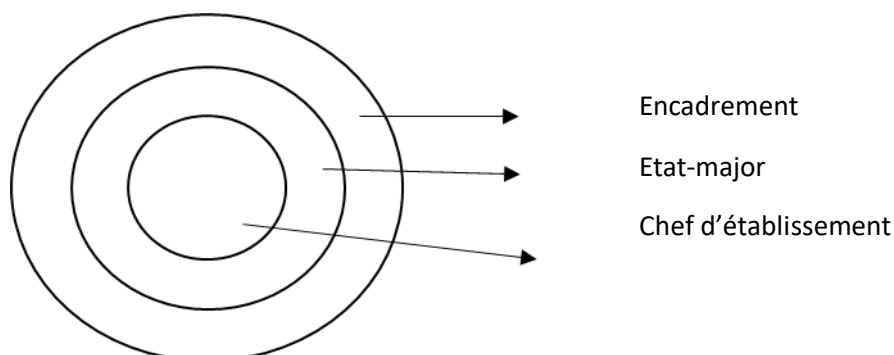
### ***L'entreprise en réseau***

La communication de proximité porte une exigence particulièrement sur la personne du dirigeant de l'établissement. S'il peut apprécier le sens de la délégation, le directeur des affaires générales du Conseil Régional, pourrait à juste titre s'offusquer d'avoir affaire à un technicien compétent mais sans pouvoir, alors qu'il attendait de pouvoir dialoguer avec le chef d'entreprise.

Par contre, celui-ci, hors un don d'ubiquité, éprouvera quelques difficultés à obtenir des relations suivies avec l'ensemble des partenaires extérieurs. Une stratégie d'entrisme est alors nécessaire au niveau global de l'entreprise afin de ventiler les missions externes de chacun. En plus de son activité professionnelle, chaque cadre ou salarié pourrait se voir reconnaître une mission d'écoute et d'information. Faire de chacun dans l'établissement un vecteur d'information, voilà qui présente l'avantage tout à la fois de multiplier les occasions de dialogue tout en ouvrant le salarié sur l'extérieur et en le valorisant.

Une entreprise de Charente-Maritime a ainsi organisé son processus de veille. Le chef d'établissement prend en charge le premier cercle, celui des décisionnaires ;

son état-major composé de 8 personnes suit une dizaine d'interlocuteurs influents, et son encadrement de 30 salariés a pour mission d'écouter autant d'organismes ou d'associations externes.



Si certains d'entre eux, plutôt rares, s'initient aux joies du golf ou du bridge, la plupart se retrouvent rapidement intégrés et totalement motivés au sein de clubs ou d'organismes participant à la vie locale. Quand un besoin social rencontre un objectif d'entreprise et des attentes d'épanouissement individuel, c'est un élément à apporter à l'actif de la communication locale.

### ***Pérenniser et améliorer les contacts***

Les relations établies voient leur intérêt se limiter si une mémoire n'en est pas conservée. Le tableau relatif à la stratégie d'intégration locale doit être constamment réactualisé parce que les organismes évoluent, les hommes changent et certains enjeux que l'on avait préalablement définis s'avèrent erronés et doivent être repositionnés. Le fichier est également nécessaire pour la survie du dispositif, d'abord parce qu'il permet une centralisation des informations, ensuite parce qu'il protège d'un départ de chef d'établissement. En ce cas les traces de relations seraient sauvegardées.

Ce fichier doit être réalisé avec une grande attention. La CNIL interdit toute inscription de renseignements à caractère politique, religieux... Si le fichier est informatisé, il doit faire l'objet d'une demande préalable. Les renseignements doivent être strictement professionnels et ne comporter aucune annotation sur l'intimité des individus.

Hormis cette importante réserve, le tableau doit comporter une indication de l'enjeu stratégique pour l'établissement, un diagnostic sur l'état des relations, le cadre de ces relations, le pilote interne, c'est-à-dire la personne qui dans l'établissement est plus particulièrement en charge de le suivre, et une colonne plus importante réclamant une mise à jour constante sur les thèmes traités et les attentes ou les opportunités présentées par l'interlocuteur.

| Organisme                                | Interlocuteur | Cadre de la relation<br>Autres activités de l'interlocuteur | Enjeux                        | Etat des relations | Pilote       | Thèmes traités                                                      |
|------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------|
| Fédération Régionale des Travaux Publics | J.-F. Martin  | Centre économique et social régional                        | Extension des infrastructures | + +                | J. M. Durand | 18-1-96<br>Organisation d'un colloque<br>Détachement d'un ingénieur |

Facile à mettre en œuvre et à faire vivre, ce système permet une lecture immédiate de l'ensemble des interlocuteurs cibles de l'établissement. Il permet en outre d'éviter de fastidieux comptes rendus et d'avoir en permanence un état des relations. La mémoire de thèmes traités, permet également de professionnaliser les rencontres en connaissant parfaitement le bilan des rencontres précédentes. Enfin, son coût de réalisation est négligeable, sauf à envisager un système hautement sophistiqué.

## 2 - Les rencontres

Les rencontres locales peuvent être de deux natures différentes.

### ▪ *Les rencontres officielles*

Celles-ci s'effectuent au plus haut niveau de l'entreprise. Elles sont convenues à l'avance et soigneusement préparées. Afin d'améliorer leur efficacité, quelques conseils peuvent être formulés.

- **Introduire une régularité.** Si la rencontre a pour seul objectif de connaître un interlocuteur, de le jauger, elle présente un intérêt limité. Pour être efficace, elle doit s'apparenter même de manière décontractée, à une relation de travail. Elle doit donc être suivie d'effets et renouvelée. Il ne s'agit évidemment pas de multiplier ces rencontres comme on génère les réunions, mais force est de constater que la régularité est un des paramètres de l'efficacité.

La rencontre est une ouverture à un travail qui doit se poursuivre sauf à constater la non-pertinence d'une relation durable. En outre, cette régularité permet d'intervenir en dehors de toute crise potentielle, l'interlocuteur qui sait que l'entreprise a un besoin urgent de sa décision se sentira en position de force et envisagera différemment l'invitation « cordiale et désintéressée » à déjeuner.

- **Accueillir les nouveaux arrivants.** Si la plupart des établissements ont des politiques d'accueil des jeunes embauchés, rien n'est fait pour accueillir les nouveaux interlocuteurs externes de l'entreprise. Ceci est d'autant plus dommageable que l'entreprise qui la première a pu établir le contact dispose d'un capital de sympathie qui peut être difficile à détrôner.

La presse locale se faisant généralement l'écho des nouvelles promotions, il suffit de repérer les arrivées. L'envoi d'un petit mot de félicitations même manuscrit est toujours bien interprété. L'écriture est simple.

- **Préparer le déjeuner d'affaires.** Excepté dans les grandes métropoles, les petits déjeuners sont exceptionnels dans la plupart des régions. Le déjeuner est par contre très courant. Il permet de discuter dans une ambiance décontractée<sup>118</sup>. Pour faciliter l'échange, il est recommandé de réduire le nombre d'invités. L'idéal pour signifier la cohérence et être pleinement constructif est d'être deux. L'intérêt décroît proportionnellement au nombre de participants.

Habitués aux déjeuners d'affaires, de nombreux dirigeants ont adopté un rythme immuable. Quelques banalités lors du hors-d'œuvre, et à l'arrivée du plat principal, un recentrage brutal de la discussion sur des préoccupations beaucoup plus professionnelles, suivi d'un prompt relâchement au dessert. L'effet est simplement désastreux et l'interlocuteur ressent généralement l'impression d'une mise en scène autour d'un scénario mille fois répété.

La rencontre doit pourtant être préparée à l'instar d'une réunion de travail. Son objectif doit être cerné, tout comme les grandes lignes de son déroulement ainsi que les propositions qui peuvent être annoncées. Elle peut déboucher sur d'autres rencontres entre états-majors. Elle peut aussi être suivie d'une visite de l'entreprise. L'important est de pouvoir se séparer sur un ou plusieurs points d'accord.

## ***Les rencontres informelles***

Elles se déroulent dans des cercles plus élargis. Il ne s'agit plus de rencontres « au sommet » mais de l'affichage d'une volonté de partenariat, d'un simple travail en commun, voire d'une rencontre apparemment non programmée.

Le colloque en est un exemple. De nombreux organisateurs de colloques se sont rapidement aperçu que certains intervenants n'acceptaient effectivement de participer qu'à la condition expresse de la présence d'autres intervenants bien déterminés. C'est qu'au-delà de l'intérêt en termes d'attractivité de la manifestation,

---

<sup>118</sup> : Le déjeuner d'affaires remonte à la tradition moyenâgeuse où les chevaliers pour prouver leurs bonnes intentions mutuelles rompaient ensemble le pain. Ils faisaient néanmoins attention que leurs adversaires potentiels ne s'assoient pas directement à leur droite car il leur était alors plus difficile de retirer leur épée !

la présence à une tribune permet de démontrer sa présence à un cercle du pouvoir local. Car quel que soit le sujet, l'intervenant dans un colloque est perçu comme étant un expert, celui qui sait. De plus l'aspect généralement très peu interactif de la majorité des colloques renforce l'ascendant magistral de l'émetteur. De fait, et ceci est une spécificité locale, derrière la volonté de délivrer un message à l'auditoire, la présence à la tribune est une manière d'afficher sa présence au pouvoir local, de suggérer aux autres intervenants « voyez, je suis des vôtres ». La proximité physique derrière la tribune crée un sentiment de proximité d'intérêt et la communication s'effectue tacitement mais efficacement le long de cet endroit plutôt qu'apparemment vers l'auditoire.

Enfin, une multitude de signes d'ouvertures sur la vie locale peuvent être fréquemment donnés. La réfection des bâtiments, la réalisation d'une exposition dans le hall, la signature d'une convention de parrainage, le 10.000° produit vendu, chaque événement recèle son potentiel de communication et d'invitations de pouvoirs publics, des élus, des associations, des médias. Il suffit de sélectionner ses objectifs et ses cibles, et de sortir le listing correspondant. Là aussi nul besoin d'ostentation, nous avons pu constater sur le terrain que la forme de l'invitation n'avait aucune incidence sur le taux de réponse. Un courrier agréablement rédigé peut souvent se révéler plus efficace qu'un superbe carton d'invitation quadrichromie.

### ***Les rencontres spécifiques avec la presse locale***

La solidité des relations avec la presse repose sur trois principes :

- *la fiabilité* : la croyance dans la véracité des informations fournies par l'entreprise ;
- *la réactivité* : la rapidité avec laquelle l'établissement répond aux demandes ;
- *la créativité* : la capacité qu'a l'établissement de proposer des articles intéressants.

Ces principes, valables pour tout type de relations presse connaissent quelques adaptations au contexte local.

D'abord, parce que les relations y sont plus directes. Il est rare qu'une entreprise locale utilise les services d'une agence de relations presse. Le nombre de médias étant plus restreint, la meilleure visibilité des interlocuteurs permet généralement d'effectuer ses relations presse sans intermédiaire externe.

Ensuite parce que la complexité des relations y est réduite. Hors quelques grandes opérations, les techniques d'organisation d'une conférence de presse tendent plus difficilement à s'appliquer. Le nombre réduit de supports médias étant limité, il se prête davantage à un traitement personnalisé, plutôt qu'à la mise en scène de la conférence de presse. Celle-ci reste opératoire dans quelques grandes métropoles à l'occasion de manifestations importantes. En dehors, une approche personnalisée apparaît plus efficace. Enfin, parce qu'attachée au traitement local de l'information, la PQR privilégiera les actions valorisant la région avec des termes accessibles par un lectorat davantage rural. Les messages doivent donc être peu techniques mais très

visuels. La simplicité du vocabulaire et la clarté du message sont ici encore plus essentiels.

Au total les rencontres formelles ou informelles ont l'immense mérite d'ouvrir un réel échange entre les interlocuteurs. Elles permettent un traitement personnalisé de l'information, une adaptation plus fine des messages et une écoute plus attentive aux préoccupations de la « cible ». Plus délicates à mettre en œuvre à distance, elles permettent sur le terrain de prouver le potentiel constructif d'une écoute efficace dans le respect d'une simplicité des règles du dialogue. Il est d'ailleurs intéressant de noter que les meilleurs exemples peuvent être fournis par des groupes maîtrisant une technologie pointue. C'est le cas de Hewlett-Packard cité en exemple par Michel Crozier et Hervé Sérieyx : « les techniques de communication les plus sophistiquées, les plus high tech ne sont pas toujours les meilleures ou les plus efficaces. La communication interpersonnelle, c'est-à-dire celle qui n'emprunte pas les supports habituels (magazines, bulletins internes, courrier électronique ou vidéo) est probablement la meilleure d'entre toutes, selon Brad Whitworth<sup>119</sup>. Elle a le grand mérite de ne pas dépersonnaliser le message et permet de mieux coller aux besoins d'informations spécifiques à chacun. Elle peut ainsi faire disparaître ou à tout le moins diminuer, tout ce qui peut subsister comme confusion chez les uns et les autres. Le tête-à-tête a également l'immense mérite de dépasser la simple transmission d'informations. Grâce à lui, l'information devient communication. »<sup>120</sup>

## II – MOYENS ECRITS

Les moyens écrits sont souvent l'alibi d'une absence de réelle communication d'entreprise. Pour remédier à une mauvaise conscience, de nombreux établissements éditent plaquettes et journaux pour lesquels le premier critère de l'efficacité réside dans l'esthétique de la chose publiée.

### 1 - Les supports réguliers

#### ***Le journal***

La presse d'entreprise est née au début du siècle d'un besoin d'information interne dans l'entreprise. Créé en 1912, « Le chant du coq », organe interne d'information de GPA Assurances a donné l'exemple d'un vaste mouvement qui conduisit la plupart des entreprises françaises à éditer un support interne d'information. Si 72 % des

---

<sup>119</sup> : Directeur du Département des Affaires Publiques de HP International.

<sup>120</sup> : Michel Crozier, Hervé Sérieyx, *Du management panique à l'entreprise du XXIème siècle*, Maxima, 1994, p. 112.

magazines sont destinés à l'ensemble des salariés, « 12 % d'entre eux tentent de toucher aussi bien l'externe que l'interne, les salariés et les clients »<sup>121</sup>.

Pour de nombreuses entreprises locales cet envoi à un double public représente une solution à une contrainte budgétaire. Toutefois, si cela peut fournir une image chaleureuse de l'entreprise cet amalgame de l'interne et de l'externe apparaît préjudiciable à l'image désirée. Les messages, l'objectif et le vocabulaire sont différents.

La lettre d'information représente souvent pour l'externe le moyen le plus adapté. D'abord parce que sa réalisation est compatible avec les moyens humains et financiers de nombreuses entreprises locales, ensuite et surtout parce qu'au-delà d'un recto verso d'informations brèves, ponctuelles, précises et opérationnelles, la plupart des cibles externes de l'établissement ne poursuivent pas la lecture.

### ***Les plaquettes d'informations***

Malgré un taux de lecture minimal, les plaquettes de présentation constituent un passage obligé de la communication d'entreprise. Il en est de même pour le rapport annuel. Celui-ci « reste le premier vecteur de communication des entreprises qui sont de plus en plus nombreuses à l'utiliser »<sup>122</sup>.

De nombreux entretiens réalisés sur le terrain, il ressort que les communicants se divisent en deux grandes catégories :

- *celle des symbolistes* qui savent que les documents ne sont pas lus entièrement, mais pensent néanmoins que l'essentiel est d'exprimer la présence de l'entreprise par des actes de communication. La plaquette est l'image de l'entreprise, elle doit aussi traduire sa puissance ;
- *celle des pragmatiques* pour qui le rationnel prédomine, c'est-à-dire les informations rédigées. La substance prédomine sur la forme.

Tout dépend de l'activité et de la taille de l'établissement. Une entreprise locale ayant un faible budget communication orientera préférentiellement ses actions au profit de contacts directs et d'une plus grande présence sur le terrain. Les plaquettes éditées par les sites de raffinage ou les usines de production automobile pourront se permettre une présentation plus travaillée, celle-ci n'étant qu'un élément parmi d'autres d'un dispositif complexe de communication externe.

En communication de proximité, la plaquette est un organe subsidiaire d'informations. Cela signifie que dans un plan local de communication, elle ne sera pas inscrite dans la priorité de l'entreprise. Cela n'empêche pas la réalisation de fiches de présentation ou d'autres supports si une attente locale se fait ressentir. A

---

<sup>121</sup> : Yves Agnès, Michel Durier, *L'entreprise sous presse*, Dunod, 1992, p. 66.

<sup>122</sup> : Alain Delcayre, « Le rapport annuel, un vecteur de communication sous-exploité », *Stratégies*, n° 922, 19 mai 1995, p. 26.

l'inverse, si le besoin est rarement urgent, cela n'entrave en rien un soin particulier à sa mise en forme, et surtout à son écriture.

## **2 - Les supports ponctuels**

Les plaquettes à caractère ponctuel obéissent aux principes énoncés ci-dessus. Tout dépend en fait de l'objectif poursuivi. Si le but est de faire passer un message à un public très ciblé, une des meilleures solutions est la note de travail. Elle présente plusieurs avantages sous réserve d'un minimum de présentation :

- Elle valorise l'interlocuteur par son caractère de confidentialité. Une note de travail est considérée comme étant de diffusion restreinte.
- Elle crédibilise le discours là où une plaquette est considérée comme un support de type publicitaire.
- Il est difficile d'imaginer un support de communication moins onéreux.

A l'inverse, si la diffusion concerne la cible « grand public » la plaquette est indispensable. Ici également, nous sommes partisans d'un maximum de sobriété, non contradictoire avec une forte créativité. L'expérience en la matière montre que la plaquette n'agit qu'à titre symbolique. Le public tient à conserver immédiatement une trace de son passage dont la durée de vie excède rarement celle du chemin de retour vers le domicile.

Dans le domaine de relations avec la presse, la prédominance de la substance sur le style est encore accrue. Le principe essentiel est d'écrire communiqués et dossiers dans l'optique du lecteur. Le ton promotionnel doit être totalement banni. L'entreprise ne doit pas chercher à se mettre en valeur, mais à résoudre un problème ou répondre à une attente du lecteur. Pris par la quotidienneté, de nombreux dirigeants locaux sont persuadés que le public externe pense autant à leur entreprise qu'eux-mêmes. Le discours est alors fréquemment laudatif et technique. Rien n'empêche pourtant l'entreprise de glorifier ses réussites. Une méthode efficace en matière de communiqué de presse réside dans l'utilisation de guillemets. Si vous souhaitez appuyer sur l'aspect extraordinaire du nouveau procédé en question, intégrez votre propre citation dans le corps du texte. Il a 99 % de chances d'être publié. Le journaliste se retranche derrière la citation, elle ne l'engage pas et permet d'insuffler un certain dynamisme au communiqué en y introduisant une parcelle de reportage.

Au total, si une certaine sévérité a pu prévaloir en matière de moyens écrits, c'est d'abord parce que ceux-ci ont pu représenter les dérives de la communication d'entreprise. La place centrale qu'ils ont pu acquérir dans certains systèmes de communication, la croyance en l'unidirectionnalité de flux d'information, le faible respect des interlocuteurs que traduisait souvent le décalage entre une créativité graphique et une pauvreté de langage, tous ces indicateurs risqueraient d'entraver la communication locale d'entreprise dans une boucle de rétroaction négative.

Basée sur l'échange direct, la communication de proximité souhaite faire de l'écrit un simple instrument au profit de cet échange. La revalorisation de l'écrit passe par son instrumentalisation au profit d'une forte ambition, celle de l'échange interpersonnel.

### III – MOYENS AUDIOVISUELS

#### 1 - L'accueil téléphonique

L'accueil téléphonique revêt une fonction d'autant plus importante qu'il est généralement le premier moyen d'entrée en contact avec une entreprise et l'on sait que la première impression est souvent décisive.

Premier moyen par l'origine, il peut l'être également par la fréquence. Un cadre passant en moyenne un tiers de son temps de travail en conversation téléphonique, l'importance de pouvoir contacter directement son interlocuteur représente pour lui un enjeu majeur.

Au plan national la plupart des sièges sociaux d'entreprise disposent de moyens propres à l'acquisition de centraux téléphoniques perfectionnés et peuvent offrir à leurs standards des formations adaptées. C'est ainsi que selon une récente enquête<sup>123</sup> sur 125 sociétés testées, 92 d'entre elles obtiennent des notes de satisfaction supérieures à la moyenne.

En région, la situation est plus difficile et il n'est pas rare d'attendre une dizaine de sonneries avant d'obtenir un interlocuteur qui fréquemment ne se présente pas et oriente la communication vers un bureau désespérément vide. Quant aux appels au moment du déjeuner, il est préférable de ne pas espérer atteindre un résultat, de même essayer de laisser un message au standard occasionne souvent la réponse suivante : « Je suis la standardiste, pas la secrétaire. »

Pourtant, le meilleur ambassadeur de l'image de l'établissement est parfois le son, autrement dit la qualité de l'accueil téléphonique et la capacité à orienter l'appel vers l'interlocuteur idoine. Quatre points d'amélioration sont pourtant faciles à mettre en œuvre :

- Un décrochage rapide. Tout commence par là. Au bout de trois appels l'interlocuteur commence à s'impatier.

---

<sup>123</sup> : Bernard Kapp, « 125 entreprises à l'épreuve du téléphone », *L'entreprise*, n° 117, juin 1995, p. 158 à 166.

- La présentation. Il s'agit ici de l'identification de l'entreprise dès le décrochage. Simple parole de courtoisie, elle permet de rassurer aussitôt l'interlocuteur sur l'aboutissement de son appel.
- Le style de réception, c'est-à-dire la qualité du premier dialogue. Il arrive trop souvent que l'appelant ressente cruellement l'impression de déranger.
- La ventilation des appels. Il est courant que les organigrammes ne soient pas tenus à jour. Arrivées ou départs n'étant pas signalés au standard, de nombreux appels ne peuvent aboutir. Parfois aussi certaines réformes ou nominations largement communiquées à l'extérieur ne passent pas par le standard.

## 2 - Le film d'entreprise

Il en est du film d'entreprise comme de la plaquette de présentation, il représente un outil incontournable de la communication d'entreprise. Chaque établissement local à l'exemple de toute organisation se doit de posséder au moins un audiovisuel de présentation. Selon des études menées dans deux régions françaises : la Lorraine et le Poitou-Charentes, les 3/4 des entreprises en disposeraient. Cet engouement est d'autant plus compréhensible que le film d'entreprise présente de nombreux avantages.

Il répond tout d'abord à des objectifs d'image, d'information ou de marketing par le biais d'un canal attractif.

En outre, il s'adapte à de nombreuses utilisations. Lors d'une inauguration, un dirigeant pourra l'utiliser pour présenter son entreprise sans devoir en rajouter dans les multiples discours obligés. Sur un stand ou lors d'une journée ouverte, il formera un élément d'attraction supplémentaire.

Enfin, l'efficacité audiovisuelle, dans la diffusion d'informations correspond aux résultats de recherches sur les processus d'acquisition des connaissances. C'est ainsi que 85 % des informations que nous emmagasinons dans notre cerveau seraient reçues visuellement. De même selon une étude parrainée par l'entreprise 3M, nous ne retiendrions que seulement 10 % de ce que nous entendons, alors qu'en y ajoutant des aides visuelles, le taux de mémorisation atteindrait 50 %<sup>124</sup>.

A l'inverse, l'audiovisuel connaît quelques inconvénients qui découlent autant de sa conception que de sa diffusion.

Le premier a trait à sa durée de vie. L'audiovisuel est un moyen lourd, les mises à jour ne sont pas toujours faciles. Par conséquent, passées les premières diffusions, le film devient obsolète et un nouveau tournage doit être envisagé soit parce que les

---

<sup>124</sup> : Cité par Bob Bly, in *Targeted Public Relations, Op. Cit.*, p. 214.

informations sont caduques, soit parce que la plupart des interlocuteurs ciblés l'ont déjà visionné.

Cela rejoint le problème de la diffusion qui constitue en fait la question centrale du film d'entreprise. Aimery de Narbonne notait que « la difficulté réelle tient à la diffusion, non à la réalisation »<sup>125</sup>.

Comme au plan national, l'essentiel ici est de respecter quelques règles de base en termes d'objectif, à savoir le but recherché, la cible, la diffusion, et en termes de conception le respect de la règle ABC à savoir :

- *Attrayant*. Le film doit distraire tout en informant. La narration doit être de qualité et les images irréprochables.
- *Bref*. Un film d'une durée supérieure à 10 minutes risque de lasser l'auditoire.
- *Clair*. La règle marketing du « One selling proposition » s'applique à l'audiovisuel d'entreprise. Un film est d'autant meilleur que le nombre de messages véhiculés est succinct.

Quelques remarques s'appliquent exclusivement à la communication locale. Nous en avons dénombré sept.

- La plupart des films d'entreprises locales sont effectués à faible coût comparativement aux budgets nationaux.
- Ayant une meilleure connaissance des interlocuteurs locaux, l'établissement a la possibilité de mieux affiner ses messages.
- Dans un objectif d'intégration locale, l'établissement pourra également s'efforcer de valoriser ses interlocuteurs en les faisant participer à sa réalisation.
- Complémentaire du point précédent, un film d'entreprise sera d'autant mieux perçu qu'il ne se confondra pas avec un film publicitaire.
- Dans ce souci de crédibilité, une méthode peut consister à présenter un enjeu local pour l'interlocuteur (la solidarité, l'emploi, l'environnement) et ensuite voir comment agit l'entreprise dans cet objectif.
- Si un film doit comporter un seul message, il peut poursuivre plusieurs objectifs. Celui visant l'amélioration des relations avec les médias peut être atteint par une demande de participation à l'écriture du film ou à sa réalisation. C'est ainsi que si une équipe de stations régionales de FR3 participe, cela assure souvent une bonne qualité d'image, une meilleure connaissance réciproque et peut-être quelques idées ultérieures de reportages.
- La dernière remarque prend la forme d'un constat. Il concerne la faible implication du local dans les productions audio-visuelles décentralisées. La plupart d'entre elles évacuent la dimension territoriale dans l'introduction pour se concentrer sur des

---

<sup>125</sup> : Aimery de Narbonne, *Communication d'entreprise* », *Op. Cit.*, p. 82.

éléments plus sérieux à savoir l'exemplarité de l'activité du site de production. Après une étude sur l'audiovisuel des entreprises lorraines, Béatrice Cormier-Rodier maître de conférences à l'Université de Nancy II a pu noter : « L'image d'une entreprise passe aussi par sa capacité à contribuer au rayonnement économique, culturel et social de sa région d'accueil. Cependant, de cette représentation même naît l'ambiguïté qui sous-entend l'ensemble de la production. Il est, en effet, relativement paradoxal de voir se développer une production résolument tournée vers la région mais qui, en même temps, épouse les grands mots d'ordre qui n'ont eux-mêmes rien de spécifiquement régional, et que l'on retrouve partout ailleurs. »<sup>126</sup>

L'identité d'une entreprise ne résulte pas que de son seul discours, mais aussi de la confrontation de plusieurs points de vue à son égard. Si l'entreprise décidait de mettre en phase sa parole et ses actes, à savoir sa volonté partenariale, et si cela se concrétisait lors de la réalisation d'un film d'entreprise, il est acquis que son ouverture régionale serait inéluctablement plus crédible qu'un énoncé de bonnes intentions, fut-il constructif.

## IV – SIGNES DE L'ENTREPRISE

La communication de l'entreprise ne s'arrête pas aux moyens écrits ou audiovisuels. Son image se construit également sur une multitude de signaux qu'elle émet, consciemment ou non.

### 1 - Les signes permanents

#### ***L'accueil***

Oubliée de l'histoire de la communication pour cause de spécialisation des fonctions, l'organisation du hall d'accueil visiteurs est réservée aux services administratifs et immobiliers. Ceci n'empêche en rien d'en faire une vitrine de l'entreprise mais la routine et la vision d'un lieu prioritairement utilitaire réduisent les avancées communicantes.

L'accueil visiteur est pourtant un des hauts lieux de la communication de proximité puisqu'il constitue fréquemment le premier point de contact physique entre un interlocuteur externe et l'établissement. A l'instar de l'accueil téléphonique, l'accueil physique par son aspect originel, contribue fortement à l'impression que l'on peut avoir d'une entreprise.

---

<sup>126</sup> : Béatrice Cormier-Rodier, « Image de l'entreprise : A la recherche d'une nouvelle modernité et d'une autre identité régionale ? » in M.P. Cavalier, *Vingt ans de communication en Lorraine, Op. Cit.*, p. 144.

Il suffit d'arriver parfois avec retard parce que l'adresse n'était pas assez précise, dans de nombreux halls d'accueils, pour constater ces petits détails qui en quelques secondes peuvent détruire une image.

Il suffit pourtant d'un minimum d'agencement pour contribuer à ce que le premier contact avec l'entreprise soit constructif. Le simple fait que l'hôtesse soit prévenue fournit déjà au visiteur l'impression d'être attendu. De même s'il doit patienter le visiteur sera attentif aux informations pouvant lui être transmises soit par une vidéo de présentation, soit par de récentes brochures concernant l'activité de l'entreprise.

Hormis pour quelques sociétés locales importantes pouvant recourir aux services de décorateurs, l'aménagement du hall peut faire l'objet d'un concours interne, voire d'une réflexion d'équipe. Les idées recueillies sont souvent constructives et contribuent à sensibiliser le personnel aux nécessités de la communication interne.

Notons toutefois qu'aucun mobilier ne remplace le contact physique. Le simple fait d'accueillir son visiteur à la gare, ou le raccompagner ensuite jusqu'à sa voiture ou son taxi, n'est pas seulement une mesure élémentaire de courtoisie, c'est aussi une marque d'entrisme et la première étape d'un dialogue réel.

## ***L'esthétique industrielle***

L'esthétique industrielle est à l'image de l'entreprise ce que le packaging est au produit. Pendant très longtemps, la fonction d'image de l'architecture fut considérée comme négligeable à côté de sa mission opérationnelle. Si tant est que la fonction communicante des bâtiments existait, c'était alors pour témoigner de la solidité et de la puissance. L'établissement devait impressionner par sa hauteur, son allure, sa distance....

Le déclic vint du groupe Bouygues qui construisait son nouveau siège social à Saint-Quentin en Yvelines. Celui-ci appelé Challenger, « à mi-chemin entre le vaisseau spatial et le château de Versailles »<sup>127</sup> fut considéré par la place accordée à l'environnement externe, à son architecture moins rigide, au rôle de la lumière, comme formant un média à part entière.

La communication de proximité s'inscrit totalement dans cette lignée que l'on pourrait qualifier de post-moderne même si le terme est pour le moins galvaudé. Soucieuse de souplesse dans ses formes et de transparence dans son apparence, l'architecture de proximité souhaite moins communiquer sa puissance que sa présence et son accessibilité. Le recours à la luminosité, le jeu des couleurs, l'intégration paysagère, autant d'éléments contribuant au déploiement d'une nouvelle identité visuelle et par là d'une nouvelle signification.

---

<sup>127</sup> : Marie-Hélène Westphalen, *Le communicator, Op. Cit.*, p. 136.

Ce n'est donc pas un hasard si le mouvement s'amplifia par les lieux de contacts avec le public et notamment au travers des établissements bancaires comme certaines agences des banques populaires (agence de Niort par exemple) ou de la Société Générale. Le recours à la sémiotique, l'analyse des signes, comme instruments de travail architectural peuvent également être employés pour certaines opérations à enjeu stratégique fort, à l'exemple du Crédit du Nord lors de la modification d'identité visuelle en 1984<sup>128</sup>.

C'est le cas également pour les établissements du groupe France Télécom. Voulant rompre avec l'image dépassée des PTT, celui-ci a intégré clairement l'architecture dans sa stratégie d'image en notant dans son plan de communication : « Tout est signifiant. »<sup>129</sup>

## **Le logo**

Le logotype s'inscrit dans la même lignée. Là où hier il devait traduire la puissance (le nom en caractère gras) et le dynamisme (suivie d'une flèche ascendante dirigée vers la droite), il s'inscrit depuis une dizaine d'années dans un mouvement quelque peu plus créatif.

Aujourd'hui, la quasi-totalité des établissements locaux possèdent leur symbole d'identité visuelle. Il est vrai que celui-ci peut être réalisé à peu de frais, tout en flattant la créativité de l'établissement.

Le logo ne possède pas la même fonction en local et en national. Dans ce dernier cas, sa fonction fédératrice et identitaire n'est pas contestable et son importance non discutable. On remarquera seulement que les logos les plus simples à l'exemple de Nike sont souvent les plus efficaces. Par contre, au niveau local où les relations sont souvent plus directes, l'utilité identitaire décroît. Ceci ne réduit pas l'importance d'un logo pour une entreprise locale, cela oriente son action. Le logo sert moins à identifier l'entreprise qu'à participer de sa volonté de communication. Si celle-ci faisait défaut, le logo le plus créatif n'entaillerait pas la tour d'ivoire d'une entreprise repliée sur elle-même.

## **Le site Internet**

Le site web poursuit trois objectifs de communication : l'image, la vente et l'interactivité. En l'espace de quelques années, il est devenu l'outil de communication le plus utilisé par les entreprises, 92 % d'entre elles disposent en 2000 d'un site Internet.

---

<sup>128</sup> : Jean-Marie Floch, *Sémiotique, Marketing et communication - Sous les signes, les stratégies*, PUF, 1990, p. 49 à 82.

<sup>129</sup> : Maurice Calmein, *La politique de communication à France Télécom*, Document interne FT.

Internet agit en renforcement d'une communication de proximité à deux niveaux. D'abord par l'abolition des distances, notamment pour les PME : « Internet agit en véritable catalyseur des synergies de la communication locale. Moyennant un budget modeste, les PME peuvent disposer d'un site qui leur permet de mettre le monde à proximité. »<sup>130</sup> Ensuite par la faculté d'échange direct avec le client via les messageries électroniques.

Il reste qu'Internet doit être appréhendé avec soin car s'il peut favoriser la proximité, il peut également fonctionner comme un alibi moderniste de communication par l'utilisation instrumentale de la proximité, au détriment d'une communication relationnelle basée sur une conception plus ouverte et moins technique de l'échange.

## **2 - Les signes ponctuels**

### ***Colloques, foires et salons***

Contrairement aux Etats-Unis, le colloque a ceci de magistral en France qu'il se réduit souvent à un exposé unilatéral suivi d'un jeu obligatoire de questions-réponses. L'interactivité est souvent limitée. Il ne s'agit pas d'avoir une conversation avec le public mais de délivrer un discours.

Malgré cette formalisation, le colloque fait partie des supports de communication de proximité, en ceci qu'il permet, lorsqu'un minimum de conditions sont réunies, un dialogue direct avec le public. La proximité y est d'ailleurs d'autant plus présente que les interlocuteurs sont souvent situés à quelques mètres de l'intervenant.

Nous avons signalé plus haut les avantages d'être à la tribune pour un dirigeant local d'entreprise. Malheureusement, le nombre de colloques régionaux est relativement réduit. Ici, une des premières étapes est de recenser régulièrement les colloques qui se tiennent à proximité de votre établissement et de jauger si le thème peut valoir votre présence à la tribune.

S'ils n'emportent pas votre satisfaction, rien n'empêche de montrer vos propres colloques. Le thème vous conviendra et vous aurez tout loisir pour inviter les cibles de votre communication et pour en maîtriser les relations presse. Comme il s'agit là d'une tâche lourde et afin d'en renforcer l'attractivité il est souvent préférable de monter l'opération avec un organisme professionnel de type chambre syndicale départementale, union patronale, partenaires associatifs...

---

<sup>130</sup> : Yan de Kerorgem, « Les PME s'ouvrent à la communication par le local », *La Tribune*, 27 juin 2000, p. 31.

Il est à signaler que la plupart des organisateurs de colloques ont la désagréable habitude non seulement de ne pas rémunérer les intervenants du monde de l'entreprise, mais en outre de leur demander une participation financière. L'on a ainsi parfois l'impression que les intervenants sont choisis non pour leur compétence ou leur activité mais seulement parce qu'ils ont réglé le ticket d'accès à la tribune.

### ***Portes ouvertes et visites d'entreprises***

Si la visite correspond à un objet d'image et de relationnel de l'entreprise, elle rencontre aussi une attente du public qui se fait chaque année de plus en plus nombreux à y participer. On estime ainsi que le nombre de visiteurs d'entreprises s'est accru fortement en l'espace de quelques années puisqu'il est passé de quelques centaines en 1934, date des premières visites d'entreprises à l'initiative du groupe Peugeot à 10.000 en 1955, 70.000 en 1966, cinq millions en 1980 et près de 10 millions aujourd'hui. Certaines entreprises marquent quelques performances en ce domaine. Puisqu'on estime qu'à ce jour plus de 5 millions de visiteurs ont visité une centrale nucléaire française.

D'autres entreprises apparaissent particulièrement attractives. Ainsi l'usine marémotrice de la Rance attire 350.000 visiteurs par an, suivie par les caves Byrrhe à Thuir dans les Pyrénées orientales qui reçoivent 170.000 visiteurs chaque année<sup>131</sup>. La demande du public ne cesse de croître puisqu'en 1995, 65 % des Français se déclaraient prêts à visiter un site industriel.

Cette curiosité nouvelle du public se traduit par un développement du tourisme industriel qu'illustre la création de guides spécialisés. Les vacanciers sont certes loin de renier les plages pour pénétrer en entreprise, mais 70 % d'entre eux considèrent que se cultiver peut être une occupation touristique. Désormais, il n'est plus rare de consacrer une ou deux journées de vacances à des visites moins ludiques<sup>132</sup>. C'est ainsi que recevant des avalanches de lettres individuelles, associées à quelques pressions des collectivités locales, l'Aérospatiale a dû se résoudre à recevoir du public.

---

<sup>131</sup> : Philippe Gouault, Valérie Held, Gérard-Marie de Ficquelmont, *Le visitor*, Dunod, 1992, p. 18.

<sup>132</sup> : Florence Landre, « Le tourisme scientifique et technique », *Universalis* 1995, Encyclopédie Universalis, p. 319 à 322.

**10 sites industriels  
parmi les plus visités en 1994**

|                                     |                   |
|-------------------------------------|-------------------|
| EDF - Usine marémotrice de la Rance | 350 000 visiteurs |
| Bénédictine - Fécamp                | 140 000 visiteurs |
| Météo France - Mont Aigoual         | 130 000 visiteurs |
| Aérospatiale - Toulouse             | 70 000 visiteurs  |
| Evian                               | 28 000 visiteurs  |
| Centrale EDF - Chinon               | 24 000 visiteurs  |
| Peugeot – Mulhouse                  | 20 000 visiteurs  |
| Coca-Cola – Grigny                  | 20 000 visiteurs  |
| Orangina - La Courneuve             | 10 500 visiteurs  |
| Nestlé France – Marseille           | 10 000 visiteurs  |

Toutefois si la demande du public existe, l'offre des entreprises apparaît encore confuse ou dispersée. C'est ainsi que dans des pays comme l'Allemagne, le Japon ou les Etats-Unis, les trois quarts des entreprises sont ouvertes au public, par contre il est estimé que seules 10 % des entreprises françaises le sont. Pour être précis, il faut relativiser avec la structure quasi-familiale de beaucoup d'entreprises françaises. Les entreprises comptant moins de trois salariés, ont toutes choses égales par ailleurs, peu de motifs d'ouverture au public. Pourtant celles-ci forment près des 3/4 du nombre total d'entreprises en France.

**Entreprises existantes et nombre de salariés**

| Tranche  | Nombre d'entreprises | Pourcentage/Total |
|----------|----------------------|-------------------|
| 0        | 1 150 000            | 50,5              |
| 1 à 2    | 560 000              | 24,4              |
| 3 à 9    | 397 000              | 17,3              |
| 10 à 100 | 163 000              | 7,1               |
| > 100    | 14 000               | 0,6               |

*Source : INSEE 1994.*

L'explication quantitative ne suffit pourtant pas puisque différentes enquêtes indiquent que la visite d'entreprise n'est pas considérée comme un support de communication à part entière. De plus, élément inquiétant pour notre propos : « la visite est peu considérée comme un outil de communication locale (...), l'intégration à l'environnement local n'est citée comme objectif prioritaire de l'ouverture au public que par 7 % des entreprises. Cela peut paraître étonnant lorsque l'on sait que le public accueilli est en très forte majorité issu de l'environnement local de l'entreprise »<sup>133</sup>.

La visite peut ainsi devenir un formidable outil de communication de proximité. Elle présente l'avantage majeur de correspondre à une demande du public local, demande d'autant plus réelle qu'il n'hésite pas à s'investir personnellement dans la visite. C'est d'ailleurs la volonté « de mieux connaître leur propre région » qui, pour 44 % des français motive leur déplacement sur un site industriel ou technique, devant le désir de se cultiver et d'apprendre des choses (33 %).

Le fait que la visite se fasse « à domicile » représente en outre un atout supplémentaire pour l'entreprise, elle a tout loisir de baliser et d'organiser celle-ci en fonction de ses objectifs d'image ou de vente.

Elle a surtout un rôle évident en matière de communication de crise, ce qui explique qu'elle concerne principalement les installations classées. Inviter le public riverain dans ses locaux est souvent la première étape de l'établissement du dialogue et de la dissipation des craintes.

C'est ainsi que le groupe McDonald's a initié en mars 2001 les « journées rencontres » afin de permettre l'établissement d'un dialogue direct avec le public. Celui-ci fut invité à visiter les 400 (sur 860) restaurants participant à l'opération, les fournisseurs des différents produits, le siège social, les agences de relations publiques. L'objectif était d'améliorer l'image d'une multinationale standardisée, par un dialogue sur l'origine et la qualité des produits.

Bien entendu, un minimum de conditions sont nécessaires à l'intégration de la visite comme élément majeur d'une communication de proximité. Deux conditions principales peuvent être ici répertoriées :

- *La première est que le site soit « visitable »*, c'est-à-dire que l'entreprise obsolète et polluante a tout intérêt à rester fermée. Le public qui découvrirait des locaux poussiéreux, des règles de sécurité imparfaites et des odeurs nauséabondes, repartirait avec une image négative de l'entreprise et ce, malgré la bonne volonté affichée de celle-ci.

- *La seconde est que la visite soit réellement organisée*. Le public doit avoir le sentiment d'être accueilli. Si la visite est guidée, les commentaires doivent s'adapter au public. Faire participer les salariés à l'accompagnement des visites peut représenter un élément de motivation interne, encore faut-il que cela ne s'effectue pas au détriment de la compréhension par des propos parfois trop techniques.

---

<sup>133</sup> : *Le visitor, Op. Cit.*, p. 34-35, Dunod, 1992.

On notera en dernier lieu que la visite peut donner lieu à des ciblage très pointus et s'adapter à de multiples types d'interlocuteurs. Par des mailings ciblés, l'entreprise pourra toucher toute une gamme d'interlocuteurs : riverains, scolaires, socioprofessionnels, prospects, élus. Pour certains d'entre eux, la participation effective du dirigeant local est souvent davantage qu'une recommandation une preuve d'estime et de disponibilité.

Répondre à une attente locale, permettre l'avènement d'un dialogue, organiser la transparence de son action, l'ouverture des entreprises locales présente ainsi toutes les caractéristiques d'une communication de proximité efficace.

## V - MOYENS DE PARRAINAGE LOCAL

Parmi les conditions inexpugnables du parrainage, figure celle selon laquelle il faut être au moins deux. Pour l'entreprise, cela organise une opportunité de décroisement et d'amélioration de ses relations locales. Pourtant la prééminence accordée à l'objectif d'image limite singulièrement les tentatives d'ouverture à la vie de la cité.

### 1 - Pour une critique du parrainage

Le parrainage, qu'il s'agisse du mécénat ou du sponsoring, apparaît pouvoir être difficilement remis en question. Il permet de soutenir des actions humanitaires, culturelles, écologiques, là où l'intervention de l'Etat est absente. Les résultats non contestables sont à la hauteur des engagements effectués, c'est ainsi qu'en 1994, seulement pour le mécénat culturel, 1 900 actions avaient été effectuées par près de 850 entreprises pour un budget estimé par l'ADMICAL<sup>134</sup> entre 700 et 800 millions de francs (entre 100 et 120 millions d'euros). L'ensemble du mécénat relatif aux actions culturelles et à la solidarité représente quant à lui un montant de l'ordre de 1,4 milliard de francs (213 millions d'euros).

Bien évidemment, cela n'est pas discutable. Le seul élément de critique réside dans l'objectif de l'opération. Car si le parrainage permet de poursuivre plusieurs objectifs, la prééminence de l'image semble édulcorer bien des autres. A titre d'exemple, il est souvent affirmé : « Le parrainage poursuit deux objectifs principaux :

- *un objectif de notoriété*: une marque sort de l'anonymat en s'associant à des événements importants dont la couverture médiatique est espérée ;

---

<sup>134</sup> : ADMICAL : Association pour le Développement du Mécénat Industriel et Commercial, 16, rue Girardon, 75018 Paris.

- *un objectif d'image* : une identité d'entreprise s'associe à une réalité très rayonnante pour s'approprier les valeurs associées à cet événement (générosité, humanité, dynamisme, solidarité, risque, etc.). »<sup>135</sup>

Dans le même sens, le fait de définir sponsoring et mécénat selon leur efficacité et leur rentabilité semble sujet à caution. « Le sponsoring se distingue fondamentalement du mécénat. Ici on recherche une notoriété sur le long terme, là on veut toucher tout de suite le dividende de ses investissements. »<sup>136</sup>

En résumé, car l'on pourrait multiplier les exemples à l'infini, le partenariat est quasi exclusivement conçu comme un moyen de participer à l'image de l'entreprise.

## 2 - Contribution au développement d'un partenariat de proximité

Lorsque Jean-Pierre Labro, alors directeur de la communication du groupe Elf-Aquitaine déclare : « Le premier objectif du mécénat, c'est la citoyenneté, c'est-à-dire pour l'entreprise de mieux s'intégrer à son environnement »<sup>137</sup>, il jette les bases d'un partenariat davantage axé sur l'interaction que sur l'image.

Il est vrai que pour l'entreprise, la montée du pouvoir local fut un paramètre majeur de réorientation stratégique, y compris dans le domaine de la communication. La perception que tout un pan des interlocuteurs locaux avait été quelque peu négligé amena des changements de discours et d'orientations budgétaires. Les enjeux locaux réapparurent avec d'autant plus de force que l'image nationale semblait impuissante à obtenir une décision d'extension ou à conquérir un marché. Cette nouvelle orientation du partenariat peut s'illustrer à trois niveaux :

- *Celui des grands groupes ou à défaut de proximité géographique on recherche la proximité d'intérêt.* L'entreprise recherchera moins l'image nationale de challenge ou de compétition, mais le contact direct avec le public. Dans un article intitulé « Marketing : les atouts de la communication locale », Constance Legrand faisait ce constat : « les sports coûteux ou à l'image trop élitiste commencent à poser problème à certains responsables de communication. Auchan a cessé de soutenir la route du Rhum et Intermarché n'a en aucun cas l'intention de se lancer par exemple dans l'America's Cup, pas assez proche des gens, de nos clients », explique l'un des responsables de la communication du groupe.

---

<sup>135</sup> : « Les cahiers de la communication corporate - Les bases théoriques de la fonction », *Communication des entreprises*, non daté, p. 45.

<sup>136</sup> : Daniel Saada, *Dictionnaire critique de la communication*, Op. Cit., p. 1192.

<sup>137</sup> : Jean-Pierre Labro, *L'entreprise face au mécénat du XXIème siècle – Table ronde*, in « Le Mécénat dans l'histoire », colloque du 21 mars 1984, Sodel, 1989, p. 107.

Pour certaines grandes entreprises, comme Heuliez, implanté dans les Deux-Sèvres, l'absence de communication nationale compréhensible par le fait d'avoir un unique client, le groupe Peugeot, n'empêche pas un très efficace partenariat de proximité avec les communes ou les associations avoisinant le site de production.

- *Celui des entreprises de réseaux possédant de multiples implantations locales.* Nombre d'entre elles ont longtemps édicté des règles très strictes pour l'ensemble de leurs implantations sans prise en compte de paramètres locaux politiques ou culturels. L'essentiel était de préserver la sacro-sainte cohérence d'images, la cohésion des discours.

Quelques ratés dans un dispositif trop huilé apparurent rapidement. De nombreux responsables locaux ont pu expliquer un peu gênés « être obligés de conserver un volant financier de mécénat pour satisfaire des demandes locales, en contradiction avec la politique nationale d'image ».

Ainsi, peu à peu, les sites locaux conquièrent une autonomie que les directions centrales ne purent que reconnaître à condition de les encadrer soigneusement. C'était avaliser le pouvoir d'initiative de la communication, reconnaître son professionnalisme et sa faculté de s'adapter au terrain, mais aussi le fait que « la communication locale n'a plus pour unique but de relayer les campagnes nationales ».<sup>138</sup>

Le Crédit Agricole fait ici figure de précurseur. Parallèlement aux axes de la Fondation, les nombreuses agences locales ont la possibilité de répondre aux sollicitations locales avec un mot d'ordre qui semble être général, la proximité. Plutôt que de participer à quelques rares actions événementielles à fort retentissement, beaucoup d'agences préfèrent participer au maximum d'opérations. Le Crédit Agricole prône ce qui, il y a quelques années, était considéré comme l'insulte suprême en matière de parrainage : le saupoudrage.

L'idée présente en filigrane de cette politique de présence maximale, même sous forme réduite, est pourtant très forte. D'un côté, le Crédit Agricole manifeste sa citoyenneté et son image d'établissement promoteur d'initiatives locales, de l'autre il tisse un réseau de relations avec de nombreux interlocuteurs. Les organisateurs d'événements locaux n'étant pas les moins intéressants dans une perspective à moyen terme de gestion de placements pour une clientèle associative ou dynamique.

- *Au niveau de l'implantation industrielle ou financière, le mécénat de proximité emprunte les voies privilégiées de l'événement local* (fête locale, journée des associations,...) ou de soutien à une équipe sportive locale. L'idée centrale du partenariat de proximité est que le relationnel prime sur l'image. On assiste parfois au paradoxe de la prime au perdant.

---

<sup>138</sup> : C. Legrand *Op. Cit.*, p. 18.

De nombreuses entreprises soutiennent ainsi des équipes sportives locales de 3<sup>e</sup> division ou de division d'honneur dans un objectif de citoyenneté. Le pire qui puisse alors arriver à ces équipes est, au terme d'une brillante saison, d'être promues en championnat national. Elles accèdent alors à une médiatisation d'ampleur nationale qui rend parfois impossible les sponsors originels, non pas pour des raisons exclusivement budgétaires, mais simplement parce que l'image de la compétition à haut niveau est incompatible avec la politique du partenariat local initié par l'entreprise. L'image globale l'emporte sur l'intérêt local.

Quant au mécénat de proximité, s'il répond aux attentes locales, il correspond également à la structure des entreprises françaises, ou derrière quelques grands groupes, se développe une multitude de petites entreprises.

Les PME semblent de plus en plus saisir l'intérêt d'une ouverture locale de leurs activités. C'est ainsi que s'agissant de mécénat culturel, leur part évolue sensiblement puisqu'elle atteint 65 % du total des entreprises mécènes contre 58 % en 1996 et 40 % en 1988.

Le mécénat de solidarité, par nature plus proche du terrain, connaît une répartition budgétaire qui valorise les régions. Si l'Ile-de-France conserve une part importante des actions régionales en ce domaine, de nombreuses autres régions font preuve d'un dynamisme certain comme PACA, Rhône-Alpes, le Nord-Pas-de-Calais, mais aussi des régions moins industrielles comme les pays de la Loire, la Bretagne ou Midi-Pyrénées.

Bien évidemment, le mécénat n'est pas, et n'a jamais été, totalement désintéressé. Pour nombre de PME, c'est un moyen de reconnaissance locale qui échappe à la catégorisation par la seule finalité économique de l'établissement. Par-delà l'image locale, l'entreprise locale crée l'événement en associant les interlocuteurs de premier rang avec qui elle entretient ou souhaite entretenir de solides relations. Parallèlement, pour de nombreuses unités locales d'un grand groupe, les actions de partenariat sur le terrain sont un moyen essentiel de permettre une décentralisation de l'image, celle de l'entreprise tentaculaire cède le pas au réseau d'unités locales en interaction constante avec son environnement de proximité.

### **3 - Méthodes et structures**

Si les méthodes du mécénat de proximité varient peu, une distinction importante doit être signalée concernant l'implication des salariés. Sur le terrain, et à condition que l'opération soit suffisamment préparée, la participation des salariés offre de nombreux avantages.

- *en termes d'image*, la participation effective des salariés donne une image plus valorisante, plus chaleureuse de l'entreprise, comparée à la remise classique d'une subvention ;

- *en termes d'interaction sociale*, elle permet de nombreux échanges entre une population et le personnel de l'établissement. Elle concourt ainsi au rôle de porte-parole de chaque salarié de l'entreprise ;
- *en termes de management interne* de l'entreprise puisque l'action de solidarité de l'entreprise est un moyen de cohésion du personnel.

De nombreux exemples peuvent être cités où le salarié participe effectivement à l'action. C'est ainsi que les salariés volontaires de La Redoute participent à des opérations de soutien scolaire, que ceux d'AXA peuvent agir en faveur d'associations d'insertion et que ceux d'IBM peuvent initier des chômeurs aux métiers de l'informatique.

Quant aux structures, la création de clubs de PME permet de fournir une solidité et par là une pérennité aux actions effectuées. Ces clubs, en forte croissance depuis 1996, peuvent être à l'initiative du demandeur, un théâtre ou un festival par exemple. Ils peuvent également être créés directement par les entreprises. De ce point de vue, les Chambres de commerce et d'industrie jouent un rôle irremplaçable notamment dans Les Landes, à Limoges, Toulouse, Strasbourg, Besançon. Les Unions Patronales peuvent également être actives comme en Côte d'Or.

En dehors de ces structures, des rencontres directes entre entreprises peuvent être opérées comme l'AME, l'association pour le mécénat d'Evry « qui fêtait en 1993 son 10<sup>ème</sup> anniversaire et regroupe aujourd'hui une quarantaine d'adhérents, et affecte 500.000 F (90.000 euros) par an environ à la vie culturelle d'Evry. Le Club des entrepreneurs-La Borie en Limousin, créé à l'initiative de quelques entrepreneurs de la région de Limoges, soucieux de soutenir l'activité de l'ensemble de musique baroque fut distingué en 1998 par l'Oscar du Mécénat Club d'entreprise et par le prix Télérama<sup>139</sup>.

Enfin, dans l'objectif de valoriser les entreprises engagées dans des opérations de parrainage local par le biais de création de structures ad hoc, la remise annuelle d'un prix ou d'un trophée ne peut qu'être encouragée. La remise d'un prix quelconque, généralement symbolique, permet tout à la fois de lancer une deuxième vague de messages médiatiques sur l'action de l'entreprise lauréate, et dans le même temps de sensibiliser aux actions de parrainage un tissu local d'entreprises encore peu réceptives à ce type d'activités. C'est ainsi qu'en parallèle aux trophées nationaux décernés par l'Union des annonceurs ou par l'Admical, certaines régions comme la Picardie distinguent leurs propres entreprises au travers des trophées du mécénat et du sponsoring<sup>140</sup>.

---

<sup>139</sup> : ADM ICAL, *Répertoire du Mécénat d'entreprise*, 2000, p. 70. On trouvera dans ce répertoire annuel la liste de toutes les associations d'entreprises consacrées au mécénat.

<sup>140</sup> : La liste du sponsoring et du mécénat, *L'année 92 du sponsoring et du mécénat*, p. 90.

## Chapitre IV

# LE CHOIX D'UNE STRATEGIE

*« On peut communiquer à distance.*

*On n'échange bien que de près. »*

« Nous avons la volonté de développer une communication de proximité basée sur le dialogue. La communication ne se réduit pas à informer même si le langage courant tend à confondre les deux notions. » Lorsque Marie-Claude Peyrache, directrice déléguée à la communication de France Télécom s'exprime ainsi<sup>141</sup>, l'impression est que ces propos sont traduits concrètement sur le terrain. Deux indices plaident en ce sens. Le premier est l'inscription volontariste de l'approche relationnelle et du volet « forte communication locale » au sein de la politique de communication de groupe. L'entreprise est d'ailleurs la seule à notre connaissance à avoir consacré un chapitre entier aux relations interpersonnelles, à la qualité du comportement, au sein de son plan de communication.

Celui-ci est particulièrement éclairant puisqu'on y trouve inscrit en règles d'or :

- le degré de satisfaction d'un client peut être optimisé grâce à la qualité du contact que le personnel saura établir avec lui ;
  - la qualité du comportement du personnel (politesse, capacité d'écoute et de conseil) et sa présentation sont essentielles ;
  - le personnel doit être en mesure de renseigner ou d'orienter les clients sur le genre de produits commercialisés par France Télécom.

Le second repose sur la clarté des missions<sup>142</sup> conférées aux délégués régionaux à la communication, reconnus comme acteurs essentiels de la communication externe. Ces délégués régionaux à la tête d'une petite équipe de 3 à 15 personnes selon les régions, sont également appuyés par l'action d'un correspondant communication au sein de chaque agence du groupe.

---

<sup>141</sup> : *Réseaux Extérieurs*, FTRSI, juillet-août 1995, p. 1.

<sup>142</sup> : Directive interne France Télécom, Réf. FT-DC-D0007, 31 mars 1995.

Démarche exemplaire d'une entreprise qui se décentralise, la communication du groupe France Télécom n'est pourtant pas isolée. Il est vrai que s'agissant d'une entreprise possédant de multiples implantations, la qualité de son image interagit directement sur la reconnaissance du pouvoir local. L'image d'une entreprise trop centralisée dans laquelle toutes les décisions se prendraient au niveau du siège social ne pourrait que gêner la marge de manœuvre du responsable local.

Le problème est très concret et de nombreuses entreprises y sont confrontées. Un exemple éloquent est celui de la SNCF aux prises au milieu des années 80 avec l'idée du conventionnement des trains régionaux, c'est-à-dire à la recherche du partenariat avec les collectivités territoriales dans l'objectif de faire des élus locaux les réels gestionnaires des trains régionaux. Or, comme le reconnaissait la SNCF, « l'entreprise régionale SNCF est ignorée de la majorité des élus. Pour la presque totalité d'entre eux, la SNCF est une entreprise centralisée dans laquelle toutes les décisions se prennent à Paris, à la Direction Générale, ou même, au ministère. Cette image a pour conséquence que le Directeur Régional n'est pas considéré comme un interlocuteur valable<sup>143</sup>. Par conséquent, l'idée de prise en charge des trains régionaux se heurtait d'entrée dans l'esprit des élus à l'absence de pouvoir réel au niveau régional dans l'organisation SNCF. Un problème d'image entraînait directement en contradiction avec une nécessité de développement pour l'entreprise et celui-ci n'a pu être résolu qu'avec une forte communication sur le thème de la régionalisation de l'entreprise et par le recours extensif aux contacts personnels.

« En Aquitaine, l'idée était d'utiliser le groupe de pression que représentent les 10.000 cheminots pour faire passer l'information. Nous avons recherché parmi le personnel SNCF, les agents remplissant la double condition d'être volontaires pour contacter les élus et avoir l'occasion de les rencontrer effectivement par relations personnelles ou comme adhérents à une même association, ou encore par appartenance au même parti politique, etc. »<sup>144</sup>

On le voit, une démarche est lancée qui touche de nombreuses entreprises, et parmi les plus importantes. Bien entendu, selon les régions et les types d'entreprises, les situations peuvent varier considérablement. Il est possible toutefois de repérer certaines dominantes. Nous étudierons dans un premier temps la diversité des types de communication de proximité avant d'analyser les méthodes d'inscription de cette démarche au cœur de la stratégie de l'entreprise.

---

<sup>143</sup> : Marc Couty, *La communication de la SNCF en direction de la région*, in « L'entreprise communique avec ses partenaires », Groupe de recherche Entreprise et Communication, octobre 1987. ISIC Université de Bordeaux 3, p. 62.

<sup>144</sup> : Marc Couty, *Op. Cit.* p. 66.

# I. DIVERSITE DES COMMUNICATIONS DE PROXIMITE

## 1 - La définition des paramètres

La communication de proximité n'est pas la panacée en matière de communication et ne saurait être plaquée *ex-nihilo* sur des plans de communication. Elle ne prend son efficacité qu'en épousant soigneusement les contours des paramètres du fonctionnement de l'entreprise. Plusieurs éléments doivent ici être distingués.

### ***La taille de l'entreprise***

Quel que soit l'indicateur retenu : chiffre d'affaires, investissements effectifs, la nécessité d'une communication externe de proximité est proportionnelle à la taille de l'implantation.

Un seuil minimal existe car même une PME ou une entreprise en création aura besoin de se faire reconnaître localement, ne serait-ce que pour des considérations de court terme (création d'une notoriété, autorisation d'extension, relations avec les riverains...).

A l'inverse, une unité de taille importante sera davantage concernée. D'abord, en termes de demande externe puisqu'elle sera davantage sollicitée. Ensuite, au niveau des enjeux, l'impact territorial de l'activité étant plus important, la communication locale permettra l'ouverture de l'entreprise et insufflera davantage de fluidité dans ses relations avec un environnement.

### ***L'appartenance à un réseau***

Il s'agit ici d'un critère discriminant et cela à double titre. En premier lieu, l'implantation locale du site d'un groupe industriel de construction automobile (Peugeot, Renault...), de production chimique (Aventis, Atochem,...) ou de service public (EDF compte 1.000 points de contact avec le public, La Poste 17.000) rejoint le critère de taille en relation directe avec les enjeux posés. L'appartenance à un réseau implique fréquemment un problème d'image ou plus précisément de dilemme entre le respect strict de la cohésion de l'image globale et l'accent posé sur l'initiative et la reconnaissance locale.

## **Les clients**

La vente directe au client final est un paramètre important s'agissant de la communication institutionnelle ou produit classique. Faire connaître et apprécier l'entreprise, la marque ou le produit, au consommateur final est à la base de toute communication d'entreprise. A l'inverse, la communication d'une entreprise vers une autre, emprunte des voies différentes souvent plus pointues. Elle utilise également plus fréquemment certains outils comme celui du marketing direct.

Toutefois, au niveau local, l'enjeu est le même et la communication business to business puisque c'est de cela qu'il s'agit ne réduit en rien la nécessité d'une communication locale. En effet, « s'en remettre à un traitement local plutôt que de construire d'énormes machines de guerre toujours difficiles à déplacer »<sup>145</sup> est une des conditions de l'efficacité de la communication B to B notamment pour certaines cibles où la prise en compte des spécificités régionales est importante (installateurs, artisans...). Dans la même lignée, en dehors de la cible « client » l'entreprise entretient un réseau de relations avec son environnement immédiat. La communication locale y conserve toute sa pertinence.

## **Son activité**

Dernier paramètre tangible, l'activité conditionne la nature de communication, puisque sa nécessité et ses objectifs en dépendent.

- **Les installations classées sont les plus spécifiques.** Il s'agit ici des entreprises dont l'activité peut représenter un risque pour la population avoisinante. Elles sont soumises depuis la loi du 19 juillet 1976 à l'obligation d'informer les riverains. La communication locale revêt donc un caractère obligatoire.
- **Les établissements financiers de type banques et assurances peuvent bénéficier d'une communication de proximité** pour améliorer l'image de froideur et de distance courante en la matière. Le principal reproche adressé aux établissements financiers est justement d'être des établissements financiers, c'est-à-dire préoccupés davantage par l'argent que par les conditions de vie de leurs clients, sauf si cela représente un intérêt marketing. L'image redoutable propagée par la campagne de la BNP en 1973 « votre argent m'intéresse » pourrait être ainsi contrebalancée par des relations plus chaleureuses qu'illustre par sa thématique celle du CIC « Myriam, responsable clientèle au CIC depuis 1989 » et par sa pratique d'ouverture maximale au terrain l'action du Crédit Agricole.

---

<sup>145</sup> : Pierre Siquier, *La communication business to business*, Dunod, 1990, p. 72.

Cette banque a positionné la proximité comme le trait identitaire fondamental et cela dès 1971 avec l'utilisation du slogan : « Le bon sens près de chez vous. » Reconnue ensuite tant en interne qu'en externe, la notion de proximité pouvait alors être dépassée par des valeurs de compétence et d'adaptation « Le bon sens en action », « L'imagination dans le bon sens ».

Dans le même sens, l'action engagée par le Crédit Lyonnais en Pays de Loire apparaît exemplaire. L'établissement a créé en collaboration avec les quotidiens régionaux : *Le Courrier de l'Ouest*, *Le Maine-Libre*, et *Presse-Océan*, un prix annuel « Image Entreprise », destiné à récompenser des entreprises en Pays de Loire dont le dynamisme en matière de communication est reconnu. Cela lui permet d'attirer des entreprises potentiellement clientes, d'apparaître citoyen dans son action de développement de la communication et de renforcer ses relations avec la presse quotidienne régionale.

- **Les entreprises de distribution.** La distribution fut certainement le premier secteur économique à intégrer le local dans sa communication. Il suffit pour s'en convaincre de mesurer l'espace occupé dans les boîtes aux lettres par les prospectus. De même les maillots portés par les équipes sportives locales portent fréquemment les appellations des distributeurs voisins. Cette tendance lourde est aujourd'hui renforcée par deux phénomènes. Le retour au terrain que constatent les études du Credoc depuis 1992<sup>146</sup> et qui se situent en parallèle de l'émergence du consumérisme écologique et du souci d'acquérir des produits de bien-être. Cette résurgence de la tradition, l'attention portée aux racines rejoignent ainsi un courant plus ancien. En outre, cette thématique du local se retrouve intégrée comme axe fort d'une communication nationale, notamment pour contrebalancer l'image de « l'hyper, ton univers impitoyable »<sup>147</sup>. Témoin de cette bataille d'images, la campagne magazine conçue par l'agence Young et Rubican : « Auchan permet à des centaines de petits producteurs régionaux de bénéficier de sa clientèle. Chez Auchan, nous considérons les produits agricoles français comme faisant partie intégrante de notre patrimoine. Nous privilégions, pour nos approvisionnements, les producteurs et éleveurs régionaux de toutes tailles ». Cette campagne « Agriculture » était dans le même temps doublée par le thème PME « Les hypermarchés Auchan font travailler plus de 6400 PME. Nous leur apportons la connaissance de marchés, les informons des attentes des clients. » Ainsi, par son origine, ses développements et ses enjeux, le monde de la distribution est certainement celui où la communication locale représente un des enjeux les plus déterminants.

La place de la proximité dans la communication des distributeurs devrait continuer à croître. L'accélération constante du rythme de renouvellement des produits en magasin et les inquiétudes croissantes liées aux risques alimentaires renforcent l'exigence d'une relation plus proche des attentes des clients. La proximité reste toutefois souvent perçue comme un simple argument marketing.

---

<sup>146</sup> : Credoc, *Consommation et modes de vie*, n° 106, 26 mars 1996.

<sup>147</sup> : Paul Vacca, Paul Boulant, *Hyper, ton univers impitoyable*. Editions Alternatives, mai 1994.

Comme le note Jean-Louis Laut : « L'importance du discours des distributeurs sur la proximité ne cherche-t-elle pas à masquer les faiblesses d'un univers d'éloignement que côtoie quotidiennement le chaland ? »<sup>148</sup>

- **Les entreprises industrielles classiques.** Comme tout investissement, la communication de proximité ne gagne sa rentabilité qu'avec la durée. En introduisant de la fluidité dans les rouages de ses relations avec le monde qui l'environne, l'entreprise locale peut entrevoir un développement constant sans crise ni opposition soudaine. La connaissance de ses activités, la perception de son rôle économique et social peut lui accorder des soutiens externes lors de phases délicates. La construction d'un quai de déchargement, l'extension d'un bâtiment, la création d'une infrastructure de transport pour y acheminer de nouveaux matériaux, tant d'activités vitales pour l'entreprise et qui reposent souvent sur la bonne volonté des édiles, voire des riverains. L'ouverture locale sur des messages de responsabilité sociale et de valeurs de citoyenneté et de dialogue permet à l'échange de s'organiser et ainsi de solidifier la légitimité des projets.

## 2 - La définition des enjeux

### ***Les conditions d'une communication de terrain***

La communication de proximité ne saurait être plaquée sur toute entreprise quel que soit son contexte. De plusieurs conditions dépendent sa pertinence et sa durée.

- *Les conditions propres aux entreprises*

Celles-ci ont déjà été repérées. Une entreprise ayant un impact environnemental ou social fort, une entreprise à risque, une entreprise en réseau, auront des intérêts plus directs envers une communication locale.

| Entreprise        | Problème posé                    | Cibles            | Messages          |
|-------------------|----------------------------------|-------------------|-------------------|
| Grande entreprise | Effet de taille                  | Population locale | Citoyenneté       |
| Tertiaire         | Froideur-Distance <sup>149</sup> | Clients           | Chaleur Proximité |

<sup>148</sup> : Jean-Louis Laut, « Grandes surfaces : la proximité dans les discours et dans les actes », *Revue Française du Marketing*, n° 166, 1998/1, p. 61.

<sup>149</sup> : l'activité tertiaire produisant des services, elle s'effectue dans une sphère dématérialisée et dans le cadre d'une relation inégale symbolisée par le guichet. Le secteur banques- assurances est symbolique de cette activité sur laquelle se greffe le concept de virtualité monétaire. Ceci peut expliquer l'absence des institutions bancaires dans les premières places de la plupart des classements de réputation (exemple World's Most Admired Companies où la première banque,

|                            |                |                     |                            |
|----------------------------|----------------|---------------------|----------------------------|
| <b>PME</b>                 | Reconnaissance | Riverains           | Ouverture et Participation |
| <b>Entreprise à risque</b> | Défiance       | Riverains décideurs | Transparence               |
| <b>Commerce</b>            | Marketing      | Consommateurs       | Terrain-Nature             |

▪ *Les conditions propres à l'organisation des pouvoirs locaux*

Deux éléments sont ici à considérer :

- **La décentralisation des pouvoirs locaux.** L'entreprise s'ouvrira sur son environnement immédiat si cela lui apporte un intérêt. En l'occurrence la décentralisation des pouvoirs aux élus locaux fut un maillon clé de ce rapprochement des interlocuteurs locaux. Certaines séquelles subsistent d'ailleurs puisque actuellement, les collectivités locales sont encore considérées pour la plupart des entreprises financières comme des « cibles mal aimées, quasi oubliées »<sup>150</sup>.
  - **La carte géopolitique locale** constitue également un paramètre de la communication. Selon ses objectifs, l'entreprise a tout intérêt à entretenir des relations différentes si l'élu local possède un mandat unique ou s'il cumule sa fonction avec un mandat de parlementaire. L'aura de ce dernier et surtout les possibilités d'actions qu'elle confère peuvent avoir d'importantes incidences sur le développement de l'entreprise.
- *La situation géographique est un élément incontournable*

Une entreprise implantée dans une région désertique nécessite une plus faible communication locale par rapport à une implantation en site urbain. Derrière cette évidence se greffe toutefois le filigrane de l'activité. Une entreprise virtuelle, si tant est qu'elle puisse exister, basée exclusivement sur une offre de service dématérialisé possède un impact local plus faible et de ce fait le rayonnement de son activité peut être réduit. La visibilité constitue le premier déclic de l'échange.

▪ *La demande sociale*

Celle-ci repose sur deux volets.

- *la réhabilitation de l'entreprise* qui a débuté durant les années 80 et qui en fait un acteur social parmi d'autres. Le déclin du marxisme dans sa version politique implique une moindre diabolisation de l'entreprise. Les rubriques idéologiques sont devenues moins hermétiques et permettent une valorisation

---

Citigroup, est 21<sup>ème</sup>). C'est une des raisons pour laquelle la notion de proximité est souvent au cœur des messages de la plupart des institutions bancaires (Crédit Agricole, Société Générale...).

<sup>150</sup> : Union Des Annonceurs, « L'image de l'entreprise : une arme pour gagner ? » enquête Euromap, 196 répondants, novembre 1991, p. 33

du rôle entrepreneurial que l'on connaît par les magazines économiques télévisés ou écrits.

- *l'attrait pour les activités ou les produits intègre les conditions d'une proximité pérenne.* De ce point de vue, l'émergence du marketing de l'éthique et la fusion des valeurs financières et de conscience planétaire semblent inscrites durablement dans les comportements des consommateurs. La perception qu'il n'y a pas d'antagonisme mais plutôt une espérance de gain sur le long terme contribue à rationaliser des préoccupations initialement morales. L'ampleur des fonds éthiques évalués à près de 2.000 milliards de dollars aux États-Unis et la perception que l'investissement socialement responsable est souvent corrélé à l'accroissement des profits amènent un déplacement des actions industrielles. Sur la période 1991-1999, l'indice DSI 400 (Domini Social Index qui reflète les performances de 400 valeurs américaines socialement responsables) est ainsi régulièrement supérieur à l'indice Standard & Poor's des 500 premières valeurs américaines<sup>151</sup>. Autrement dit éthique et entreprise ne sont plus inconciliables et la première peut devenir une condition du développement de l'autre. Les paramètres évoluent en étroite imbrication sur la même carte des valeurs puisque la distance entre les termes de proximité, d'environnement ou d'éthique apparaît plutôt limitée. Le local rejoint des préoccupations internationales au sein d'une approche globale : « *Think global, act local* ».

#### ▪ *Marché et concurrence*

Les entreprises se doivent enfin d'investir dans leur communication de proximité, simplement parce que leurs concurrents agissent ainsi et qu'elles ne peuvent prendre le risque de rester à l'écart. Insérée dans un réseau de contraintes de positionnement, l'entreprise devient obligée d'intégrer la proximité dans sa communication faute de quoi elle risquerait de se marginaliser durablement. Là où la distanciation pouvait jadis signifier la puissance, elle risquerait aujourd'hui de symboliser la froideur voire le mépris. La proximité devient un élément d'attractivité et de différenciation positive dans le cadre d'une politique de séduction ou de fidélisation. La multiplication des paramètres de service après-vente ou de garantie de service aux clients en fournit un indice supplémentaire. En clair et pour reprendre une expression d'A. Mamou-Mani la proximité devient un élément déterminant pour une communication durable.

---

<sup>151</sup> : Estelle Ardouin, *Protection de l'environnement et rentabilité financière : les nouveaux enjeux de l'éco-communication*, Mémoire de DESS, Université Paris-IV Celsa, novembre 2000

## ***Communication de proximité et objectifs de communication***

### ▪ *Les objectifs d'une communication de proximité*

« Pour que la communication porte loin, il faut d'abord communiquer de près »<sup>152</sup>. Cette observation d'Olivier Saguez, président de l'agence de communication « Proximité », illustre à merveille l'objectif central d'une communication qui a pour objet de se rapprocher de son récepteur. Cet objectif varie toutefois selon les types de communication.

- **L'image nationale.** Valable principalement pour les entreprises à implantations multiples, l'objectif ici recherché vise à contrebalancer les paramètres de la puissance, du gigantisme et de la centralité des décisions par une politique de contacts et de relations directes avec les interlocuteurs cibles. Il s'agit alors moins de transmettre des informations que de nouer des relations elles-mêmes génératrices de signifiants. Car si le médium est le message, la qualité du contact prime sur son contenu et véhicule ses propres valeurs. Un exemple souvent relevé est celui de La Poste puisque parallèlement aux dynamiques campagnes d'images de type « Bougez avec La Poste », la réalité de la confrontation au guichet se faisait durement ressentir. « La publicité est une chose, reste qu'une fois franchie la porte de certains bureaux de poste, l'image de l'administration d'un autre âge revient au galop »<sup>153</sup>.

Le décalage entre une image voulue par l'entreprise et la réalité du contact sur le terrain crée un brouillage d'images qui se retourne contre l'entreprise. Il reste qu'avec des campagnes moins décalées, La Poste est une des entreprises qui disposent du plus grand nombre d'atouts pour une décentralisation, ne serait-ce qu'au travers de sa politique du maintien systématique de ses implantations en milieu rural,... pour peu que son personnel suive. Cet objectif d'image peut s'organiser selon un double dispositif :

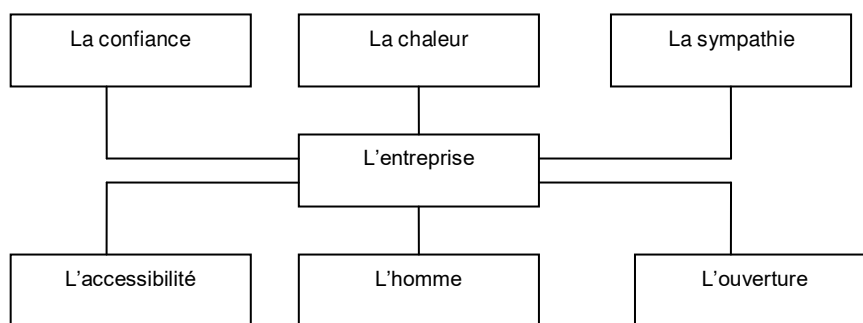
- Par la récupération du thème de la proximité dans la communication nationale. Cette méthode doit néanmoins correspondre à une réalité, même en mouvement. Il ne suffit pas de laisser entrouvrir une porte sur ses visuels publicitaires pour créer l'impression d'une accessibilité. Par contre la mise en avant de ses hommes comme au CIC peut y contribuer, sans évoquer les retombées positives en interne. De même, dans le domaine de la communication financière la campagne « actionnaires témoins » du groupe Total qu'avait orchestrée CLM/BBDO en faisant témoigner les actionnaires du groupe de retour d'une « mission » internationale se situe dans le même objectif de valorisation du contact humain pour un groupe qui s'évertue à ce que le choix de celui-ci ne s'effectue plus par hasard.

---

<sup>152</sup> : *Stratégies*, n° 922, 19 mai 1995, p. 42

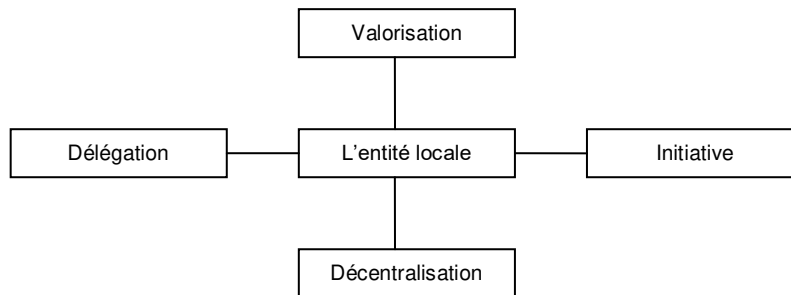
<sup>153</sup> : Michel Marin, *L'expression d'entreprise*, n° 110, février 1995, p. 23

L'ensemble de ces campagnes qui visent à établir ou améliorer une image relationnelle s'organise autour de quelques concepts et valeurs. S'y retrouvent fréquemment les notions suivantes que l'on pourrait dénommer les valeurs de la proximité ;

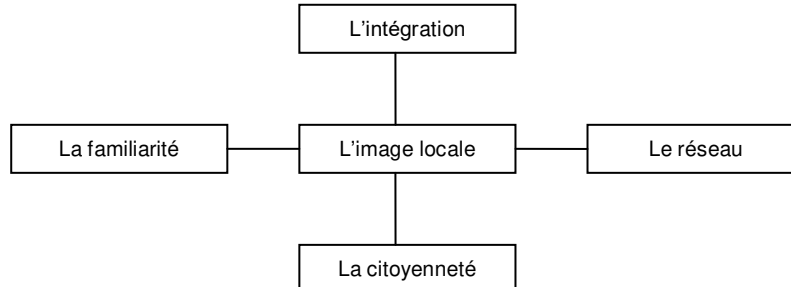


- Le second volet de cette politique d'image réside dans la décentralisation des communications en cohérence avec la stratégie nationale. Localement en effet, le contact prime sur le discours. Il ne s'agit pas de prôner avec nostalgie le retour aux communautés locales, ni même de vouloir remplacer la communication par une communion aux relents mystiques, voire intégristes, mais seulement de valoriser le relationnel sur l'informationnel. L'entreprise relationnelle doit prioritairement s'inscrire dans un tissu social et donc local. C'est d'ailleurs le même esprit qui semble dominer les travaux d'Albert Bressand et Catherine Distler, lorsqu'ils écrivent : « Un village, c'est d'abord une série de liens sociaux et affectifs, une capacité à comprendre les mots échangés et pas seulement à les entendre, à saisir une intonation ou une hésitation aussi bien que l'information qu'elles enrobent. Et une capacité à proposer, à faire des choses ensemble, des choses que nul au village n'avait encore faites et qui vont pourtant s'y intégrer aussitôt. Des relations en somme et non de l'information ou de la communication »<sup>154</sup>. L'objectif s'organise autour d'une mise en avant de l'entité locale au travers de quelques valeurs.

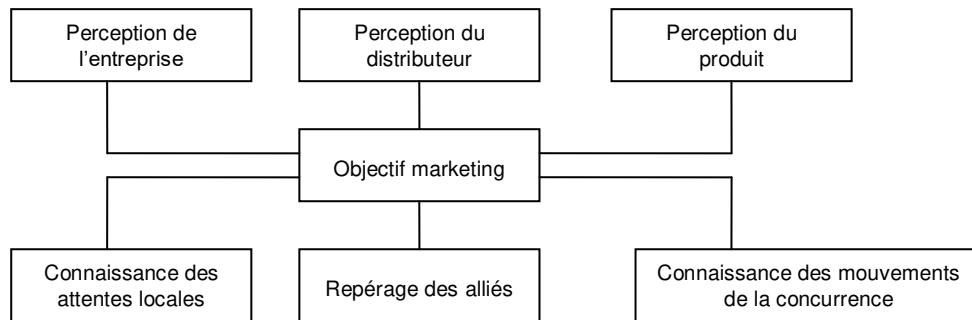
<sup>154</sup> : Albert Bressand, Catherine Distler, *La planète relationnelle*, Flammarion, 1995, p. 19



- **L'image locale.** Si pour une entreprise nationale, la qualité des intégrations locales concourt à l'image du groupe, il est a fortiori aisé de constater que l'image locale résulte directement de la mise en œuvre d'un réseau local. L'entreprise totalement recroquevillée sur son territoire pourrait retenir indéfiniment tous les panneaux d'affichage du département pour glorifier ses activités, l'argent investi dans sa communication risquerait d'apparaître rapidement au mieux inefficace au pire particulièrement dangereux, puisqu'en contradiction avec la perception immédiate car visuelle et tangible d'un repliement. A l'inverse, une communication décentralisée, reposant sur des concepts locaux et basée prioritairement sur des moyens humains avant d'être techniques permet l'ouverture locale autour de quelques valeurs :



- **L'objectif marketing.** L'établissement d'un réseau relationnel local présente pour l'entreprise un double objectif :
  - il lui permet d'abord de pratiquer une veille sur l'activité de ses concurrents. Par l'entrisme au sein de certaines associations, clubs ou structures, l'entité locale se met en état de recevoir des informations sur les mouvements et activités de ses concurrents. L'efficacité de cette action est accrue par la



mobilisation de ses salariés utilisés chacun selon ses affinités, comme capteurs dans un dispositif de veille stratégique territoriale ;

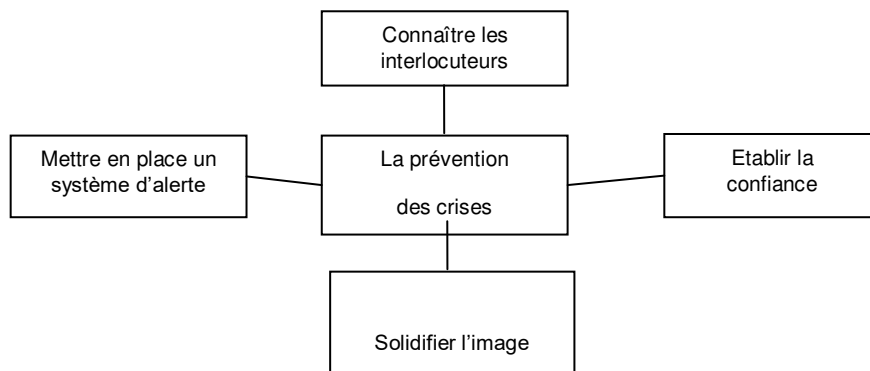
- il lui offre la possibilité d'obtenir toute réaction sur sa propre activité, la réception de ses produits et les attentes locales. C'est par la confrontation des points de vue que l'entreprise locale bâtit ses innovations ou permettra à son unité centrale d'effectuer toute recherche en ce sens. Le contact direct ne remplacera jamais les études de marché et les post-tests de produit, il peut néanmoins fortement les enrichir.

- **L'objectif de prévention des risques.** Ici, également, le but visé revêt une forme double.

- La prévention des crises. L'attention qu'une entreprise porte à son environnement direct et que prouve la mise en place d'un système d'écoute matériel mais aussi humain permet une vitesse de réaction plus importante. La plupart des entreprises ayant connu des crises graves sont des entreprises sans aucune ouverture ou préoccupation locale. Tchernobyl ne résulte pas du hasard mais d'un système stalinien à la dérive où toute opposition était muselée avant même de pouvoir s'exprimer. Le dispositif de prévention le plus efficace est celui qui s'organise d'abord sur l'écoute attentive des préoccupations des riverains.

De même le capital image accumulé sur les valeurs de proximité permet de réduire les conséquences d'une crise éventuelle. Le cas de l'usine chimique Protex ayant toujours effectué une communication minimale offre un exemple des conséquences dramatiques d'une crise locale alors qu'une implantation ayant élaboré patiemment une image de proximité pourrait sortir indemne d'un accident dont la responsabilité serait alors attribuée à la fatalité.

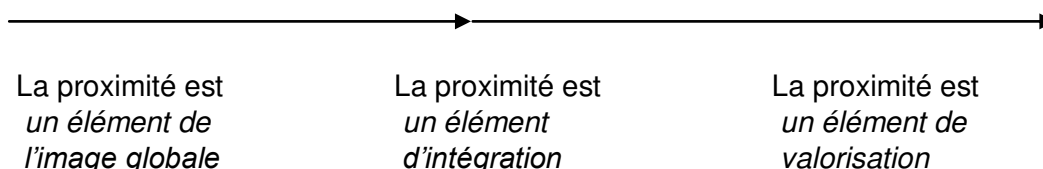
- L'objectif de connaissance des acteurs. Une des caractéristiques de la crise est la pression temporelle qu'elle engendre. Le temps s'accélère,



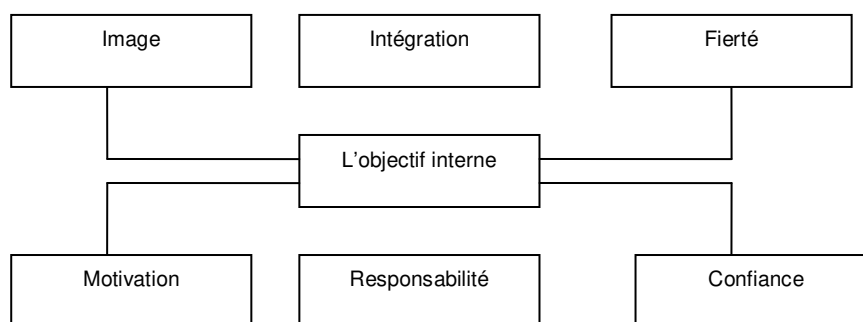
l'entreprise est confrontée à des dizaines de demandes d'informations externes et cherche à joindre les interlocuteurs dont elle a besoin. La mise en place d'un relationnel local préexistant à toute crise permet ainsi tout à la fois d'accélérer les connexions nécessaires à la réduction de la crise, c'est-à-dire de connaître précisément les interlocuteurs à joindre en pareil cas, mais aussi et surtout à conférer une crédibilité aux informations échangées. En clair, si l'entreprise a pu établir préalablement la preuve de sa transparence et de son ouverture locale, alors la crédibilité des informations qu'elle véhiculera ne sera pas contestée et ses messages seront aussitôt reçus avec confiance.

- **L'objectif managérial.** La communication de proximité rejaillit directement dans le management interne de l'entreprise, puisqu'aucune action externe durable en ce sens ne peut se réaliser sans l'assentiment des salariés. Par leur attitude et leur discours, ils véhiculent l'image de l'entreprise et il suffit d'une grève qui se prolonge pour ruiner des années d'efforts dans la relation aux clients. L'interne est donc fortement sollicité dans un schéma de communication externe. Trois volets principaux en découlent :
  - le premier déjà exposé est celui de la théorie du salarié comme ambassadeur d'image de l'entreprise.
  - le second trouve son origine dans les valeurs de l'entreprise. Le sentiment d'appartenance à l'entreprise évolue en relation avec celui de l'intégration de celle-ci dans le tissu social. Une entreprise qui axerait ses actions autour de valeurs de proximité et de citoyenneté offrirait à ses salariés un élément de reconnaissance et de fierté, un sentiment de participer à une œuvre collective utile.
  - le troisième réside dans la valorisation du rôle du salarié et la confiance qui lui est prodiguée dans l'accomplissement de sa mission externe d'écoute et de diffusion des messages. La motivation évolue parallèlement à la confiance, il y a donc à parier qu'une politique de communication externe de proximité relayée par un continuum en interne peut faciliter une mobilisation autour de valeurs partagées.

Ces trois points constituent ainsi les trois étapes de l'application interne où l'on passe d'une vision statique de l'ordre du constat à la perception d'éléments de motivation.

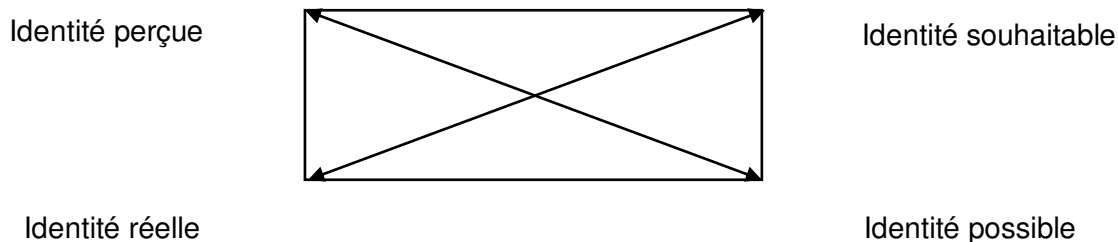


De fait, les valeurs véhiculées en interne tournent autour des mêmes thèmes de l'appartenance et de la mobilisation.



Il convient de noter que pour être efficace en interne, une communication externe de proximité ne saurait être contredite par une pratique de distanciation interne. La communication de proximité est également opératoire en interne, la perception d'un décalage entre les deux notions risquerait fort de réduire la portée d'actions entreprises dans le cadre d'un hermétisme des deux types de communication. Interne et externe sont ici plus fortement imbriquées et rétroagissent plus rapidement. Il ne peut y avoir de citoyenneté externe réelle et totale sans flexibilité interne et confiance envers les salariés.

- *Le positionnement de proximité*
- **Les motifs.** Le paragraphe précédent a indiqué les plus-values de la proximité dans les différents types de communication d'entreprise. Dans l'élaboration du plan de communication, ces éléments se synthétisent en deux axes forts :
  - un axe d'image : ce que la proximité confère à l'image ;
  - un axe relationnel : ce que la proximité apporte aux activités.



Une des bases théoriques du positionnement de l'entreprise repose sur le carré d'image. Celui-ci met en relation l'identité réelle de l'entreprise, l'image qui en est perçue, celle qui est souhaitable pour l'entreprise, et celle qui est effectivement possible en raison des contraintes du marché.

Il appartient ainsi à l'entreprise pour chacun de ces items de peser la composante proximité dans l'image actuelle et d'analyser en fonction de l'image souhaitable la plus-value qu'elle peut apporter.

- **L'attitude.** Le problème de la communication d'entreprise repose en grande partie sur les difficultés à en saisir les facettes. Tour à tour méthode, objet, but, panacée ou moyen, elle se perd dans une globalité qui pèse sur son opérationnalité. La communication de proximité n'entend pas apporter d'éclaircissement radical, mais plutôt une philosophie.

Il est particulièrement courant dans les organismes structurés qu'ils soient économiques, industriels ou politiques de faire de la communication le bouc émissaire des difficultés rencontrées. Si un problème surgit, si l'opinion publique ou le voisinage sont inquiets ou mécontents, la solution immédiate est proposée: « il faut communiquer ». Comme s'il suffisait d'informer autrui pour que les difficultés s'estompent. Il y a ici une rigidité qui amène à penser que la structure a toujours raison et qu'il suffit qu'elle informe pour que tout rentre dans l'ordre.

Anne Bartoli dans son ouvrage *Communication et Organisation*<sup>155</sup> ne dit pas autre chose : « *On ne saurait améliorer dans l'absolu cette insaisissable communication, pas plus que ne s'obtient ex-nihilo la fameuse motivation du personnel. Pour l'une comme pour l'autre, c'est un raisonnement relatif et temporel qui s'impose : on communique pour ou sur... ; on est motivé pour ou sur.... Toute autre ambition globale n'est-elle pas une gageure pure et simple ?* ».

La communication de proximité est donc partie intégrante d'un schéma global de management, mais ses objectifs ambitieux reposent sur une attitude d'humilité et des actes à définir au cas par cas selon les contextes locaux. Une première synthèse peut être formulée par le tableau page suivante.

---

<sup>155</sup> : Anne Bartoli, *Communication et Organisation*, Editions d'Organisation, 1990, p. 97.

- **L'intérêt.** Selon Bernard Cathelat, Directeur du CCA, et créateur des socio-styles, le message de proximité est prioritairement destiné à trois types de publics qui ont en commun la particularité de demander à être rassurés :

|                            | Philosophie | Moyens clés         | Organisation  | Management                 | Avantage | Inconvénient |
|----------------------------|-------------|---------------------|---------------|----------------------------|----------|--------------|
| Communication classique    | Rigide      | Publicité           | Centralisée   | Ligne hiérarchique         | Rapidité | Ecoute       |
| Communication de proximité | Flexible    | Relations publiques | Décentralisée | Participation des salariés | Finesse  | Temps        |

- « les rigoristes, particulièrement sensibles à la notion de voisinage et de communauté locale,
- les matérialistes qui ne veulent pas bousculer leurs habitudes et recherchent des objets familiers,
- les défensifs et vigiles toujours soucieux de bonne entente avec leur voisinage communautaire ».<sup>156</sup>

S'il est exact que la proximité est une notion qui intéresse moins les publics activistes ou décalés, force est toutefois de reconnaître son opérationnalité au travers des différentes appartenances psycho-sociologiques.

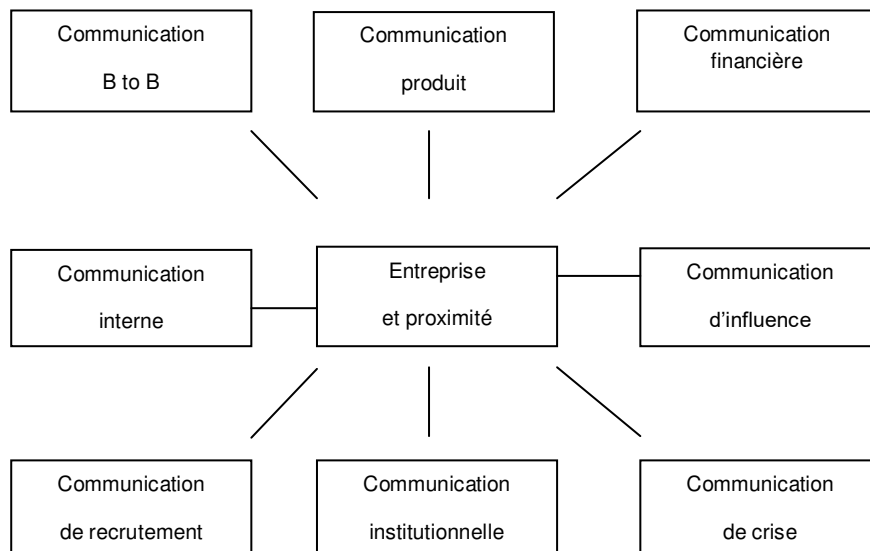
La distanciation opérée vis-à-vis des messages nationaux, notamment télévisuels (Timisoara, guerre du Golfe...), le recentrage sociologique de la société française (valeur de cocon, de repli, émergence des tribus), la destruction du réel, l'ensemble de ces courants se rejoignent autour de concepts de réassurance et d'identification. La valeur ajoutée par le relationnel ou le voisinage crée une familiarité avec le produit ou l'entreprise afin de renforcer son attractivité.

- **De l'image à la connexion.** Si elle touche efficacement la plupart des cibles qui sont nécessaires à l'activité de l'entreprise, la communication de proximité fertilise également l'ensemble des modalités classiques d'activités de l'entreprise. La communication locale n'est pas une rubrique étanche mais un processus transverse aux différents types de communication d'entreprise.

Afin d'être directement opérationnelle, il appartient alors à l'unité locale en fonction de ses objectifs et de ses activités de repérer l'adéquation entre ces modalités de communication en fonction des cibles. Un tableau en double entrée permet de visualiser la pertinence de la proximité dans les communications traditionnelles (cf page suivante).

---

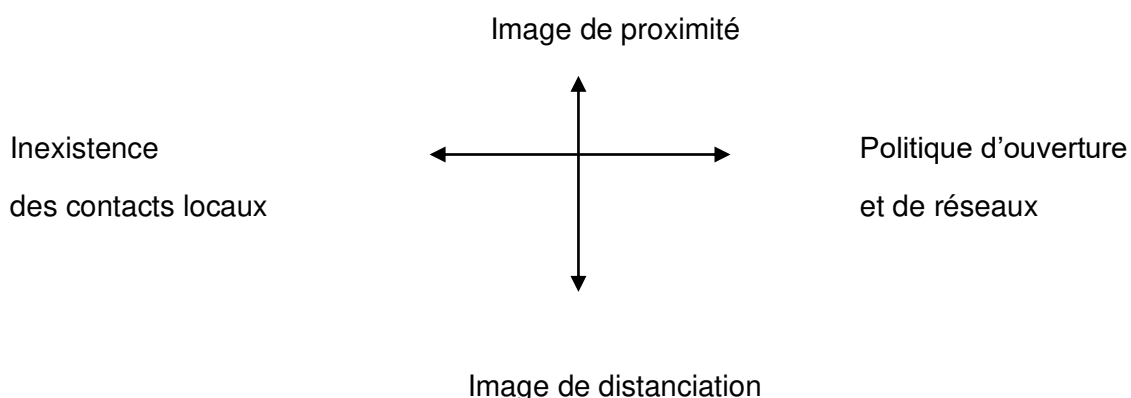
<sup>156</sup> : Bernard Cathelat, Robert Ebguay, *Styles de pub*, Editions d'Organisation, 1987, p. 335.



Bien évidemment la surreprésentation de la communication institutionnelle n'a pas d'autre explication que la généralité de ses thèmes et son approche multi-cibles. Décliné localement, ce tableau doit néanmoins être complété par celui des valeurs sur lesquelles l'entreprise se positionne. Pour l'essentiel, elles gravitent autour des notions suivantes : confiance, sécurité, familiarité, communauté, chaleur, simplicité.

Après s'être positionnée en fonction des cibles et des valeurs, l'entreprise cherchera à s'inscrire dans une carte des affinités où la proximité s'intégrera tout à la fois en tant qu'image et en tant que connexion.

Concrètement, il s'agit ici de relier la proximité réelle telle qu'elle est véhiculée par l'image et celle qui résulte de la réalité des réseaux relationnels opérés sur le terrain. Cet audit de conformité entre une perception et une pratique permet de repérer d'éventuels dysfonctionnements (développement d'une image de proximité dans une structure fermée) et surtout de faire évoluer dans les mêmes directions un ensemble de paramètres d'activités d'entreprise.



Ce mapping permet à l'entreprise de se positionner mais aussi de repérer les entités avec lesquelles elle entre en concurrence. Pour ne prendre qu'un seul exemple d'une relation positive entre l'image et le pratique, le Crédit Agricole avec sa politique de présence locale forte, son organisation décentralisée, ses actions de communication de proximité notamment au travers de sa politique de parrainage et enfin les thèmes de ses campagnes nationales axés sur le voisinage (le bon sens près de chez vous) en fournirait certainement une des meilleures illustrations.

## II. LA COMMUNICATION DE PROXIMITE AU COEUR DE LA STRATEGIE D'ENTREPRISE

« Le besoin de communiquer ne surgit pas sans projet. »<sup>157</sup> Derrière cette évidence se cache l'idée que la communication pour être efficace nécessite un axe directeur fort. La difficulté résulte de la conciliation paradoxale entre un recentrage des actions autour de cet axe et l'adaptation à l'environnement local qui ne peut s'effectuer sans une bonne dose d'empirisme et de flexibilité. La communication de proximité est le cadre dans lequel les entreprises suivant leurs objectifs, leurs ressources et l'état de la carte locale des pouvoirs inscrivent leurs actions. L'écoute locale prend ainsi une valeur d'importance égale à celle de l'action.

### 1 - Le temps de l'écoute

#### ***Empirisme et pragmatisme***

Si l'empirisme consiste à agir en tenant compte du contexte local, le pragmatisme permet parfois de passer outre. Calquer sa démarche le plus fidèlement possible sur l'image de son interlocuteur risquerait de conduire à l'opacité de l'image de l'entreprise. A se vouloir trop proche de ses publics, l'entreprise caméléon y perdrait ses valeurs et risquerait de se voir rapidement accusée de dérives tacticiennes, voire manipulatoires.

#### ***Evaluation et participation***

Il est parfois curieux de constater que des entreprises, adeptes de la distanciation doivent se préoccuper à un moment donné de leur image locale. Le premier réflexe est alors de se retourner vers une entreprise de consultants afin que ceux-ci prennent le pouls du terrain. La démarche est louable le procédé l'est moins et risque de conduire à un malentendu durable. « Je ne les ai jamais vus, s'ils veulent connaître ce que je pense d'eux, ils n'ont qu'à venir me le demander ». Bien sûr, le

---

<sup>157</sup> : Dominique Beau, Sylvain Daudel, *Stratégie d'entreprise et communication*, Dunod, 1992, p. 22.

rôle du consultant est indépassable de par son pôle de compétence et son recul, il doit néanmoins être sérieusement encadré sur le terrain afin de ne pas porter ombrage à l'image de l'entreprise. La proximité privilégie toujours les relations directes et si audit il y a, celui-ci doit être préalablement annoncé par l'entreprise.

### ***Echanges et confrontations***

Ferme sur la stratégie, mais flexible sur la tactique. C'est par une cohérence sur les cases fortes de l'image locale accompagnée d'une faculté de reprendre ses coups et de repositionner ses pièces qu'une communication de proximité pourra se construire. Elle nécessite de la patience, du temps et une aptitude à la remise en question. Un des lieux possibles d'amélioration réside dans les cercles qui réunissent les charges de communication des entreprises locales. Ces clubs existent dans de nombreuses régions sous forme de clubs de la presse ou d'associations départementales des communicants. Les bénéfices sont importants tant sur le plan des conseils pratiques (relations avec les agences, comparaisons des tarifs...) que sur celui de la réflexion sur des thèmes d'intérêts communs (parrainage régional, communication des entreprises et identité régionale...). Si un tel lieu d'échange n'existe pas à proximité de votre implantation, rien n'empêche d'adresser une invitation aux entreprises voisines afin de leur proposer une rencontre exploratoire sur ce thème.

## **2 – Le temps de l'action**

### ***Le choix des messages***

Si la proximité est davantage un mode de communication, elle ne peut faire l'économie d'une analyse de messages et plus précisément d'une adéquation entre le canal et l'information. La réflexion sur les valeurs et l'éthique de la discussion en sont des illustrations. La citoyenneté en est une des expressions les plus médiatisées. Dans un article paru dans le journal *Libération* du 11 août 1995, Nicole d'Almeida, maître de conférences à l'Université de Paris-IV écrivait qu'« après que l'entreprise fut devenue selon l'expression de R. Sainsaulieu, une affaire de société, c'est aujourd'hui la société qui devient une affaire d'entreprise ». Autrement dit, l'entreprise se voit assigner des missions de nature sociale où le paternalisme et la philanthropie sont absents et qui deviennent, à l'instar d'autres paramètres économiques et financiers, une des conditions de la permanence du tissu industriel.

La citoyenneté s'opère au plus près des préoccupations sociales, elle ne saurait se réaliser, voire se communiquer à distance.

### ***Le choix des structures***

La communication de proximité est un pari sur les hommes. En ce sens elle repose sur le professionnalisme des communicants et plaide pour une reconnaissance de

leur fonction. Si les 3/4 des responsables régionaux sont diplômés de l'enseignement supérieur, seuls 25% possèdent une fonction spécialisée en communication. Le dirigeant local préfère fréquemment recourir aux services d'un salarié ayant une longue expérience de l'entreprise plutôt qu'à ceux d'un spécialiste d'une fonction qui lui apparaît encore floue.

Pourtant les esprits évoluent, les fonctions se voient reconnaître une légitimité, et constat intéressant, ce phénomène atteint les PME. Ainsi, selon une étude menée en Poitou-Charentes, 80 % d'entre elles déclarent posséder une fonction communication, même si pour 50 % elle échoit au directeur. Par contre au niveau des grandes entreprises régionales, on évalue à 75% celles qui possèdent un service de communication, rattaché généralement à la direction générale locale, et dont l'effectif moyen est de 4 à 5 personnes pour un budget de l'ordre de 2 à 3 millions de francs.<sup>158</sup>

Pour être efficace, la communication ne peut reposer sur le seul spécialiste. Sans un soutien des salariés et de sa direction, le communicant local doit donc inscrire ses objectifs au cœur du management de l'entreprise. Cela suppose une cohérence entre la politique de communication de ressources humaines et de marketing ainsi qu'entre les messages des différents acteurs de l'entreprise. C'est pourquoi une communication de proximité doit fédérer des pratiques au travers d'un axe approuvé par l'ensemble des salariés. Elle s'élabore par un travail en commun, elle ne saurait s'imposer. Tout comme la citoyenneté, la proximité ne s'impose pas par décret.

### ***Le choix des moyens***

Si l'on a vu que le choix des moyens constitue la dernière étape d'un processus prioritairement basé sur la notion d'entreprise en réseau, celui-ci reste l'objet de toutes les attentions car il conditionne tout à la fois les évolutions budgétaires et les perceptions d'images au service d'une communication relationnelle. Le media perd de son caractère incontournable au profit d'une approche situationniste, c'est-à-dire qui s'attache à mettre les individus dans des situations d'échanges directs, sans autre technique ou média que la rencontre et le face-à-face. Alors seulement la communication, non prisonnière de ses moyens peut aboutir à son objectif relationnel et l'entreprise devenir, selon l'expression de Philippe Breton, moins communicante, mais plus rencontrante.

---

<sup>158</sup> : Mireille Puren, *La communication des entreprises en Poitou-Charentes*, Enquête club des Communicants régionaux, 1995, document interne Gaz de France Poitou-Charentes.

## Chapitre V

# CONCLUSION

L'accroissement des systèmes d'informations, loin d'améliorer les échanges de l'entreprise, risque d'en appauvrir le contenu. Si l'on peut constater une augmentation des flux d'informations, peut-on réellement considérer qu'il y a davantage de communication ? Rien n'est moins sûr sauf à définir celle-ci comme une relation purement instrumentalisée et à faible capacité d'écoute.

C'est pour cette raison qu'un des paramètres de la réussite des entreprises résidera de plus en plus dans son étroite intégration et sa capacité à se rapprocher et échanger avec son environnement local. Elle pourra l'effectuer par ses thèmes, ses messages et ses moyens mais il ne s'agira souvent que d'un ersatz. Persuadé qu'il n'y a pas de solution purement technique à un problème de communication, nous plaidons pour un rapprochement non virtuel qui autorise la relation et l'échange. Profondément ancrée au cœur de la stratégie d'entreprise, reposant sur une large participation interne, cette rencontre et parfois cette confrontation avec le tissu local permettra seule d'enrichir le contenu de la communication. Ce «supplément communicationnel qu'apporte le face-à-face»<sup>159</sup> favorisera peut-être l'émergence de la communication au sens strictement étymologique « re-ligere », c'est-à-dire relier qu'elle n'aurait jamais dû quitter.

---

<sup>159</sup> : l'expression est de François Jaureguiberry in " La société d'ubiquité riche en informations, pauvre en communication", *Communication et langages*, n° 104, 2ème trimestre 1995, p. 73.

## **Deuxième Partie**

**LA COMMUNICATION D'ACCEPTABILITE**

**=**

**UNE COMMUNICATION DE PROXIMITE ?**

## INTRODUCTION

Blocage de l'autoroute A51, retard dans la construction du TGV Sud-Est, manifestation contre l'extension de l'aéroport de Roissy et opposition à la construction d'un troisième aéroport en région parisienne, opposition au tunnel du Somport...

Régulièrement, l'entreprise se retrouve sous les feux de l'actualité en raison de ses projets d'implantation ou d'extension. Une entreprise qui ne se développe pas est condamnée à disparaître, cette évidence suffirait à emporter l'adhésion si les projets ne s'accompagnaient pas d'impacts sociaux ou environnementaux. Au cœur du débat, un concept nouveau, le NIMBY, abréviation anglo-saxonne de Not In My Back Yard, couramment traduit par la formule « pas dans mon jardin ».

Le phénomène n'est pas nouveau, la construction du réseau ferré au XIXe siècle, les premiers grands barrages, les premiers grands aménagements industriels se sont parfois heurtés à de fortes oppositions. La nouveauté réside dans l'ampleur, l'efficacité et la médiatisation des oppositions, et surtout son caractère d'apparence quasi systématique.

Derrière une formule aux relents individualistes, s'étale un débat profond sur l'intérêt général et sa confrontation aux souhaits particuliers. L'entreprise, souvent mal préparée, a tôt fait de se retrouver au centre de ces questions dès lors qu'elle envisage un projet externe de développement.

Souvent plus soucieuse du respect des procédures administratives que de communication, l'entreprise se voit alors amenée en position d'accusée. Le renversement des rôles et une entreprise soupçonnée de ne défendre que ses intérêts financiers face à quelques individus qui ne se battent que pour la préservation de l'environnement et le bonheur des générations futures permettent aux médias d'intervenir par des histoires rappelant fréquemment le combat de David contre Goliath.

Il est vrai que l'entreprise a essuyé plus d'un revers, mal préparée à affronter un phénomène encore mystérieux, confiante en sa légitimité, elle a longtemps sous-estimé les réactions de rejets que ses ouvrages pouvaient engendrer.

Un nouveau type de communication est en train de naître. A mi-chemin entre la communication de crise, la communication institutionnelle et les études de marché, empruntant les voies de la communication environnement et technique, ainsi que celles de la psychosociologie, la communication des projets sensibles est un domaine de mouvement où le résultat se traduit concrètement et indiscutablement. Après avoir été longtemps l'apanage de recherches dans les pays anglo-saxons, elle intègre aujourd'hui l'activité de la plupart des grands groupes industriels.

La prise de conscience que la communication n'entraîne pas à elle seule la réussite d'un projet, mais que sans elle aucun d'entre eux ne se réalisera, est désormais partagée même si les méthodes restent quelque peu nébuleuses.

## Chapitre I

# ANALYSE DE LA SITUATION

## I - PROJET EXTERNE DE L'ENTREPRISE

### 1 - L'évolution du cadre d'action

La communication des projets de développement externe a généralement pour déterminant le fait d'impliquer des impacts environnementaux lourds. Contrairement à la première partie de cet ouvrage, nous nous trouvons ici dans une structure dynamique de communication, où celle-ci accompagne un projet de construction. Le terme de dynamisme ne sous-tend pas une valeur mais une nature différente. La communication de projet externe est une communication sensible visant à accroître l'acceptabilité d'un projet d'ouvrage à impact environnemental et social lourd. Elle vise de ce fait à la réduction du syndrome Nimby par la mise en place de processus d'amélioration de la fluidité des informations et de la réduction des oppositions.

### ***L'opinion publique et ses paradoxes***

- *Un accord de principe*

Le développement industriel qu'il se traduise par la construction d'ouvrages linéaires (TGV, routes et autoroutes, lignes électriques...) ou par des constructions locales (décharges, implantations industrielles...) est reconnu par les 4/5 des Français comme étant une nécessité de la croissance économique. La plupart de ces installations apparaissent nécessaires et la notion d'utilité prédomine largement.

L'exemple des autoroutes illustre parfaitement ce propos. Interrogés sur leur opinion à leur égard, les français leur confèrent immédiatement de nombreux traits positifs et notamment des déplacements en toute sécurité, un rôle de désenclavement économique et de rapprochement entre les hommes.

Il en est de même pour les lignes à haute tension pour lesquelles 82 % des individus reconnaissent leur caractère indispensable à l'approvisionnement électrique, pour les décharges, les voies de chemin de fer, les aéroports...

Cela amène un constat qui repose sur la forte légitimité de la plupart des nouvelles constructions industrielles en France. Une forte majorité se dégage pour reconnaître leur nécessité. Celui-ci permet deux observations :

- la première remarque concerne le décalage entre l'approche rationnelle globale et le traitement individuel de la question. Le fait d'être persuadé de la nécessité d'un ouvrage n'implique en aucune façon son acceptation. Ce point sera largement détaillé ;

- la seconde observation se rapporte à la communication. Elle permet d'ores et déjà de s'interroger sur la pertinence des communications de projets, basées quasi exclusivement sur leur utilité ; alors même que celle-ci n'est aucunement contestée.

- *Une perception des nuisances*

L'acceptation de principe s'effectue en parallèle à une reconnaissance des nuisances. A la question : « Selon vous, parmi les installations suivantes, quelles sont les deux plus gênantes pour les habitants qui vivent à proximité ? », les résultats obtenus sont :

| <b>Installations</b>               | <b>Réponses</b> |
|------------------------------------|-----------------|
| - un aéroport                      | 46              |
| - une centrale nucléaire           | 32              |
| - une usine chimique               | 27              |
| - une décharge d'ordures ménagères | 25              |
| - une autoroute                    | 16              |
| - une ligne électrique THT         | 7               |
| - une ligne de TGV                 | 5               |

*Chiffres donnés en pourcentage*

*Source:* Baromètre environnement EDF- DER Démoscopie, 1999.

L'aéroport est donc considéré, de loin et de plus en plus, comme l'installation la plus gênante pour les riverains. La gêne de l'usine chimique revient régulièrement pour se retrouver au niveau de la décharge d'ordures ménagères. Les ouvrages linéaires (autoroutes, ligne TGV ou électrique) apparaissent mieux acceptés sur le principe.

A la question posée par l'institut BVA : « Les autoroutes et le TGV sont nécessaires à la société moderne. Ce n'est pas bien grave s'il faut sacrifier quelques paysages. »<sup>160</sup> Le résultat obtenu de 60 % de « pas d'accord » n'est pas étonnant car le libellé de la question impliquait le niveau des réponses. Il est toutefois significatif d'une nouvelle phase où le maître mot du développement économique et social apparaît être celui de conciliation. Les individus sont favorables au développement industriel à condition qu'il soit conciliable avec certains paramètres, dont un des plus affirmés réside dans le respect, voire la protection de l'environnement.

- *Une opposition de fait*

Troisième et dernière étape du processus, la prise de position individuelle, la confrontation avec l'éventuelle survenance à proximité même de la demeure du sujet. Là où 80 %o reconnaissent les nécessités économiques, 50 % les nuisances possibles, seule une infime minorité d'individus en acceptent le voisinage.

| Questions                           | Réponses |     |
|-------------------------------------|----------|-----|
|                                     | OUI      | NON |
| Accepteriez-vous de vivre près de : |          |     |
| - Centrale nucléaire                | 18       | 81  |
| - Installation chimique             | 9        | 89  |
| - Stockage de déchets chimiques     | 4        | 95  |
| - Stockage de déchets radioactifs   | 4        | 95  |
| - Décharge d'ordures ménagères      | 7        | 90  |

C'est cela le syndrome Nimby dans toute sa complexité. Les individus ne sont pas hostiles aux installations nucléaires ou chimiques et a fortiori à la nécessité des décharges, le problème est qu'ils n'en veulent pas à proximité de chez eux. Ils sont d'accord sur le principe, mais pas sur sa matérialisation qu'ils renvoient sur un ailleurs géographique. Cette impossibilité logique que traduit l'acronyme « pas dans mon jardin » est désormais bien connue du monde des entreprises qui y voit comme un casse-tête de communication. A ce stade, deux observations sont éloquentes :

- Le rejet déclaré n'implique pas un rejet comportemental. Si les oppositions les plus farouches à la lueur des sondages concernent les implantations statiques (usine, stockage...), les refus les plus intenses concernent les ouvrages de type linéaire (autoroutes, TGV, lignes électriques). Bien que leur impact soit bien délimité en termes de nuisance, leur rayonnement implique un plus grand nombre d'individus. Un nouveau tracé de TGV s'effectue sur 200 kilomètres et une autoroute sur 100 kilomètres. De fait l'impact social et environnemental sera plus directement perçu par un nombre élevé de riverains.

---

<sup>160</sup> : Odile Peixoto, *Les Français et l'environnement*, Editions de l'environnement, 1993, p. 140.

- Si le syndrome Nimby est un phénomène ancien, la nouveauté réside dans le soutien affiché aux opposants. Désormais, l'intérêt particulier semble prendre le pas sur l'intérêt général puisque les combats locaux sont approuvés par une majorité de la population.

Ainsi, à la question : « Lorsque des habitants d'une région risquent de subir des inconvénients à cause d'un grand projet comme le passage d'une voie ferrée, d'une autoroute ou d'un canal, diriez-vous qu'il faut... », le « droit au refus » est approuvé par 61 % des personnes interrogées se déclarant en faveur du droit au refus contre 27 % pour l'indemnisation<sup>161</sup>.

Le syndrome Nimby bénéficie désormais d'un capital de sympathie. L'image d'un petit village « d'irréductibles Gaulois qui résiste encore et toujours à l'envahisseur » bénéficie d'une large reconnaissance et d'un soutien virtuel.

### **Nimby et Consorts**

Si le syndrome NIMBY est passé dans le langage courant, de nombreux autres signes se retrouvent dans la littérature consacrée à ses manifestations.

|         |                                       |
|---------|---------------------------------------|
| NIMBY:  | Not in my back-yard                   |
| NOOS :  | Not on our street                     |
| LULU :  | Locally unwanted land use             |
| NOPE:   | Not on planet earth                   |
| NIMEY:  | Not in my election year               |
| CAVE:   | Citizens against virtually everything |
| BANANA: | Built anything anywhere near anybody  |

## ***L'environnement et ses enjeux***

### ***– Une réglementation contraignante***

L'implantation d'ouvrages obéit à une procédure lourde et complexe. Œuvre de conciliation entre la protection des intérêts économiques et les droits des particuliers, elle apparaît aujourd'hui comme la résultante de l'empilement de bonnes intentions plutôt que celle d'une logique profonde et intangible.

De la loi du 19 juillet 1976 relative aux installations classées pour la protection de l'environnement à la loi dite Bouchardeau du 12 juillet 1983 sur la démocratisation des enquêtes publiques, en passant par les évolutions récentes consécutives à la loi

---

<sup>161</sup> : IFEN, *La sensibilité écologique des Français*, Editions Tec & Doc, 2000.

Barnier du 2 février 1995 relative à la protection des paysages<sup>162</sup>, le droit qui régit les relations entreprises-environnement ne satisfait pleinement personne. Là où l'entreprise évaluera une procédure d'un pointillisme et d'une longueur excessifs, riverains et écologistes jugeront celle-ci inadaptée à la défense de leurs intérêts.

Il est vrai que le respect de la procédure administrative a longtemps été une des conditions de base de la réussite d'un projet. Beaucoup pensaient alors qu'il suffisait que celui-ci soit juridiquement inattaquable pour que la construction s'ensuive automatiquement. La légalité était le premier paramètre de la légitimité de l'ouvrage.

Actuellement, un décalage s'est opéré entre les deux concepts sous l'influence de trois éléments :

- D'abord, parce qu'il n'y a pas de lien entre les recours juridiques et les oppositions. Un projet peut connaître de nombreuses oppositions sans même que la voie juridique soit empruntée. A l'inverse, il peut y avoir de nombreux recours sur un projet sans que ceux-ci s'accompagnent d'oppositions sur le terrain.

- Ensuite parce que l'importance conférée aux médias prédomine sur les voies du droit. Le soutien escompté de l'opinion publique et des leaders locaux apparaît comme plus décisif que la procédure.

- Enfin, parce qu'en cas de procès, le gain de celui-ci n'implique plus la levée des oppositions, ne serait-ce qu'en raison des hésitations de plus en plus fréquentes des préfets à accorder l'usage de la force publique.

Cela ne signifie évidemment pas que le respect procédural perd de son importance, mais simplement que celui-ci n'est plus le paramètre du succès. En matière de construction d'infrastructures linéaires (autoroutes, lignes électriques, voies ferroviaires...), la procédure dure en moyenne de 10 à 15 ans et nécessite de nombreuses consultations et avis.

Un des éléments de cristallisation du débat repose sur l'inadéquation des enquêtes publiques pour lesquelles, comme l'indique justement Michel Prieur, spécialiste incontesté du droit de l'environnement, « malgré le nombre important de textes qui ont été pris, la situation est loin d'être parfaite »<sup>163</sup>. Une nouvelle réforme de la procédure des enquêtes publiques devrait être prochainement adoptée par le parlement. Celle-ci prône une démocratisation accrue de la consultation du public dans l'esprit d'une participation effective de celui-ci.

---

<sup>162</sup> : Décret n° 96-388 du 10 mai 1996 relatif à la consultation du public et des associations en amont des décisions d'aménagement.

<sup>163</sup> : Michel Prieur, « Les enquêtes publiques, quel avenir? », *Notes et Etudes documentaires*, n° 4910, 1990, p. 11. Cf également A. Le Pors « Les évolutions de la réglementation des opérations d'aménagement », in *Débat public et projets d'infrastructures, Annales des Ponts et Chaussées*, n° 92, décembre 1999, p. 4 à 12.

Les procédures ne suffisent plus à organiser la concertation, pire elles peuvent même participer de leur illégitimité. « Parce qu'elles arrivent trop tard dans le processus qui conduit à la décision, parce que le projet présenté est alors trop avancé pour ne pas apparaître comme décidé d'avance, parce qu'elles font naître au même moment toutes les oppositions qui portent à la fois sur la légitimité du projet, son opportunité, son contenu, ses nuisances possibles, parce que les procédures - même améliorées - ont quelque chose d'obsolète, les citoyens ne peuvent se satisfaire de cette forme de consultation qui, d'une certaine manière, est le contraire de la concertation. »<sup>164</sup>

L'évolution la plus notable résulte de la création par la loi Barnier du 2 février 1995 d'une commission nationale du débat public. Inspirée de l'exemple québécois, cette commission, présidée par Hubert Blanc puis par Pierre Zémor, a été mise en place en septembre 1997. Composée, à parts égales, de parlementaires et d'élus locaux, de magistrats, de représentants d'associations nationales de protection de l'environnement, de représentants des usagers et de personnalités qualifiées, elle a pour rôle d'organiser le débat dans une optique d'indépendance et de transparence. La commission constitue pour chaque débat une commission particulière et peut lui ordonner une expertise. Deux dossiers lui furent soumis : l'extension du port du Havre (Port 2000) et l'implantation d'une ligne THT en région PACA (Boutre-Carros). La commission devrait se prononcer sur la construction d'un troisième aéroport.

Si elle apparaît aujourd'hui quelque peu inadaptée, c'est moins par ses insuffisances intrinsèques qu'il conviendrait de pallier par de nouveaux textes, qu'en raison du fait que l'approche communicationnelle demanderait à être davantage explorée.

– *Des associations structurées*

L'opposition est d'autant plus décisive qu'elle est organisée. De ce point de vue, la structuration des mécontentements est certainement un des facteurs constitutifs de la force du phénomène Nimby.

La cohésion d'un groupe d'individus opposés à la réalisation d'un projet d'infrastructures est une des conditions majeures de son efficacité. Celle-ci peut se vérifier à deux niveaux :

- **Le premier est celui du droit.** La connaissance juridique des associations d'opposants est sans commune mesure avec ce qu'elle pouvait être dans les années 70. De fait, procédure de référé, sursis à l'exécution, sont des éléments courants employés pour retarder les échéances et fédérer les comportements. En outre, de nombreux cabinets d'avocats se sont spécialisés dans ces combats et se sont ainsi constitués une clientèle dont les connexions sont nombreuses. Les associations n'hésitent plus, à chaque étape d'une longue procédure, à ester en

---

<sup>164</sup> : C. et S. Conseil, *Aménagement et Opinion*, ministère de l'Environnement, p. 9 (non daté).

justice, souvent même sans trop y croire, pour le cas où... Le but est d'ailleurs fréquemment moins juridique que médiatique.

- **Le volet médiatique.** Depuis la grande controverse politico-militaire des années 70, à propos de l'extension d'un camp militaire sur le plateau du Larzac, il est acquis que c'est majoritairement par le soutien de l'opinion publique et du relais médiatique qu'un combat a le plus de chance de réussite. La stratégie d'occupation des médias constitue actuellement un des volets majeurs du travail des associations. De fait, alors qu'auparavant les controverses restaient confinées au niveau local, il est aujourd'hui courant de voir les médias nationaux couvrir des controverses locales. Deux raisons expliquent cette évolution.
  - la première est la configuration même du combat qui réunit tous les éléments d'un scénario spectaculaire : un petit village peuplé d'irréductibles face à une entreprise monolithique. Ce remake d'Astérix, de David et Goliath, et du pot de terre contre le pot de fer permet l'écriture d'une histoire en devenir propre à une mise en émotion d'un projet économique ;
  - le second élément réside dans la professionnalisation des associations sur le terrain du spectaculaire. Il est acquis que le média se nourrit d'événements et la télévision d'images insolites. Une politique de coups en est fréquemment la résultante, qu'elle emprunte la voie classique de la manifestation ou du sit-in jusqu'à celle plus redoutable de l'enchaînement aux grilles ou de l'escalade des grues ou cheminées. L'exemple Greenpeace semble avoir fait école dans le milieu associatif du Nimby.

## 2 - La diversité des projets

La communication d'acceptabilité revêt deux formes distinctes, selon que la construction ou l'extension s'effectue sur un lieu délimité comme dans le cas de l'implantation d'un nouveau bâtiment, ou qu'elle se réalise de manière linéaire.

### ***Implantation et extension statique***

- *Les constructions industrielles classiques*

Elles sont théoriquement le lieu d'une acceptabilité plus aisée. Trois raisons peuvent être discernées.

- **Une procédure administrative moins complexe et plus rapide.** Celle-ci se canalise principalement sur le permis de construire, voire l'autorisation d'exploitation. La lisibilité est plus importante, les acteurs moins nombreux et la perception d'une transparence plus forte.

- **Une légitimité souvent indiscutée.** La construction d'un nouveau bâtiment est souvent synonyme d'emplois supplémentaires, première préoccupation actuelle de la société française.
- **Un lieu bien défini.** Là où une extension s'effectue généralement sur le site même du lieu de production originel et s'apparente à un simple développement industriel, les nouvelles constructions industrielles sont soigneusement délimitées par la majorité des collectivités locales dans des espaces réservés au plan d'occupation des sols. A distance des espaces urbains, les zones industrielles permettent d'éloigner les entreprises des habitants tout en les rapprochant des infrastructures de transports.

- *Les installations classées*

La législation française relative aux entreprises à risques gravite autour de la loi du 19 juillet 1976 sur les installations classées. Celle-ci distingue deux types d'activités :

- les activités pouvant présenter un risque ou une nuisance importante. Définies par une nomenclature, elles sont soumises à une procédure d'autorisation préalable, délivrée par arrêté préfectoral sur la base d'une analyse des risques;
- les activités présentant des risques moins importants sont soumises à une procédure de déclaration préalable. Sur 500.000 installations déclarées, 50.000 font l'objet d'une autorisation.

A la suite de l'accident survenu le 10 juillet 1976 à Seveso, une directive du Conseil des ministres de la CEE en date du 24 juin 1982, concernant les risques industriels majeurs fut élaborée. Elle prévoit une large information du public notamment sur les mesures préventives. Une instruction ministérielle du 12 juillet 1985 en fixe les modalités. Deux types de plans sont alors conçus :

- *Le POI*, plan d'organisation interne qui concerne les moyens d'intervention en cas d'accident.
- *Le PPI*, plan particulier d'intervention, qui est déclenché lorsque l'accident est susceptible d'avoir des conséquences sur l'environnement. Ces deux plans prévoient les modalités d'information de la population. 300 entreprises françaises sont concernées par cette directive.

Le seul fait d'être ainsi étiquetée « Seveso » est pour une entreprise qui projette une implantation ou une extension, un frein incommensurable. Même si les effets réels furent négligeables eu égard au déferlement médiatique du moment, le label « Seveso » signifie dans l'esprit du public une entreprise dont les risques confinent au mortel.

L'expérience de l'usine Agrishell dans la région lyonnaise est significative. Voici une usine chimique de production d'engrais implantée depuis 1977 et qui connaît une existence tranquille à l'abri de tout problème d'environnement, une usine qui ne produit ni fumée, ni odeur et qui n'a connu aucune pollution. Lorsque, douze ans plus tard, elle sollicite son extension, son image a changé. Elle est désormais concernée par la directive Seveso, et malgré les performances environnementales, les associations locales s'opposent au projet. Bien entendu, d'autres paramètres entrent en considération et notamment l'absence de communication de terrain qui laisse la porte ouverte à la montée des opposants. Ce label Seveso, s'il découle d'une bonne volonté manifeste d'information, plombe lourdement les communications locales.

### ***Les ouvrages linéaires***

Comparés aux installations de type central, les ouvrages linéaires présentent la redoutable caractéristique d'inclure trois inconvénients supplémentaires.

- **Une emprise au sol notable.** C'est ainsi que la construction d'une autoroute nécessite l'immobilisation d'une bande de terrain d'une largeur moyenne de 100 mètres et cela sur des longueurs de l'ordre de la centaine de kilomètres.

A titre d'exemple, la construction de l'autoroute Nantes-Niort nécessite l'acquisition de 930 hectares de terre sur 68 kilomètres et conduira à des opérations de remembrement financier par la société concessionnaire sur environ 22700 hectares.

- **Une incidence sociale majeure.** Projetés dans des couloirs de moindre impact et au maximum éloignés des habitations, les ouvrages linéaires ne peuvent totalement les éviter. La proximité d'une zone d'habitation figure parmi les paramètres centraux de l'occurrence du syndrome Nimby.
- **Un intérêt contrasté.** L'implantation d'une entreprise apporte son cortège d'activités induites de l'emploi, des taxes professionnelles, foncières, d'habitation, de la masse salariale qui profite aux commerçants locaux. Un ouvrage de type linéaire présente pour la population locale un intérêt d'autant plus limité qu'il n'est pas perçu directement. Si la voie du TGV ou l'autoroute permettent de désenclaver la région, le riverain n'en tirera pas de bénéfice direct. De même une longue ligne électrique à haute tension lui apparaîtra d'autant plus inutile s'il dispose déjà d'une excellente qualité d'alimentation électrique.

De fait, l'ouvrage linéaire apparaît pour le riverain prioritairement sous forme de nuisance, les impacts positifs lui restent étrangers et le bilan global coût-avantage négatif.

L'intérêt général n'est pas en soi un motif d'acceptabilité d'un ouvrage linéaire, alors que la perception d'un intérêt plus direct et plus proche peut y contribuer.

- *Routes et autoroutes*

Le réseau routier français représentait en 1998 :

- 9 300 kilomètres d'autoroutes
- 27 223 kilomètres de routes nationales
- 358 500 kilomètres de routes départementales
- 586 000 kilomètres de voies communales

Selon l'actuel schéma directeur routier, la part des autoroutes et voies rapides devrait atteindre 12.000 kilomètres à l'horizon 2005 contre 7.000 en 1994.

Un des problèmes majeurs qui se pose aux acteurs de l'organisation autoroutière française réside dans la montée des critiques et le développement des blocages de chantier. Au stade actuel, chaque nouveau projet semble faire surgir inéluctablement son association opposée, à tel point qu'un comité national contre les excès du programme autoroutier a vu le jour, qu'il s'agisse de l'A46 pour le contournement de Lyon, de l'A14 pour rejoindre depuis Paris l'autoroute de Normandie, de l'A51 pour relier Grenoble à Sisteron en passant par le projet Nantes-Niort. Il n'en est pas qui ne focalisent à un moment donné leur lot de critiques et d'oppositions, jusqu'à la Cour des Comptes dans un rapport de 1990 qui évoquait les risques de surdimensionnement du réseau autoroutier consécutif au fait que « le système autoroutier français est géré et se développe en dehors de toute logique économique, financière, juridique et comptable »<sup>165</sup>.

Relayée au sein des assemblées régionales par des élus écologistes particulièrement actifs<sup>166</sup>, l'opposition est décuplée au plan national par des associations ou mouvements qui en font un thème central d'opposition. C'est ainsi que le parti des Verts n'hésite pas à faire la manchette de son organe de presse Vert Contact sur le titre : « A51 Ambérieu-Grenoble-Sisteron : le despotisme du lobby autoroutier » et d'y consacrer la moitié de sa première page<sup>167</sup>.

La contestation routière et autoroutière semble parvenue à une redoutable efficacité qu'illustre parfaitement l'abandon du projet de l'A51 et la médiatisation des actions d'Éric Petetin dans sa lutte contre le creusement du tunnel du Somport.

Cette montée des contestations aura un effet décisif sur les modalités d'action des sociétés autoroutières confrontées à un formidable défi.

---

<sup>165</sup> : Cité in, Antoine Debièvre, « Autoroutes et Environnement - des préliminaires au tracé », *L'environnement magazine*, n° 1528, juin 1994, p. 25.

<sup>166</sup> : Vincent Jacques le Seigneur, *L'écologie au pouvoir*, Presses de Sciences Po, mai 1995.

<sup>167</sup> : *Vert contact*, n°386, du 22 au 28 juillet 1995, p. 1.

- *Le réseau des voies ferrées*

Le réseau ferroviaire français présente la caractéristique avantageuse d'être largement plébiscité. Que ce soit au niveau des trains régionaux ou des TGV, leur utilité, voire leur nécessité, n'est pas contestée sur le plan de l'opinion publique. Il est vrai que le train présente une emprise au sol réduite à 15 mètres de largeur dans le cas maximal, qu'il n'absorbe que 5 % de l'énergie destinée aux transports, et qu'il n'entraîne aucune pollution atmosphérique ou terrestre.

Les voies nouvelles ne sont pas contestées sur leur utilité même et la plupart des associations d'opposants reconnaissent souvent que « L'intérêt d'une voie nouvelle TGV est incontestable. »<sup>168</sup> Pourtant, là également de nombreux projets sont aujourd'hui bloqués et le TGV Méditerranée ne fut réalisé qu'après sept années d'opposition.

La SNCF fut forcée de réagir. Une des premières conséquences se visualise par le gonflement des dépenses environnementales liées aux constructions de voies nouvelles. Rapportées au coût de l'infrastructure, celles-ci représentent :

- 7 % pour le TGV Rhône-Alpes
- 12 % pour le TGV Atlantique
- 16 % pour le TGV Nord.

- *Les lignes électriques*

Elles se décomposent en trois catégories :

- *Les lignes à basse tension*, inférieures à 20.000 volts destinées à l'alimentation électrique domestique.
- *Les lignes à moyenne tension* de 63.000 volts destinées à la répartition régionale de l'électricité et au transport énergétique sur de moyennes distances.
- *Les lignes à très haute tension* de 225.000 ou 400.000 vols, destinées au transfert sur de longues distances et à l'interconnexion du réseau électrique.

Les lignes ne sont pas contestées, et comme l'électricité ne se stocke pas, il est délicat de souhaiter les supprimer. Pourtant la force du Nimby est apparue pour s'opposer à la plupart des projets de ligne à très haute tension. En Bretagne, dans la vallée de la Maurienne, dans la région Nord-Pas-de-Calais, en Ile-de-France, les projets sont ou furent bloqués et bénéficient fréquemment d'un retentissement médiatique considérable.

---

<sup>168</sup> : « Côte d'Or- Nature Environnement » in *Combat Nature*, n° 110, août 1995, p. 75, (à propos du TGV Rhin-Rhône).

Le projet Cazaril-Aragon de ligne à 400.000 volts destiné à l'inter-connexion franco-espagnole est un des plus connus. Préparé dans les années 70, il prévoyait les premiers échanges d'électricité en 1988. Huit années plus tard, les pylônes étaient encore dans les cartons devant les oppositions locales et les hésitations politiques, jusqu'à ce que le gouvernement tranche définitivement le 1er février 1996 en refusant la construction de l'ouvrage. Le vieux slogan « No pasaran » reste toujours d'actualité.

Outre les pertes de capital image engendrées par les conflits locaux, outre les retards de chantier et les manques à gagner qui se traduisent financièrement, les oppositions amènent Electricité de France et depuis juillet 2000 le Réseau de Transport d'Electricité, entité indépendante budgétairement et managérialement d'EDF, à intégrer davantage l'environnement dans ses projets de construction.

A titre d'exemple, le projet de ligne 400.000 volts appelé Granzay-Valdivienne, part de la centrale de Civaux pour la région niortaise, mesure 100 kilomètres. Cet ouvrage est budgété pour un coût de 270 millions de francs. Or, à cela il faut ajouter 63 millions de dépenses d'environnement et d'accompagnement.

Certes, les dépenses ne sont pas un déterminant de la réussite d'un projet. Toutefois, l'évolution du budget environnement du réseau électrique comme du réseau ferroviaire et autoroutier fournit un bon indice de l'ampleur du problème que doivent affronter les sociétés en charge de leur développement.

Ce n'est évidemment pas par l'inflation des dépenses que le syndrome Nimby se réduira. Elles constituent une conséquence et non un instrument de sa résorption.

## II. COMMUNICATION ET ENVIRONNEMENT

### DES PROJETS LOCAUX

Le poids d'une culture d'ingénieurs allié à la croyance exclusive en la rationalité des comportements humains ont engendré une réaction des entreprises confrontées au syndrome Nimby. Persuadées des ressorts profonds des oppositions locales, celles-ci ont multiplié les éléments d'informations afin de convaincre du bien-fondé de leur démarche.

Deux axes principaux architecturent le dispositif : l'entreprise communique, l'entreprise protège l'environnement. De fait, l'ensemble des documents d'informations réalisés à l'occasion des travaux de construction gravitent sur la description de leurs actions environnementales et communicationnelles. Encore de nature défensive à la SNCF, la démarche a pris une tournure résolument positive

chez les compagnies autoroutières au point de titrer leurs plaquettes environnement, en accompagnement de leurs projets : « La nature en route. »<sup>169</sup>

## 1 - Une marge d'action étroite

### *Limites de l'approche communicationnelle*

Dans leur majorité, les Français ne remettent pas en cause l'utilité des infrastructures de transport ou des lignes électriques. Ils les jugent même indispensables au développement économique.

L'argumentation sur l'utilité intervient parfois lors des oppositions, mais il s'agit là davantage d'une tactique conflictuelle que d'une conviction profonde. Les motifs latents semblent extérieurs aux déclarations. De même, l'argument de l'absence de réelle concertation apparaît comme un leitmotiv, quelle que soit l'ampleur des efforts engagés. Les dés apparaissent pipés, la procédure technocratique et l'entreprise un état dans l'Etat<sup>170</sup>. Par contrecoup les entreprises rivalisent d'arguments démonstratifs de leurs intentions et de la concertation opérée.

Ensuite, lors des bilans, c'est fréquemment la communication qui sera désignée comme le déterminant de la réussite « Nous avons entrepris une politique de concertation avec la municipalité, incluant visites, réunions, documents d'information. Cela a permis de redonner à notre usine une image correspondant bien à la réalité, alors qu'auparavant cette image était négative, notre entreprise servant même de bouc émissaire à tous les problèmes d'environnement de la région. Mais au-delà de ces contacts, il a été nécessaire de développer une réelle politique de communication. »<sup>171</sup>

Pourtant, on pourrait imaginer un optimum de communication où la personne concernée par une implantation serait en concordance parfaite avec les messages émis par l'entreprise, mais il n'est pas certain qu'elle modifie son comportement dans la voie de l'acceptation du projet. L'individu peut être persuadé de la nécessité d'un ouvrage, il n'en reste pas moins que c'est sa proximité qui créera le refus. Il s'agit alors moins d'un problème d'information que de compréhension psychosociologique.

---

<sup>169</sup> : A5 - Sens-Troyes et Scetauroute, cf notamment « biotope », « Carrière » et « l'autoroute préserve l'environnement, le monde rural et valorise le patrimoine » (Sic).

<sup>170</sup> : Sur ce point, cf Marianne Bernard, *Génération Démagogie*, SE Bihet éditions 1992 (à propos du tunnel du Somport et de la ligne THT Cazaril-Aragon).

<sup>171</sup> : Bernard Duvivier, *Comment mettre en œuvre une politique de concertation en amont pour favoriser l'acceptation d'une implantation industrielle*, Institute for international research, 19 et 20 janvier 1993.

A l'extrême limite, la communication peut engendrer des effets inverses des buts poursuivis par un ciblage inadapté. Dans un ouvrage intitulé *La com*, Lionel Brault citait l'exemple suivant :

« Aujourd'hui, certains projets lourds nécessitent un traitement spécifique en matière de communication. Il faut alors faire appel à la « conduite de projet », une technique qui intègre plusieurs disciplines complémentaires. Lorsque le projet est en rapport avec l'infrastructure locale, on peut bien sûr toucher directement la population régionale par de l'information ou de la publicité, ou encore susciter le dialogue, organiser des débats. Mais, ce faisant, on réveille les groupes activistes qui sont de toute façon et par principe hostiles au projet. Ce qui suscite une levée de boucliers générale. Les habitants du site vont se rendre en délégation auprès du groupe parlementaire auquel il appartient qui, à son tour, exercera des pressions auprès du ministre concerné. Et... le projet risque fort de ne jamais voir le jour. »<sup>172</sup>

### ***Limites de l'approche environnementale***

Alors que la quasi-totalité des réactions d'entreprises aux oppositions locales s'effectue au travers d'une pratique et d'une communication environnement, il est possible de postuler que le syndrome Nimby n'est pas réductible à l'argumentation écologique.

On peut en voir une première raison dans les études d'opinions qui indiquent que les ouvrages en discussion ne sont pas considérés comme des gênes environnementales. Une voie ferroviaire ou une ligne RER ne sont pas perçues comme nuisibles au paysage dans l'opinion publique. De même, il n'existe aucun rapport de cause à effet entre l'impact écologique et l'acceptabilité d'un ouvrage.

C'est ainsi que certains projets à fort impact furent rapidement acceptés, alors que d'autres, apparemment de faible impact, furent l'objet d'une importante contestation, voire d'un blocage définitif.

S'ils restent absents des préoccupations globales, les arguments écologiques apparaissent dominants lors des conflits locaux. Une des clefs de ce paradoxe réside dans l'objectif poursuivi. L'utilisation d'une argumentation écologique par les opposants aux projets d'implantation a pour finalité l'obtention de plus larges soutiens. Le thème de la préservation du paysage ou de la sauvegarde des générations futures est infiniment plus mobilisateur qu'un discours sur la moins-value des habitations engendrée par une nouvelle infrastructure. Un indice intéressant est fourni par les résultats des enquêtes publiques où les observations de nature écologique sont pour les riverains directs minimales, comparées aux préoccupations financières ou matérielles.

---

<sup>172</sup> : Lionel Brault, *La Com*, Dunod, 1992.

La confusion entre le syndrome Nimby et l'écologie ne fournit qu'une vision partielle du phénomène. Le Nimby n'est pas réductible aux grands conflits d'équipement largement médiatisés et donc politiquement récupérables. Il désigne également et surtout des contestations locales parcellisées à faible connotation d'écologie politique.

En outre « les liens des associations locales d'opposition vis-à-vis des mouvements plus structurés de la mouvance écologiste sont très distendus, voire inexistants. Les associations les plus reconnues peuvent ne pas avoir les moyens ni le désir de s'associer à de tels mouvements et, inversement, les Nimby peuvent récuser toute alliance avec des structures jugées trop politiques. Cette question de la relation entre les groupements locaux et les associations constituées est pour l'instant quasiment ignorée »<sup>173</sup>.

Cette position peut être rapprochée de celle de l'essayiste allemand Ulrich Beck pour qui le Nimby ne saurait être considéré comme un problème environnemental, mais comme le signe d'une « crise institutionnelle profonde de la société industrielle »<sup>174</sup> dont les axes dominants reposent sur la rationalité, l'expertise et la connaissance du bien commun. Il faudrait dépasser la croyance en un gouvernement des experts et permettre à chacun de constater en matière de choix des sites que « les décisions n'ont pas déjà été prises et qu'elles ne nécessitent pas seulement d'être communiquées ou vendues de manière externe ».

L'environnement n'est, dans cette conception, qu'un épiphénomène. Les causes seraient plus politiques et tiendraient au fonctionnement même du jeu des acteurs.

## 2- Au-delà de la logique d'affrontement

- *Une tradition qui pèse lourd*

Compétence technico-économique, confiance dans la raison, identification à l'intérêt collectif, autant d'éléments de poids dans une culture d'entreprise qui ne demande qu'à s'ouvrir davantage.

Parmi les paramètres qui pèsent encore sur les entreprises figure ostensiblement le poids de la modernité. Lorsque, dans les années 50, de l'uranium fut découvert dans le bocage vendéen et que commença la première prospection, les oppositions locales furent singulièrement réduites.

« L'arrivée des atomistes ne déconcerte pas outre mesure les habitants du bocage. Des paysans offrent à boire en apprenant qu'on a trouvé de l'uranium sur leur

---

<sup>173</sup> : Arthur Jobert, *Surmonter le syndrome Nimby*, Etude comparée des analyses du phénomène et de ses modes de résolution, Projet de recherche doctorale.

<sup>174</sup> : Ulrich Beck, *Reflexive Modernisation - Politics - Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*, Polity Press, 1994, p. 29.

parcelle. »<sup>175</sup> Encore en 1965, pour symboliser le progrès, le candidat à l'élection présidentielle François Mitterrand ne se faisait-il pas photographier pour ses affiches électorales devant un pylône à 225 000 volts ! On est loin de l'affiche de la force tranquille en 1981 où aucune infrastructure ne dépasse. Celles-ci, perçues vers les années 70-80 comme des symboles de progrès et de modernité, comme le révélateur de techniques en marche pour une meilleure circulation des hommes et des énergies, deviennent progressivement des symboles d'agression et de dégradation des paysages. Leur image pionnière ou constructive a disparu, leur utilité est acquise mais leur extension plus difficilement compréhensible.

Il entre ici une conséquence des évolutions techniques basées sur le progrès des télécommunications et de la miniaturisation qui entraîne la perception que le réductionnisme technologique est syndrome d'évolution. Par conséquent les infrastructures classiques paraîtront caduques. Paul Virilio désigne cette mutation comme significative de la « loi de proximité » qui implique la rétention de l'espace géophysique au profit d'une interactivité médiatique illusoire. « Alors que l'histoire des techniques nous avait accoutumés à estimer l'importance croissante, à la fois volumétrique et géographique de la machinerie industrielle, avec les chemins de fer, les câbles, les lignes à haute tension ou les réseaux autoroutiers, nous assistons soudain au processus inverse : le réductionnisme technologique. »<sup>176</sup>

Marquées par ces époques de construction, les entreprises évoluent mais lentement. « Pour les uns - fonctionnaires, techniciens - leur décision apparaît légitime dès lors qu'elle s'appuie sur la conviction de l'intérêt public et qu'elle repose sur une rationalité que leur savoir et leur expérience leur permettent d'exprimer dans leurs projets. Consciemment ou non, ils sont portés à considérer que la concertation est à la fois impossible - car la complexité des projets implique un niveau de connaissance qu'ils sont seuls à posséder - coûteuse par les dépenses en temps, en énergie, en délai, dangereuse enclin parce qu'elle organise l'affrontement entre l'intérêt général et les intérêts sectoriels ou particuliers. »<sup>177</sup>

Cet invariant technique de la culture des entreprises de travaux publics, d'implantations industrielles ou d'infrastructures se vérifie au niveau des formations des principaux dirigeants où les logiques de l'action collective et des processus communicationnels figurent peu souvent au programme.

Issue de la modernité ancrée dans les entreprises et les processus de formation, la culture technicienne entraîne ses effets dans les messages de communication.

Légitimement fières de leur compétence et de leurs outils, les entreprises souhaitent partager leur enthousiasme. On peut ainsi se procurer les informations grand public émises par la RATP lors de la construction de la jonction centrale RER entre la gare de Lyon et Le Châtelet. Les riverains peuvent ainsi apprendre que les tunnels sont construits par « une tête de forage de 1 800 ch. Ils progressent à l'aide de 20 vérins

---

<sup>175</sup> : Éric Fottorino, « La Vendée nucléaire ». *Le Monde*, 8 août 1995.

<sup>176</sup> : Paul Virilio, *La vitesse de libération*, Galilée, 1995, p. 66.

<sup>177</sup> : C. et S. Conseil, *Op. Cit.*, p. 5.

développant 4 000 t de poussée, prenant appui sur la tranche des voussoirs venant d'être mis en place mécaniquement... Le soutènement de la faille est réalisé par une paroi type berlinoise maintenue par des tirants d'ancrage actifs. »

Un rapport au ministère de l'Environnement peut ainsi ironiser sur les plaquettes d'information analogues aux documents de prestige des constructeurs immobiliers à faible capacité informative ainsi que sur les documents davantage destinés à l'image du projet qu'à l'information du terrain.

L'information et la concertation paraissent inhibées par un poids techniciste qui accepte difficilement l'intégration du conflit comme consubstantiel au développement de nos sociétés postmodernes. La technique ne saurait être considérée indépendamment de ses relations avec d'autres domaines des sciences humaines. Dans son manuel « Les hommes et les technologies », le professeur de psychologie Pierre Rabardel déclarait : « il est nécessaire de considérer les faits techniques dans leur dimension de faits psychologiques »<sup>178</sup>. En somme il contestait les approches selon lesquelles les techniques ne constitueraient pas des faits sociaux et donc ne relèveraient pas des sciences sociales. C'est là, poussée à l'extrême, la démarche d'opposition homme/machine des débuts du siècle. En fait, la technique possède une logique d'utilisation, de fonctionnement, d'évolution directement liée aux contextes sociaux. Il en est de même pour sa logique de construction.

Le dépassement du syndrome Nimby doit ainsi débiter par une meilleure compréhension des ressorts de l'action collective.

### ***Une gestation d'apparence inéluctable***

Si une liste exhaustive des conditions de la crédibilité de la communication d'acceptabilité se révèle impossible, la plupart des déterminants pourront être cernés. A cette fin, une des premières étapes consiste en l'analyse des conditions d'émergence du Nimby.

Si en matière de communication de crise il est acquis que c'est par l'anticipation qu'une entreprise agira le plus efficacement, il en est de même pour l'acceptabilité d'un projet. Une des caractéristiques régulières de l'opposition repose sur le temps de la prise de parole. Avant même toute procédure officielle, toute décision d'implantation ou d'extension, l'entreprise procèdera à quelques études préliminaires, quelques relevés topographiques, consultera le cadastre, rencontrera quelques administrations. Comme aucun choix n'est définitif, la communication est inexistante.

Tout cela apparaît logique, pourtant, c'est ainsi que naît la rumeur. Car toute entreprise quelle que soit son activité se situe au confluent de plusieurs flux d'informations. Les salariés s'expriment à l'extérieur, les administrations possèdent de nombreux relais, les médias sont vigilants. N'ayant que quelques bribes d'un

---

<sup>178</sup> : Pierre Rabardel, *Les hommes et les technologies. Approche cognitive des instruments contemporains*, Armand Colin, 1995, p. 29.

éventuel projet, les individus s'interrogent et l'imagination s'occupe de combler les manques. « La psychologie humaine fait que l'homme, confronté à une situation dont il ne possède pas tous les éléments, imagine ceux qui lui manquent.

Donner l'impression qu'on possède des informations procure une sensation de pouvoir. »<sup>179</sup>

Le processus de la rumeur est alors lancé. Il est aggravé par l'inéluctable tendance à la dramatisation de l'esprit humain : dans le doute je crains le pire. Les médias à l'écoute publieront alors un article et la boucle est bouclée puisque si la presse en parle, cela signifie que réellement un projet se prépare en secret. Chacun a alors le sentiment d'avoir floué et que toutes les décisions ont déjà été prises. Faute d'avoir éliminé la rumeur lors de sa naissance, celle-ci a pris son essor et le conflit peut émerger.

Le manque de réponse de l'entreprise traduit sa culpabilité. L'opinion et les riverains s'inquiètent. Le public est victime d'un sentiment d'impuissance. « L'impuissance engendre la colère, la frustration et l'agressivité. »<sup>180</sup> Un noyau dur d'opposants, ceux qui apparaîtront ensuite comme irréductibles se met en position et affûte ses arguments.

Souvent préparés à la hâte par les services en charge du dossier et rarement par les services de communication, en réaction aux attaques, l'entreprise avance ses arguments et se prévaut de nécessités économiques. Face aux critiques d'ordre émotionnel, fréquemment en relation avec l'écologie et la santé publique, les réponses technico-économiques ne rencontrent pas leur récepteur, voire les exacerbent davantage. Les associations se constituent, les élus s'interrogent, les médias se préparent. Tout est alors en place pour la crise.

Et c'est dans ces conditions que s'ouvriront alors la procédure et les consultations.

---

<sup>179</sup> : Myriam Duchêne, *Ingénierie – Opinion – Industrie – Alteris environnement*, DRIRE Nord-Pas-de-Calais, 2<sup>ème</sup> édition, 1995, p. 12.

<sup>180</sup> : Myriam Duchêne, *Op. cit.*, p. 19.

## Chapitre II

# LES BASES DE LA COMMUNICATION D'ACCEPTABILITE

La communication d'acceptabilité part du principe que, malgré l'augmentation de ses fréquences d'apparition, le syndrome Nimby n'est pas inévitable et peut être surmonté par la mise en œuvre d'une démarche appropriée. Un des principes de base de cette nouvelle politique repose sur la théorie de la compensation.

### I - PRINCIPE DE LA COMPENSATION

D'origine anglo-saxonne, ce principe conduit à reconnaître la rationalité des acteurs sociaux. L'apparition d'un rejet d'implantation ne résulterait pas d'un accès d'humeur émotionnel mais du calcul effectué par des individus rationnels entre les avantages que leur apporteront les implantations et les inconvénients qui en seront les conséquences.

En somme, l'individu développera inconsciemment ou non une étude coût-avantage qui l'amènera à prendre position. Il appliquera au niveau personnel la jurisprudence dite du bilan qu'effectue le juge administratif au moment du recours pour excès de pouvoir afin de décider si le ratio avantages/inconvénients est positif<sup>181</sup>.

Tout en reposant sur des pratiques indiscutables, la communication d'acceptabilité devra ainsi tout à la fois informer sur les espérances de gains individuels, c'est-à-dire les avantages liés à l'implantation nouvelle et, dans le même temps, communiquer sur les risques et impacts dans l'objectif de réduire leur perception. Cela implique comme première étape de ne pas isoler un volet dans l'action communicationnelle, généralement la présentation des avantages, et de s'attacher aux deux pans du calcul, c'est-à-dire également à la communication sur les nuisances.

---

<sup>181</sup> : Sur ce point, cf. Arrêt Conseil d'Etat, Ville nouvelle Est, 28 mai 1971, Long. Weil et Braibant, Sirey 1978, p. 561. André de Laubadère, « Traité de droit administratif 1978 », *LGDJ*, Tome II, n° 438, p. 239.

## 1 – La présentation des avantages

### ***Logique de l'action collective***

Initiés par Mancur Olson, professeur de sociologie aux USA, les travaux sur les déterminants de l'action collective démontrent tout d'abord les différences entre les logiques sociales et les dynamiques individuelles. Schématiquement, plus la taille d'une collectivité est importante, plus l'espérance du gain individuel décroît. Or selon un des pionniers de l'étude des oppositions locales aux projets d'implantation, M. O'Hare<sup>182</sup>, le gain social d'une installation est réparti sur une population très large et donc l'espérance de bénéfice individuel est limitée.

A l'inverse, les coûts en termes d'impact social et environnement se trouvent concentrés sur un faible nombre d'individus. Cela amène ainsi des rejets d'installations, quelle que soit l'importance de leur utilité globale, économique ou sociale. Cela conduit également à mieux comprendre des refus comme celui qui avait conduit à l'opposition envers l'ouverture d'une maison de l'association Perce Neige conduite par Lino Ventura dans les années 70. Cette association d'accueil d'enfants handicapés mentaux, si elle ne présentait qu'un « impact » minime pour les populations environnantes ne leur apportait aucun bénéfice individuel, alors que, selon les mêmes ressorts rationnels et la même procédure, un centre de soins ou une crèche n'auraient levé aucune opposition.

### ***Les paramètres de la compensation***

Jérôme Valluy, maître de conférences à l'Université Paris I, résume ici les modalités de la compensation visant à l'accroissement de la perception des gains individuels<sup>183</sup>.

Le montant de la compensation varie selon les niveaux de risques ou nuisances que subissent localement les différents groupes d'individus : ce montant peut, par exemple, décroître en fonction de la distance qui sépare l'habitant de l'installation. Plus pragmatiquement on peut répartir les populations dans des catégories de risques (zone de submersion due à une rupture de barrage, populations menacées en cas de non étanchéité d'une décharge, etc.) ou nuisances (fumées, bruits, nuisances visuelles, chute de la valeur des terrains, etc.) et affecter à chacune de ces catégories un coefficient de compensation.

---

<sup>182</sup> : M. O'Hare, L. Bacow, D.Sanderson, *Facility siting and Public opposition*, New-York, Van Nostrand Reinhold Compagny, Inc, 1983

<sup>183</sup> : Jérôme Valluy, « Peut-on éviter les Nimby ? Expériences américaines et canadiennes relatives aux installations d'élimination des déchets industriels dangereux », *Electricité et Société*, n°17, juillet 1994, p. 2.

La compensation a une durée de vie qui tend à être équivalente à celle des risques et nuisances locales : O'Hare remarque que les populations voisines de l'installation sont susceptibles de changer après l'implantation. Il suggère donc d'imaginer des formes de compensation autres que le simple chèque à envoyer aux habitants. Des équipements collectifs (sportifs, culturels, sociaux, sanitaires, etc.) permettent d'offrir une compensation durablement localisée et ainsi de pérenniser l'acceptation de l'installation.

Certes, la dimension purement économique ne suffit pas à appréhender les diverses facettes du comportement humain. Mancur Olson le reconnaît d'ailleurs clairement : « les mobiles économiques ne sont évidemment pas les seuls qui existent ; les individus sont souvent motivés par une soif de prestige, de respect des amitiés et autres objectifs psychologiques. On doit prendre en considération l'éventualité qu'un individu qui n'aurait pas un mobile économique à contribuer à la défense des intérêts du groupe, pourrait néanmoins avoir des mobiles sociaux »<sup>184</sup>.

En dehors de la stricte logique économique, la communication doit alors intégrer de nouveaux paramètres.

### ***Le jeu des acteurs***

Un projet a ainsi davantage de chance d'être accepté que la population et les leaders d'opinion ont le sentiment d'avoir contribué à sa réalisation. La perception d'être exclu du circuit décisionnel et d'être placé devant le fait accompli est décisive pour la création d'une opposition. Il suffit souvent d'un détail pour qu'un projet lourd soit ainsi immobilisé.

Un exemple type est offert par la Société d'Economie Mixte pour l'étude de décharges pour déchets industriels en Rhône-Alpes, La SEMEDDIRA. Alors que sept années de procédure et de consultations s'étaient déroulées sans accroc notable, l'annonce des sites présélectionnés a failli tout ruiner. « Tous les dossiers ne furent pas distribués aux élus concernés. Certains le reçurent par télécopie. D'autres apprirent par la presse que leur commune était susceptible d'accueillir le centre d'enfouissement technique. L'horreur. La plupart des maires s'opposent au projet, certains sous la menace de leur député ou de leur sénateur. »<sup>185</sup>

Le sentiment de participer à un projet contribue à entraîner son appropriation. Une rencontre préalable, hors de toute procédure officielle, permet bien souvent à l' élu de connaître le dossier et surtout d'avoir le sentiment d'être reconnu et valorisé. Davantage qu'une action sur le choix des messages, la réflexion sur les modalités et le planning des rencontres s'avère décisive. La formule de Mac Luhan « medium is message » est ici d'une réalité particulièrement évidente. La mise en place de circuits de rencontres, de consultations, d'avis, est primordiale. Elle se montre plus

---

<sup>184</sup> : Mancur Olson, *La logique de l'action collective*, PUF, 1978, p. 83.

<sup>185</sup> : Pierre de Tannenberg, « SEMEDDIRA: le mauvais exemple », *L'environnement magazine*, n° 1531, octobre 1994, p. 35.

efficace si elle s'accompagne d'un réel travail en commun et non de la simple diffusion d'un document.

La consultation peut être sujet à caution car l'avis ne lie pas et nombreux soupçonnent son efficacité. La rencontre autour d'une table, dans le cadre d'une réelle action en commun, la participation au sein de groupes de travail ayant un pouvoir certain permettent de crédibiliser une démarche. Cela suppose pour l'entreprise une attitude humble et le respect de ses interlocuteurs.

Seul ce comportement permet de réduire les blocages. S'il sous-tend une flexibilité de l'entreprise, il amène une fluidité des circuits d'informations et une plus grande crédibilité de celle-ci.

La participation est le stade ultime de la communication car l'interlocuteur s'approprie les messages ultérieurement émis. On peut ainsi schématiser les quatre stades de la communication d'acceptabilité.

#### Acceptabilité

- 
- participation des interlocuteurs au circuit décisionnel,
  - avis des interlocuteurs dans le respect strict de la procédure, flexibilité,
  - concertation minimale imposée par la procédure, inflexibilité,
  - concertation minimale dans les faits, doublée d'une communication décalée.

#### Blocage

Le quatrième stade (communication décalée) est fréquent. Il consiste, alors que les comportements restent figés, à communiquer sur le thème de la concertation et du dialogue.

Cela est observable dans un grand nombre de réunions publiques organisées pour constituer un alibi de concertation. C'est souvent dangereux comme l'affirme Laurent Cogérino, ingénieur écologue. « Savoir que des réunions publiques où le sujet sera présenté ne suffisent pas à désamorcer toute contestation, le résultat pourrait bien être tout à fait contraire, si le caractère ficelé du projet donne l'impression aux opposants que les décisions sont déjà arrêtées. Perçues alors comme des simulacres de démocratie, ces réunions vite cataloguées comme politiciennes serviront au contraire à donner plus de poids encore à ceux qui crient le plus fort. »<sup>186</sup>

Cela implique alors un raidissement des individus concernés qui ne reconnaissent plus la moindre crédibilité à l'entreprise émettrice de pareils messages. L'attitude la

---

<sup>186</sup> : Laurent Cogérino, « Décideurs, intégrez le facteur humain », *Décision Environnement*, n° 33, février 1995, p. 8.

plus fréquemment observée en matière de communication d'acceptabilité consiste à énumérer les longues listes de bénéfices sociaux engendrés par l'implantation. La logique de l'action collective conduit à relativiser l'efficacité de ces processus de communication et à privilégier la qualité de la concertation et le ciblage du message.

## **2 - La communication sur les nuisances**

Alors que, selon les études menées dans la ligne de l'action collective, la perception des gains individuels engendrée par un projet d'implantation s'avère minime comparée à la visibilité des nuisances potentielles, les communications d'entreprises confrontées au Nimby se révèlent quasi silencieuses sur le sujet. La législation oblige certes à une analyse des effets sur l'environnement. Les textes relatifs aux études d'impact rendent nécessaires une présentation tout à la fois des impacts et des mesures envisagées pour supprimer, réduire et, si possible, compenser les conséquences dommageables du projet sur l'environnement ainsi que l'estimation des dépenses correspondantes.

En dehors des obligations légales, seule la deuxième partie semble présente dans la communication d'entreprise. L'analyse des impacts est discrète, les mesures d'intégration pléthoriques.

L'exemple du document environnement d'accompagnement du projet d'autoroute A43 entre Montméliant et Albertville est éloquent ne serait-ce qu'au niveau du titre de ses chapitres :

- Des paysages à découvrir
- L'autoroute intégrée
- Une architecture adaptée
- Une autre vision de la vallée (sic)
- De nouveaux paysages
- Des valorisations locales
- La création de plans d'eau
- Des carrières qui se feront oublier
- Des aménagements d'ambiance.

A lire ce type de documents, et la plupart d'entre eux suivent le même modèle (A49 Grenoble-Valence par exemple) le lecteur attentif pourrait s'interroger sur l'émergence de conflits locaux. Certes tous les aménageurs ne suivent pas la même philosophie. La SNCF notamment présente en accompagnement de ses ouvrages

une liste exhaustive de ses actions de sauvegarde en intégrant une multiplicité d'éléments disparates.

Dans le document environnement relatif au TGV Atlantique, il est possible d'apprendre que « le tracé du TGV mettant en péril l'existence d'une mare à gratiole, la SNCF a décidé de confier à des spécialistes le transfert de la mare vers une nouvelle zone naturelle »<sup>187</sup>, que 103 sites de reproduction de batraciens furent sauvegardés et que des milliers d'animaux (grenouilles, tritons, crapauds...) furent transférés... Le niveau de détail couvre l'ensemble des domaines écologiques concernés.

L'ensemble de la littérature d'entreprise consacrée aux effets environnementaux suit ainsi, bien qu'à des degrés fort différents, le même modèle : il y a certes des impacts, mais ils sont intégralement compensés. En outre, les effets positifs sont sans commune mesure avec les inconvénients, voire comparativement à d'autres types de projets.

Cela est d'ailleurs expliqué textuellement dans un document grand public de la SNCF consacré à l'environnement : « Comme tous les moyens de transport, le chemin de fer a des effets sur l'environnement que la SNCF ne songe aucunement à nier. Néanmoins ses atouts intrinsèques le rendent plus respectueux de l'environnement que les autres modes de transport :

- il consomme moins d'énergie
- il pollue peu l'atmosphère
- il occupe un espace restreint. »<sup>188</sup>

Ainsi, le transport ferroviaire apparaît-il comme le plus compatible avec la notion de développement durable introduite à Rio en juin 1992. En somme, ce qui est ici directement en question concerne la crédibilité du bâtisseur ou de l'aménageur. Alors que les riverains concernés s'inquiètent des impacts, les communications dissertent sur leur quasi absence et présentent les effets positifs. Là où souvent un acte de reconnaissance serait un préalable au dialogue, les entreprises hésitent encore. La communication unilatéralement positive des projets d'implantation apparaît alors en déphasage avec les perceptions locales, d'abord liées à des inquiétudes. Cela suppose une phase d'écoute et un acte de reconnaissance des impacts.

- **L'écoute est le préalable indispensable** : « Il faut connaître les gens, comprendre à la fois leurs attentes et leurs préoccupations mais aussi ce qu'ils peuvent apporter. Les dirigeants d'un site ont souvent le nez dans le guidon et peuvent passer à côté de problèmes de bon sens que les riverains vont leur révéler. »<sup>189</sup> La connaissance des attentes locales est l'élément décisif de

---

<sup>187</sup> : SNCF, *Le TGV Atlantique et l'environnement*, Direction de l'équipement, 1993, p. 23.

<sup>188</sup> : SNCF, *La SNCF et l'environnement*, Mission Environnement, 1994, p. 3.

<sup>189</sup> : Gabriel Ulmann, cité in Laurent Durasnel, « Projets locaux : Comment communiquer efficacement », *Décision Environnement*, n°31, novembre 1994, p. 36.

l'adéquation des communications. Les modèles théoriques déconnectés des préoccupations locales risquent d'être au mieux inefficaces, au pire de déclencher la suspicion et l'incrédulité.

- **La reconnaissance** des impacts n'est pas seulement une des conditions de la crédibilité, elle *est également un paramètre du succès de l'opération*. C'est du moins ce que démontre une étude américaine menée en 1983 dans plusieurs villes du Massachusetts, confrontées aux implantations d'installation d'élimination de déchets industriels spéciaux. Selon cette recherche, certaines installations engendrent des perceptions tellement négatives qu'aucune communication positive ne peut contrebalancer. Selon son auteur<sup>190</sup>, pour modifier les termes du calcul individuel, il est plus efficace d'agir sur les paramètres des risques perçus que sur celui de gains individuels.

Cet acte de reconnaissance conduit à s'interroger sur la place de la communication d'accompagnement des projets locaux. Il existe un écart indiscutable entre les préoccupations des riverains potentiels soucieux de connaître rapidement ce à quoi ils seront exposés et une communication de type laudatif sur l'utilité économique sociale du projet et l'emploi de technologies sophistiquées présentées comme une démonstration de la fiabilité de l'entreprise. Ce déphasage est accru par la méfiance initiale envers le locuteur. Il a été indiqué précédemment que, selon les études entreprises à l'université de Grenoble par Anne Lalo, les industriels bénéficiaient d'une faible crédibilité auprès de la population. C'est la raison pour laquelle la conception de documents présentant plusieurs points de vue est préconisée<sup>191</sup>. Le discours unilatéral n'est plus crédible, il peut être également dangereux.

Le risque réside dans le déphasage des budgets de communication des entreprises et des associations locales. Une action communicative trop importante et considérée uniquement à travers le prisme des outils (plaquettes, dossiers, vidéos, CD Rom...) risque d'intensifier l'image du rouleau compresseur et ainsi de figer les oppositions. La communication par les outils est souvent un substitut à l'absence de dialogue. N'existant pas sur le terrain de relations d'échange et de proximité, l'entreprise emprunte la voie de la communication unilatérale comme pour se mettre à l'abri du reproche de non-concertation. L'effet pervers est maximal, le remède pire que le mal.

L'exemple de la SEMEDDIRA est éloquent : dans ce cas (1990-1994), tous les procédés de communication publique et même de consultation politique ont été mis en œuvre (journal spécial, N° Vert, publicité, relations presse, information des élus, émissions télévisées, réunions thématiques, réunions locales, etc.). On peut considérer aujourd'hui que cette stratégie de communication publique intensive a été

---

<sup>190</sup> : K. E. Portney, *Citizens attitudes Toward Hazardous - Waste facility siting*, Medford MA, Tufts University 1983, Cité in Jérôme Valluy, *Op. cit.*, p. 2.

<sup>191</sup> : Le courrier de l'environnement à propos du colloque « Sites industriels et urbains, prévention des risques », tenu à Pont-de-Claix en avril 1995, p. 5.

mise en échec. Certains se demandent même si cette démarche tapageuse n'a pas généré des résistances supplémentaires.

Au total, si l'on admet qu'aucun projet ne peut réussir sans communication, il importe de reconnaître qu'à elle seule, celle-ci est inefficace si elle ne s'accompagne pas de la recherche du contact et de la mise en relation ainsi que de l'adéquation de ses contenus informationnels. Deux volets dont l'absence est d'autant plus évidente qu'ils constituent les deux éléments clés de la théorie de la communication.

### **3 - Arbitrage et contre-expertise**

Considérant que la crédibilité de l'interlocuteur dépend de son statut et plus précisément de la présence ou non d'un intérêt avec le projet en question, une possibilité s'impose logiquement, celle d'introduire une tierce partie en position d'arbitrage. C'est d'ailleurs souvent la première revendication des opposants à un projet d'implantation. Qu'elle porte sur l'utilité même ou sur le choix du site ou du tracé, la demande d'arbitrage traduit la confiance en une possibilité d'objectivation de la situation et de rationalisation des arguments sur une base consensuelle.

L'étape première de l'arbitrage repose sur le recours aux experts. Souvent appelé à trancher sur une base technique un dossier devenu politique, l'expert se voit alors reconnaître une attribution symbolique dans l'objectif de débloquer une situation d'apparence inextricable.

S'ils traduisent une possibilité de dépassement des oppositions, l'arbitrage et la contre-expertise signifient surtout la faille d'un dispositif de consultation et d'étude. L'arbitrage ne se justifie que si une majorité éprouve le sentiment de n'avoir pas été entendue, or c'est l'objet même de l'enquête publique. La contre-expertise ne se justifie que si les études techniques ont failli, or le juge administratif est extrêmement vigilant sur le contenu des études d'impact, lieu centralisateur de tous les avis d'experts.

Cela peut signifier un défaut des procédures existantes. La concertation n'aboutirait pas en raison de la faiblesse de son encadrement procédural. Cette hypothèse est toutefois discutable. La simple observation des projets qui réussissent et de ceux qui échouent indique que le paramètre (concertation) n'est pas directement opératoire dans l'aboutissement d'un projet d'implantation.

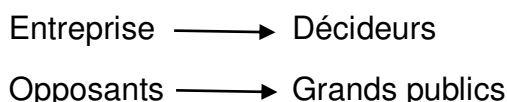
## II. EVOLUTION DES MESSAGES DE L'ENTREPRISE

### 1 - Au-delà de l'opposition

L'argument de combat présente la double caractéristique d'être imprévisible dans ses origines et de n'être pas dirigé vers son récepteur naturel, l'entreprise. L'aspect aléatoire de l'argumentation d'opposition résulte de l'impossible typologie par type d'ouvrage. Il existe un corps massif d'arguments qui se retrouvent quel que soit le type de projet en cause. L'entreprise a donc intérêt à anticiper en préparant des contre-réponses préalables qu'elle pourra ensuite finaliser lors du débat.

La direction de l'argumentation d'opposition est une caractéristique du syndrome Nimby. Elle vise en majorité moins à convaincre les décideurs qu'à obtenir l'assentiment du plus large public. Il y a ici une fonction tribunitienne de l'argumentation qui s'explique tout à la fois par la dynamique du conflit et la nécessité préalable d'obtenir le plus large soutien, ainsi que par la logique propre des associations d'opposition pour lesquelles le conflit est l'objet de leur existence et une condition de leur survie. Le conflit conditionne en effet la collecte de fonds, les notoriétés, la cohésion et la motivation des militants ainsi que les arguments de prosélytisme. Ce schéma est certes évolutif. Il correspond toutefois parfaitement à un état des communications d'opposition où l'entreprise cherchait prioritairement à convaincre les décideurs alors que les mouvements d'oppositions recherchaient l'aval du grand public.

#### L'argumentation d'implantation



Ce schéma a évolué puisque les entreprises se sont adaptées en élargissant les destinataires de leur communication et les opposants en introduisant des démarches de lobbying dans leur tactique de combat. Il forme néanmoins le socle des attitudes préalables des deux antagonistes. La troisième observation liminaire concerne le contre-effet Bartleby. Bartleby est le nom du héros d'une nouvelle d'Herman Melville, le père de Moby Dick. Ce personnage avait pris l'habitude de s'opposer à tout, sans jamais donner d'explications à ses refus. Le seul élément d'appui à sa démarche résidait dans sa déclaration abrupte, mille fois répétée : « j'aimerais mieux pas » (I would prefer not).

Dans le cas du syndrome Nimby, l'observation est rigoureusement inverse. La plupart des individus « aimeraient mieux pas » avoir un nouvel ouvrage sous leurs fenêtres et cela serait déjà légitime. L'observation conduit à un véritable florilège

d'arguments. Ceux-ci semblent fonctionner tout à la fois comme processus de rassurance des opposants (la quantité d'arguments comme preuve d'être dans la vérité) et comme élément de communication externe (chaque sympathisant pouvant être plus sensible à tel ou tel type d'éléments du discours).

## ***Les causes du rejet***

Les arguments avancés en tant que motifs d'opposition à un projet d'ouvrage peuvent être regroupés en cinq catégories :

### ▪ *L'environnement*

L'environnement est le premier motif déclaré d'une contestation locale. Point focal de canalisation des oppositions, il représente quel que soit le type d'implantations près de 80 % des arguments utilisés pour combattre le projet. Il se divise lui-même en trois catégories :

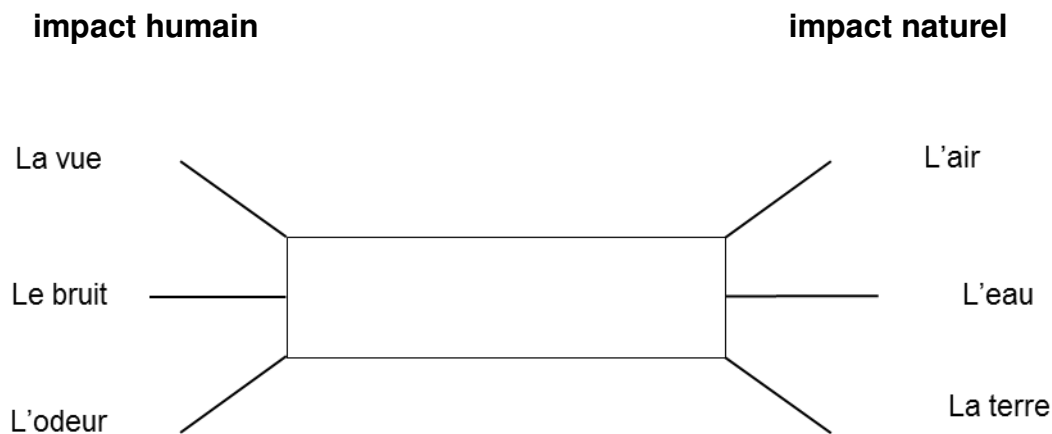
- **Le préjudice visuel.** Balafre indélébile, cicatrice irrémédiable. Les expressions désignant les implantations sont généralement imagées et le décalage entre l'esthétique naturelle et les effets du projet largement argumenté: « nos magnifiques sites savoyards d'Aiguebelette et de la Cluse de Chambéry ne doivent pas être sacrifiés au culte de la vitesse »<sup>192</sup>. Cet élément esthétique est d'autant plus utilisé dans une logique de conflit qu'il présente deux particularités :
  - il rencontre une préoccupation préétablie. A titre d'exemple, en dehors des considérations financières, la critique principale grand public envers les autoroutes concerne les effets de dégradation du paysage. L'argument de combat rencontre un problème plus général sur l'image de l'entreprise ou de l'infrastructure ;
  - conséquence du point précédent : si l'environnement est une préoccupation forte des Français, il est en outre aisément médiatisable puisque directement visualisable.
- **La qualité de vie.** L'emprise environnementale comporte également des effets liés à l'activité même du projet. Le bruit est ainsi un facteur prédominant dans la contestation aéroportuaire. On le retrouve également dans de nombreux documents d'opposition au TGV ou aux infrastructures routières, bien que les murs antibruit permettent de le résoudre quasi intégralement. La crainte de pollutions atmosphériques ou liquides apparaît fréquemment s'agissant d'implantations industrielles, mais se propage également dans le domaine de certaines infrastructures linéaires. L'air, l'eau et la terre sont ainsi cités comme victimes des effets du progrès industriel et de la technique.

---

<sup>192</sup> : *Combat Nature*, n° 108, février 1995, p. 88.

Quant aux effets sur l'homme, ils se répartissent également en trois catégories: l'impact visuel cité précédemment, l'impact sonore et l'impact olfactif.

Au total, ce sont ainsi six domaines de contestations potentielles qui s'ouvrent aux opposants selon que l'effet concerne prioritairement l'homme ou la nature.



La multiplicité des impacts sur le milieu naturel ou directement sur l'homme explique ainsi que l'environnement soit souvent appelé comme argument central d'un discours oppositionnel.

- **L'idéologie environnementale.** Ressentant majoritairement le projet d'infrastructure comme une agression, les opposants débute généralement le combat par une attitude de rejet total. La victimisation de la nature est alors maximale et l'industriel accusé de tous les maux. L'opposition puise sans le savoir son argumentation chez les théoriciens de l'écologie profonde<sup>193</sup> en rappelant la primauté de la nature sur l'homme. Il ne s'agit pas ici de contester un tracé ou une technique utilisée, voire même l'utilité de l'objet en cause, mais plutôt le symbole d'un nouveau projet de domination de la nature portant ombrage aux générations futures. C'est ainsi que la nouvelle route pyrénéenne E7 en Vallée d'Aspe a certes un objectif de revitalisation d'une zone enclavée, mais c'est surtout « un nouveau crime contre l'humanité »<sup>194</sup>.

La préférence naturelle prime sur tout projet industriel. Ce type de discours est largement prédominant dans les conflits les plus difficiles comme celui du tunnel du Somport où l'argumentation rationnelle semble effacée par une guerre d'images souvent réduite au combat de l'ours contre les bulldozers.

---

<sup>193</sup> : Sur ce point, cf Luc Ferry, *L'écologie profonde, Essai de critique philosophique*, notes de la Fondation Saint-Simon, mai 1992.

<sup>194</sup> : Eric Petetin, in *Combat Nature*, n° 10, février 1995, p. 86.

- *La santé*

La préoccupation environnementale est d'autant plus importante que le paramètre santé lui est adjoint. Les risques environnementaux perçus comme étant les plus importants sont ceux qui peuvent impliquer un impact sur la santé suite aux pollutions. La relation santé-environnement a toujours été parfaitement reconnue et les confluences des produits verts et hygiénistes localisées par les études de communication.

La nouveauté réside dans l'influence croissante de la santé dans les déterminants de la qualité de vie : « Le changement majeur au cours des deux dernières décennies se révèle dans une prise de conscience croissante que les problèmes environnementaux sont une menace pour la santé humaine. Il semble que ce facteur ait contribué à une sensibilisation accrue pour la détérioration de l'environnement observée aux USA et en Europe. »<sup>195</sup>

Cet argument santé est souvent doublé d'inquiétudes en matière de sécurité et de risques industriels.

- *L'argument financier*

Peu présent dans le cadre d'une argumentation collective, l'élément financier retrouve une place majeure lors de négociations face-à-face. Le seul fait de subir un préjudice financier lié à un projet d'implantation apparaît insuffisant pour bénéficier d'un soutien collectif. Même s'il concerne plusieurs individus, il ne s'agit que de préjudices individuels alors que les impacts environnementaux, même très localisés, apparaissent globaux puisque chacun se sent potentiellement concerné.

Si les textes réglementaires ont fortement accru le montant des indemnités versées, le chiffrage du préjudice reste un sujet d'affrontement. Là où l'entreprise se tient aux estimations des domaines et au protocole indemnitaire conclu avec les fédérations professionnelles, les individus excipent d'éléments non chiffrables tenant à l'agrément individuel. Il reste que l'argumentation sur le préjudice financier traduit fréquemment une évolution positive du débat.

La discussion sur des éléments quantifiables est correctement maîtrisée par les entreprises qui considèrent généralement comme une étape importante le recentrage du débat sur ce terrain.

- *L'utilité et l'objet de l'ouvrage*

La remise en cause du projet d'ouvrage peut emprunter deux formes bien distinctes selon qu'elle s'attache à l'objet ou à son utilité.

---

<sup>195</sup> : Michelle Dobré, *L'opinion publique et l'environnement*, Op. cit., p. 58.

- **L'argument utilitaire.** Les critiques portées sur l'utilité propre de l'ouvrage voisinent le plus souvent avec celles des tenants de l'écologie profonde. Le thème central réside sur le refus de toute négociation étant donné la croyance en l'inutilité du projet. Ce choix qui s'apparente à une position de nature idéologique rejette l'ouvrage au nom d'une nostalgie du terroir dont le progrès technique doit être absent. Il n'y aurait pas de bon tracé pour une autoroute ou une voie TGV puisque, intrinsèquement, ces ouvrages sont inutiles. « Nous n'en avons pas besoin. » Davantage qu'une condamnation de l'ouvrage, c'est une critique sans concession du progrès économique et technique qui transparaît ici. Cet argument peut également trouver un écho dans l'opinion publique puisque seuls 22 % des Français considèrent que le progrès technique apporte plus de bien que de mal à l'individu<sup>196</sup>.
- **L'existence des variantes.** L'objectif poursuivi n'est pas en cause, seuls les moyens pour y parvenir le sont. Cette approche connaît deux axes de développement :
  - le premier concerne l'existence de solutions alternatives. Pourquoi construire une centrale nucléaire alors que nous pourrions implanter des éoliennes, pourquoi une ligne TGV et non la rénovation de lignes classiques, pourquoi une solution routière « alors qu'il en existe d'autres, notamment ferroviaires »<sup>197</sup>.

L'utilité poursuivie n'est pas contestée. Chacun reconnaît la nécessité d'un désenclavement de cette vallée, mais le moyen projeté ne convient pas.

Si cette approche peut apparaître rationnelle, voire même conduire à des discussions d'experts, il y a lieu de noter qu'elle dissimule souvent les raisons de l'opposition sous une approche technicienne. Annoncer sa préférence pour un choix ferroviaire contre un choix autoroutier, c'est aussi un moyen tactique de refuser une construction à proximité de son domicile en la renvoyant vers d'autres endroits. Le décryptage des arguments publics est un des premiers travaux pour toute entreprise soucieuse de réellement communiquer ;

- dans la même lignée, le débat sur les variantes est le plus fréquent. Il s'agit ici du Nimby au sens strict, c'est-à-dire l'acceptation du principe du projet, mais « pas chez moi ». L'utilité d'une nouvelle décharge n'est pas en cause, mais les considérations géologiques propres au site ne conviendraient pas. L'autoroute A83 Nantes-Niort n'est pas contestée mais le tracé nord semble préférable pour les habitants du Sud. Le pylône électrique est indispensable mais il serait tellement mieux dans la propriété voisine. Le débat porte ici sur

---

<sup>196</sup> : Source OIP, *Baromètre*, octobre 1993.

<sup>197</sup> : *Combat Nature*, n°110, août 1995, p. 87.

le lieu de l'implantation. Il repose souvent sur une discussion de tracé ou de site retenu par une remise en cause de l'étude d'impact. Les experts sont alors fréquemment sollicités pour endosser la responsabilité de décisions.

L'expertise géologique prend le pas sur le jeu politique. Certains élus ne sauraient s'en plaindre.

- *Procédure et communication*

- **Une approche administrative contestée.** Alors que les textes réglementant les relations entreprises-environnement sont de plus en plus nombreux et contraignants, le reproche de leur inadaptation revient régulièrement comme un leitmotiv. La règle de droit interviendrait comme leurre d'une décision préalable irrévocable, comme l'habillage démocratique d'un choix autocratique.

Directeur de recherches au CNRS, Pierre Lascoumes le reconnaît clairement : « La sensibilité écologiste qui s'est affirmée de façon croissante à partir de la fin des années 60 a diffusé l'idée erronée selon laquelle la politique publique en matière de protection de l'environnement viserait de façon exclusive, ou du moins dominante, la protection de milieux naturels et du cadre de vie. C'est un point de vue très réducteur qui confond les attentes des mouvements avec les constructions politiques effectuées.<sup>198</sup>

La réglementation environnementale a pour objectif principal la conciliation de différents intérêts et non la mise en réserve de zones vierges de toute occupation humaine. De là un formidable malentendu qui gravite autour de l'ensemble d'une procédure.

L'enquête publique est au centre du débat. Inéluctablement dénoncée, elle souffre d'une approche purement quantitative. C'est ainsi que, régulièrement, beaucoup s'étonnent qu'une commission d'enquête ait pu donner un avis favorable sur un projet alors que la quasi-totalité des observations indiquées sur le registre d'enquête publique traduisent une opposition à l'ouvrage projeté. « A quoi servent les enquêtes publiques ? Après avoir indiqué que 90 % des observations concernant le projet Voie 50 lui étaient défavorables, le commissaire enquêteur conclut, en tout illogisme, à son utilité publique. »<sup>199</sup>

Document de base de l'enquête, l'étude d'impact reçoit également de nombreuses critiques relatives à son illisibilité et à sa conception. « Payées par le demandeur et réalisées sous son contrôle, elles se résument le plus souvent à des plaidoyers pro-

---

<sup>198</sup> : Pierre Lascoumes, « Les arbitrages publics des intérêts légitimes en matière d'environnement », *Revue française de Science Politique*, Volume 45, n° 3, juin 1995, Presses de Sciences-Po, p. 399.

<sup>199</sup> : *In Combat Nature*, février 1995, n° 108, p. 78.

domo pour des projets déjà ficelés. »<sup>200</sup> La critique est fondée mais cessera difficilement par l'apparition de nouveaux textes et l'alourdissement de la procédure. Les oppositions locales résultent d'enjeux particuliers et d'affrontements d'intérêts, la loi les encadre, elle ne peut que modestement les arbitrer.

Il est à noter que, parallèlement à la contestation sur la procédure, les critiques visant l'approche jurisprudentielle qui ont pu se développer<sup>201</sup> sont aujourd'hui retombées devant les nombreux succès des recours présentés devant les tribunaux par les associations de défense de l'environnement. L'évolution sociologique du droit de l'environnement y a contribué. La professionnalisation juridique du milieu associatif fut décisive.

- **La communication.** « En ce qui concerne les entreprises, toujours soupçonnées de privilégier la rentabilité par rapport à la sécurité, leur capacité à communiquer sur le risque qu'elles présentent est encore limitée par une tradition culturelle de l'entreprise forteresse.

En ce qui concerne l'Etat, il est suspect de s'abriter abusivement derrière le secret défense ou le secret industriel.

Quant aux experts, leur objectivité est parfois mise en cause, soit par leur affinité avec le monde industriel ou l'administration, soit par la recherche du sensationnel à laquelle ils n'échappent pas toujours. Enfin, les journalistes, ni assez spécialisés ni assez vulgarisateurs, sont souvent suspects de parti pris idéologique.<sup>202</sup>

Ce constat sans concession dressé par le Collège de la prévention des risques technologiques concerne la communication sur le risque, mais les propos traduisent parfaitement le sentiment relatif aux relations plus globales avec le monde de l'environnement.

La communication figure régulièrement parmi les cibles des critiques adressées à l'entreprise. On lui reprochera soit son absence, « l'entreprise ne nous dit rien » soit son omniprésence, « plutôt que d'investir dans des brochures publicitaires, l'entreprise ferait mieux de replanter des arbres ».

Le reproche du trop-plein de communication est toujours concomitant avec une critique sur la tonalité du discours, c'est-à-dire au fait de « faire paraître sous le label de l'information la vantardise publicitaire d'une entreprise ou d'une institution »<sup>203</sup>.

La communication est donc tout à la fois critiquée d'en faire trop ou pas assez. La critique envers les processus de communication se révèle relativement peu dépendante des outils mis en place par l'entreprise.

---

<sup>200</sup> : Antoine Debièvre, « A quoi servent vraiment les études d'impact », *L'environnement magazine*, n°1542, novembre 1995, p. 18.

<sup>201</sup> : Francis Caballero, « Le Conseil d'Etat, ennemi de l'environnement », *RJE*, 1984, I, p. 3.

<sup>202</sup> : Rapport du Collège de la prévention des risques technologiques. *Le risque technologique et la démocratie*, La documentation française, 1994, p.48.

<sup>203</sup> : Daniel Bognoux, *La communication contre l'information*, Hachette. 1995, p. 93.

Cette dernière peut déployer une large communication et continuer d'être accusée de ne rien dévoiler. Il n'y a pas de « juste milieu », dans les niveaux de communication, mais des différences de nature entre les approches communicationnelles selon qu'elles sont basées ou non sur une concertation, une écoute et une mise en relation véritable.

Fier à juste titre d'une expérience de collaboration avec le papetier Aussedat-Rey, le consultant et ancien militant de la Frapna, Gabriel Ulmann, présente ainsi les conditions du démarrage d'une nouvelle installation : « L'arrêté d'exploitation préfectoral a été rédigé en commun par l'industriel, les fonctionnaires et les associations au terme d'une séance de travail de cinq heures. C'est une première en France. Désormais, il ne suffit plus de communiquer. Il faut impliquer le voisinage et les associations dès la phase avant du projet. »<sup>204</sup> Ce que traduit schématiquement Daniel Bougnoux : « A quoi bon l'information ou le contenu des messages, quand c'est la relation qui compte ? »<sup>205</sup>

L'ensemble de l'argumentation d'opposition est évolutive. Dany Trom note qu'elle se met en place de manière désordonnée autour de trois rubriques : la contestation de l'utilité même du projet, celle de la mise en balance du bénéfice comparé aux inconvénients et l'argument esthétique. Comme les deux premiers forment le champ d'un débat d'experts aptes à la résorption des craintes, « il ne demeure que l'argument de la beauté de la nature spatialisée qui semble dès lors occuper à lui seul le sens politique de la revendication »<sup>206</sup>.

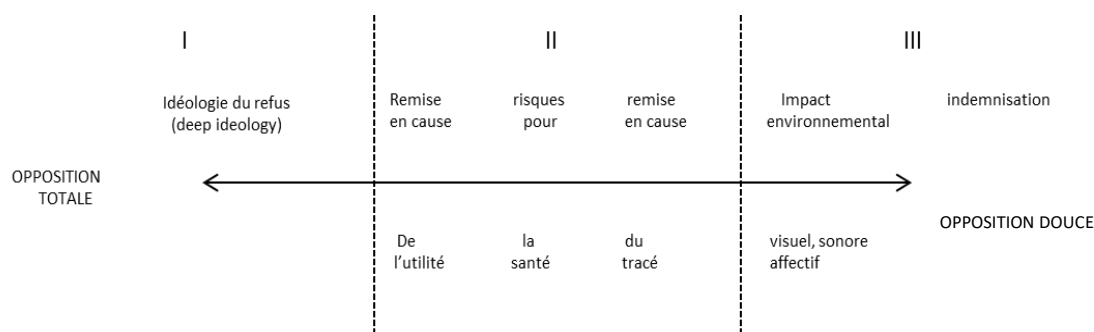
Les arguments utilisés en appui d'une stratégie oppositionnelle appellent certes une contre-argumentation et des réponses précises de l'entreprise. Ils fournissent également un indice du degré contractuel. On peut ainsi tracer une échelle des paliers de l'opposition selon les arguments employés. C'est ainsi que des éléments de discours à connotation écologique profonde traduisent une opposition absolue alors qu'une discussion sur le montant des indemnités témoigne fréquemment d'une prochaine issue positive. Le schéma est ainsi conçu :

---

<sup>204</sup> : André Larane, *Industries et techniques*, n°727, 22 mai 1992. p. 26.

<sup>205</sup> : Daniel Bougnoux, *Op. cit.* p.51.

<sup>206</sup> : Dany Trom, « De la réfutation de l'effet Nimby considérée comme une pratique militante », *Revue Française de Science Politique*, volume 49, février 1999, p. 37.



Les paramètres peuvent évoluer selon les types d'ouvrages. Ils se répartissent néanmoins en trois catégories :

- *Le refus total* (I) basé toujours sur un appel à la nature et fréquemment sur l'utilité poursuivie.
- *L'acceptation probable* (III) que traduit une discussion financière sur les mesures de compensation.
- *La zone fluctuante* (II) qui traduit de réelles préoccupations. Celle-ci peut selon les réponses de l'entreprise, glisser vers le refus ou l'acceptation.

Cela démontre que l'argumentation de type émotionnel dissimule une opposition totale à un projet alors qu'à l'inverse, plus une argumentation glisse vers la rationalité et les éléments quantitatifs, plus la possibilité d'un compromis paraît possible. L'entreprise a donc intérêt à amener le débat sur un terrain solide et pragmatique sans se laisser entraîner par la demande parfois pressante en matière idéologique que voudraient lui imposer les opposants. C'est là un choix politique, l'entreprise dispose d'un domaine de compétence sur l'utilité de l'ouvrage ou les mesures compensatoires en matière financière ou environnementale. Ce n'est pas forcément son rôle de débattre de la symbolique sociale, voire éthique de choix qui la dépassent.

## ***Le ressentiment***

Parmi les thèmes récurrents du conflit social sur l'acceptabilité d'un ouvrage, la communication et la concertation demeurent des éléments clés.

Derrière l'invocation d'une communication réelle apparaît ainsi le plaidoyer d'une démocratie où chacun pourrait se faire entendre. C'est ainsi que le sociologue Michel Pollak expliquait pour partie la montée des actions spontanées de défense des

citoyens et notamment « les groupes d'écologistes et des individus faisant valoir leur droit de voisinage »<sup>207</sup>.

C'est très clairement dans cette démarche que s'inscrivent les documents d'opposition. De même dès l'origine des premiers combats, la théorie oppositionnelle eut recours à l'image d'une démocratie pure et parfaite. L'exemple type est ici fourni par Ralph Nader, et notamment à travers son ouvrage *Action for change*.

Dans ce manuel pratique de toutes les contestations (fiscales, étudiantes, environnementales...) l'auteur précise l'idée qui sous-tend son action. Il s'agit de rendre le pouvoir à ceux que l'administration ou les entreprises excluent. L'objectif est d'amener une démocratie d'initiative où les citoyens, informés et actifs sur le plan social pourront retrouver une place centrale autour de la dynamique de l'intérêt public. Cela passe par des « actions positives sur des problèmes environnementaux locaux » et une organisation parfaitement structurée pour entreprendre une série d'actions contestataires propres à lutter contre certaines implantations et dont le nombre est illimité. Cette reprise du pouvoir qu'invoque Ralph Nader passe aussi par une communication adaptée notamment sur sa formulation : « Evitez un ton défensif ou apologétique. Vous ne sollicitez aucune faveur aux individus en leur demandant de rejoindre votre combat. »<sup>208</sup>

La revendication individuelle se double d'un volume de reconnaissance du milieu associatif. Celui-ci invoque le fait qu'en matière d'implantations industrielles, la rassurance systématique prime sur la volonté de concertation. De fait, le sentiment d'être exclu renforce l'irréductibilité de la contestation. Président de la Fédération Nationale des Associations des usagers des transports (FNAUD), Jean Sivardière cite le cas de l'A51 Grenoble-Sisteron aujourd'hui abandonné : « Il n'y a pas vraiment de débat sur ce sujet. C'est un exemple assez caractéristique. Une décision de principe a été arrêtée en 1987, sans la moindre concertation avec le public. Depuis cette date, le seul débat porte sur son tracé alors que le vrai problème est de savoir si cette infrastructure est vraiment nécessaire. Je crois que les associations devraient être systématiquement associées aux choix et aux décisions et pouvoir susciter des études contradictoires et pas seulement dans le domaine des grandes infrastructures. »<sup>209</sup>

L'invocation par les individus et les associations d'une plus large participation au processus décisionnel est compréhensible. Refusant d'endosser le rôle des exclus, plaidant pour une maturité civique et sociale, ces acteurs ne peuvent qu'être entendus dans un jeu politique démocratique.

---

<sup>207</sup> : Michel Pollak, « La régulation technologique: le difficile mariage entre le droit et la technologie ». *Revue française de Sciences Politiques*, PFNSP, n°2, vol. 32, avril 1982, p. 170.

<sup>208</sup> : Ralph Nader, *Action for change*, Grossman pub, New York, 1972, p. 165.

<sup>209</sup> : Jean Sivardière, « Pour une intervention des usagers », in Christian Stoffaës et Jean-Michel Richard. *Environnement et choix économique d'entreprise*, Cahiers de prospective, Interéditions, 1995, p. 179-180.

- La contestation sur la non-consultation, voire la non-participation ne peut que recevoir un écho favorable. La force de communication du Nimby réside justement dans le choix de ses thèmes porteurs : l'incidence sur la beauté de la nature et la sauvegarde de la planète d'un côté, le processus autocratique qui impose ses choix sans consultation de la population de l'autre. Les représentants des valeurs du bien et du mal sont clairement identifiés : la nature et la démocratie contre les bulldozers et les autocrates.
- Cela traduit la situation sociologique qui prévaut sous l'apparence d'une déclaration d'opposition. Le lien entre les deux affirmations « je suis contre le projet parce qu'on ne m'a pas consulté » est généralement plus ténu qu'on ne l'imagine. La causalité est souvent plus étroite et relie les deux affirmations « je suis contre le projet parce qu'on ne m'a pas consulté ».

Davantage qu'une argumentation rationnelle sur les points de conflits, c'est d'abord à un besoin de reconnaissance que doit s'attacher l'entreprise. Derrière une contestation forte, ce n'est très fréquemment pas le projet d'implantation en soi qui est dénoncé mais plutôt la méthode avec laquelle il fut présenté. Le refus psychosociologique s'inscrit en premier, puis selon les caractéristiques du projet viendront s'enregistrer les éléments de justification de cette position.

Cela permet d'organiser une stratégie de communication qui présente la particularité d'être tout à la fois le plus en amont possible mais surtout d'être basée sur l'écoute et la reconnaissance de l'autre. Il s'agit ici non seulement d'informer mais d'engager une démarche de participation. La connaissance des attentes passe par une reconnaissance d'autrui sans laquelle le processus de communication ne peut qu'échouer et le projet se voir accusé de tous les maux. L'attitude de l'entreprise prime souvent sur la consistance du projet dans l'explication des motifs de réussite ou d'échec. Ce que déclare sous une autre forme, l'association France- Nature- Environnement « les aménageurs et les politiques ont le Nimby qu'ils méritent ».

## 2 - Les trois paradoxes de la communication d'acceptabilité

La communication d'entreprise face au syndrome Nimby présente quelques caractéristiques qui lui sont propres.

Le premier réside dans la réclamation unanime envers **davantage d'informations**. Cela est d'autant plus compréhensible que la connaissance du projet s'effectue par la rumeur. L'entreprise préférant respecter une hiérarchique procédurale d'informations, les fuites et déformations du projet peuvent ensuite se propager dans la population qui en retire inéluctablement le sentiment d'avoir été placée devant le fait accompli.

Le conflit prend son origine dans le sentiment de se voir imposer un projet sur lequel la personne s'est rarement prononcée. La prise de connaissance de la possible implantation est généralement le facteur déclenchant et cela d'autant plus qu'elle résulte d'une source secondaire. Ainsi à propos du TGV Méditerranée : « C'est par

une indiscretion que le projet parvient à la connaissance des populations riveraines fin décembre 1989. »<sup>210</sup>

Le traumatisme est parfois profond tant le sentiment de la propriété est ancré dans les mentalités. Dans son ouvrage de référence, *Condition de l'homme moderne*, paru en 1958, Hannah Arendt écrivait : « Les quatre murs de la propriété privée offrent à l'homme la seule retraite sûre contre le monde public commun, la seule où il puisse échapper à la publicité, vivre sans être vu, sans être entendu (...), la propriété privée un lieu que l'on possède pour s'y cacher »<sup>211</sup>.

De fait, l'extension de l'espace public rend la propriété privée plus précaire et donc plus précieuse. On conçoit aisément que les réactions puissent être viscéralement hostiles<sup>212</sup>.

L'individu qui réclame ensuite des informations recherche avant tout de la reconnaissance. L'attente d'informations est secondaire derrière la demande de respect et de confortement psychologique. Ne pas être considéré comme quantité négligeable dans un cadre de vie où l'on a toujours vécu est le premier ressort d'une démarche de réaction face à ce que d'aucuns considèrent comme constitutif d'un sentiment de viol de sa propriété.

Le second paradoxe concerne **la crédibilité du locuteur**. Il est acquis, grâce plus particulièrement aux études sur la communication de crise que nous avons citées précédemment, qu'il existe un décalage entre la compétence et la crédibilité des sources d'information. Précisément et alors que les habitants et riverains d'un projet réclament que l'entreprise leur communique toutes les informations s'y relatant, ils n'y accordent qu'une très faible vertu explicative. L'entreprise étant connotée comme juge et partie, elle sera soupçonnée de ne fournir qu'une information dithyrambique sur les caractéristiques de l'ouvrage. Elle se voit exiger des informations, alors même que celles-ci n'apparaîtront pas objectives et que l'on accordera davantage de crédit à celles provenant d'associations environnementales, d'élus ou de journalistes.

Le dernier paradoxe réside dans **l'émergence d'effets pervers** consécutifs d'une démarche de communication selon sa quantité, sa qualité et sa temporalité.

- **La quantité** parce que la perception d'une communication puissante et dispendieuse renforce l'image d'une entreprise bulldozer, prête à tous les artifices pour implanter son ouvrage.
- **La qualité** parce que le décalage entre une communication laudative et la perception d'une absence de concertation renforce les frustrations individuelles et

---

<sup>210</sup> : Gérard Perrier, « TGV Méditerranée : leçons d'un conflit », *Ecologie politique*, n°6, printemps 1993, p. 29.

<sup>211</sup> : Hannah Arendt, *Condition de l'homme moderne*, Calmann-Levy, 1<sup>ère</sup> édition, 1994, p. 101.

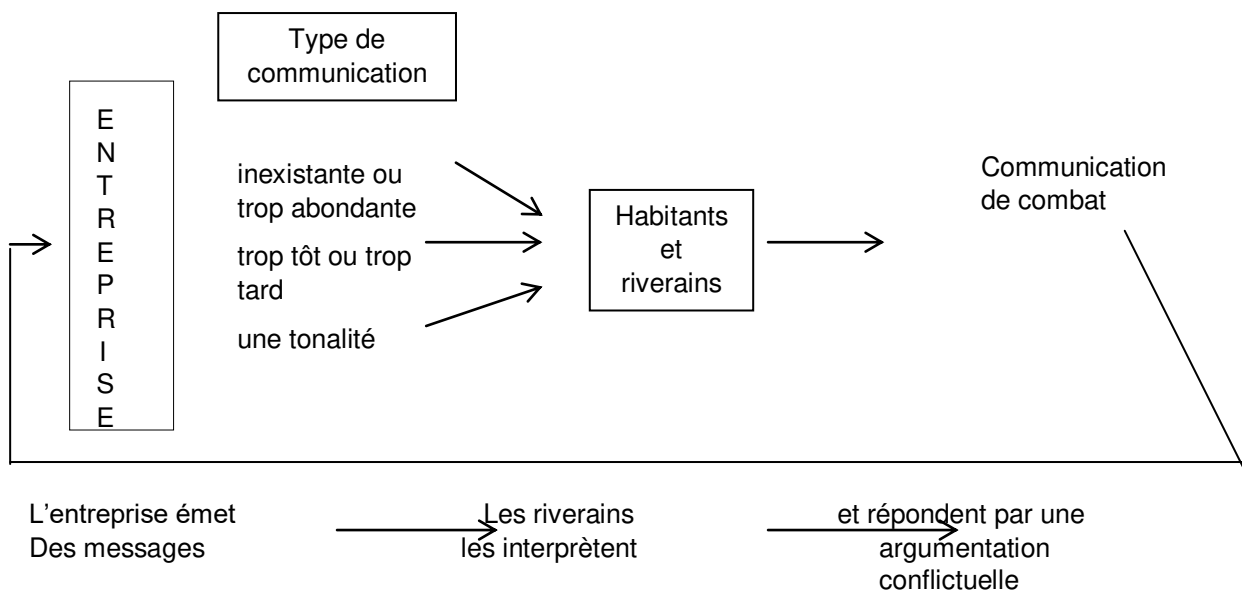
<sup>212</sup> : Sur la notion de nécessité du conflit, cf Mark Hunyadi, *La vertu du conflit*, Cerf, 1995.

étaye l'argumentation des irréductibles, choqués par une argumentation jugée « indécente »<sup>213</sup>.

- **La temporalité** parce que, et c'est une préoccupation réelle de nombreux bâtisseurs, une communication qui s'effectuerait trop en amont risquerait d'entraîner des blocages avant même toute décision, tout en laissant aux opposants éventuels le temps de se fédérer.

A l'inverse une communication tardive apparaît comme le plus sûr moyen de déclenchement et d'accroissement de la densité d'un conflit.

Cela fournit le schéma d'une communication complexe. Une communication mal maîtrisée renforce les oppositions locales et durcit les blocages.



L'incompréhension se double fréquemment d'une diabolisation de l'autre, conçue comme exutoire de la cohésion interne. Le sociologue Denis Duclos, auteur de l'ouvrage *Les industriels et les risques pour l'environnement*, abonde en ce sens en décelant un dénigrement systématique de l'adversaire particulièrement flagrant dans les procédures d'implantations où l'emploi d'un langage militaire repose sur « le sentiment d'avoir affaire à des ennemis et à une volonté antagonique bien organisée »<sup>214</sup>.

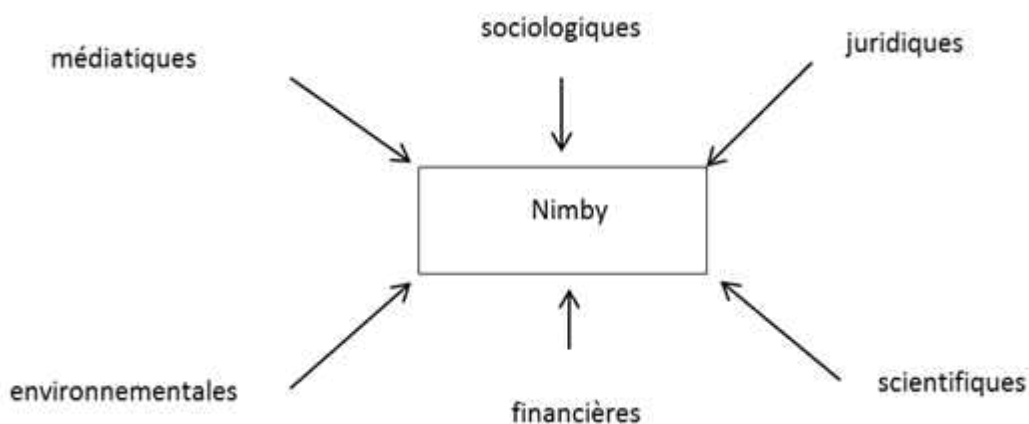
<sup>213</sup> : Christiane Ruffier-Reynie, « La vie parisienne autour de la gare de Lyon - A propos du projet METEOR », *Combat Nature*, février 1995, p. 33.

<sup>214</sup> : Denis Duclos, *Les industriels et les risques pour l'environnement*, L'Harmattan, 1991, p. 62. Sur ce sujet voir surtout « Conflit et Modernité », in Georg Simmel, *Philosophie de la Modernité*, p. 189 à 228, Payot, 1990.

Entre riverains confrontés à un même adversaire, il peut permettre de renforcer les solidarités tout en confortant le statut social des personnes les plus actives.

Les logiques identitaires puisent dans le conflit un instrument de confortement social et psychologique, du moins pour les personnes les plus actives. Il est intéressant d'observer que celles-ci sont souvent issues des classes moyennes et plus particulièrement enseignantes. De même certaines implantations semblaient promises à l'acceptation sans difficulté jusqu'à ce qu'un élu local découvre une possibilité de gagner quelques points d'image et donc, à terme, quelques bulletins de vote supplémentaires. Les paramètres d'une opposition ne dépendent pas uniquement de l'objet de l'opposition !

### **Le phénomène Nimby au cœur des controverses multiples**



## **3 - L'adéquation des messages**

### ***Dynamique des projets d'implantation***

#### **▪ *La remise en cause de l'intérêt général***

Au cœur du système politico-administratif français, le concept d'intérêt général repose sur une tradition centralisatrice qui privilégie les logiques centrales vis-à-vis des intérêts périphériques. Ce système de valeurs est calqué sur la carte administrative et en suit la logique : l'intérêt national prime l'intérêt local. Sans en inverser le cadre hiérarchique, le mouvement de décentralisation a contribué à brouiller les références et participe à la légitimation d'un principe de subsidiarité au niveau local. Dans cette optique, l'intérêt général ne saurait être compréhensible en termes de détention ou d'appartenance à un niveau central, mais en termes de rationalité et de défense des intérêts particuliers. L'intérêt général reposerait ainsi

non sur une perspective politique ou juridique de prise de décision, mais sur une procédure de régulation et de compromis, il serait davantage du ressort d'une démarche que d'une substance transcendante<sup>215</sup>.

Ce malentendu se répercute localement et de manière très concrète lors des projets d'implantation. La confrontation entre intérêt général et intérêt particulier prend toute son ampleur puisque le riverain, s'il ne maîtrise pas totalement les nouveaux linéaments de l'intérêt général perçu abstraitement, reste conscient de son intérêt particulier qu'il visualise parfaitement.

De là surgit une incompréhension des acteurs qui se double d'un décalage sur les messages. L'entreprise chargée d'un projet d'implantation utilise à l'appui de son action une thématique basée sur les principes qui ont toujours formé le socle du concept, à savoir le développement économique, la puissance administrative et ses prérogatives, le progrès technique.

Cette vision dominante du développement industriel apparaît aujourd'hui caduque tant la perception du concept a évolué. La proximité est désormais inscrite au cœur du schéma et les notions économiques cèdent le pas aux considérations d'environnement et de cadre de vie. L'intérêt général est conçu dorénavant comme une somme d'intérêts particuliers, géographiquement limités où la qualité de vie et la proximité supplantent les intérêts économiques et administratifs.

Or, si la notion s'est déplacée, les entreprises persistent à l'utiliser sans toujours s'apercevoir que les valeurs qu'elles souhaitent véhiculer ne correspondent plus ou imparfaitement à la réalité d'un concept tel qu'il est aujourd'hui perçu.

Commence alors un débat qui culmine avec les accusations d'appropriation frauduleuse du concept. C'est une des caractéristiques de l'acceptabilité que de retrouver dans la majorité des projets une revendication partagée sur la détention exclusive de l'intérêt général. Avec de nombreux arguments à l'appui, chacun des protagonistes cherche à convaincre qu'il est le seul garant de l'intérêt général.

Logiquement, la démonstration emprunte les voies de l'accusation d'autrui représenté comme le défenseur d'un intérêt particulier. L'entreprise et les institutions dénigrant la position des opposants sur la base d'une sommation d'égoïsme individuel, souvent réduits en nombre : « Parce que vous estimez que les opposants sont représentatifs de l'intérêt général, ils sont une poignée »<sup>216</sup>, là où ceux-ci polarisent les critiques sur les intérêts financiers et les calculs de rentabilité purement économiques.

Le terme même de Nimby fut lancé par des agences de relations publiques pour discréditer les oppositions locales en les réduisant à une somme d'égoïsmes

---

<sup>215</sup> : En ce sens, cf Arthur Jobert, « L'aménagement en politique, ou ce que le syndrome Nimby nous dit de l'intérêt général », *Politix*, n°42, deuxième trimestre 1998, p.67 à 92.

<sup>216</sup> : *Les réalités de l'écologie*, novembre 1995, p. 26.

particuliers.<sup>217</sup> L'adjonction du qualificatif « syndrome » traduit clairement cette volonté de décrédibilisation des oppositions.

Ce travail sur la globalisation des concepts est une des premières missions dans l'élaboration du discours des associations de défense. Interdites, sous peine d'inefficacité, de revendiquer sur la base d'une simple défense d'un agglomérat d'intérêts particuliers, elles ne peuvent que formaliser un discours qui puisse recevoir un support externe. Cette action d'évolution argumentative que Thévenot et Boltanski nomment « la désingularisation des disputes »<sup>218</sup> s'opère sur la base d'une revendication de l'intérêt général face à une agression d'un intérêt particulier, celui de l'aménageur.

Ce débat sur le thème de l'intérêt emprunte également la voie des discussions sur les procédures puisque, et c'est aussi un paramètre récurrent, l'intérêt général ne saurait être imposé, il doit être débattu entre citoyens. Cela est d'ailleurs clairement affirmé dans l'écriture écologique qui considère à propos du projet TGV Méditerranée: « L'essentiel touche moins à une stratégie de communication insuffisante de la SNCF (comme l'avouèrent pour se disculper les ministres successifs des transports) qu'à une véritable crise de la décision publique et, finalement, à celle de la notion même d'intérêt général.<sup>219</sup>

Si l'intérêt général n'est plus autoporteur et ne repose plus sur une tradition juridique de prérogatives spécifiques à certains domaines de la vie économique, il s'ensuit une recherche du consensus et de l'adhésion que revendiquent les opposants. L'intérêt général ne se décrète pas, il s'obtiendrait désormais par la négociation et le compromis. Cette vision nouvelle qui se profile régulièrement lors de chaque Nimby se veut fondamentalement pragmatique en ce qu'elle fait de l'intérêt général une notion évolutive, une « construction sociale »<sup>220</sup>. Elle rejoint en cela un débat philosophico-politique qui dépasse quelque peu les ambitions du présent ouvrage.

Au final, cela fournit un schéma où le même concept renvoie à deux acceptions radicalement opposées.

|                            |                      | <b>L'entreprise</b>                 | <b>Les opposants</b>                       |
|----------------------------|----------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------|
|                            | Thématique           | Economie                            | Qualité de vie                             |
| <b>Intérêt général</b>     | Mode d'appropriation | Juridique :<br>la loi<br>l'histoire | Discursif :<br>le débat<br>la concertation |
| <b>Intérêt particulier</b> | Accusation           | Rentabilité<br>Calcul financier     | Egoïsme individuel                         |

<sup>217</sup> : John Stauber et Sheldon Rampton, *Toxic sludge is good for you*, Common Courage, 1995, p. 202.

<sup>218</sup> : Luc Boltanski, *L'exigence de désingularisation*, AM, Métaillie, 1990, p. 280.

<sup>219</sup> : Gérard Perrier, « TGV Méditerranée : leçons d'un conflit », *Ecologie Politique*, n°6, printemps 1993, p. 30.

<sup>220</sup> : Richard Rorty, *L'espoir au lieu du savoir. Introduction au pragmatisme*, Albin Michel, 1995, p. 58.  
Sur l'intérêt général, cf. F. Rangeon, *L'idéologie de l'intérêt général*, Economica, 1986.

La communication reçoit donc dans la plupart des cas étudiés le rôle de positionner chaque acteur comme le seul détenteur de l'intérêt général et de faire apparaître l'adversaire comme le simple défenseur de son intérêt.

▪ *La dynamique de l'inexorable*

La concertation apparaît être l'élément de cristallisation des controverses. Riverains et associations de défense condamnent régulièrement son absence alors que les entreprises s'en défendent en excipant du respect scrupuleux de la légalité.

Deux étapes apparaissent distinctes dans ce processus : une concertation sincère et véritable, prévue par les textes et qui s'opère majoritairement entre interlocuteurs officiels, puis une argumentation unidirectionnelle destinée aux associations ou au public concerné et qui s'opère souvent avec d'ostentatoires outils de promotion (plaquettes, vidéo, CD Rom). Persuadées d'être sur le terrain les véritables garants de la protection de l'environnement, les associations revendiquent une mission de service public et se positionnent comme un relais de l'action du ministère de l'Environnement dont l'action locale reste encore réduite.

Ce souhait et souvent cette croyance en une légitimité propre rendent incompréhensible à de nombreuses associations leur exclusion d'un processus de concertation pourtant long et complexe.

Le point décisif repose ici sur la concertation amont et c'est un leitmotiv généralisé qui observe qu'une concertation aval se réduit à une argumentation sans objet. Une discussion qui n'aurait pas pour objectif la prise de décision sur l'objet de l'implantation se dévalorise aussitôt.

Cette approche nouvelle d'ouverture aux associations et au public semble unanimement réclamée aussi bien par :

- **Les cercles de réflexions politiques** : « La timide réforme de l'enquête publique est insuffisante. Il convient de proposer que la consultation du public survienne avant que soient prises les décisions sur la base d'une étude préalable. »<sup>221</sup>
- **Les consultants en environnement** : « L'enquête publique doit être l'aboutissement d'une démarche avec prise en compte le plus en amont possible des acteurs extérieurs. »<sup>222</sup>

---

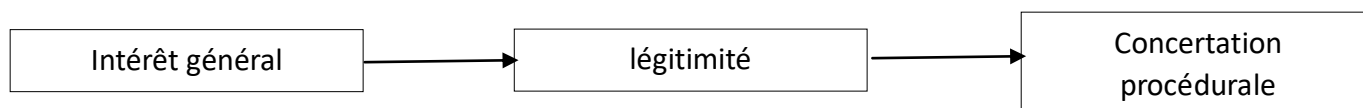
<sup>221</sup> : Max Falque, *Environnement, de la liberté à la responsabilité*, Les dossiers d'idées-Action, non daté, p. 6.

<sup>222</sup> : Gabriel Ulmann, Cité in *Décision environnement*, n° 31, novembre 1994, p. 32.

- **Les analystes scientifiques** : « L'ensemble associatif territorial est concrètement le véritable régulateur du système de mise en œuvre des politiques d'environnement. »<sup>223</sup>

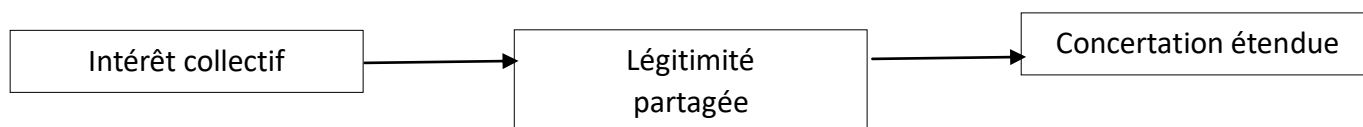
L'ensemble des approches concorde sur une remise en cause d'un dispositif parfaitement emboîté autour d'un axe directeur: l'intérêt général usuel confère une légitimité propre à l'aménageur de l'espace, ce qui implique une vision réductrice de la concertation.

### Schéma classique



L'évolution de la notion d'intérêt général amène un partage des légitimités autour de la recherche d'un intérêt collectif global qui s'exprime par une concertation plus étendue.

### Schéma actuel



Ce sont en somme deux conceptions de la place du public dans la décision publique qui s'affrontent. Une première mise en perspective fut apportée dès 1994<sup>224</sup>.

Si la concertation est autant en débat, l'explication se situe dans le fait qu'elle figure l'élément terminal de deux logiques politico-administratives opposées. La première en fournit une définition procédurale qui la réduit à l'élaboration d'une argumentation et la simple diffusion de ce que Michel Serres nomme « les messages à distance »<sup>225</sup> face à une seconde logique pour laquelle la concertation se rapproche d'une communication de proximité dans sa définition théorique : elle s'organise dans l'écoute, l'échange et la controverse plus qu'elle ne vise à l'émission d'informations.

La conséquence de ce second éclairage restreint le légalisme tout en le dépassant. Sans opposer la communication au droit, il importe de constater que si la réglementation impose des contraintes considérables aux aménageurs et bâtisseurs, elle intervient également comme instrument de confortement de leur légitimité et donc comme réductrice d'une concertation élargie.

<sup>223</sup> : Pierre Lascoumes, *L'Eco-pouvoir*, Editions La Découverte, 1994, p. 255.

<sup>224</sup> : Tableau présenté in « Journée prospective de la DRAST ». Transparence des décisions et participation des citoyens, Jean-Michel Fourniau, Référence à l'exposé de Jacques Lolive : *Analyse et évaluation des politiques de transport*, 25 janvier 1996.

<sup>225</sup> : Michel Serres, *Les messages à distance. Les grandes conférences*, Editions FIDES, 1995.

La déclaration d'utilité publique conduirait même à l'accroissement des rigidités. C'est la raison pour laquelle certains s'interrogent : « l'intérêt commun de l'entreprise et de la collectivité ne serait-il pas aujourd'hui de renoncer à utiliser la DUP comme moyen de passage en force, pour l'utiliser à ouvrir des négociations sur les compensations financières et sociales, sur la réduction des risques perçus et sur le lieu de l'implantation de l'ouvrage »<sup>226</sup>.

| Concertation                                                                                      | Médiation                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| L'information du public vise à améliorer l'acceptabilité du projet.                               | Le débat public vise à améliorer le projet.                                                           |
| Reformulation de l'intérêt général par la prise en compte de ses composantes régionale et locale. | La transformation du projet permet l'intéressement des nouveaux acteurs. Il devient d'intérêt commun. |
| Représentation des acteurs territoriaux.                                                          | Représentation des problèmes (détracteurs, citoyens affectés par le projet, etc.)                     |
| Amélioration de l'insertion du projet.                                                            | Implication des acteurs et production d'expertises nouvelles : le projet se « complique ».            |
| Faible modification de l'économie interne du projet, qui retarde peu sa réalisation.              | Modification de l'économie interne du projet, qui peut retarder sa réalisation.                       |
| Conception dominante depuis peu.                                                                  | Expériences fragmentaires.                                                                            |

La substance des textes n'est pas en cause, son appropriation et son utilisation le sont davantage. La réduction des conflits appelle à un élargissement de la vision et à un dépassement des notions usuelles au profit d'une approche davantage centrée sur une communication décentralisée et une action locale.

### ***L'action localisée***

S'il fallait ici dresser un premier rapport d'étape, le premier étonnement concernerait le rôle et la place de la communication dans un circuit d'acceptabilité. Aux confluent de plusieurs disciplines, la communication reçoit une distinction particulière en raison de la polarisation des intérêts qu'elle exerce et des malentendus qu'elle provoque.

L'avenir dépasse la revendication. Là où l'on interpelle le processus communicatif sur la base d'une demande d'informations, le souhait latent se dissimule sous un registre autre. Au risque d'être lapidaire, il est proposé que la communication d'acceptabilité soit davantage phatique que sémiotique. Cela signifie que la mise en relation, autrement appelée reconnaissance, prime sur le contenu des messages. Ceux-ci

---

<sup>226</sup> : Jérôme Valluy, *L'implantation négociée d'installations collectives*, Op. cit.

apparaissant non crédibles puisque émanant généralement de l'interlocuteur ayant un intérêt direct à la réalisation de l'ouvrage et donc uniquement interprétés à la lumière d'une vision subjective de la rassurance des inquiétudes. Cela implique trois éléments, ou conclusions provisoires :

- *La concertation amont*

De nombreux aménageurs craignent qu'une communication qui interviendrait trop tôt ne puisse que permettre aux opposants de s'organiser avec toute la latitude temporelle ainsi offerte. Cette crainte largement répandue est intéressante à décrypter. Elle suppose en effet que le projet d'implantation ne peut que susciter des oppositions et surtout elle fait de la communication un passage obligé de la procédure perçue en termes de contrainte. « Puisqu'il faut communiquer, attendons le moment le plus opportun pour le faire. »

Le résultat est souvent décevant. Survenant dès l'apparition des inquiétudes, voire des premiers blocages, la communication est alors interprétée selon l'objectif qu'elle s'assigne : tout mettre en œuvre pour convaincre de l'intérêt majeur du projet. Sa naissance tardive la rend irrémédiablement suspecte.

S'il est un point sur lequel l'ensemble des analystes s'accorde, c'est certainement sur le fait que le conflit se gagne avant le déclenchement des hostilités. Pour reprendre une métaphore militaire « la plus belle bataille est celle où l'on n'a pas combattu » et si l'on persiste, il suffit de revenir à Sun Tzu : « Généralement, celui qui occupe le terrain le premier et attend l'ennemi est en position de force ; celui qui arrive sur les lieux plus tard et se précipite au combat est déjà affaibli. »<sup>227</sup>

- *La communication avec*

« Nombre de changements dans les comportements collectifs deviennent mieux intelligibles si l'on donne toute sa place au concept de déception. »<sup>228</sup> Celle-ci figure souvent comme étant le déclic, le facteur premier de frustration causé par la brusque connaissance d'une imposition d'ouvrage dans sa zone d'existence.

L'information ne peut compenser les inquiétudes. Celles-ci exigent davantage que la réception des messages, elles nécessitent une communication qui retrouverait sa définition étymologique où le préfixe cum signifie « avec ». En somme une communication qui perdrait son sens actuel pour reprendre une signification originelle qui l'apparente à l'échange, la discussion mais aussi la négociation ou la concertation.

Le philosophe Emmanuel Kant disait qu'il fallait " faire reculer le savoir pour faire place à la foi ". L'impératif catégorique de l'acceptabilité est autre, il consiste à faire

---

<sup>227</sup> : Sun Tzu, *L'art de la guerre*, Champs, Flammarion, Ed. 1972, p. 131.

<sup>228</sup> : Albert O. Hirschman, *Bonheur privé, action publique*, Fayard, 1985, p.31.

reculer la communication pour faire place à l'échange. Cela dans l'objectif de retrouver une communication réelle où l'écoute soit aussi majeure que la prise de parole. En clair, il s'agit d'instaurer une proximité dans la relation, faute de quoi l'absence ou le flou de la perception de l'autre dans le dispositif de communication rendent celui-ci inefficace, voire insidieux.

Ce retour aux sources de l'éthique de la communication est aussi un paramètre de réussite. L'inquiétude a horreur du vide, et faute d'écoute attentive, la logique revendicative se devra d'élargir son audience et trouver de nombreux interlocuteurs plus aptes au dialogue. La montée d'un cran supplémentaire dans le niveau de communication d'un projet signifie généralement l'échec d'une concertation de premier plan, celle-ci impliquant alors le déplacement du débat sur la place publique.

Il est toutefois intéressant de noter que, face aux échecs des actions basées sur des systèmes classiques d'émissions d'arguments, de nombreuses entreprises perçoivent les bénéfices potentiels d'une concertation véritable. Un responsable industriel, en l'occurrence d'une exploitation du groupe Gerland (construction de routes, autoroutes, pistes d'aéroports, aires de stationnement...) qui affirme « si informer peut suffire au début des démarches, il faut rapidement passer au stade de la communication avec la population »<sup>229</sup> s'inscrit parfaitement dans cette nouvelle optique.

Il est intéressant de relever l'extrême similitude des propos avec ceux du ministère de l'Environnement, puisque par la voix du sous-directeur de l'Aménagement et des Paysages, celui-ci déclarait : « Contrairement à ce que croient certains maîtres d'ouvrage, le problème n'est pas seulement celui d'un déficit de communication. Il ne s'agit pas tant de convaincre le public que le projet établi par le maître d'ouvrage est le meilleur, d'étaler sa compétence technique en répondant à toutes les objections. Il s'agit d'instaurer avec le public et avec le mouvement associatif un rapport nouveau basé aussi sur l'écoute et la conviction que les réactions recueillies peuvent contribuer à améliorer le projet. »<sup>230</sup>

Les souhaits des environnementalistes rencontrent une fois de plus ceux des professionnels de la communication.

- *L'élargissement des messages*

La déconsidération de l'opposant est un obstacle majeur à l'élaboration d'une stratégie relationnelle efficace. Elle implique souvent deux erreurs d'appréciation dans l'évolution d'une situation et par là dans l'élaboration des messages.

---

<sup>229</sup> : Jean-Paul Schutterle, *Comment mener à bien le projet d'installation d'une usine en site rural*, Séminaire IIR, 19 et 20 janvier 1993.

<sup>230</sup> : Jean Lafont, « Dix ans après la loi Bouchardeau : pour une plus grande audace dans le débat public autour des projets d'aménagement », *La jaune et la rouge*, février 1995, p. 96.

- **La première** repose sur l'exclusion des paramètres non utilitaristes dans les ressorts de la contestation. L'opposition est perçue en termes de revendication financière latente : « S'ils râlent, c'est qu'ils veulent plus d'argent. ». Cela conduit souvent à la face cachée du phénomène Nimby où la croyance en la motivation financière des opposants amène un discours clandestin sur le montant des indemnités. L'acceptabilité est alors perçue en termes de seuil financier à partir duquel le propriétaire accepterait le projet d'implantation.

Réductionniste sur les motivations, cette croyance l'est également sur les acteurs du conflit puisque les plus actifs ne sont pas toujours les plus concernés et il est même fréquent que les leaders d'une opposition localisée n'aient aucun intérêt matériel en l'espèce.

Les oppositions locales au projet d'équipement ne sauraient être réductibles au phénomène Nimby et donc à une acceptation strictement égoïste des comportements. Il entre aussi une part de contre-projet et de volonté de débat public, base essentielle de la démocratie et de la « res-publica », la chose publique.

- **La seconde** erreur concerne la communication environnement. Puisque l'opposition se réclame généralement de valeurs écologiques, l'entreprise fonde en retour une large part de son argumentation sur ce sujet sans toujours s'apercevoir des motifs de militantisme qui s'y dissimulent. De fait, et c'est une constante dans la plupart des projets d'implantation que de constater l'édition de véritables catalogues des mesures de compensation environnement que les entreprises réaliseront que ce soit pendant les travaux ou après, que cela concerne la réduction des impacts liés à l'agriculture, au bruit, à l'esthétique, au patrimoine, aux vibrations, à la faune et à la flore... l'entreprise se veut exhaustive dans l'espoir d'être inattaquable.

Il y aurait ici comme une erreur de stratégie d'identifier opposants et environnementalistes. Certes la conscience écologique est souvent forte chez les leaders de contestation, certes la récupération politique s'effectue souvent sur cette formalisation, il n'empêche que la conscience écologique est parfois réduite chez les riverains concernés sauf à confondre le déclaratif et la conscience profonde.

La présentation aussi complète soit-elle des efforts de réduction des impacts n'a jamais réussi à elle seule à convaincre un opposant. Si l'entreprise se doit de répondre aux critiques et surtout de les anticiper, il lui faut surtout dépasser le cadre étroit des arguments financiers ou environnementaux dans l'objectif d'élaborer une stratégie interdisciplinaire basée sur l'observation territoriale et le jeu des acteurs.

## ***Naissance et évolution du Nimby***

Les paramètres de l'émergence du conflit sont assez bien localisés. Il est acté que la phase préliminaire à l'annonce du projet est décisive puisque la rumeur et le

sentiment du fait accompli raidissent les positions et suscitent les premiers mécontentements.

De même, les conditions de développement et d'approfondissement du Nimby sont connues. La faculté d'obtenir les informations, voire même un interlocuteur, la possibilité de se faire entendre et respecter participent aux éléments qui influencent le déroulement du conflit.

Le processus de communication occupe donc une place centrale dans le dispositif d'émergence et de développement. Toutefois, un facteur reste à considérer, celui du passage à l'acte. Une sommation de mécontentement n'implique pas la naissance d'une opposition. Le sentiment aussi puissant soit-il de se sentir dépossédé d'une partie de son environnement n'implique pas automatiquement la constitution d'une structure de conflit.

C'est qu'en dehors des paramètres matériels plus ou moins mesurables, le Nimby ne prend souvent sa force que dans l'implication personnelle forte de certains opposants capables d'assumer le rôle de leader d'opinion. Cette minorité active, difficile à localiser au stade des premiers travaux, aura pour tâche de canaliser les mécontentements et de les transformer en opposition, voire en blocage. Certains projets lourds n'ont ainsi rencontré aucune contestation puisque, en l'absence de canalisation et d'exacerbation des inquiétudes, les mécontentements se transforment peu à peu en résignation. L'existence dans le périmètre d'impact de l'ouvrage de personnalités extraverties, disposant d'un minimum de statut social et de niveau culturel pour bénéficier de ce que Pierre Bourdieu appelle l'effet d'Oracle, grâce auquel « le porte-parole fait parler le groupe au nom duquel il parle »<sup>231</sup>, possédant souvent la disponibilité nécessaire à l'accomplissement de son action est généralement déterminante à l'émergence du conflit.

Le renfort ultérieur de l' élu local, de la coordination spécialisée dans le type de conflit, voire de mouvement politique pourront ensuite influencer sur l'élargissement des blocages. Un nombre multiple de facteurs peuvent influencer sur l'acceptation de l'ouvrage selon les logiques propres à chaque interlocuteur.

Cette présentation des acteurs fait l'objet du prochain chapitre. Il importe toutefois d'observer en préalable une évidence : si à l'instar d'un incendie, un conflit local est plus difficile à maîtriser une fois qu'il a atteint une certaine ampleur, il importe à l'entreprise ou l'institution de mettre en œuvre très en amont un dispositif de veille et d'alerte afin de réagir dès les premiers signaux de fumée suspecte.

S'il est nécessaire de connaître les acteurs, leurs logiques de fonctionnement et leurs relations, il l'est tout autant de transformer les données en stratégie de réaction.

Beaucoup d'entreprises maîtrisent parfaitement les systèmes de veille technologique et d'intelligence économique sans toujours imaginer que la stratégie de base de ces systèmes puisse être utilisée à l'occasion d'un projet d'implantation.

---

<sup>231</sup> : Pierre Bourdieu, *Choses dites*, Editions de Minuit, 1987, p.193.

## Chapitre III

# CIBLES ET MOYENS

La communication d'acceptabilité requiert un ciblage d'autant plus précis que les interlocuteurs sont multiples et qu'ils présentent des intérêts divergents et souvent contradictoires. En outre, le terme même de cible est ici on ne peut plus inapproprié dans son acception traditionnelle puisqu'il néglige les relations entre acteurs et renvoie à un univers de réception, voire de passivité. L'interlocuteur visé est en mouvement, ses caractéristiques initiales ne sont pas figées, il se détermine en fonction des actes de l'entreprise et de la stratégie d'autres acteurs.

Cela nécessite une communication évolutive, glissante et une perception des attentes locales. L'écueil réside dans la confusion entre les contestations les plus médiatiques, généralement en provenance d'organisations structurées, et la réalité des tensions locales. La cible agissante n'est pas nécessairement la cible décisionnelle et l'entreprise commettrait une erreur de se laisser entraîner dans une rhétorique de choix de société, thème de prédilection d'association spécialisée alors que les attentes locales sont généralement tout autres. En clair, il s'agit de ne pas se tromper de cible, la cible prioritaire est celle des décideurs, notamment des riverains alors que le grand public et certaines associations de défense de l'environnement relèvent davantage d'une communication classique en termes d'image.

Derrière la forte diversité des oppositions locales, il est possible de repérer une dominante en termes de catégories d'acteurs. Celle-ci consiste en l'élargissement du nombre et de la variété des intervenants au fur et à mesure du blocage du projet. Le temps est une variable clé dans la stratégie des opposants puisqu'il permet de rechercher de nouveaux soutiens. Ceux-ci ayant fréquemment leur logique propre font surgir de nouveaux thèmes d'opposition. Une opposition locale est d'autant plus difficile à vaincre que le temps lui fournit des potentialités de supports externes. La prise en compte des interlocuteurs directement concernés est donc primordiale pour l'entreprise puisque de la réussite ou non de la concertation préalable dépend l'élargissement du conflit et par là ses risques d'enlisement.

La perception d'une opposition dissimule fréquemment des différences d'attitudes importantes. Elle peut signifier en toute logique le refus du projet d'ouvrage. Elle permet également, et la pratique est courante, de se positionner en obstacle majeur afin de pouvoir négocier des indemnités de compensations plus importantes. L'opposition n'est alors qu'une technique dans une stratégie globale de négociation.

Elle peut aussi n'avoir qu'une relation lointaine avec le projet en cause. Cette opposition de nature principalement militante conçoit l'ouvrage projeté avant tout comme un élément de sensibilisation du public sur une thématique essentiellement écologique. Elle s'accompagne de thèmes de critique sociale basée sur l'économisme et la technocratie. Elle est radicale et irréductible puisqu'elle n'ouvre pas les marges de manœuvres de la concertation « Non au TGV », « Non au nucléaire... ».

En somme trois types d'opposition peuvent s'amalgamer dans un conflit local. L'une réelle sur le projet, l'autre plus flexible puisque directement négociable et la dernière plus rigide puisque davantage idéologique. Chacune de ces oppositions relève d'acteurs différenciés et porteurs de messages différents. Un projet d'implantation d'une ligne TGV pourrait ainsi recevoir une triple opposition.

- une opposition sur le projet : « Non au TGV ici »
- une opposition négociable : « Non au TGV sans compensation »
- une opposition militante : « Non au TGV ».

Derrière cette diversité d'acteurs et d'approches, le thème de la défense de l'environnement présente ceci de remarquable qu'il permet de fédérer les contestations sur un axe commun. On peut émettre l'hypothèse que si le syndrome Nimby est réduit à un problème environnemental, cela s'explique largement par sa sémantique attrape-tout. L'environnement est tour à tour conçu en termes de cadre de vie et d'agrément, en termes de revenu et d'instrument de travail, en termes idéologiques et militants. Avant d'approfondir les relations entre interlocuteurs et messages il y a lieu de noter la similitude des acceptions selon les types d'opposition.

- *A une opposition sur le projet* correspond généralement une argumentation en termes de cadre de vie et d'agrément.
- *A une opposition négociable* correspond une argumentation centrée sur l'environnement conçu en tant qu'instrument de travail et porteur de plus-value.
- *A une opposition militante* correspond logiquement une critique écologique de nature idéologique.

L'observation de plusieurs types de conflit a démontré que derrière chacune de ces relations se situe une catégorie bien délimitée d'acteurs. Leur repérage permet ainsi de mieux appréhender les attentes et de décrypter les messages. Ce recensement des acteurs, de leur logique et de leurs interrelations est ainsi une des premières étapes lors d'un projet d'implantation.

## I - CIBLES DIRECTES

### 1 - Les habitants de la commune

Ils constituent la première cible de la communication d'acceptabilité. Majoritairement composés de villageois puisque la quasi-totalité des projets d'implantation s'effectue en zones rurales et bien que moins directement concernés que les riverains immédiats, les habitants forment l'étape décisive de la stratégie pour deux raisons essentielles.

- L'une repose sur une pure obligation légale, valable pour les ouvrages soumis à enquête publique d'information de l'ensemble des habitants de la commune concernée par un projet. Cette règle s'explique d'abord par une tradition administrative qui fait de la commune le premier organe délibérant dans la structure politique française. Il est donc logique que chacun puisse s'exprimer sur un ouvrage qui pourrait s'y implanter.

Elle s'explique surtout parce qu'au stade de l'enquête, et c'est une des raisons mêmes de son existence, les délimitations définitives de l'implantation ne sont pas déterminées. Il reste une zone de moindre impact au sein de laquelle le projet peut évoluer et donc concerner directement de nouveaux habitants.

- La seconde raison concerne tout à la fois des notions de solidarité villageoise et des raisons d'ordre plus pragmatique. Décharges, zones industrielles, infrastructures aéroportuaires... autant de projets qui engendrent des effets par-delà le périmètre strict de leur implantation. Les impacts visuels et sonores peuvent s'étendre bien au-delà du seul voisinage et il en est de même des risques potentiels.

C'est pourquoi l'on remarque la fréquence d'oppositions d'individus non immédiatement concernés mais solidaires d'un territoire considéré symboliquement comme leur appartenant et inquiets des impacts pouvant les toucher. Des considérations financières se rapportant à la moins-value éventuelle d'un terrain d'agrément ou à l'effet potentiel sur l'outil professionnel contribuent à la compréhension d'un phénomène d'éclosions de pôles de contestation sur des territoires parfois éloignés de plusieurs centaines de kilomètres.

Il est impossible de tracer la carte des paramètres d'émergence du syndrome Nimby. Celui-ci dépendant de facteurs culturels, d'histoire individuelle, de phénomènes sociaux et psychologiques... Deux individus, à égale distance d'un même projet pourraient avoir des réactions fortes distinctes. Néanmoins, plusieurs éléments apparaissent communs à la survenance du phénomène, ils dépendent tout à la fois de l'équipement projeté, des individus concernés et de l'entreprise.

## ***Les paramètres tenant à l'équipement projeté***

### ▪ *La proximité du site*

Tout en ayant rappelé au paragraphe précédent qu'il ne s'agit pas d'une règle générale, il apparaît logique que les premiers et les plus déterminés des opposants se recrutent prioritairement au sein de la population la plus immédiatement riveraine du projet. Le sentiment de propriété est un facteur explicatif. Il faut toutefois considérer additionnellement que l'espace est parfois perçu comme un prolongement de la personnalité.

Lorsque Edward T. Hall, anthropologue américain, publia en 1966 son ouvrage sur la dimension cachée<sup>232</sup> il définit une science de l'appropriation de l'espace, la proxémique et observa que les êtres humains construisaient cet espace sur la base de « bulles » ou plus exactement de zones où l'intrusion étrangère est interdite sous peine de grave désorganisation interne.

Cette conception d'une distance critique n'a jamais été à notre connaissance scientifiquement confirmée, autrement que par quelques observations éthologiques et de nombreuses intuitions romanesques<sup>233</sup>.

Il reste qu'elle s'applique parfaitement au phénomène Nimby. La crainte, les préjugés financiers ou environnementaux, le sentiment de propriété ne suffisent pas à comprendre un phénomène s'ils n'intègrent la donnée supplémentaire qu'apporte la conception du territoire en termes de situation et de prolongement individuel. La simple constatation d'une distance métrique est irremplaçable pour déterminer les oppositions potentielles. La compréhension de celles-ci repose toutefois largement sur une conception plus vaste où la notion de proxémie est centrale.

### ▪ *Les caractéristiques*

L'implantation d'une crèche, d'une école ou d'un hôpital à moins qu'il ne soit pas spécialisé dans le traitement du Sida sera *a priori* plus facilement reçue qu'un projet d'installations classées, un centre de réinsertion sociale pour jeunes délinquants ou un centre d'hébergement destiné aux tziganes. Une installation de nature sociale et ne présentant aucun risque sanitaire ou sécuritaire sera toujours davantage acceptée qu'une installation industrielle potentiellement polluante. L'impact environnemental et le risque sont des caractéristiques déterminantes.

L'effet objectif se double du paramètre social. Un centre de désintoxication ou un foyer pour SDF pourront être aussi durement ressentis par les habitants qu'une décharge industrielle.

---

<sup>232</sup> : Edward T. Hall, *La dimension cachée*, Le Seuil, 1966.

<sup>233</sup> : Le meilleur exemple est fourni par Boris Vian, *L'Ecume des jours*, 1947.

Toutefois, il ne fournit aucun angle d'attaque sur l'utilité même du projet et surtout ne permet pas l'adjonction d'alliés dans le processus contestataire. L'opposition ne pourra que rester localisée ce qui n'implique pas, et l'exemple de Perce-Neige l'indique clairement, qu'elle soit alors moins efficace.

▪ *Le nombre et l'importance potentielle du projet*

La crainte est souvent forte que derrière le projet *stricto sensu* d'implantation se dissimulent des extensions futures non immédiatement avouables mais vraisemblablement programmées. L'individu ressent alors l'impression d'être au début d'un engrenage et que l'acceptation originelle entraînera un quitus pour l'ensemble des projets ultérieurs. L'usine ne pourrait que s'agrandir et le bâtiment tertiaire se transformer peu à peu en zone commerciale.

La métaphore de l'arbre qui cache la forêt est d'autant plus redoutable qu'en l'absence de certitudes, le pire est envisagé. Il est donc important pour l'entreprise d'annoncer clairement et rapidement ses projets ultérieurs.

### ***Des paramètres individuels***

Moins analysés puisque plus difficilement quantifiables, ces paramètres n'en ont pas moins une importance extrême dans les potentialités d'opposition. La catégorie sociale est le facteur le mieux connu. L'observation indique une surreprésentation des classes moyennes, un clivage net entre une paysannerie moderniste contestataire et une petite paysannerie prudente, une sous-représentation des milieux ouvriers...

Plus diffuse, la notion d'identité culturelle semble suffisamment pertinente pour analyser de nombreuses réactions. C'est du moins l'une des hypothèses centrales d'Alexandre Nicolon, chercheur au CNRS, sur la base d'analyses de conflits locaux : « les mouvements d'opposition qui se produisent dans des régions qui ont gardé une indemnité culturelle sont plus combatifs, plus durables, plus ouverts aux thèmes globalisateurs, moins vulnérables aux divergences idéologiques ou partisans que ceux qui se déroulent dans des régions sans crédibilité, sans identité culturelle marquée (B33, Nogent-Blayais). Les conflits locaux apparaissent en quelque sorte surdéterminés par des conflits régionalistes »<sup>234</sup>.

La confirmation de cette hypothèse, régionaliste et culturelle, par des études centrées sur un type particulier d'opposition est périodiquement apportée, souvent incidemment mais suffisamment régulièrement pour qu'une attention particulière lui soit consacrée.

---

<sup>234</sup> : Alexandre Nicolon, « Oppositions locales à des projets d'équipement », *Revue Française de Science Politique*, vol. 31, n° 2, avril 1981, p. 428.

C'est ainsi que Gérard Perrier, l'un des organisateurs de la lutte contre le TGV Méditerranée, dans son analyse des leçons du conflit, s'interroge sur les caractéristiques régionales du mouvement d'opposition : « Celui-ci est né en Provence, pays de vieilles traditions associatives villageoises, dont l'origine remonte au XVIIIème siècle et qui se transforme au XIXème siècle en cercles, lieux de loisirs, de débats publics et de regroupements par affinités sociales et politiques. Ce mouvement jouera un rôle de contestation anticipant les grands événements du siècle (1848-1852). Il est probable que l'essor rapide du mouvement anti-TGV s'appuie sur ces traditions de sociabilité villageoise qui demeurent encore en Provence rurale, berceau de la contestation. »<sup>235</sup>

Il semble donc et les analyses d'E. Todd concluent en ce sens que les traditions, histoires, cultures locales, voire le mode de structuration familiale peuvent influencer sur les mouvements sociaux locaux. Sans retomber dans le déterminisme simplificateur du siècle dernier, « L'apparente liberté de l'homme semble anéantie. Toute la vie a ses racines dans la terre. Elle règle les destinées du peuple avec une aveugle brutalité (Frédéric Ratzel 1897) », ni même les évocations poético-géographiques de Paul Vidal de la Blache, « La géographie fournit le canevas, l'homme y brode son dessin » (1922), force est de reconnaître une part explicative non négligeable de ce type de facteurs, même si la globalisation médiatique semble peu à peu gommer les distinctions les plus évidentes.

### ***Les paramètres tenant à l'entreprise***

La réputation de l'entreprise, son image, la confiance qu'elle inspire figurent parmi la dernière catégorie des facteurs d'acceptabilité. La communication institutionnelle a ici un rôle central puisqu'un projet a d'autant plus de chances d'implantation que l'entreprise possède une image de maîtrise technologique et de préoccupations environnementales. Il est compréhensible que le groupe Union Carbide, responsable de l'accident qui fit près de 3.000 morts à Bhopal en 1984, aurait rencontré de fortes oppositions locales face à d'éventuels projets d'implantation.

A l'inverse, un groupe comme Rhône-Poulenc qui, patiemment s'est forgé une image environnementale étayée par de solides réalisations, bénéficie d'un capital de confiance utile lors des annonces locales d'extension ou de construction.

L'entreprise à l'origine du projet constitue un des éléments les plus rapidement connus des habitants, sa réputation est donc essentielle. Elle n'en reste pas moins fragile, puisque les actes devront ensuite se révéler en adéquation et correspondre aux attentes locales. Elle forme toutefois un socle initial et, à ce titre, devrait bénéficier d'une stratégie d'anticipation adaptée.

---

<sup>235</sup> : Gérard Perrier, *Op. cit.*, p. 33.

## 2 - Les riverains

Concernée physiquement par le projet d'implantation, la population riveraine forme le noyau dur des oppositions potentielles. Elle ne se situe pourtant pas inéluctablement à la pointe des combats et son attitude est fortement variable. La manière avec laquelle elle prend connaissance du projet ainsi que la typologie des acteurs qui la composent déterminent largement son comportement.

### ***L'évolution des attitudes***

#### ▪ *De la méfiance à l'opposition*

Deux éléments sont déterminants dans ce passage de la simple méfiance à la franche hostilité. La méconnaissance du projet le déforme en amplifiant ses retombées négatives, alors que la simple visualisation d'un site équivalent peut tendre à accroître l'acceptation via une meilleure compréhension.

Les expériences réussies d'implantation insistent sur la proximité des relations avec les riverains et cela au travers de deux éléments, la participation et le traitement spécifique :

- **La participation** concerne la boucle d'échange relationnelle. Il ne s'agit pas de mettre à disposition les informations ou documents nécessaires, il importe aussi de débattre. Ayant analysé le processus d'implantation d'une décharge de déchets industriels au Canada, B.G. Rabbe<sup>236</sup> met l'accent sur la participation du public comme élément du processus de réussite.

De même, la construction de l'autoroute A8 dans la traversée de Mandelieu semble avoir été facilitée par la participation directe des riverains : « Les habitants concernés avaient pu participer directement à la conception des ouvrages antibruit, un avant-projet sous les yeux, alors qu'en d'autres points, le projet était présenté comme bouclé ». Le maître d'œuvre en tire la conclusion : « L'importance de la concertation est reconnue depuis longtemps mais à l'évidence, la concertation participative est celle qui donne les meilleurs résultats ».<sup>237</sup>

L'intervention du public au stade de l'élaboration du projet permet une appropriation de celui-ci. Cela suppose bien entendu que l'issue reste ouverte et que la participation du public puisse avoir une réelle incidence sur les décisions

---

<sup>236</sup> : Barry G. Rabbe, *Beyond the Nimby Syndrome in hazardous waste facility setting*, vol. 4, n° 2, avril 1991, p. 234.

<sup>237</sup> : Robin Florent, « Autoroutes et environnement : De la concession à l'ouverture », *L'environnement magazine*, n° 1528, juin 1994, p. 46.

finale. Passer du stade de la simple réunion d'informations unilatérales à l'élaboration en commun d'un choix d'implantation nécessite une évolution culturelle forte de nombreux aménageurs, mais la plupart des expériences couronnées de succès plaident en ce sens.

- **Le traitement spécifique** en est le corollaire, l'amphi s'accorde mal d'un réel débat et nombreux parmi les riverains risqueraient d'en repartir avec le sentiment de ne pas avoir été écoutés.

La métaphore du bulldozer est alors souvent le premier résultat de ce type de réunion. A l'inverse, le traitement spécifique permet l'écoute, le débat et surtout il prouve une attitude sous-jacente de l'entreprise, le respect.

Chargé de la communication de France-Déchets, Pierre Legris rapporte une expérience d'information directe des riverains : « Quand nous avons décidé d'ouvrir un nouveau centre d'enfouissement dans le Nord-Pas-de-Calais, nous avons tout de suite informé les élus. Et puis, nous avons enchaîné avec les riverains en organisant des réunions de quartier, presque des réunions Tupperware, où l'on expliquait le projet, présentant des décharges équivalentes. Grâce à cela, les gens ont compris qu'on ne les mettait pas devant le fait accompli et que l'on pouvait prendre en compte certaines de leurs revendications. »<sup>238</sup>

Certes, tout cela nécessite du temps mais il apparaît clairement un parallélisme entre le temps déployé préalablement en participation et en écoute avec les expériences réussies. Au total et en termes purement financiers, l'aménageur a plutôt intérêt à parier sur la concertation comme il le ferait de tout autre investissement rentable à moyen terme. Faute de quoi l'effet boomerang d'une rapidité excessive de traitement risque de lui revenir avec le constat de nombreux blocages qui coûteront au final vraisemblablement très cher.

Cela est d'autant plus important qu'en matière de blocage de chantier, il suffit d'un grain de sable pour stopper une procédure. L'image du dissident chinois arrêtant seul une flottille de chars d'assaut est fréquente en matière de Nimby. Un individu seul peut sinon stopper, du moins sérieusement perturber et ralentir un processus d'implantation.

- *Typologie des acteurs*

S'ils se retrouvent dans la même situation de confrontation et d'empiétement sur leur territoire, les riverains présentent une hétérogénéité d'intérêts que l'entreprise doit discerner. Dans le domaine des grandes infrastructures linéaires, on peut constater que la très grande majorité des personnes concernées relève de catégories sociales agricoles. On peut y repérer une paysannerie traditionnelle composée de petites

---

<sup>238</sup> : Valéry Laramée, « Non au Nimby », *Op. cit.*, p. 37.

unités de production, plutôt repliées et méfiantes envers d'éventuelles alliances et une paysannerie modernisée. Celle-ci se montre davantage revendicative, souvent à la pointe de contestations locales, prête à toute alliance dont elle pourrait bénéficier.

Les ressorts sont néanmoins semblables dans les deux catégories. Le projet est perçu en termes de défense de l'outil de travail et le préjudice ressenti en termes de moins-value de la rente foncière. Les arguments d'ordre esthétique sont en filigrane derrière les revendications de prix de terrains.

A l'inverse, il est logique qu'en zone urbaine ou suburbaine l'aménageur rencontre des catégories sociales aisées et notamment des résidences secondaires pour lesquelles les notions de qualité de vie et d'esthétique paysagère ne sont pas immédiatement monnayables. Psychologiquement, l'attitude est compréhensible. Le choix d'acquérir une résidence secondaire traduit une volonté de bénéficier d'un havre de tranquillité à distance des problèmes du centre-ville. L'arrivée d'un projet d'aménagement révèle une menace immédiate dans leur satisfaction parfois longtemps recherchée. Comme le note A. Nicolon : « L'attachement à un territoire n'implique pas nécessairement une relation quotidienne ou suivie. Il dépend de l'intensité de l'émotion qu'il a procurée, du souvenir que l'on en garde ou de l'idée, fondée ou surévaluée, que l'on s'en fait parfois sur la seule base d'information indirecte, du plaisir que l'on éprouve à la pratique des activités auxquelles il peut servir de cadre. »<sup>239</sup>

Or, cette population d'une catégorie sociale supérieure dispose aussi de la formation apte à lui permettre de maîtriser les rouages de la prise de décision qu'elle soit politique ou administrative.

Elle implique souvent une aptitude linguistique, une intégration dans des réseaux professionnels et personnels, des capacités d'expertise, de questionnement et de dialogue avec les médias ou les élus. Ayant étudié les responsables de la contestation au projet autoroutier A 89 Balbigny-Lyon, Véronique Catherin note cette surreprésentation « avec une prépondérance des professions libérales, d'enseignants et de chefs d'entreprise »<sup>240</sup>. Elle dispose aussi de l'argent nécessaire à l'impression des premiers tracts, du sens des relations et souvent de la disponibilité permettant la recherche de nouveaux soutiens et l'amplification des conflits.

## ***L'évolution de la concertation***

### **▪ *L'enquête publique***

---

<sup>239</sup> : A. Nicolon, *Op. cit.*, p. 427.

<sup>240</sup> : Véronique Catherin, *La contestation des grands projets publics*, L'Harmattan, 2000.

La perception que le texte juridique ne suffit pas à l'instauration d'une concertation commence à être acceptée et particulièrement par le premier concerné, le ministère de l'Environnement, « On n'a pas besoin d'ajouter de textes au droit de l'environnement, ce qui coïncide, c'est la façon d'appliquer ce droit. » C'est la raison pour laquelle le ministère s'est orienté en 1996 vers les voies d'une charte de la concertation édictant autour de neuf articles les engagements de base des aménageurs. Les réformes de l'enquête publique autour de la reconnaissance de l'action de la Commission Nationale du Débat Public et les expérimentations autour d'une participation accrue du public au travers notamment des conférences de citoyens devraient en permanence contribuer à faire évoluer la concertation publique.

#### ▪ *Les réunions publiques*

La réunion publique présente la redoutable caractéristique d'apparaître démocratique, ce qu'elle est rarement.

L'agora athénienne pouvait être efficace parce qu'elle était réservée à un public restreint. Dans les faits, la réunion publique présente difficilement les conditions propres à favoriser un échange véritable.

La difficulté survient quand l'aménageur plutôt soucieux de rencontres interindividuelles se voit proposer de participer à une réunion publique pour débattre de son projet. La méthode est classique. Ses promoteurs se retrouvent régulièrement parmi les opposants et la personnalité invitante, l'élue local, trouve ici un moyen commode de dédouanement.

L'alternative est complexe. L'aménageur qui accepte les réunions publiques a généralement l'impression de se retrouver coincé dans l'arène sans pouvoir trouver d'appui dans le public ou sur la tribune. Ses propos sont souvent déformés et la rhétorique adverse généralement bien rôdée a tôt fait de renforcer les oppositions.

La politique de la chaise vide est redoutable car les accusations d'autoritarisme, de peur du débat, de technocratisme pourront largement s'amplifier. Les arguments les plus simplistes risquent de s'étendre sans que les réponses les plus élémentaires puissent les contrer.

C'est dans l'objectif de dépasser ces oppositions frontales que, par le décret du 10 mai 1996, la Commission Nationale du Débat Public fut chargée de l'organisation des débats, dans la phase amont de certaines grandes opérations d'aménagements.

#### ▪ *Le numéro vert*

La mise à disposition d'une ligne téléphonique gratuite et ouverte en permanence pour répondre à toutes les interrogations présente deux aspects avantageux :

- Le premier, immédiat, est que cela permet de désamorcer tout conflit éventuel qui résulterait d'une perception erronée du projet. Chaque interrogation peut trouver ici

sa réponse et les riverains communiquer leur appréhension. Les questions les plus simples peuvent être aussitôt résolues et les interrogations plus complexes nécessiter un traitement particulier qui permettra une reprise ultérieure du contact. Pour toutes les hypothèses une ligne est ouverte et ce canal de transmission, s'il ne remplace pas la présence physique, peut permettre de substantiels progrès.

- Le second relève du long terme et fonctionne sur le mode symbolique. Il permet une communication par la preuve sur le thème de l'écoute et évite les critiques sur les attitudes technocratiques. Certes, la mise en place d'un numéro vert dans un dispositif autoritaire ressemblerait davantage à celle d'un gadget servant d'alibi, mais dans une dynamique de communication et d'ouverture, il trouve logiquement sa place.

De fait, moyennant un coût réduit de fonctionnement, de nombreux aménageurs l'utilisent comme France-Déchets, au moment de l'implantation du centre de stockage de déchets ultimes sur la commune de Lucmau dans les Landes. Ce numéro vert faisait partie intégrante d'un dispositif plus vaste de colloques, de visites et de lettres d'information. Il en fut de même pour le centre de traitement de déchets de Lons-le-Saulnier où, après un démarrage du projet en l'absence de concertation, celui-ci fut arrêté pour redémarrer au point de départ et en transparence totale. Le numéro vert fut employé dans une démarche de réunions de quartiers, de diffusion de documents simplifiés et de dossiers complets... Il fonctionnait également comme un mini-sondage afin de mieux connaître les attentes des populations locales.

#### ▪ *La lettre d'information*

La réalisation de supports d'information adressés aux riverains d'un projet d'aménagement apparaît être un passage obligé des politiques de communication tant sa fréquence est aujourd'hui importante. Elle résulte d'une volonté réelle d'information et peut présenter un intérêt majeur si elle ne concentre pas le dispositif de communication, autrement dit, si, parallèlement aux organes d'information, des systèmes de rencontres sont mis en place.

La lettre nécessite également de s'affranchir d'un langage particulier pour lequel une analyse approfondie<sup>241</sup> a démontré qu'il utilisait systématiquement trois types de composants, particulièrement lorsqu'il est le fait de l'administration :

- un langage *réglementaire*,
- un langage *technique* qui développe des conceptions univoques des milieux naturels en ignorant l'intégralité de ses fonctions sociales,
- un langage *économique* qui considère le milieu naturel comme une ressource dont on doit optimiser l'utilisation.

---

<sup>241</sup> : Claudette Lafaye et Laurent Thévenot, « Une justification écologique ? Conflits dans l'aménagement de la nature », *Revue Française de Sociologie*, 34, 1993, p. 499.

Par conséquent, le style, la présentation, les informations doivent être particulièrement soignés, sinon une rétroaction négative se produit. Celle-ci résulte du fait qu'une mobilisation s'effectue justement « contre ceux qui plaident pour le progrès, la vitesse, la modernisation et le désenclavement, elle se nourrit de la dénonciation de la technocratie et conteste les choix techniques. La réalité des milieux naturels est alors appréhendée comme irréductible au langage technique »<sup>242</sup>.

La lettre doit alors apporter des informations claires et adopter une attitude non triomphaliste. L'Agence Nationale pour les Déchets Radioactifs (ANDRA) a également compris que le luxe était l'ennemi du bien et que la réaction première des opposants risquait de porter sur le coût de ses supports, considéré comme du gaspillage par rapport à d'autres priorités environnementales. C'est la raison pour laquelle chacun de ses centres d'information édite une brochure d'information non attaquable sous l'angle de son coût. Contrairement aux préconisations provenant d'agences de communication, ayant ici un intérêt direct, l'information la plus efficace est brève et elle ne coûte pas cher.

### **3 - Les associations d'opposition**

Elles forment la partie la plus visible de la contestation puisqu'au-delà de leur objectif de lutte contre un projet, la dynamique propre aux structures d'associations les conduit fréquemment à privilégier les modalités les plus médiatiques de l'opposition.

L'idée est de rechercher le plus large soutien dans l'opinion publique tout en mobilisant ses militants. Cela lui permet également de renforcer sa notoriété et ainsi ses adhérents potentiels.

#### ***L'acte fondateur de la structuration***

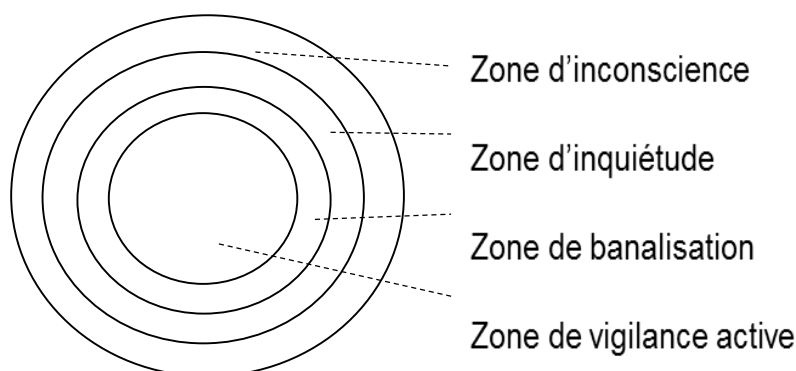
- *La réaction à une agression*

Michel Ogrizek, auteur de l'ouvrage *Environnement et Communication*, définit le syndrome Nimby comme « le résultat de l'effet de proximité sur la perception publique des non-lieux à risque »<sup>243</sup>. Si la définition est erronée, puisque le Nimby dépasse largement le phénomène des installations à risques, elle intègre toutefois parfaitement la notion de proximité où l'auteur distingue quatre zones.

---

<sup>242</sup> : Claudette Lafaye et Laurent Thévenot, *Op.cit.*, p. 512.

<sup>243</sup> : Michel Ogrizek, *Environnement et Communication*, Apogée, 1993, p. 35.



Ces zones qui dépassent la simple distance physique rendent compte de la stratégie des associations de protection de la nature. Toujours selon M. Ogrizek, « La stratégie de communication des écologistes vise surtout à accentuer le sentiment de proximité du danger au sein des zones d'inconscience et à mobiliser les troupes au cœur des zones d'inquiétude. »

La communication est donc au cœur de leur action et cela malgré la diversité des types d'association. Multiples et diverses, les associations anti-Nimby peuvent se regrouper en trois catégories :

- *les associations nationales à caractère généraliste de type SOS Environnement ou Greenpeace*. Non spécialisées sur un thème ou un lieu, elles sont disponibles en appui à tout conflit local d'aménagement. Elles disposent souvent d'une maîtrise médiatique et juridique très efficace ;
- *les associations nationales spécialisées sur un thème* : collectifs, anti-nucléaire, FNAUT, LPO... ;
- *les associations locales spécialisées sur un thème* : Coordination pour la sauvegarde de la vallée d'Aspe, Association de Défense contre le projet d'aéroport d'Angers- Mancé, Non à la deuxième autoroute (Lozère)...

Ces dernières naissent souvent en réaction directe à un projet d'aménagement et disparaissent une fois celui-ci abouti ou définitivement annulé<sup>244</sup>. Elles ont vocation à regrouper l'ensemble des personnes concernées par le projet.

#### ▪ *La consolidation*

De nature différente, ces associations peuvent poursuivre des objectifs légèrement dissemblables. Les associations nationales, sans remettre en cause la bonne foi

---

<sup>244</sup> : Bruno Maresca, « L'environnement : une grande cause locale », Crédoc, *Consommation et modes de vie*, n° 105, février 1996. Cf également Dominique Aubrée, Arthur Jobert, « L'influence des groupes locaux sur la montée des exigences environnementales, CSTB, n° 2.93.0II.

militante, intègrent dans le repérage des conflits à traiter ceux qui présentent certaines garanties de succès et de médiatisation<sup>245</sup>, alors que les associations locales apparaissent plus réactives. De même, ces dernières sont directement intéressées par l'issue du conflit, alors que les associations nationales peuvent être, du simple fait de leur nature militante, leur propre fin « tant la solidarité militante, l'effort même de la lutte, le sentiment du devoir accompli ou de pouvoir transformer le monde peuvent suffire à justifier un engagement militant »<sup>246</sup>.

Même si cela ne réduit en rien leurs puissances, cela les distingue des motifs d'adhésion aux associations locales qui apparaissent davantage comme de nature psychologique et émotionnelle (lutte contre l'anxiété et l'incertitude par la recherche d'une adhésion).

Il y entre aussi des raisons plus pragmatiques tenant à la constitution d'un rapport de force utile en termes de négociation d'intérêt. Si le recrutement est éclectique par comparaison au militantisme de type national, il doit toutefois faire face au phénomène décrit par Mancur Olson, celui du ticket gratuit.

Le ticket gratuit<sup>247</sup> est le mécanisme qui amène un individu à ne pas se lancer dans une action collective, persuadé qu'il en retirera pourtant un bénéfice en cas de succès. Il préférera ne pas agir, pensant que d'autres que lui s'y emploieront. Chacun attendant qu'autrui s'engage, la situation peut rester durablement figée à moins que certains leaders n'émergent et réussissent à présenter l'intérêt d'une mobilisation unitaire.

Un élément est toutefois commun à l'ensemble des associations de type Nimby, la surdétermination déjà évoquée des facteurs environnementaux. Evidente puisqu'il s'agit de leur objectif principal pour les associations nationales, elle est quasi systématique pour les associations locales. « Le processus d'extension vers des mondes écologiques plus vastes que le seul bien privé ou le simple bien commun d'un groupe restreint est clairement illustré par les luttes visant la protection d'un site ou d'un milieu donné. Ainsi la consolidation d'une dune contribue à la préservation du littoral et l'élimination d'une décharge participe de la protection du sol, milieu vivant et dynamique qui est un élément fondamental de la biosphère »<sup>248</sup>.

L'environnement est ainsi omniprésent dans les messages associatifs, il permet de fédérer la diversité des acteurs internes et, en dissimulant des raisons parfois moins nobles, il rend le combat légitime et favorise la médiatisation et le renfort externe.

---

<sup>245</sup> : Le meilleur exemple est fourni in *Der Spiegel : Geldmaschine Greenpeace*, n° 38, 16 septembre 1991, p. 84 à 105.

<sup>246</sup> : Guillaume Sainteny, « La rétribution du militantisme écologique », *Revue Française de Sociologie*, n°36, 1995, p. 476. Il traitait ici de la conception du militantisme selon P. Bourdieu, par ailleurs reconnue par la plupart des psycho-sociologues. Cf en ce sens : Jean Maisonneuve, *La dynamique des groupes restreints*, Que sais-je ?, PUF, 1973, p. 26.

<sup>247</sup> : Billet gratuit, Traduction de l'expression « Free Ride ».

<sup>248</sup> : Thévenot et Lafaye, *Op. Cit.*, p. 502-503.

### ▪ *La victoire ou la valise*

D'origine récente puisque créées à l'apparition du projet, les associations locales sont souvent faiblement structurées et hésitent sur les stratégies d'opposition. Celles-ci, centrées sur l'équipement contesté, sont parfois dépassées par l'arrivée de fractions plus déterminées qui utilisent le thème pour des objectifs propres de remise en cause globale d'un système. Dans ce cas, l'action risque d'apparaître outrancière aux yeux de l'opinion publique et des alliés, le mouvement se déconsidère et perd de son efficacité. Cette conciliation des éléments de contestation sociale et de critique du projet est d'autant plus déterminante que celui-ci se situe en zone rurale et que la paysannerie, idéologiquement plutôt conservatrice, s'accommode mal d'éléments politiquement radicaux. Certains groupes oppositionnels locaux ont ainsi été annihilés par une radicalisation externe du mouvement. Ce fut par exemple le cas lors de l'implantation d'une centrale nucléaire en Gironde. « Dans le Blayais, l'arrivée sur le site d'une contestation anti-nucléaire, amalgamant tous les thèmes d'une contestation radicale, a littéralement désagrégé et marginalisé l'opposition locale. »<sup>249</sup>

### ***Les actes de communication***

Aménageurs et associations ne sont *a priori* pas destinés à s'entendre. L'association se crée en réponse à une démarche d'entreprise ressentie en termes d'agression et la relation est perçue en termes d'adversité.

Il y a ici deux mondes qui ne se connaissent pas et qui se visualisent en termes de clichés, le bulldozer d'un côté<sup>250</sup>, le rêveur de l'autre.

Des langages différents sont employés et le dialogue s'avère difficile. Si celui-ci ne peut s'instaurer ou apparaît insatisfaisant, l'association cherchera alors de nouveaux moyens d'action et de nouveaux interlocuteurs. Voyant que l'attitude de l'entreprise reste purement informative, elle cherchera ailleurs d'autres méthodes pour légitimer son existence et trouver sa reconnaissance. Alors que le conflit peut se désamorcer si, suffisamment tôt, un dialogue a pu s'instaurer, une fois un seuil franchi, toute avancée est rendue plus délicate, les opinions se figent et les blocages de chantier risquent de remplacer les simples pétitions.

C'est donc en amont et spécifiquement vis-à-vis des associations locales que le dialogue doit s'engager. Cela suppose de reconnaître l'association comme un interlocuteur crédible surtout si son attitude est ouverte et les arguments pertinents. Le fait de ne pas minimiser systématiquement les impacts et d'adopter une position d'écoute contribue à la réduction du conflit.

---

<sup>249</sup> : A. Nicolon, *Op. cit.*, p. 435.

<sup>250</sup> : Voir sur ce point le thème du Nimby dans la bande dessinée, notamment Bilal et Christin, *Le vaisseau de pierre*, Dargaud 1976 ou chez Astérix, *Le domaine des dieux*, 1971.

L'optimum est de renverser les rôles à l'origine même du projet. En recourant aux associations environnementales locales pour la détermination du lieu de l'implantation et des mesures de compensation, l'entreprise intègre l'association comme un partenaire au lieu de la considérer comme un adversaire.

Cela permet en outre une appropriation du projet par les associations au travers d'un travail en commun, anéantit les impressions de fait accompli et accroît l'espace de dialogue par une proximité qui favorise l'ouverture vers un langage commun. Le contact personnel ne résout pas le conflit, il participe à sa réduction.

## II - CIBLES INDIRECTES : LE GRAND PUBLIC ET LES MEDIAS

Le syndrome Nimby constitue une variable clé du traitement médiatique de l'environnement. Il en accentue les caractéristiques classiques autour d'un axe événementiel, voire anecdotique.

### 1 - Le Nimby, face aux médias, une aubaine

#### ***Le traitement médiatique du Nimby***

Le projet d'implantation d'ouvrage semble réunir l'ensemble des éléments qui favorisent une médiatisation :

- *La nouveauté* puisque le projet crée une situation nouvelle et souvent perturbante.
- *L'histoire et le suspense*. L'action est en cours, elle amène à prendre position pour l'une ou l'autre des parties.
- *La personnalisation du débat*. L'action s'illustre au travers de cas individuels aptes au témoignage et permettant une identification.
- *La simplification des données*. Particulièrement pour la presse audiovisuelle, celle-ci consiste à renforcer les différences et l'ampleur du conflit au travers de schémas convenus : David contre Goliath, le pot de terre contre le pot de fer...

De fait, la presse généraliste se fait largement l'écho des conflits d'acceptabilité. Cela répond tout à la fois à une logique médiatique mais aussi à une action offensive des opposants locaux désireux d'élargir le conflit afin de rechercher l'appui de l'opinion publique. Cet objectif provient d'un constat : lorsqu'un dossier est retiré, cela résulte fréquemment du fait que son traitement est passé du domaine local au plan national et les exemples légendaires du plateau du Larzac, voire de la centrale nucléaire de Plogoff en portent témoignage.

Ce qui est important réside moins dans le transfert du dossier du plan local au plan national, mais plutôt en sa traduction en termes d'enjeu. Le conflit devenant national apparaît alors comme un enjeu politique sur lequel chacun, à commencer par les pouvoirs publics, est amené à prendre parti.

## ***Typologie des discours***

Le traitement journalistique diffère selon le type de support utilisé. Un des objectifs centraux des opposants au projet étant de renforcer et d'élargir leurs soutiens, les médias seront sollicités pour relayer l'argumentation. Trois catégories de médias sont particulièrement concernées :

- la presse régionale,
- la presse militante (Combat Nature - Les réalités de l'écologie,...),
- la presse nationale.

Deux autres catégories jouent un rôle moins décisif dans le traitement du conflit : la presse environnement et la presse spécialisée sur le type de conflit (presse chimique, ferroviaire...).

- **La presse régionale** joue un rôle central en raison de sa proximité avec le conflit. Elle présente une approche du conflit sur un monde anecdotique et naturalisé pour reprendre la typologie de P. Lascoumes<sup>251</sup>.

Fréquemment fortement sollicitée par les opposants locaux, de par son traitement des informations et de la place accordée, elle amène souvent les leaders politiques locaux à se positionner sur un sujet et ainsi à figer des opinions. S'agissant d'un projet proche de la vie locale, il n'est pas étonnant de la voir réserver une place importante à la controverse.

A titre d'exemple le projet de ligne à très haute tension Granzay-Valdivienne en Poitou-Charentes a donné lieu à la parution d'environ 150 articles ou reprises de communiqués dans la P.Q.R. sur la période avril 94 - juin 95.

- **La presse militante.** Acquise d'emblée à la cause écologique, elle réserve un traitement unilatéral à l'information en simplifiant quelque peu les données du problème. Elle présente vis-à-vis de l'opposition deux avantages particuliers. Tout d'abord, elle sert d'exutoire aux crispations locales, elle agit en tant que preuve d'un combat qui peut se gagner. La photocopie largement reproduite ensuite, de communiqués publiés apparaît comme un encouragement à poursuivre la lutte.

Elle agit ensuite sur un mode plus opérationnel d'appel au renfort. Par l'appel aux pétitions, aux manifestations ou au soutien financier elle permet la création d'un réseau d'oppositions et de la mise en commun des expériences similaires. Son rôle

---

<sup>251</sup> : Pierre Lascoumes, *L'environnement entre nature et politique : un patchwork mal cousu*, GAPP, CNRS, octobre 1991.

est ainsi moins négligeable qu'il n'y paraît, d'autant que l'entreprise ne dispose d'aucun moyen pour rectifier les informations publiées.

- **La presse nationale.** Qu'un journal comme *Le Monde* consacre régulièrement de nombreuses colonnes aux problèmes d'implantation donne au conflit une dimension nationale.

Un exemple type est le traitement de l'autoroute Grenoble-Sisteron<sup>252</sup> (I) qui apparaît davantage comme un conflit politique plutôt qu'un débat sur l'aménagement du territoire. La priorité est donnée aux controverses politiques et à la présentation des positions des acteurs : C. Lepage, J.-C. Gaudin, M. Destot, P. Bernard-Reymond, B. Pons, B. Bosson.

Outre cette fonction tribunaire, la presse nationale joue également un rôle important dans le domaine de l'image de l'entreprise. Il suffit parfois d'un passage télévisuel à une heure de grande écoute pour présenter une opposition locale pour que l'image de l'entreprise perde quelques points notamment sur les items proximité ou sympathie. Sachant que l'approche journalistique de l'entreprise s'effectue fortement sous l'angle environnement, que pour certains grands groupes, notamment les aménageurs, près d'un article sur cinq publiés est inscrit sous la rubrique environnement, on saisit immédiatement l'enjeu d'une stratégie de relations avec la presse et d'anticipation des réactions de la presse nationale.

## 2 - Les relations entreprises-médias

Comme l'indique justement Liliane Elsen, présidente de l'union départementale de Défense de la Nature de l'Essonne, en matière de communication d'acceptabilité « les maîtres d'ouvrages ne devraient jamais penser qu'ils en font assez, ils doivent mettre au point une stratégie en termes de cibles, d'outils et surtout d'échelonnement dans le temps et doivent garder à l'esprit un principe essentiel : il vaut mieux agir que réagir face à l'opinion publique »<sup>253</sup>.

Les relations presse adaptées forment un moyen efficace en ce sens sous réserve que quelques conditions soient respectées.

### ***L'anticipation relationnelle***

La communication d'acceptabilité est une période délicate à gérer en termes de relations avec la presse puisque le sujet prête davantage à un traitement simplificateur où l'on préférera prendre le parti du faible (les riverains) contre celui du fort (l'aménageur).

---

<sup>252</sup> : Claude Francillon, « Les polémiques font rage à propos de l'autoroute Grenoble-Sisteron », *Le Monde*, 10 novembre 1995.

<sup>253</sup> : Liliane Elsen, Le syndrome « Not in my back yard », *Aménagement et territoire*, n° 93, printemps 1989, p. 18.

Plutôt sensibilisé aux problèmes de l'environnement, puisqu'il en détient la rubrique, fortement sollicité par les opposants, détenteur d'un sujet où le spectaculaire réunit tous les ingrédients d'un réel feuilleton, le journaliste environnement pourrait être légitimement tenté de prendre parti.

- **S'il fallait établir une hiérarchie des principes** la première règle résiderait dans le rappel d'un leitmotiv en communication sensible, à savoir l'anticipation des relations. Cela signifie qu'un journaliste qui a eu l'occasion d'apprécier le niveau de confiance dont il pouvait disposer envers une entreprise sera davantage enclin à entretenir un circuit d'information qui a pu faire ses preuves.
- **Le dossier de presse.** S'il est délicat de présenter un modèle type valable dans l'ensemble du projet, il est toutefois évident que la qualité d'un dossier ne se mesure pas à son exhaustivité, trop souvent syndrome de technicité. La première qualité repose sur la clarté et l'accessibilité des informations. Si l'utilité de l'ouvrage et le choix de l'implantation doivent figurer dès les premières pages, il est également essentiel de présenter l'ensemble des critiques potentielles. Une description du processus de concertation, les impacts et les mesures compensatoires sur l'environnement, les retombées économiques et sociales locales doivent y figurer. Le principe repose sur les acquis de l'expérience, c'est-à-dire qu'au vu de projets similaires il s'agit de recenser quels sont les angles d'attaque du traitement de l'information.

### ***L'occupation du terrain***

Le journaliste risque de se retrouver rapidement au centre d'un conflit. Persuadés qu'une issue positive se situe dans le soutien de l'opinion publique, les opposants viseront à faire du journaliste un allié dans la stratégie de reconquête. C'est donc à un réel bombardement d'informations qu'est soumis le journaliste lors des projets d'implantations. Une attitude désinvolte de la part de l'entreprise serait rapidement catastrophique.

A l'inverse, une occupation raisonnée du terrain médiatique permettra de bénéficier de quelques atouts.

- **Planifier les événements clés de l'implantation.** Chaque acte de la procédure risque d'être durement critiqué par les opposants au projet. Il est donc nécessaire à l'aménageur de communiquer immédiatement en expliquant les motifs de l'acte et en le resituant dans un contexte global axé sur l'utilité du projet.
- **Anticiper les actions de l'opposition.** La seconde étape consiste à prévoir les actions des opposants. Il s'agit d'anticiper les situations les plus explosives et de s'y préparer.

L'occupation du terrain présente tout à la fois l'intérêt de diffuser des informations positives, de faire comprendre aux opposants que chacun de leurs arguments fallacieux sera aussitôt rectifié et que chacune de leur prise de position sera accompagnée de celle de l'aménageur.

Concrètement, cela consiste à repérer l'ensemble des actions organisées par l'opposant (manifestations, réunions, meetings,...) et au moment du déroulement de celles-ci, à diffuser un communiqué de presse rappelant ou précisant les positions de l'entreprise. Cela permet à l'article d'intégrer le point de vue de l'entreprise sur une action oppositionnelle.

- **Proposer des sujets annexes.** Dans des objectifs de valorisation du projet et de transparence, une politique d'invitation de journalistes à des visites ou colloques sur des thèmes proches du projet local permet une communication par la preuve.

Ainsi, parmi les critiques principales faites à un projet, celle de la non prise en compte paysagère revient fréquemment. Or, il est actuellement commun que chaque projet soit simulé en image de synthèse, ce qui permet une visualisation parfaite et préalable de l'impact environnemental. De plus, les images sont souvent spectaculaires et peuvent intéresser de nombreux journalistes.

Dans le même sens, la plupart des aménageurs disposent de laboratoires de recherche pour minimiser les impacts du projet en termes acoustiques ou de rejets liquides. Ouvrir aux médias régionaux les portes de ces laboratoires permet de fournir une image d'entreprise préoccupée par les conséquences de ses actes.

La seule réelle contrainte est de pratiquer une véritable transparence. Animateur de la rédaction de Centre-Presse, Jacques Pasquier, déclarait avoir compris qu'il pouvait pratiquer la confiance envers une entreprise lors d'un projet d'implantation lorsque celle-ci lui avait fait parvenir une invitation dans un lieu où elle serait publiquement accusée. La demande était à court terme risquée, mais certainement rentable pour un projet devant s'échelonner sur la durée.

- **Pratiquez un entraînement sur la base d'un audit préalable.** La connaissance des articles publiés, l'accent mis sur tel aspect du dossier révèlent souvent une communication qui demande à être complétée. La reprise et l'attribution de certains propos permet de délimiter les fonctions du ou des porte-parole locaux sur le dossier. Il s'agit de repérer les thèmes et les interlocuteurs pouvant favoriser une perception positive du projet. Une rapide analyse qualitative est suffisante pour saisir les données clés des attentes locales.

Sur un sujet d'apparence technique mais en fait profondément politique, dans un contexte souvent conflictuel, il importe que la personne apte à représenter l'entreprise vis-à-vis du grand public puisse avoir un entraînement à l'expression devant les médias. En conséquence un training préalable sur la base des questions les plus prégnantes permet de rendre plus efficaces les messages diffusés.

### III – ELUS ET DECIDEURS

Le mouvement de décentralisation opéré depuis la loi du 2 mars 1982 a sérieusement renforcé les compétences de l' élu local dans le domaine de

l'urbanisme et de l'occupation des sols communaux. Acteur décisif, l' élu local se retrouve souvent au centre d'un conflit sans forcément disposer des moyens de l'arbitrer.

## 1 - Les élus

### *Les élus locaux*

- Une attitude plutôt réservée

Si dans certaines circonstances particulières il est possible de passer outre à l'accord d'un élu local, notamment dans l'hypothèse où l'ouvrage a été déclaré d'utilité publique, dans les faits, cet accord se révèle essentiel faute de quoi d'innombrables complications retarderont un projet, qui en toute hypothèse n'émergera que dans la douleur.

Lors d'un projet d'implantation, l' élu local est fréquemment en position délicate. Il recueille en effet les pressions de l'aménageur, des pouvoirs publics et des opposants sans compter les médias qui lui demandent rapidement de prendre position.

Longtemps les aménageurs ont pu considérer les élus locaux comme de simples relais de l'action des pouvoirs publics et il est vrai que le contexte juridique antérieur aux années 80 ne plaide pas pour leur indépendance. La modification est désormais davantage culturelle que juridique, l' élu local éprouve le sentiment de son autonomie et cherchera toujours à faire prévaloir l'intérêt local face à des notions abstraites d'intérêt général. En fait, l'intérêt local se confond souvent avec l'intérêt personnel, ce qui a conduit à l'apparition de la variante politique du syndrome Nimby : Not in my election year (pas dans mon année électorale), ou Not in my election Yard (pas dans ma circonscription électorale) = NIMEY.

Il n'est pas étonnant de constater une propension des élus locaux à appuyer les revendications de leurs habitants. Cela est explicable par la rencontre de deux phénomènes structurels.

- **Premier phénomène.** La fonction même d' élu incline à la gestion des passions collectives et à la canalisation des revendications focales. C'est le propre d'un métier politique que de représenter les mouvements sociaux et de s'en faire l'interprète.
- **Second phénomène.** Il réside dans le poids croissant de l'environnement dans les préoccupations des collectivités locales. Selon un récent sondage, l'environnement est désormais au premier plan des intentions d'actions des élus locaux, avant même les thèmes de solidarité ou de sécurité. Il n'est pas déconcertant de voir ceux-ci se mobiliser pour la défense des intérêts écologiques de leur commune et cela d'autant plus que se développe l'intérêt

économique de valorisation du tourisme rural qui peut laisser espérer des retombées financières pour la commune.

Réduit à une infime part de négociations, confronté à une situation où il ne peut qu'accepter ou refuser un projet dans sa totalité, l' élu penchera donc logiquement vers ce qui lui permettra de renforcer son assise électorale, même si le projet apporte généralement un lot de retombées économiques et fiscales pour la commune (taxes foncières, d'habitation, professionnelles...). Beaucoup d'élus privilégient donc le soutien aux opposants. Les exemples sont ici nombreux comme celui de la ville de Vingrau, dans les Pyrénées Orientales. Confronté à un projet d'extension de carrière, le conseil municipal choisit son camp, celui des opposants. « Après une première élection où la nouvelle équipe municipale, opposée au projet, est élue avec 68 % de voix, elle est ensuite reconduite en juin 95. On recueillait cette fois 85 % des suffrages ».<sup>254</sup>

### ▪ Solutions en vue d'un déblocage

Celui-ci débute avec la pleine reconnaissance de leur rôle et le respect de leur fonction. Pour obtenir un appui au projet, une simple neutralité bienveillante, il importe que l' élu puisse s'en attribuer les avantages. Une information complète du projet, suffisamment en amont de la procédure est nécessaire afin que la connaissance du projet provienne bien de l'aménageur et qu'elle soit bien personnalisée pour permettre un échange véritable et indispensable.

La réunion de plusieurs élus, l'envoi de plaquettes de présentation (voire de CD Rom) sont peu valorisants pour l' élu local. Le contact direct et exclusif est seul satisfaisant, il permet surtout une écoute des attentes locales et une information complète.

Elargir la marge de négociation et permettre une valorisation de l' élu par une information prioritaire et par la possibilité de lui fournir les moyens d'apparaître comme le défenseur des intérêts communaux, telle est la tâche de l'aménageur conscient des latitudes de l' élu. Cela suppose une négociation réelle où l' élu pourra ensuite apparaître vis-à-vis de ses administrés comme étant réellement le représentant de leurs intérêts. Savoir lâcher du lest, présenter des solutions ouvertes, permettre à l' élu « d'arracher » des compensations est un travail qui s'étale sur la durée, souvent difficile à gérer, mais il représente une des seules issues pour éviter un affrontement direct.

### **Les élus nationaux**

Maillons essentiels dans la chaîne de l'acceptabilité, les élus locaux ayant des mandats nationaux (députés, sénateurs) disposent d'un double pouvoir :

---

<sup>254</sup> : Bruno Costemolle, « Vingrau refuse l'extension d'Omya », *Décision Environnement*, n° 42, décembre 1995, p. 25.

- **Un pouvoir d'influence** dû au prestige et au contenu de leur mandat. Cela leur permet à tout stade de la procédure d'intervenir pour agir sur le contenu du dossier. Cela leur fournit aussi un rôle indirect par une action sur les interlocuteurs administratifs afin de faire évoluer le projet au mieux de leurs intérêts.
- **Un pouvoir d'image** qui leur ouvre les portes des médias où ils peuvent affirmer leurs positions. L'efficacité de leur service de presse, un sens relationnel et médiatique qui a pu leur réussir, fournissent ainsi un élément déterminant pour transférer un projet du plan local sur la scène médiatique nationale.

Le projet dans sa substance n'est pas automatiquement le déterminant majeur. Il suffit parfois qu'une conjoncture locale fasse que l'opposition politique régionale se soit prononcée en faveur de l'implantation pour que le parlementaire, d'une tonalité politique inverse, saisisse l'occasion d'une différenciation et par là d'une quête électorale.

Par le biais d'interventions auprès des médias nationaux ou de questions au gouvernement, le parlementaire joue un rôle prédominant dans l'issue du conflit.

Les conseils relatifs aux élus locaux s'avèrent donc particulièrement recommandés s'agissant d'élus nationaux. Que l'aménageur contribue au renforcement de leur légitimité en leur permettant d'apparaître comme le représentant d'intérêts de leur circonscription est donc décisif, cela d'autant plus que leur rôle théorique de représentant des intérêts de la nation les situe au centre d'un conflit de valeurs (intérêt national - intérêt local) qui les positionne en arbitre potentiel.

## 2 - Les décideurs

### ***L'administration locale***

Par leur capacité de décider des actes de la procédure (utilité publique, autorisation d'exécution, permis de construire,...) les décideurs administratifs représentent le devenir du projet.

Qu'il s'agisse des services préfectoraux, des administrations locales de l'industrie (DRIRE) de l'environnement (DIREN) ou de l'équipement (DDE), ces interlocuteurs nécessitent de la part de l'aménageur l'information la plus complète et la transparence la plus totale.

Puisqu'ils instruisent et décident de projets, l'aménageur doit bien évidemment leur communiquer tous les éléments utiles qu'il possède. Toutefois, une meilleure efficacité ne sera atteinte que si le relationnel l'emporte sur le procédural.

Invitée aux réunions, destinataire des lettres d'informations, informée des intentions d'accompagnement économique, social ou environnemental, l'administration locale doit en permanence avoir une vision complète de l'évolution du projet.

Elle peut également en cas de confiance locale réciproque, être invitée à assister aux réunions d'élaboration de la stratégie d'acceptabilité. Sa connaissance du contexte local, notamment des acteurs, confère souvent un éclairage pertinent aux scénarios envisagés.

En outre, un aménageur ne saurait espérer que le projet soit porté par l'administration. Par tradition, par culture et par organisation celle-ci est généralement peu encline à communiquer sur un projet industriel, surtout si celui-ci est conflictuel. Au mieux, partenaire du projet, elle ne saurait en être le héraut. L'aménageur devra donc assumer l'impopularité de son projet, ce qui ne le prive nullement d'escompter le soutien d'autres alliés.

### ***Les organisations professionnelles***

Obnubilé par les actions oppositionnelles, l'aménageur n'envisage pas toujours le rôle d'appui qui pourrait être fourni par d'autres acteurs, moins directement impliqués dans le projet, mais dont l'importance locale leur confère souvent un poids particulier.

- **Le milieu agricole** en est un premier exemple en raison de la proportion de projets en terrains agricoles. L'existence de partenariats avec les syndicats départementaux type FDSEA ou avec les chambres départementales d'agriculture ne peuvent que faciliter l'aboutissement des négociations.
- **Les professions médicales** représentent une cible particulière eu égard aux craintes relatives aux risques éventuels sur la santé des riverains. L'entreprise n'a aucune légitimité pour convaincre dans le domaine médical. Pire encore, ses informations loin de rassurer peuvent éveiller de nouvelles inquiétudes. Par ailleurs, il est constaté qu'en matière d'implantation, l'interlocuteur le plus crédible reste le médecin de famille, c'est à lui que s'adresseront prioritairement les populations inquiètes des risques sur la santé. Ce retour de la théorie « Two steps flow » amène ainsi à privilégier les actions d'information ciblées sur une catégorie spécifique de population, à charge pour elle de les relayer.
- **Les organes économiques.** Passer d'une communication centrée sur les avantages de l'implantation pour l'aménageur à un dispositif basé sur les retombées dont bénéficiera la région ne peut s'effectuer du seul point de l'industriel.

Puisque toute implantation entraîne des avantages économiques et sociaux (désenclavement, renforcement de la qualité d'approvisionnement, retombées en termes d'emploi local...) les organismes régionaux (chambres de commerce, Unions patronales...) peuvent constituer d'excellents relais d'information, via leurs réunions ou leurs organes de presse.

Bien qu'ils disposent également d'une capacité d'influence non négligeable dans l'accélération de certains dossiers, ils restent hormis quelques exceptions (Vallée d'Aspe notamment), peu impliqués dans la communication sur le projet. La responsabilité en incombe souvent à l'aménageur. Se concentrant sur les

urgences et les « minorités actives », celui-ci néglige de concevoir ses partenaires habituels comme de véritables alliés. Il en résulte un combat où l'aménageur se retrouve seul face à ses opposants, ce qui renforce l'effet de la confusion de l'intérêt général au profit d'une entreprise face à une population soudée et cohérente dans ses refus.

Les méthodes de recherche de soutien et d'élargissement du front des alliés, classiques dans le militantisme des associations spécialisées auraient pourtant de quoi inspirer de nombreux industriels. Il s'agirait ici de recenser les acteurs, d'analyser leur stratégie, de conforter leurs projets et d'examiner leur rapport de force dans une perspective dynamique, c'est-à-dire en interaction avec l'ensemble des parties prenantes.

Cela fournit un jeu des acteurs souvent très complexe mais où l'on peut repérer quelques fortes tendances (voir tableau à la fin du chapitre).

Fortement simplifié<sup>255</sup>, ce tableau permet de constater l'ampleur des relations directes entre aménageur et opposants, ainsi que l'atomisation des échanges entre l'aménageur et ses alliés potentiels (partie gauche).

Plutôt qu'une action immédiate et directe basée sur la levée des oppositions l'aménageur pourrait dans le cadre de sa stratégie anticiper la mise en place d'un « front des alliés » lui permettant de ne pas paraître isolé dans la défense du projet. Cela ne signifie pas que l'entreprise doive se dissimuler derrière d'éventuels porteurs du projet qui accepteraient de détériorer volontairement leur image, mais seulement d'observer la crédibilité et l'influence des acteurs locaux et d'en tirer les conséquences en termes de jeu des acteurs et de stratégie des alliés. Il est donc logique que cela s'effectue au plus près du terrain.

## IV – PUBLIC INTERNE

Souvent négligés des dispositifs de communication d'implantation, les salariés de l'entreprise ne sont généralement informés qu'a posteriori au travers des organes internes de presse et selon une tonalité plutôt triomphaliste.

Le fait pour un salarié d'apprendre un événement concernant l'entreprise par la voie externe est ressenti comme une défaillance du système de communication et par là comme un défaut managérial. Cela éveille souvent la méfiance et rend suspects tous les discours sur la participation des salariés et la transparence interne des activités.

---

<sup>255</sup> : Pour un exemple global d'analyse du jeu des acteurs, Cf Michel Godet, *De l'anticipation à l'action*, Dunod, 1991, p. 127 à 135. Pour un exemple appliqué à l'acceptabilité des ouvrages, Cf Jeanne Becquart-Leclerc, *Conflits pour l'environnement et décision collective*, in A. Gouzien et P. Le Louarn, « Environnement et politique », Presses Universitaires de Rennes, 1996, p. 35 à 66.

Ce qui n'est le plus souvent qu'un oubli engendré par l'urgence des attentes externes est alors interprété comme un acte volontaire de non information interne. La qualité du travail et la motivation dépendent fortement de ce qui apparaît parfois comme de l'ordre du détail. L'implication externe du salarié est également fondamentale. Parce qu'il participe à la vie économique et sociale de sa commune, parce qu'il peut être amené à se faire interroger par un correspondant local de presse, il intervient également dans le dispositif de communication externe. Cela suppose qu'il dispose de l'ensemble des informations relatives au projet et qu'il puisse le défendre.

L'implication peut également progresser par la participation des salariés au processus de communication. Des groupes de travail peuvent être envisagés, des débatteurs peuvent être désignés pour participer à la démultiplication de la communication, plusieurs possibilités existent qui permettent de concilier la communication interne et externe autour d'un même dynamisme.

Enfin et de manière plus globale, un briefing large et permanent doit être effectué. Puisque l'apparition du syndrome Nimby est largement occasionnée par une culture d'entreprise en déphasage avec une évolution sociale, l'attitude des salariés est au centre de l'évolution culturelle interne. La mise en évidence de nouveaux critères de performance (relationnel, environnemental,...) passe alors par une inflexion de la formation, du recrutement et plus largement de la politique de gestion des ressources humaines.



## Chapitre IV

# SCHEMA DIRECTEUR DE LA COMMUNICATION DE PROJETS

Edward Koch, maire de New-York de 1977 à 1989, déclarait peu de jours avant de quitter ses fonctions : « Le syndrome Nimby rend maintenant presque impossible de construire ou d'aménager les infrastructures nécessaires au fonctionnement économique et social. »<sup>256</sup> Sans rejoindre l'aspect quelque peu alarmiste de ces propos, force est de constater la multiplication des oppositions, l'extension de leurs audiences, la puissance de leur blocage.

Sauf à considérer que la communication est au cœur de toutes les disciplines et que « tout est communication », il peut être estimé que le phénomène Nimby ne sera pas résolu par une simple démarche de communication. Néanmoins, aucune réussite ne peut être espérée en son absence. La communication n'est pas une garantie de succès dans une démarche d'implantation, mais l'absence de communication est une garantie de son échec.

Pour prétendre à l'efficacité, la communication ne peut s'opérer que localement. C'est par une démarche de proximité, basée sur une parfaite connaissance du contexte local et de ses attentes qu'elle pourra faire reconnaître son rôle.

Le terrain se modifie en permanence, les enjeux évoluent, les acteurs changent et leur force « n'est pas fixée une fois pour toutes : c'est au cours des différentes épreuves qui se succèdent qu'elle se mesure »<sup>257</sup>. Rien ne serait plus erroné que de considérer que les rôles ont été attribués au début du scénario ou que les expériences similaires peuvent se renouveler. Rigidifier les acteurs externes dans des catégories hermétiques empêcherait de considérer le déplacement des enjeux qui s'opère au fur et mesure de l'évolution du conflit. Cela suppose que le schéma de communication se présente sous la forme d'un subtil compromis entre l'exigence d'exhaustivité et le besoin de flexibilité.

Basée sur la connaissance du contexte local, la communication deviendra efficace si elle repose sur plusieurs principes propres au phénomène Nimby.

---

<sup>256</sup> : Cité in Michael Dear, « Understanding and overcoming the nimby syndrome », *Journal of the American planning Association*, vol. 58, n° 3, été 1992, Chicago, p. 288.

<sup>257</sup> : Elisabeth Rémy, « Apprivoiser la technique », *Politix*, n° 31, 3<sup>ème</sup> tr. 1995, Presses de Sciences-Po, p. 143.

## I - CONNAISSANCE DU CONTEXTE LOCAL

### 1 - Les études préalables

Décider d'une implantation locale suppose pour un aménageur avoir recueilli un minimum de données quant à la configuration du site. Cela sous-entend, au tout premier stade de la décision, que des salariés ou des géomètres se soient rendus sur place pour étudier la topographie locale. En toute logique, ceux-ci iront ensuite à la mairie consulter le cadastre afin d'analyser le mode de répartition des propriétés. Avant même de présenter un projet, il importe d'en connaître sa fiabilité et donc de s'être rendu sur les lieux éventuels.

C'est pourtant ainsi que la mèche risque de s'allumer. En zone rurale, où l'information circule plus rapidement qu'on ne le soupçonne, la vision d'un étrange ballet de camionnettes d'où sortent des employés maniant différents instruments de visées ne peut que jeter un certain trouble et engendrer méfiance et rumeur. Avant même d'avoir pris la moindre décision, l'entreprise risque déjà d'être confrontée à une opposition potentielle.

### ***Le choix du site***

Le sentiment du fait accompli est le plus sûr obstacle à l'acceptabilité. Même si rien n'est décidé et que seules certaines études préparatoires nécessaires à la confection d'un dossier sont engagées, la simple vision de mouvements extérieurs suspects amène souvent une rigidité dans les rapports ultérieurs. L'opposition apparaît alors comme un simple réflexe de défense, un mouvement automatique d'autoprotection.

A l'inverse, les expériences réussies reposent généralement sur le volontariat. L'entreprise propose un projet et examine les offres des départements ou communes. Cela contribue à une plus grande fluidité relationnelle et permet à l'entreprise d'apparaître au service du développement régional.

La démarche adoptée par la province canadienne de l'Alberta dans les années 80 est révélatrice. Confrontée à un projet d'ouverture de centre de retraitement, d'incinération et d'enfouissement de déchets industriels, la province a organisé son propre système de sélection du site en fonction du volontariat des communes. Après plus de 120 réunions de présentation « 52 communes sur les 70 possibles furent invitées à explorer plus avant les possibilités d'implantation, 14 nécessitèrent davantage d'études et 9 furent définitivement éliminées, soit pour des raisons géologiques, soit en raison d'oppositions locales. 5 communes souhaitaient ardemment poursuivre le processus et organisèrent en 1982 des plébiscites qui révélèrent un soutien massif de la population au projet d'implantation. 79% des

suffrages à Swann-Hill votèrent favorablement le jour du scrutin auquel participèrent 69 % des inscrits »<sup>258</sup>.

Même s'il est encore trop tôt pour en mesurer les résultats, le dispositif prévu par la loi du 31 décembre 1991 pour l'élimination des déchets radioactifs à longue durée de vie s'inscrit dans la même philosophie. Les départements via leur conseil général présentent un dossier de volontariat auprès d'une mission interministérielle et c'est seulement dans un second temps, après de longues expertises géologiques, que deux ou trois sites seront choisis pour implanter un laboratoire de recherche sur le stockage souterrain.

Il s'agit d'un renversement des pratiques antérieures. Le volontariat local devient un paramètre aussi déterminant que les conditions techniques du projet. Un précédent projet d'implantation de déchets nucléaires à Neuvy-Bouin, dans les Deux-Sèvres, aurait pu prouver l'efficacité d'une opposition résolue. Plus récemment, le projet de la COGEMA d'entreposer à Bessines, en Haute-Vienne, près de 200.000 tonnes d'uranium, s'est heurté également à une résistance résolue.<sup>259</sup>

### ***Visibilité et lisibilité du projet***

Si chacun s'accorde à reconnaître les effets positifs d'une concertation pratiquée le plus en amont possible, le problème des priorités d'interlocuteurs reste entier. A considérer que chaque cible est prioritaire (élus, décideurs, riverains, médias...), il n'en reste pas moins que certains risquent d'avoir l'information avant les autres. Si cela valorise les premiers, cela démotive souvent les seconds qui reçoivent alors l'annonce par un autre canal que celui de l'aménageur dont le crédit se réduit aussitôt.

Il n'y a pas de recette miracle. Tout dépend du progrès et de la configuration des acteurs. Un principe doit toutefois être respecté : celui de la plus faible durée possible entre l'information des différents interlocuteurs. A défaut, un temps qui se prolonge renforce les possibilités de fuites et de rumeurs. Dès la première annonce, l'aménageur doit alors mobiliser toutes ses ressources pour pratiquer une information maximale. La moindre personne qui échapperait au dispositif d'annonces risquerait de penser que l'oubli est volontaire et passerait dans le camp des opposants.

## **2 - L'audit**

La connaissance des acteurs externes concernés par le projet, leurs interrelations, et leur perception du projet d'ouvrage nécessitent bien souvent de disposer d'une étude

---

<sup>258</sup> : Barry G. Rabbe, « Beyond the Nimby Syndrome in hazardous waste facility setting », *Governance*, vol. 4, n° 2, avril 1991, p. 191.

<sup>259</sup> : Sur ce point, cf. Olivier Jacquinot, « Le Limousin refuse le stockage d'uranium de la COGEMA », *La Tribune*, décembre 1995.

synthétique. Celle-ci consiste en rencontres individuelles avec les parties prenantes au dossier afin de mieux cibler leur rôle et leurs attentes. Cela permet à l'aménageur de disposer d'un tableau complet des stratégies d'acteurs et donc de mieux répondre à leurs interrogations. Outre l'aspect très pratique, le lancement de cette étude apparaît aussi comme un gage d'ouverture. « Si l'entreprise engage un audit afin de mieux connaître nos attentes ou nos inquiétudes, c'est peut-être parce qu'ils envisagent de tenir compte de nos opinions ». Pour être pleinement efficace, cet audit doit néanmoins respecter trois conditions :

- **Résulter d'une démarche concertée à l'intérieur même de l'entreprise.** Emanant d'une initiative isolée, l'audit risque de fournir des résultats moins facilement appropriables par les différents intervenants. Les données apparaîtront alors biaisées, erronées, voire simplement inutiles.
- **Résulter d'une démarche offensive et participative.** Il ne s'agit pas de dépêcher un cabinet de consultants externes pour connaître les attentes locales, alors que l'entreprise est souvent davantage enracinée et plus à même d'y répondre. Si une agence externe apparaît plus objective, l'aménageur veillera à accompagner le projet d'audit et saura pallier les inéluctables susceptibilités (lettre d'introduction, accompagnement...).
- **Résulter d'un choix temporel précis.** Un audit, en raison de son coût et de ses conditions de crédibilité, ne peut se reproduire plusieurs fois. Il convient donc d'en déterminer avec précision la date optimale de réalisation. Trop tôt, il risque de ne pas prendre en compte le jeu des acteurs, celui-ci ne s'étant pas encore constitué. Trop tard, il réduit les perspectives de solutions, en raison de la cristallisation des oppositions. Au total, il importe de privilégier une étude qui interviendrait peu de temps après l'annonce du projet. Les interviewés possèdent alors la connaissance du projet. Ils peuvent exprimer leurs attentes et leurs inquiétudes, mais leur positionnement n'est pas figé et pourra évoluer en fonction des actions de l'entreprise.

### 3 - L'organisation de la communication

L'entreprise doit aussi parler d'une seule voix. Face à la multiplicité et à la diversité des interlocuteurs externes, l'émission des messages différents, voire contradictoires, provenant d'acteurs internes, aurait pour effet immédiat de brouiller les images et de réduire l'influence.

#### ***Une cellule centrale***

Puisqu'un projet d'aménagement mobilise un grand nombre d'individus au sein de l'entreprise, une des premières tâches sera d'en assurer la cohérence. Leur structuration peut s'opérer par la création d'un organisme provisoire en charge du projet dont la mission sera d'élaborer la stratégie d'acceptabilité et de veiller à la

réussite de l'implantation. Quel que soit le type d'entreprise, trois sensibilités doivent s'y retrouver :

- les responsables opérationnels du projet,
- les experts en communication,
- les acteurs régionaux.

Cette cellule centrale de communication doit avoir une capacité décisionnelle, c'est-à-dire regrouper les décideurs de l'entreprise aptes au lancement d'actions immédiates. Constituée comme un groupe de management par projets, elle permet également aux interlocuteurs internes de bénéficier de l'échange d'information et donc d'acquérir le même niveau de connaissance sur l'évolution de la situation. Se réunissant à intervalles périodiques (tous les deux mois semble optimal), elle peut également s'ouvrir à des personnalités extérieures pouvant fournir un conseil sur le projet : aménageurs analogues, chercheurs, consultants...

### ***Des comités thématiques***

A l'instar de tout fonctionnement d'assemblée, celle-ci ne peut être efficace que si elle s'appuie sur un travail exercé dans le cadre de commissions. C'est pourquoi la création de groupes de travail spécialisés sur un thème d'actions, regroupant en équipes légères les professionnels du sujet considéré, permet de décupler l'efficacité de la cellule centrale.

C'est ainsi que différents groupes pourraient recevoir une mission sur des sujets comme l'étude de l'opinion locale, la préparation d'argumentaires, les relations avec la presse ou avec les élus, l'information interne...

Chaque groupe serait piloté par un membre de la cellule centrale du projet et se verrait imposer des échéances. Cela permettrait de regrouper les compétences, de motiver les acteurs et de fournir en temps réel toutes les données dont le comité de pilotage pourrait avoir besoin.

Enfin, un dispositif d'information se doit d'être mis en place parallèlement à ces groupes de travail, afin de partager en interne les informations sensibles. La communication technologique retrouve ici une place de choix : visio-conférences, réunions téléphoniques, échanges de télécopies... En somme, il s'agit simplement de créer un dispositif classique de communication de crise<sup>260</sup>, basé sur la rapidité d'accès aux informations et à leur traitement.

Une communication adaptée dans ses moyens permet au phénomène Nimby de rester dans le cadre d'une communication sensible, là où sa déficience le rangerait dans la rubrique de communication de crise.

---

<sup>260</sup> : Patrick Lagadec, *Cellules de crise*, Editions d'Organisation, 1995.

## II - NEGOCIATION DE L'ACCEPTATION

### 1 - La compensation

#### ***Les principes***

L'idée n'était pas évidente. Admettre le principe de la compensation supposait pour de nombreux aménageurs une révolution culturelle. Imaginer qu'un ouvrage conçu dans un objectif de développement économique, de désenclavement régional ou de création d'emploi, devait, parallèlement au montant considérable des investissements, comporter un volet au titre de la compensation, semblait pour beaucoup, tenir du paradoxe.

La considération qu'un ouvrage ayant une utilité sociale, voire une utilité publique, devait être compensé, ne pouvait résulter que du constat de l'échec des démarches préexistantes ou d'incitations réglementaires non équivoques.

La compensation suppose de reconnaître que l'objectif de l'ouvrage ne suffit pas à lui conférer sa légitimité. Elle impose de considérer que celui-ci comporte des nuisances que l'objectif poursuivi ne permet plus de satisfaire. Cette compensation revêt une double forme :

- *la première* est directement liée à l'impact de l'ouvrage. La compensation vise alors l'objectif de la réduction de ces impacts, soit par des aménagements paysagers, soit par des dispositifs annexes ;
- *le second volet* de la compensation comporte une relation moins directe avec l'objet de l'ouvrage. Il consiste à prévoir des actions en fonction de demandes exprimées localement, pouvant concerner tout type d'activité du développement économique ou social (participation à la création d'entreprises, parrainage local...). Depuis longtemps utilisée en matière d'implantation d'ouvrages de production, la compensation semble aujourd'hui se généraliser, même si elle comporte certaines limites.

#### ***Les limites***

- *Elles sont d'abord morales*. La critique est fréquente et il est exact que sans communication adaptée la compensation pourrait renforcer une opposition qui aurait alors l'impression que l'aménageur cherche à acheter son silence. Cela pourrait être utilisé dans une démarche de caractérisation de l'aménageur le représentant sous des traits exclusivement financiers ;
- *ensuite légales*. La frontière entre la compensation et la tentative de corruption doit toujours rester parfaitement hermétique. La corruption est souvent financière, inégalitaire et individuelle, alors que la compensation est matérielle, égalitaire et sociale ;

- *elles tiennent enfin* à la difficulté de procéder à l'évaluation des nuisances. L'analyse économique est souvent confrontée à la difficulté de prise en compte de données environnementales. La qualité de vie n'est pas réductible au prix de vente d'une propriété.

Comment alors évaluer les degrés de la compensation en l'absence d'évaluation des nuisances à compenser ? Certes, l'environnement n'a pas de prix, mais il a une valeur qu'il est possible d'estimer. Par l'utilisation de modèles économétriques<sup>261</sup>, sociologiques, par la comparaison d'expériences externes, par la recherche des données foncières ou plus simplement par le questionnement local, l'aménageur peut toutefois aboutir à une évaluation du montant de la contrepartie attribuée à une évolution de la qualité de l'environnement local. Il serait vain pourtant d'escompter déterminer ex-nihilo le seuil mathématique de compensation de nuisances, puisque celui-ci résulte davantage de négociation dans un processus évolutif.

## 2 - Méthodologie de la compensation

La compensation ne prend son intérêt que si elle rejoint le principe de la participation du public. Conçue comme une faveur de l'aménageur, son utilité devient négligeable. La compensation doit résulter d'une démarche ascendante, reposer sur une demande, être l'aboutissement d'une négociation. C'est d'ailleurs une des missions de l'audit préalable sur le jeu des acteurs que de contribuer à la détermination des modalités compensatoires. La compensation doit également prendre en compte le facteur temps, et cela, à deux titres :

- **Le temps de l'annonce.** Annoncée trop tôt, elle risque de perdre de son intérêt dans le processus de négociation ; trop tardive, elle risque de se heurter à une opposition déjà rigidifiée. La détermination n'étant pas toujours aisée, l'expérience des implantations plaide davantage pour une annonce aux tout premiers stades du processus d'implantation, cette annonce devant alors rester ouverte. Concrètement, cela implique une présentation de l'implantation accompagnée de ses avantages annexes, sans toutefois que ceux-ci soient spécifiés. Il s'agit en fait de communiquer sur une attitude, plutôt que sur le contenu des mesures compensatoires.
- **La durée de la compensation.** Le syndrome Nimby ne s'éteint pas le jour de l'inauguration. Il peut s'écouler plusieurs années avant que ne s'effacent les ressentiments. C'est pourquoi la compensation sera plus efficace si elle se positionne sur des projets durables et non sur des événements ponctuels de type parrainage.

La compensation doit aussi être la plus ouverte possible, c'est-à-dire pouvoir concerner un grand nombre de publics. Dans les faits, la compensation est, du moins en France, souvent totalement de nature environnementale. Cela résulte de la

perception erronée du jeu des acteurs. Puisque les associations de protection de l'environnement sont les plus actives dans l'opposition et que l'environnement apparaît comme un thème de ralliement contre l'implantation, l'aménageur a alors le réflexe immédiat de proposer des compensations environnement. La lecture des plaquettes et documents d'information est de ce point de vue particulièrement significative.

Cependant, si les associations ont le pouvoir de médiatisation, de mobilisation et d'influence, elles ne possèdent pas le pouvoir de l'acceptation qui appartient, lui, aux riverains et aux élus. Or, ceux-ci apparaissent souvent sensibles aux éléments pouvant influencer favorablement sur le développement local avec les communes ou communautés de communes concernées. Celle-ci porterait sur les projets collectifs pouvant accompagner l'implantation de l'ouvrage. Un accord de développement peut être envisagé sur une durée moyenne, l'entreprise mettant à disposition une contribution financière, son réseau relationnel et ses compétences locales.

Cela offre l'avantage d'une relation directe avec la construction de l'ouvrage, permet de profiter de la présence de l'entreprise au niveau local et ouvre la latitude d'action aux élus et décideurs locaux. Il est nécessaire de fixer les frontières des actions pour évincer les projets pouvant apparaître discutables, mais il convient surtout de laisser une image de dialogue tant au niveau des montants financiers que des modalités de la participation locale de l'entreprise.

L'exemple le plus significatif est celui de Swann-Hill au Canada, cité précédemment. Partant du postulat de la théorie des jeux que chacun peut retirer davantage de bénéfice de la coopération plutôt que du conflit, les décideurs locaux mirent en avant les possibilités offertes par l'aménageur, grâce à un volant financier de 65.000 dollars pour soutenir diverses activités locales, notamment le développement d'un club de golf, d'activités éducatives, sportives ou culturelles.

D'autres formes de compensation de nature symbolique furent aussi explorées comme la mise à disposition des bureaux de l'entreprise pour la réception de meetings municipaux, le sponsoring d'une école de hockey... Barry G. Rabbe, qui a analysé ce cas, note que ce processus d'ouverture a permis le soutien des élus et que les compensations économiques et sociales solidifient le soutien du public. L'aménageur a permis la création de 86 nouveaux emplois, et aidé à l'implantation de nouvelles entreprises. Swann-Hill a aussi attiré des centaines de touristes chaque année, la plupart d'entre eux s'étant empressés de visiter l'implantation. Ce fut un aspect totalement inespéré du développement économique consécutif au projet d'implantation<sup>262</sup>.

Certes, il peut être objecté un impératif de maîtrise des coûts. Il faut toutefois noter que les pertes provoquées par la non-réalisation du projet ou par les retards engendrés par les oppositions peuvent rapidement devenir plus importantes que les

---

<sup>261</sup> : Pour un exemple d'analyse économétrique, cf. G. Waeraas de Saint-Martin, *Evaluer les dommages sur l'environnement : la montée des prix hédonistes*, EDF-DER, 1995.

<sup>262</sup> : Barry G. Rabbe, *Beyond the Nimby Syndrome*, *Op. cit.*, p. 197.

investissements d'accompagnement. En outre, il s'agit souvent moins pour l'aménageur de financer directement, que de prouver son ouverture et ses possibilités d'action (mise à disposition de ses locaux, aide logistique au développement local).

### 3 - La médiation

La sociologie des conflits nous apprend que passé un certain seuil, les positions se cristallisent et tout dialogue devient impossible. L'interlocuteur est caricaturé et chacune de ses propositions est jugée suspecte et pernicieuse.

Le recours à un médiateur externe permet alors de renouer les fils du dialogue. Michael Dear en donne la définition suivante : « La médiation est une forme de négociation assistée qui utilise une tierce partie pour résoudre un conflit. Cette tierce partie peut être un agent public ou privé. La tâche du médiateur est d'impliquer toutes les parties du conflit dans la recherche naturelle d'une solution qui satisfasse chacune des parties. Cela inclut le recensement des données, la délimitation des positions de chacun et l'identification des nouvelles positions permettant la sortie du conflit. »<sup>263</sup>

Pour être crédible, le médiateur devra être indépendant. Nommé par l'entreprise, un médiateur aura peu de chance d'aboutir à un résultat constructif. Il est préférable que la désignation provienne elle-même d'une personne étrangère au conflit ou qui n'a pas fait connaître publiquement sa position (Président du Conseil Général, Préfecture...). Une personnalité locale peut également proposer ses services pour rechercher des voies possibles pour la sortie du conflit : élu local, dirigeant associatif, magistrat...

S'il appartient à l'entreprise de dénoncer une nomination manifestement dirigée contre son projet, elle veillera à ne pas se réjouir publiquement d'une désignation avantageuse : ce serait le moyen le plus direct pour entacher de partialité la décision d'arbitrage.

Si la médiation ne peut être tenue pour seule responsable de la sortie du conflit, il est constaté que la quasi-totalité des conflits non résolus n'utilisent pas la procédure de la médiation. Fréquemment, la désignation d'un médiateur permet l'introduction d'une marge de manœuvre dans la discussion entre interlocuteurs ; elle amène une fluidité dans une relation préalablement bloquée. Elle nécessite toutefois pour être efficace que certaines conditions soient réunies : « un partage du pouvoir de décision, une latitude permise dans l'évolution du projet d'aménagement, mais aussi un intérêt de l'ensemble des acteurs à accepter le principe de la médiation plutôt que de recourir à d'autres stratégies d'action »<sup>264</sup>. La mission Carrère, chargée de la médiation sur le dossier TGV Méditerranée a montré que si les acteurs restaient figés sur leur

---

<sup>263</sup> : Michael Dear, *Understanding and overcoming the Nimby Syndrome*, Op. cit., p. 297.

<sup>264</sup> : Jean-Marc Dziedzicki, « Médiation environnementale : des expériences internationales aux perspectives dans le contexte français », *Actes du séminaire « Concertation, Décision et*

position, aucune solution ne pouvait émerger, et ce, quelle que soit la bonne volonté médiatrice.

Fréquente dans le domaine militaire, parfois utilisée en matière sociale, la médiation semble délaissée dans celui des conflits d'aménagement. Elle y trouverait pourtant un large champ d'intérêt, si tant est que les parties soient disposées et si la médiation réussit à ne pas se contenter de prendre la forme d'une simple expertise technique.

### III. ORGANISATION DES ACTIONS DE COMMUNICATION

#### I - La communication crédible

##### ***La qualité de la communication***

Que la communication commence par l'écoute est une donnée qui semble aujourd'hui faire l'objet d'un consensus théorique. Dans les faits, elle est parfois plus difficile à admettre. La base de la communication d'acceptabilité réside pourtant dans cet impératif de compréhension et donc de reconnaissance de l'interlocuteur. Le phénomène Nimby est l'illustration parfaite de cette nécessité d'introduire davantage de proximité dans l'échange.

Aussi longtemps que les oppositions seront définies comme la résultante d'intérêts et d'égoïsme particuliers, la communication sera alors confinée dans la tâche peu reluisante de diffusion d'informations positives. Le dépassement du Nimby suppose une communication respectueuse qui tarde parfois à se mettre en place. Des exemples de ce décalage sont régulièrement fournis par l'actualité. C'est ainsi qu'une revue spécialisée définit l'enquête publique : « Rappelons que cette enquête avait pour but d'informer les riverains sur le tracé, d'en mesurer les conséquences économiques et écologiques, et de recueillir leurs réactions. »<sup>265</sup>

La déclaration est au mieux erronée. L'enquête publique consiste à définir si le projet est d'utilité publique et s'il y a lieu de le réaliser. POINT ! La définir comme un instrument d'information, de mesure et de recueil est le plus sûr moyen d'engendrer des oppositions locales.

##### ***La communication de la qualité***

Puisque la certification type ISO de la communication d'entreprise n'est pas encore réalisable, l'aménageur, pour accroître sa crédibilité, gagnera à mettre en place une

---

*Environnement* », Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement, 20 juin 2000, p. 42.

<sup>265</sup> : Marie-Hélène Poingt, « Ceux qui contestent le TGV Est », *La vie du rail*, n° 2473, 7 au 13 décembre 1994, p. 6.

communication par la preuve, c'est-à-dire basée sur des engagements précis. De plus en plus les grandes entreprises affichent leur engagement. Après une période où les distributeurs tinrent le premier rôle (Darty et le Contrat de Confiance, par exemple), des entreprises comme France Telecom, EDF ou la Générale des Eaux communiquent sur le thème de la confiance et de la garantie de résultat.

Cela est parfaitement transposable au niveau de la communication d'implantation. Le simple envoi aux riverains d'un courrier personnalisé les prévenant du début et de la durée des travaux, leur annonçant des dispositifs pour limiter les désagréments et leur confirmant que tout serait remis en état après la fin du chantier, contribue souvent à l'établissement de la relation de confiance. L'annonce d'une contrepartie, en cas de non-respect des engagements permet de conférer une véracité supplémentaire aux informations et contribue au dispositif de rassurance du riverain. La publication des engagements s'intègre également dans le processus global de communication. Il en autorise notamment un élargissement par des relations presse adaptées, ce qui permet de démultiplier l'impact de la mesure.

Ainsi, une charte qualité, adoptée par l'aménageur lors de la période des travaux, aura un impact direct sur la relation de confiance envers les riverains et un effet indirect sur l'image de l'entreprise par une communication élargie.

## **2 - Expertise et communication**

A considérer que « savoir, c'est pouvoir », l'expertise, souvent reliée au processus de médiation, se retrouve au centre des discussions relatives à l'implantation. En effet, pour se constituer comme interlocuteur reconnu auprès des pouvoirs publics, le comité de défense doit procéder à un rééquilibrage des rôles. La dénonciation d'un projet ne saurait aboutir si elle ne reposait sur un solide argumentaire.

Ce travail de recherche et d'acquisition des connaissances juridiques et techniques permet ainsi aux opposants tout à la fois d'accumuler des éléments de contestation du projet mais aussi d'apparaître comme un interlocuteur crédible et légitime. Elisabeth Rémy le déclare ici clairement : « Le travail du comité de défense, pour être efficace, doit se déployer dans plusieurs directions. Pour devenir un interlocuteur sérieux des pouvoirs publics, et avoir le droit de parler dans un espace de discussion commun, il faut tout à la fois représenter quelque chose (et donc se construire un public et solliciter le soutien des élus), et accumuler des ressources et des savoirs, aussi bien par rapport à la procédure juridique que par rapport aux aspects techniques du projet. »<sup>266</sup>

Ne pas laisser l'aménageur apparaître comme étant le seul détenteur du savoir est donc une étape décisive dans la stratégie oppositionnelle. Deux observations peuvent alors être formulées :

---

<sup>266</sup> : Elisabeth Rémy, *Apprivoiser la technique*, Op. cit., p. 138.

- **La première** est que la nécessité ressentie par les opposants de se doter d'une expertise peut être interprétée comme l'échec d'une réelle communication. Ce que l'habitant peut espérer d'une procédure d'implantation est qu'elle lui fournisse toutes les informations lui permettant de se prononcer sur le sujet. Si le besoin d'une expertise apparaît, c'est que l'habitant a le sentiment qu'on ne lui a pas donné l'intégralité des éléments ou que ceux qui lui ont été transmis ne lui apparaissent pas totalement pertinents. L'expertise étant censée être scientifique, donc indépendante, la contre-expertise symbolise une méfiance envers une procédure administrative paraissant influencée par une collusion experts-aménageurs.

Les contre-expertises satisfont généralement leur commanditaire, mais conduisent rarement à une issue satisfaisant l'ensemble des parties. Il est préférable d'ouvrir l'expertise initiale plutôt que de laisser s'opposer par la suite des expertises partisans.

- **La deuxième observation** repose sur le fait que si l'expert se doit souvent d'endosser un rôle quasi décisionnel, sa compétence réelle est souvent illusoire. Deux raisons peuvent être avancées :
  - L'expertise dans le domaine de l'environnement apporte rarement la connaissance d'un savoir précis. Philippe Roqueplo, auteur d'un ouvrage remarqué sur la controverse autour des pluies acides, n'exclut pas « que le savoir pur et dur soit en ce domaine définitivement inaccessible »<sup>267</sup>. Selon lui, le domaine environnemental est marqué par la complexité, et l'interdisciplinarité n'est pas réductible à une expertise par nature spécialisée ;
  - L'expertise n'est pas hermétique aux conflits partisans et aux prises de position à caractère « idéologique ». Cela s'explique à deux niveaux : celui de l'expert même où la relation au pouvoir et la prise de partie peut tendre « en premier ou en dernier ressort à surdéterminer l'analyse »<sup>268</sup>. Cela apparaît également au niveau de l'interprétation. Les résultats de l'expertise sont intégrés dans une dialectique du conflit. Ils participent d'un rapport de forces hétérogènes où le savoir technique se mêle aux contraintes socio-politiques. Sur la base d'une étude d'implantation, E. Rémy affirmait que l'expertise n'avait rien pu trancher, elle avait seulement déplacé la controverse sur un autre terrain.

Cela illustre le faible rôle d'une expertise qui ne reposerait pas sur une volonté politique, d'une technique non légitimée dans l'espace public, et, plus simplement, d'un projet technique isolé d'une dialectique sociale. La

---

<sup>267</sup> : Philippe Roqueplo, *L'expert entre la science et la politique*, in Jacques Theys, « La terre outragée, les experts sont formels », *Autrement*, 1992, p. 158.

<sup>268</sup> : *Op. cit.*, p. 164.

dépendance du savant au politique rencontre ici un nouvel exemple<sup>269</sup>.

### **3 - La durée de la communication**

La communication se gère sur la durée. Davantage que par une politique de coups ponctuels accompagnant les épisodes phares de la procédure, c'est par une continuité des actions menées que la communication trouvera sa pleine efficacité.

#### ***La communication amont***

Que la communication doive intervenir le plus en amont possible des projets d'équipement est une donnée acquise. Encore faut-il qu'elle ne prenne pas la forme de bombardement d'informations unilatérales.

#### ***La communication pendant***

La communication d'implantation n'admet pas le relâchement. Chaque espace vide offre une marge aux rumeurs ou aux actions concertées, une possibilité d'accroissement des zones d'influences adverses sur l'échiquier du projet. Malgré cela, les exemples ne manquent pas où l'aménageur n'apparaît qu'aux étapes décisives de la procédure : DUP, permis de construire, opposition aux travaux... La communication n'est alors perçue qu'en termes d'enrobage marketing d'un projet qu'il s'agirait de vendre à l'instar d'un produit classique de consommation. Vouloir vendre vite et bien est souvent le plus sûr moyen pour conduire à l'échec : « Si l'aménageur veut aller vite, il perdra du temps. »<sup>270</sup>

Parmi les effets les plus réguliers, l'espacement des actes de la procédure entraîne un déficit de communication tel qu'il devient impossible à l'aménageur de le combler. Il suffit qu'une durée trop longue s'écoule entre deux actes, ou – et le cas est fréquent – qu'un acte soit l'objet d'un recours en justice, pour que la communication, dénuée de point d'ancrage, se mette à l'étioler.

Il est certes essentiel d'entrer en contact, mais cela devient sans objet si la connexion n'est pas opérationnelle. Conserver l'initiative et le contact durant les intervalles des actes clés permet, en outre, de conférer un surcroît de légitimité à la communication qui s'instaurera lors des moments décisifs. Celle-ci apparaîtra en relation étroite avec « un bruit de fond positif » et non plus comme une manœuvre isolée et vraisemblablement manipulateur. La continuité de la communication s'applique avec davantage d'acuité dans un contexte d'acceptabilité que dans tout autre domaine.

#### ***La communication aval***

Réussir son implantation ne suffit pas, il faut ensuite réussir son intégration. Il s'agit

---

<sup>269</sup> : On peut de ce point de vue juger significatif le fait que la plupart des études sur le phénomène Nimby proviennent d'ouvrages ou d'articles de sociologie politique.

<sup>270</sup> : Jean-Pierre Raffin, Conférence « Communication et Environnement », Paris, janvier 1996.

de maintenir le dialogue et d'assurer le respect des engagements. Des publications sur les bilans, sur l'activité de l'implantation, ou sur le respect des réalisations annoncées ainsi que des réunions régulières avec des comités de riverains permettent d'éviter des ressentiments, voire des rechutes.

Les entreprises chimiques, particulièrement concernées, furent parmi les premières à organiser une communication de proximité auprès de leurs nouveaux sites. Le processus que nous avons tenté d'expliquer durant notre première partie est désormais généralisé : « Ainsi Rhône-Poulenc diffuse-t-il une information régulière aux populations vivant à proximité des centres industriels et de recherche du groupe. Dupont a mis en place des commissions incluant des résidents des alentours de tous les grands sites de production. Dow Chemical impose à ses directeurs d'usine de rencontrer les responsables des principales communautés environnant les sites de production. »<sup>271</sup>

L'objectif est d'éviter une crise qui surviendrait parce que les riverains auraient le sentiment d'avoir été trompés. Il est important pour les installations de production d'anticiper une crise éventuelle. La disparition des oppositions et la dissolution du comité Nimby doivent permettre un nouveau dialogue.

La crise passée, il appartient à l'entreprise de bénéficier des acquis de l'expérience pour susciter autour du site un nouveau type de communication. Il lui appartiendra aussi de recueillir son histoire afin de contribuer à l'évolution de la culture d'entreprise et de permettre aux nouveaux projets d'éviter certains écueils.

## IV - PRINCIPES DE LA COMMUNICATION SENSIBLE

### 1 - La légitimité

Les aménageurs ont rapidement discerné que la légitimité de l'entreprise et son image perçue conditionnent l'acceptabilité du projet d'implantation. Toutefois, subsiste en parallèle une forme plus ambitieuse et plus délicate, relative au contexte et à l'environnement au sein desquels le projet s'inscrit. Il ne s'agit alors plus d'intervenir sur la perception de l'aménagement dans son environnement, mais sur l'environnement qui bénéficie de l'implantation. En somme, il s'agit d'influer sur la perception du paysage.

#### ***Communication et paysage***

Partant du constat que « l'écologie domine les sciences de la nature et pénètre au

---

<sup>271</sup> : Eric Viardot, « Comment mettre en place une stratégie de communication « verte » réellement efficace », *Revue française du marketing*, n° 147, p. 125, 1994/2.

plus profond des sciences humaines et sociales »<sup>272</sup>, certains s'interrogent sur le réductionnisme disciplinaire confinant le paysage dans la seule sphère de l'environnement. Deux types de conclusions sont alors adoptées :

- **Le paysage, ce n'est pas l'environnement.** Il s'agit, dans un premier temps, de sortir le paysage de la sphère environnementale où il est quasi intégralement réduit. Il est exact que la théorie du paysage repose largement sur des notions écologistes interprétées en termes de relation agresseur/agressé. Le paysage serait synonyme de nature et la nature doit toujours être protégée, donc dépouillée de traces humaines. Un conflit sur les mots se joue en amont des procédures d'implantation avec, pour enjeu, une réappropriation du champ sémantique paysager.

Ancien directeur des routes au ministère de l'Équipement, Christian Leyrit l'exprime on ne peut plus clairement : « L'environnement concerne des problèmes de nuisances, comme la qualité de l'eau, le bruit, qui peuvent recevoir une solution technique. Les paysages, en revanche, font partie du domaine culturel. Ils ont une histoire. On note ainsi une évolution extrêmement forte de la notion de paysage. Les marais, par exemple, qui sont maintenant très recherchés, n'étaient pas considérés comme intéressants il y a quelques décennies. Nous sommes hostiles à l'idée que l'on doive systématiquement protéger le paysage. »<sup>273</sup>

Cela entraîne logiquement la conséquence suivante : le paysage, à défaut d'être réductible à l'environnement, s'interprète davantage à la lumière du social.

- **Le paysage, une construction sociale.** Objet socialisé, issu d'une longue pratique économique et culturelle, « produit du temps et plus précisément de l'histoire sociale »<sup>274</sup>, le paysage ne se découvre une nouvelle valeur, et donc un désir de protection, qu'à partir de l'instant où son attrait esthétique lui confère une valeur marchande. Yves Lacoste note que « l'intérêt esthétique porté au paysage est un phénomène social somme toute très récent »<sup>275</sup>. Cet attrait pour le paysage serait selon lui explicable par la spéculation foncière qui impliquerait la naissance de ces lieux où se forment, architectes en tête, des associations pour la défense du paysage, « pour interdire à d'autres de venir s'y installer »<sup>276</sup>. Objet social, résultat de siècles de transformations où l'influence de l'homme fut permanente et contribua à le façonner, tant dans sa réalité que dans son interprétation, le paysage perd sa valeur absolutiste au profit de sa perception socioculturelle.

Cela introduit deux conséquences pratiques dans le domaine de l'aménagement.

---

<sup>272</sup> : Georges Bertrand, *Le paysage entre nature et société*, in Alain Roger, « La théorie du paysage en France », Champs Vallon, 1995, p. 95.

<sup>273</sup> : Christian Leyrit, *Le paysage n'est pas l'environnement*, in « Paysages pour demain », Actes du colloque du 2 novembre 1994, *L'environnement magazine HS*, mars 1995, p. 81.

<sup>274</sup> : Georges Bertrand, *Op. cit.*, p. 101.

<sup>275</sup> : Yves Lacoste, *A quoi sert le paysage ?* in A. Roger, *Op. cit.*, p. 44.

<sup>276</sup> : *Op. cit.*

La première concerne le transfert de l'appréciation esthétique sur l'objet industriel et la plus-value que celui-ci peut conférer au paysage antérieur. La seconde réside dans la possibilité apportée par certaines infrastructures de découvrir de nouveaux sites et de révéler des paysages insoupçonnés. La communication des compagnies autoroutières apporte l'exemple le plus révélateur.

### ***Le paysage dans la communication autoroutière***

A l'avant-garde de la communication paysagère, les sociétés autoroutières, par leur impact environnemental, engagèrent très tôt, et avec l'aide de nombreux experts, une profonde réflexion sur le sujet. Dépasser le syndrome de la balafre pour aboutir à faire de l'autoroute un instrument de création d'une nouvelle esthétique fut l'objectif recherché dans deux directions complémentaires.

- **L'autoroute, porteuse d'une nouvelle esthétique.** « Les grands équipements construisent un nouveau paysage, de nouvelles architectures et modèlent une nouvelle sensibilité. S'agit-il de conserver et d'entretenir, ou de faire évoluer ? Notre devoir n'est-il pas d'innover, de compenser, de créer des beautés radicalement nouvelles »<sup>277</sup> ?

Selon cette conception, l'autoroute constitue en elle-même un paysage qu'il convient de valoriser. L'autoroute ne doit pas inéluctablement se faire discrète, elle peut aussi montrer la plénitude de son esthétique et apporter une plus-value au paysage en accroissant sa lisibilité ou en soulignant ses formes. Reprenant à leur compte la citation d'André Malraux, « Il est bien de protéger les paysages, il est encore mieux d'en créer », ou celle de Fernand Léger, « Un paysage traversé et rompu par une auto gagne en valeur synthétique », les sociétés autoroutières plaident en faveur de la beauté du bitume et de leur plus-value paysagère.

Certaines autoroutes sont ainsi présentées : « Loin d'avoir entamé la beauté de la campagne, on a remarqué qu'elles l'accroissent. La participation positive des architectes paysagistes à sa création a permis que cette route puisse faire ressortir le « *genius loci* » du territoire sur lequel on l'introduisait. Seul le conservateur le plus austère ou le plus fervent ne trouverait, en fait, pas de beauté accrue ou ajoutée à son paysage en y voyant une autoroute moderne. »<sup>278</sup>

Ce surcroît esthétique, qui s'applique aux autoroutes, concerne également les aires d'autoroutes considérées comme des lieux de connaissance et d'ouverture vers l'identité régionale, signes d'apport de l'esprit humain dans un territoire à conquérir, révélateur de la tradition « des grands bâtisseurs qui donnent sens et forme à la présence humaine, confrontée à l'ampleur des terres qu'elle conquiert

---

<sup>277</sup> : Jean-Claude Quynet, *L'impact des équipements linéaires*, Intervention aux 2èmes assises nationales du paysage, 4 et 5 octobre 1995, Aix-les-Bains.

<sup>278</sup> : John Dixon Hunt, *Arrêts de hasard sur l'autoroute*, in Christian Leyrit, « Autoroutes et paysages », Editions du Demi-Cercle, 1994, p. 93.

et apprivoise »<sup>279</sup>.

Il en va également de l'écran acoustique parfois appréhendé comme « un moyen de simplifier le paysage, de mettre en valeur la ville structurée, de masquer le désordre de la banlieue »<sup>280</sup>.

La démarche, pour être ambitieuse, n'en est pas moins cohérente. Elle se décline au travers de nombreux ouvrages et notamment l'inventaire national, *Innovations routières pour l'environnement*, publié par le ministère de l'Équipement, plaquettes ou colloques, et grâce à la mise en place d'événements tel celui initié par le ministère de l'Équipement qui consiste à couronner les plus beaux paysages routiers grâce à l'opération des « Rubans d'or ». L'objectif est clairement affiché : il s'agit de « donner une image nouvelle de la route, une image innovante, créative, une image positive »<sup>281</sup>.

Cette revalorisation esthétique s'accompagne d'une volonté de réaffirmation des possibilités apportées par l'autoroute dans la découverte du patrimoine et des milieux naturels.

- **L'autoroute, invitation au paysage.** L'autoroute est souvent interprétée selon une perspective sédentaire, c'est-à-dire selon la vision des individus non utilisateurs. Ainsi, le bilan coût/avantage est influencé par la perception d'un impact environnemental fort.

Or, l'autoroute ne prend sa pleine utilité que sous l'angle du nomadisme, et, de ce point de vue, l'autoroute permet une utilité immédiate du déplacement, une découverte des régions et des environnements traversés. Il ne s'agit pas de préserver le paysage, mais de le valoriser. Que serait la cité de Carcassonne sans l'autoroute A 62 qui permet à des millions de voyageurs de la contempler, la cluse de Nantua dont la découverte est permise par l'A 40, la citadelle de Sisteron qui domine l'A 51...

La perspective est inversée. Elle consiste à démontrer la capacité qu'apporte l'autoroute dans la découverte du paysage et du patrimoine naturel. Elle possède également l'atout quantitatif puisque davantage d'individus utilisent les autoroutes qu'ils n'en sont riverains. Faire de l'autoroute l'instrument privilégié pour rencontrer le paysage, le visualiser et le connaître par les nombreux panneaux d'information fonctionnant comme autant de cartes de visites, telle est l'ambition affichée.

Celle-ci est élevée, mais l'enjeu est considérable. La décision annoncée par le gouvernement en 1994 de réaliser en dix ans (au lieu des quinze initialement prévus), deux mille six cents kilomètres d'autoroutes concédées, ce qui implique le lancement de cent-quarante milliards de travaux jusqu'à 2003, en fournit un

---

<sup>279</sup> : Jean-Claude Quyllet, *L'art au détour de la route*, ASF.

<sup>280</sup> : Jean-Marie Rapin, *La protection acoustique est-elle une atteinte au paysage ?* in Christian Leyrit, *Op. cit.*, p. 107.

<sup>281</sup> : Christian Leyrit, Plaquette « Rubans d'or », p. 5.

indice. D'ailleurs, les entreprises concernées ne dissimulent aucunement leur objectif. « Si l'on pousse jusqu'au bout, c'est-à-dire l'absurde, ce complexe de la balafre et sa logique de camouflage, on aboutit à la nécessité d'enterrer les autoroutes sur l'ensemble du territoire... Toute la métropole minée par ce nouveau métro... Plus de blessures, mais plus de paysages alentour. Non, à nous, au contraire, de savoir transformer cette balafre en visage et cette plaie en paysage. »<sup>282</sup>

Assurément, ce conflit sémantique possède une utilité limitée. S'agissant des riverains concernés, son objectif se situe en amont. Propagandiste de l'image de l'entreprise et de la légitimité de l'ouvrage, il cherche à asseoir sa crédibilité sur le long terme. La cible est également plus restreinte et concerne prioritairement certains leaders d'opinion, susceptibles d'alliances ultérieures.

## **2 - L'intérêt et la proximité**

### ***L'intérêt***

Pour qu'un ouvrage soit accepté, il faut que les riverains et les communes y trouvent un intérêt. La simple perception de l'intérêt général, voire même d'une indemnisation, ne suffit plus. C'est pourquoi de nombreux aménageurs décident de mesures d'accompagnement local selon certaines méthodes évoquées au sein de cette dernière partie.

Canevas global dans lequel la commune brodera ses préférences, ces mesures d'accompagnement se doivent toujours d'être collectives et concrètes. Elles seront d'autant plus utiles qu'elles concerneront des secteurs clés de l'intérêt local, comme le cadre de vie, l'emploi, et le développement économique et social. L'entreprise veillera soigneusement à ce que ce cadre de cohérence soit en conformité avec l'intérêt du projet, et que sa mise en œuvre ne suscite aucune dérive.

L'accompagnement est une mesure qui se rattache aux finalités de la citoyenneté d'entreprise, il sera dénoncé vivement et légitimement dès lors qu'il s'en écarte.

### ***La proximité***

La proximité est en filigrane de l'ensemble des processus d'implantation. Celle-ci répond de plusieurs paramètres nationaux, comme les politiques publiques ou les cultures d'entreprises. Elles doivent évoluer vers l'abandon des catégorisations hâtives enfermant les riverains contestataires dans une rubrique où domineraient les passions égoïstes.

Définir systématiquement les oppositions par un syndrome Nimby considéré comme un refus outrancier empêche d'appréhender les ressorts propres de celles-ci. C'est au plan local que l'acceptation s'effectuera, et par conséquent, à

---

<sup>282</sup> : Alain Roger, *Paysage et environnement : Pour une théorie de la dissociation*, in Christian Leyrit, *Op. cit.*, p. 34.

ce niveau que doit s'opérer la communication de l'entreprise. Il y a là davantage qu'un glissement topographique. Une communication de proximité signifie autre chose que la décentralisation des structures de communication, elle requiert une écoute attentive, c'est-à-dire une recherche de compréhension des acteurs et de leur dynamique relationnelle.

Ecoute et dialogue, échange et négociation ne peuvent s'effectuer qu'au niveau local. C'est, en somme, la simple traduction du célèbre précepte écologiste : « Think global, act local ».

## BIBLIOGRAPHIE

### Première partie

- Agnès Yves, Durier Michel, *L'entreprise sous presse*, Dunod, 1992.
- Ascher F., Brahms L., et al., *Les territoires du futur*, Datar, Editions l'Aube, 1993.
- Balle Francis, *Médias et sociétés*, Montchrétien, 1984.
- Banks Stephens P., *Multicultural Public Relations, A social interpretive approach*, Sage publications, Thousand Oaks, 1995.
- Bartoli Anne, *Communication et organisation*, Editions d'organisation, 1990.
- Baudrillard Jean, *Pour une critique de l'économie du signe*, Les Essais, Gallimard, 1972, *La société de consommation*, Denoël, 1970.
- Beaudoin Jean-Pierre, *Conduire l'image de l'entreprise*, Editions Liaisons, 1992.
- Beauvais Jean-Léon, *Traité de la servitude libérale*, Dunod, 1995.
- Benoît Denis, *Information, communication*, Editions d'organisation, 1994.
- Besançon Thierry, *Les nouveaux enjeux du mécénat en Europe*, Editions Juris Services, 1994.
- Bly Robert W., *Targeted Public Relations*, Henri Holt, 1993.
- Boutelier Denis, Subramanian Dilip, *Le grand bluff*, Denoël, 1990.
- Boy Daniel, Le Seigneur Vincent Jacques, Roche Agnès, *L'écologie au pouvoir*, Presses de Sciences-Po, 1995.
- Braud Philippe, *Le Jardin des délices démocratiques*, Presses de Sciences-Po, 1991.
- Bressand Albert, Distler Catherine, *La planète relationnelle*, Flammarion, 1995.
- Breton Philippe, *L'utopie de la communication*, La Découverte, 1992, *L'explosion de la communication*, La Découverte, 1993.
- Burnett Léo, *Communication of an advertising man*, Chicago, 1961.
- Cathelat Bernard, Ebguy Robert, *Styles de pub*, Editions d'organisation, 1987.
- Cathelat Bernard, *Publicité et société*, Payot, 1986.
- Cavalier Marcel-Paul, *20 ans de communication en Lorraine*, Presses universitaires de Nancy, 1992.
- Cayrol Roland, *Le grand malentendu*, Le Seuil, 1994.
- Chanlat A. et Dufour M., *La rupture entre l'entreprise et les hommes*, Editions d'organisation, 1985.

Charvin François et Marhuenda Jean-Pierre, *Communication et entreprise*, Eyrolles, 1991.

Chesneaux Jean, *Modernité. Monde.*, La Découverte, 1989.

Cormerais Franck et Milon Alain, *La communication ouverte*, Editions Liaisons, 1994.

Crozier Michel, Serieyx Hervé, *Du management panique à l'entreprise du 21<sup>ème</sup> siècle*, Maxima, 1994.

Crozier Michel, *L'entreprise à l'écoute*, InterEditions, 1989.

De Bodinat Henri, *Un pavé dans le marketing*, J.-C. Lattès, 1990.

Debord Guy, *Commentaires sur la société du spectacle*, Editions Gérard Lebovici, 1988.

Debray Régis, *L'état séducteur*, Gallimard, 1993.

De Narbonne Aimery, *Communication d'entreprise. Conception et pratique*, Eyrolles, 1990.

D'Humières Patrick, *Management de la communication d'entreprise*, Eyrolles, 1993.

Doty Dorothy I., *Publicity and Public Relations*, Barron's New York, 1990.

Enriquez E., *Les figures du maître*, Arcantère, 1990.

Eugène Eric et Jouet Françoise, *Comment développer de bonnes relations avec les élus*, Le Cherche-Midi Editeur, 1992.

Festinger Léon, Riecken Hank, Schachter Stanley, *L'échec d'une prophétie*, PUF, 1993.

Floch Jean-Marie, *Sémiotique, marketing et communication, Sous les signes, les stratégies*, PUF, 1990.

Gaillot Marcel, *La publicité à travers les âges*, Editions Hommes et Techniques, 1955.

Ghiglione -Bennet -Richard, *Traité de psychologie cognitive*, Dunod, 1990.

Goffman Erving, *La mise en scène de la vie quotidienne*, Editions de Minuit, 1973-1974.

Gouault Philippe, Held Valérie, De Ficquelmont Gérard-Marie, *Le visitor*, Dunod, 1992.

*Grand dictionnaire de la psychologie*, Larousse, 1994.

Hebert Nicole, *L'entreprise et son image*, Dunod, 1987.

Huisman Denis, *Traité des relations publiques*, PUF, 1981.

Jendy Henri-Pierre, *La société du trop-plein*, Eshel, 1991 ; *La communication sans objet*, La Lettre volée, 1994 ; *L'ironie de la communication*, La Lettre volée, 1996.

Joule R.-V. et Beauvois J.-L., *Petit traité de manipulation à l'usage des mauvaises gens*, PU de Grenoble, 1987.

Jones John Philip, *When Ads Work*, Lexington Books USA, 1995.

Kapferer Jean-Noël, *Rumeurs*, Le Seuil, 1987.

Le Goff Jean-Pierre, *Le mythe de l'entreprise*, La découverte, 2<sup>ème</sup> édition, 1995.

Libaert Thierry, *La communication verte*, Editions Liaisons, 1992.

Lipovetsky Gilles, *Le crépuscule du devoir*, Gallimard, 1992.

Lougovoy Constantin, Huisman Denis, *Traité de relations publiques*, PUF, 1981.

Maffesoli Michel, *La transfiguration du politique*, Grasset, 1992.

Mamou-Mani Alain, *Au-delà du profit*, Albin-Michel, 1995.

Marcuse Herbert, *L'homme unidimensionnel*, Editions de Minuit, 1968.

Marti Claude, *Les trompettes de la renommée*, Belfond, 1987.

Mehrabian Albert, *Silent Messages*, Wadsworth Pub, 1981.

Milgram Stanley, *Soumission à l'autorité*, Calman-Lévy, 1974.

Moles Abraham, *Les sciences de l'imprécis*, Le Seuil, 1990.

Morel Philippe, *Relations publiques - Relations presse, Une communication élargie*, Bréal, 1991.

Moulet Michel, *Le management clandestin*, InterEditions, 1993.

Morin Edgar, *La rumeur d'Orléans*, Le Seuil, 1969.

Norris James D., *Advertising and the transformation of American Society*, Greenwood Press Westport, 1990.

Oger-Stefanink Annick, *La communication, c'est comme le chinois, cela s'apprend*, Rivages- Les Echos, 1987.

Papin Robert, *Le dictionnaire*, Dunod, 1990.

Parrochia Daniel, *Philosophie des réseaux*, PUF, 1993.

Peters T. et Waterman R., *Le prix de l'excellence*, InterEditions, 1983.

Pope Daniel, *The making of modern Advertising*, New-York, 1983.

Rouquette Michel-Louis, *Introduction à la Psychologie Sociale*, Larousse, 1973.

Regouby Christian, *La communication globale. Construire le capital image de*

*l'entreprise*, Editions d'organisation, 1988.

Robert Daniel, *Lettres à un jeune publicitaire*, Balland, 1995.

Schreiber Jean-Louis, *L'art du temps*, Livre de poche, 1985.

Schuwer Philippe, *Histoire de la publicité*, Editions Rencontres, 1965.

Schwebig Philippe, *Les communications de l'entreprise*, Mac Graw Hill, 1988.

Sciences-Communication, *Le vade-mecom*, Dunod, 1990.

Sérieyx Hervé, *Le zéro mépris*, Interéditions, 1989.

Sfez Lucien, *Critique de la communication*, Le Seuil 1988 ; *La communication*, Que sais-je ? PUF 1991 ; *Dictionnaire critique de la communication*, PUF, 2 tomes 1992; *Information, savoir et communication*, Galilée, 1992.

Siquier Pierre, *La communication business to business*, Dunod, 1990.

Stauber John et Sheldon Rampton, *Toxic sludge is good for you*, Common Courage Press, 1995.

Tisseron Serge, *Le bonheur dans l'image*, Les empêcheurs de penser en rond, 1996.

Tixier-Guichard Robert, Chaize Daniel, *Les dircoms*, Le Seuil, 1993.

Touazi Francis et Gevrey Cécile, *Management d'entreprise et stratégie du Go*, Nathan, 1994.

Vacca Paul, Boulant Paul, *Hyper, ton univers impitoyable*, Editions Alternatives, Mai 1994.

Valette-Florence Pierre, *Les styles de vie, Bilan critique et perspectives*, Nathan, 1995.

Vastel Dominique, *La communication de crise*, Médias Pouvoirs, 1988.

Velty Pierre, *Des territoires pour apprendre et innover*, Editions de l'Aube, 1994.

Watzlawick Paul, *Une logique de la communication*, Le Seuil, 1972.

Weil Pascale, *Et moi, émoi*, Editions d'Organisation 1986; *Communication oblige*, Editions d'organisation 1990 ; *A quoi rêvent les années 90*, Le Seuil, 1993.

Westphalen Marie-Hélène, *Le communicator*, Dunod, 1989.

White Théodore, *The making of the president*, New-York Atheneum, 1988.

Wolton Dominique, *La fille du logis, la télévision*, Gallimard, 1983 ; *Eloge du grand public. Théorie critique de la télévision*, Flammarion, 1990 ; *Penser la communication*, Flammarion, 1997 ; *Internet et après ?* Flammarion, 1999.

## Deuxième partie.

Arendt Hannah, *Conditions de l'homme moderne*, Calmann-Lévy, 1ère édition 1961, édition 1994.

Beck Ulrich, *Reflexive Modernization, Politics Tradition*, Polity Press, 1994.

Bernard Marianne, *Génération Démagogie*, SE Bihet édition, 1992.

Boltanski Luc, *L'exigence de désingularisation*, AM Métaillie, 1990.

Bonnetain Philippe, Boy Daniel, *Electorat écologiste et risque industriel*, Presses de Sciences-Po, 1995.

Bougnoux Daniel, *La communication contre l'information*, Hachette, 1995.

Bourdieu Pierre, *Choses dites*, Editions de Minuit, 1987.

Brault Lionel, *La com*, Dunod, 1992.

Catherin Véronique, *La contestation des grands projets publics*, L'Harmattan, 2000.

De Laubadere André, *Traité de droit administratif*, 1978 -Tome II.

Dobre Michelle, *L'opinion publique et l'environnement*, IFEN, 1995.

Duclos Denis, *Les industriels et les risques pour l'environnement*, L'Harmattan, 1991.

Godet Michel, *De l'anticipation à l'action*, Dunod, 1991.

Gouzien Annie et Le Louarn Patrick, *Environnement et Politique, Constructions juridico-politiques et usages sociaux*, PUR, 1996.

Hall Edward T, *La dimension cachée*, Le Seuil, 1953.

IFEN, *La sensibilité écologique des Français*, Editions Tec & Doc., 2000.

Lagadec Patrick, *Cellules de crise*, Editions d'organisation, 1995.

Lascoumes Pierre, *Les arbitrages publics des intérêts légitimes en matière d'environnement*, Presses de Sciences-Po, 1995 ; *L'éco-pouvoir*, La Découverte, 1994.

Leyrit Christian, *Autoroutes et paysages*, Editions du Demi-Cercle, 1994.

Maisonneuve Jean, *La dynamique des groupes restreints*, Que sais-je? PUF, 1973.

Nader Ralph, *Action for change*, Grossman Pub, New York, 1972.

O'Hare- Bacow L. -Sanderson D., *Facility, sitting and public opposition*, Van Nostrand Reinhold Compagny, Inc, 1983.

Ogrizek Michel, *Environnement et Communication*, Apogée, 1993.

- O. Hirschman Albert, *Bonheur privé, action publique*, Fayard, 1985.
- Olson Mancur, *La logique de l'action collective*, PUF, 1978.
- Peixoto Odile, *Les Français et l'environnement*, Editions de l'environnement, 1993.
- Rabardel Pierre, *Les hommes et les technologies, Approche cognitive des instruments contemporains*, Armand Colin, 1995.
- Rangeon F., *L'idéologie de l'intérêt général*, Economica, 1986.
- Rémy Elisabeth, *Apprivoiser la technique*, Presses de Sciences-Po, 1995.
- Roger Alain, *La théorie du paysage en France*, Champs Vallon, 1995.
- Rorty Richard, *L'espoir au lieu du savoir, Introduction au pragmatisme*, Albin Michel, 1995.
- Serres Michel, *Les messages à distance. Les grandes conférences*, Editions Fides, 1995.
- Simmel Georg, *Conflit et Modernité, Philosophie de la modernité*, Payot, 1990.
- Stoffaes Christian et Richard Jean-Michel, *Environnement et choix économique d'entreprise*, InterEditions, 1995.
- Theys Jacques, *La terre outragée... Les experts sont formels*, Autrement, 1992.
- Tzu Sun, *L'art de la guerre*, Flammarion, 1972.
- Van Parijs Philippe, *Sauver la solidarité*, Ed. Cerf-Humanitas, 1995.
- Vian Boris, *L'écume des jours*, 10-18, 1947.
- Virilio Paul, *La vitesse de libération*, Galilée, 1995.