

LA COMMUNICATION DE CRISE : L'EXEMPLE D'UN PLAN SOCIAL

Philippe BOISTEL

*Maître de conférences
IAE de Rouen, laboratoire CREGO*

Résumé

L'article porte sur la crise et la nécessité de mettre en œuvre une communication pour en sortir. L'intérêt de ce travail est double. Tout d'abord, il porte sur un plan social dans un établissement financier régional de 1 000 salariés alors que la littérature traite le plus souvent des crises nationales ou internationales. Ensuite, l'auteur a pu participer au déroulement et au traitement de celle-ci.

Abstract

The article treat of crisis and necessary crisis communication to resolve it. The contribution is dual : first, the article is about a social plan in a regional bank of 1000 employees then literature treat of national or international crisis ; then, the author has participated to the resolution of the crisis.

La crise fait partie de notre univers quotidien¹. Elle est définie comme « une situation qui menace les buts essentiels des unités de prise de décision, réduit le laps de temps disponible pour la prise de décision, et dont l'occurrence surprend les responsables² ». La crise se caractérise par la remise en cause de l'univers de référence³ en raison de perturbations, désordres et conflits pouvant provenir de l'extérieur ou de l'intérieur de l'organisation⁴. En conséquence, la pression du temps ou l'urgence de la réponse⁵ est déterminante pour espérer sortir d'une telle situation le mieux possible⁶. La crise modifie le système de pertinence⁷ qui, orienté positivement sur le travail et l'avenir, conduit sur le court terme et les relations immédiates. C'est précisément parce que la crise brouille les représentations et les définitions collectives et partagées de la situation que la communication joue un rôle fondamental dans la résolution de la crise.

Cet article a pour objectif d'analyser le rôle de la communication dans la sortie de crise et plus particulièrement son apport à la reconstruction d'un système de référence à travers l'étude d'une banque de moins de 1000 salariés contrainte de proposer un plan social en 1995. Le processus de recherche retenu repose sur une triangulation : interview des principaux dirigeants, de certains cadres et employés, et analyse des outils de communication interne. La méthode choisie résulte de la volonté de ne pas être influencé par les discours des personnes qui peuvent orienter leurs déclarations en fonction de la crise.

1. Lagadec P., "Un nouveau champ de responsabilité pour les dirigeants", *Revue Française de Gestion*, Mars-avril-mai 1996, pages 100-109.
2. Hermann C.F., "Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations", *Administrative Science Quaterly*, 8, p. 61-82, 1963.
3. Fink S., Beak J. and Tadeo K., "Organizational Crisis and Change" *Journal of Behavioral Science*, 7, p. 15-37, 1971.
Nystrom P.C. and Starbuck W.H., "To Avoid Organizational Crises", *Unlearn, Organizational Dynamics*, 12, p. 53-65, 1984.
Morin E., *Sociologie*, Paris Fayard, 1994.
4. May R., "Existence : A new Dimension in Psychiatry and Psychology", New-York, Ramdom House, 1958.
Pauchant T.C., Mitroff I.I. and Ventolo G., "The Dial Tone Does Not Come From God ! How a Crisis Can Challenge Dangerous Strategic Assumptions Made About High Technologies : The Case of Hinsdale Telecommunication", *Academy of Management Executive*, 6, (3), p 66-79 1992.
5. Morin E., "Pour une crisologie", in *La notion de crise*, *Communications*, n°25, 1976, p. 149-163.
Thom R., "Crise et catastrophe", in *La notion de crise*, *Communications*, n°25, 1976, p. 34-38.
6. Hermann C.F., "Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations", *Administrative Science Quaterly*, 8, p. 61-82, 1963.
7. Hermann C.F., 1963, opus cité.
Billings R.S., Milburn T.W. and Schaalman M.L., "A Model of Crisis Perception : A theoretical and Empirical Analysis", *Administrative Science Quaterly*, vol 25, 1980, p. 300-316.
Lagadec P., "Strategies de communications en situation de crises", *Futuribles*, juillet-août 1986, p. 75-81.
Lehu J.M., 1995, opus cité.
7. Fink S., 1986, p.15-16..

Cette recherche présente plusieurs intérêts : tout d'abord, il s'agit d'un cas réel de crise interne dans une organisation à taille humaine. Par ailleurs, la possibilité qu'a eu le chercheur à cette occasion de participer directement à la résolution de la crise est pour la recherche un événement rare qui donne un intérêt à ce travail de recherche-intervention. Enfin, la littérature traite souvent des crises exceptionnelles (Bhopal...) alors que le tissu économique est plutôt constitué d'entreprises de taille modeste.

L'analyse monographique de la communication montrera que l'utilisation de la théorie sémio-contextuelle de la communication⁸ apparaît adaptée pour sortir d'une situation de crise. Cette théorie considère que le message prend un sens en fonction du contexte effectif dans lequel il est produit. « Un phénomène demeure incompréhensible tant que le champ d'observation n'est pas suffisamment large pour qu'y soit inclus le contexte dans lequel ledit phénomène se produit.⁹ » À ce titre, elle nous semble adaptée pour permettre la reconstruction d'un nouveau système de référence.

La crise sera tout d'abord présentée afin de permettre d'analyser les rouages de la perte du système de référence. La communication de crise et son impact pour la reconstruction du système de référence seront ensuite étudiés.

1. L'apparition et le développement de la crise

Toute crise suivrait quatre étapes (Shrivastava, 1995, Fink) : les préconditions (phase de pré-crise), les événements déclencheurs (phase aiguë : celle de l'éruption), l'expansion (la phase chronique), la résolution ou normalisation (phase de résolution).

1.1 la crise au sein de la banque

L'entreprise atteinte par la crise est une banque régionale d'un grand groupe bancaire français. Au moment des faits, la banque est sur le point de réussir le pari d'un redressement entrepris depuis plusieurs années (refonte du réseau d'agences, allègement des frais de structure, meilleure productivité...). Toutes les difficultés ne sont pas pour autant supprimées en cette année 1995. Certaines, comme la baisse de la marge d'intermédiation ou la concurrence accrue sur le marché, sont des variables exogènes sur lesquelles la banque ne peut agir et qui pèsent sur son devenir. Les variables endogènes sont quant à elles recensées (faible productivité, part de marché faible, rémunération supérieure à la profession...) et des actions correctives sont mises en œuvre dans le plan de développement à moyen terme afin d'améliorer la compétitivité de la banque.

1.1.1 Les préconditions

L'analyse montre qu'il existe un certain nombre d'éléments de processus qui pouvaient à tout moment confronter la banque à des problèmes sociaux. Ils constituent les éléments de pré-crise et sont à la fois externes et internes.

Les éléments externes

Le marché bancaire subit des évolutions rapides, loin de la culture traditionnelle du "banquier" : rapprochement avec l'assurance, création de nouveaux produits nécessitant du personnel hautement qualifié (nouveaux instruments financiers, ingénierie financière...).

Le secteur n'apparaît plus comme un marché protégé. En effet, si auparavant les salariés commençant leur carrière dans une banque n'en sortaient qu'à l'âge de la retraite, cette situation est remise en cause pour les raisons suivantes : la concurrence entre les établissements bancaires est plus "rude" ; la concurrence extra-sectorielle est plus forte (concurrence avec les compagnies d'assurance sur les produits financiers, avec des organismes spécialisés (SOFINCO, CETELEM...), avec des groupes de distribution (CARREFOUR, AUCHAN...) ; des banques étrangères (CAIXA, Banque FRANCO PORTUGAISE) s'installent en France.

Une partie des salariés ignore cette évolution ou ne veut pas l'intégrer psychologiquement. Le refus

8. Mucchielli A., "La nouvelle communication", Armand Colin, Paris, novembre 2000

9. Watzlawick P et al, "Une logique de communication", Paris, Le Seuil, 1972.

conscient ou inconscient d'appréhender la réalité se traduit par une absence de volonté de progresser en changeant d'activité au sein de la banque et en acceptant toute formation.

À cette époque, les banques sont donc toutes confrontées à une baisse de la rentabilité de leurs activités traditionnelles c'est-à-dire l'intermédiation. La baisse des taux et les conditions de marché, toujours revues à la baisse, conduisent les banques à chercher de la rentabilité selon trois directions :

1. la gestion actif/passif qui consiste à gérer au mieux la trésorerie de la banque tant en volume qu'en taux afin de dégager des résultats. La banque en question est devenue spécialiste dans ce domaine et une grande part des résultats des années précédentes est due à cette gestion ;
2. la montée en puissance des commissions afin de rentabiliser l'activité traditionnelle. L'objectif est que celles-ci absorbent à terme les frais fixes ;
3. la volonté de développer les actions de filiales spécialisées à forte valeur ajoutée afin que celles-ci consolident le résultat du Groupe.

Les éléments internes

La banque comme toute entreprise de ce secteur sait qu'elle peut être confrontée à une crise. Pour réussir le challenge de ne pas licencier, chaque salarié doit se remettre en question. À l'époque, deux actions ont été entreprises : une réduction des effectifs de 2,7 % sur la base du volontariat (donc sans licenciement) et un transfert de postes de certains salariés. En 1991, 80 postes administratifs ont été modifiés, sur un effectif de 1000 salariés soit 8 % de l'effectif. En 1995, la banque réussit bien sur le plan commercial mais est confrontée à trois phénomènes :

- une augmentation des contentieux. Cette évolution est identique dans toutes les banques. Les efforts commerciaux se trouvent ainsi en partie annihilés ;
- les clients sont de plus en plus exigeants auprès de leur(s) banque(s) et le degré de professionnalisme, des guichetiers notamment, doit de plus en plus s'élever ;
- une partie du personnel apparaît peu adaptée à cette nouvelle donne, et la motivation pour évoluer dans son travail et dans ses compétences est faible.

Les préconditions sont sur le point d'être maîtrisées. La refonte du système d'offre de la banque permet à la banque de se redresser sur le plan de la part de marché. La motivation des équipes commerciales est plus forte. Tous ces éléments apparaissent suffisamment favorables pour que le président annonce, dans le premier numéro de l'année du journal d'entreprise, que l'année 1995 devrait être exceptionnelle car les efforts entrepris depuis deux ans commencent à donner leurs fruits. «Le virage radical engagé pour redresser la banque est sur le point de réussir» affirme-t-il. L'optimisme est donc à son paroxysme dans les rangs des cadres supérieurs.

1.1.2 L'événement déclencheur

La situation délicate du Mexique en ce début d'année 1995 est l'événement catalyseur de la crise sociale. Elle se traduit par deux phénomènes exogènes à la banque :

- alors que tous les analystes subodorent une baisse des taux d'intérêt à court et long terme, la crise Mexicaine contrecarre toutes les attentes. Les taux se retournent brutalement. La banque s'étant assurée sur une baisse des taux se retrouve en position inverse. Chaque jour qui passe se traduit par des pertes et comme le résultat de la banque est largement assis sur cette gestion actif/passif, la situation est des plus préoccupante. D'autant que tous les analystes sont certains, la baisse des taux va reprendre, cette situation est temporaire ;
- la situation instable en France a provoqué de très fortes tensions sur le franc. Les taux à court terme ont ainsi été relevés pour soutenir la monnaie. La crainte est que cette situation atypique dure plusieurs mois.

La crise est donc révélée par des facteurs que l'entreprise ne peut maîtriser (événement). Mais elle résulte aussi d'une situation délicate qu'elle connaît depuis plusieurs années à savoir une productivité insuffisante par salarié (éléments du processus analysés dans les préconditions). S'il n'y avait pas eu l'événement, les éléments de processus auraient sans doute été gérés sans

qu'une crise n'intervienne. C'est l'événement qui plonge l'entreprise dans la crise et qui sert de catalyseur à l'explosion des éléments du processus. Ainsi, il semble qu'une première hypothèse puisse être proposée à la réflexion. Les éléments de processus n'entraînent pas nécessairement une crise même s'ils sont graves tant qu'un élément catalyseur ne se produit pas.

1.1.3 L'expansion

Trois mois après le début d'année, un bruit court dans la banque : un plan social serait en préparation. Combien de personnes seraient concernées ? À quelle échéance ? S'agirait-il d'un plan social "sec" ? Le climat social se dégrade de plus en plus vite et la direction pense qu'il faut réagir rapidement.

1.1.4 La résolution

Les contraintes extérieures sont tellement fortes que la direction ne peut éviter le plan social.

1.2 La perte du système de référence

Les circonstances de la crise peuvent apparaître paradoxales. La situation de l'activité "traditionnelle" n'a jamais été aussi bonne. Le taux de progression des encours de crédits et de dépôts est relativement exceptionnel. Les parts de marché se redressent sans pour autant que cette embellie se fasse au détriment de la marge. Les crédits réalisés sont en effet plus nombreux et les taux pratiqués permettent de ne pas dégrader la marge d'intermédiation. La mise en place de procédures automatisées de collecte des commissions ainsi que la généralisation de commissions sur les services offerts se traduisent par une part plus forte de ce pôle d'activités traditionnelles dans la constitution du bénéfice. Malheureusement, la gestion actif/passif (GAP) qui a permis à l'entreprise de réaliser des exercices bénéficiaires les trois années précédentes se trouve être depuis le début d'année génératrice de pertes importantes.

Sur le plan managérial, la banque repose sur un système pyramidal en partie décentralisé (directions de groupe) et sur une organisation fortement cloisonnée par activité. Les activités opérationnelles sont organisées en fonction d'une décentralisation par groupes gérant un certain nombre d'agences. La communication se résume à l'essentiel puisque chaque unité entretient peu de relations avec les autres unités, chacun agissant comme le "patron" de son agence, de son groupe. Les activités fonctionnelles sont réparties par directions. La communication est forte en ce qui concerne les directeurs et relativement faible entre les agents des directions.

La communication fonctionne correctement dans le sens descendant, différemment selon les directions dans le sens ascendant et peut ne pas exister dans le sens latéral sauf si des relations d'amitié existent entre les individus ou si les directeurs ont souhaité que soient créés des liens entre les directions.

La référence provient de la voie hiérarchique. Le président contribue, avec le directeur général et les directeurs généraux, à impulser un cadre de référence nouveau qui convient à la stratégie de développement de la productivité. Une mise en avant systématique des individus et des opérations se situant dans la ligne stratégique est entreprise. Cela n'empêche pas qu'il existe des difficultés de communiquer. Elles résultent des évolutions du métier de banquier. Trois métiers coexistent en effet dans cette banque, rendant la communication délicate car les références culturelles et la perception du métier ne sont pas les mêmes.

Le métier administratif

Encore assez éloigné des réalités de l'environnement économique, cette catégorie de salariés n'a pas ou faiblement intégré la notion de client. La vision du monde bancaire est celle des années 1960, et la philosophie est de réaliser correctement son travail, terminer à l'heure et profiter des avantages liés à la condition de salarié d'une banque. Ces salariés ne sont pas très loin de la vision négative du personnel de la fonction publique.

Le métier "banquier traditionnel"

Ce métier est en opposition et entre en conflit avec le précédent. Le salarié "type" se sent investi d'une double mission : satisfaire le client et remporter de nouvelles parts de marché ; réaliser des marges pour payer tous les salariés.

Ses craintes se situent au niveau de ses conditions de travail (car il s'aperçoit que la direction lui demande de plus en plus d'efforts commerciaux, une meilleure gestion des risques, une hausse de la motivation de son équipe...) et de son évolution car la banque, entreprise de moins de 1000 personnes, ne peut assurer une progression à chacun vers des postes à haute responsabilité.

Le métier d'avenir dans la banque

Ce métier est composé de personnes hautement qualifiées. La crise ne les inquiète pas. Elles savent qu'elles pourront soit se reconverter soit intégrer une autre banque. Elles sont en revanche conscientes de la crise actuelle et de ses répercussions sur le monde bancaire et des efforts à accomplir.

En résumé, le comportement du salarié est en partie dicté par son appartenance à son métier. En revanche, des valeurs sont admises par tous et constituent un cadre de référence fort depuis de nombreuses années (une étude sur l'identité interne de l'entreprise a été réalisée avant la crise). La fierté qui se dégage d'être dans une banque régionale repose sur plusieurs idées :

- la banque est un acteur puissant du développement économique et culturel de la région. Le sentiment d'être utile aux entreprises, aux particuliers et aux collectivités locales est fort. Nombre de salariés se sentent investis d'une mission : faire de la région une zone forte tant sur le plan économique que culturel. D'ailleurs de nombreuses actions (soutien de la banque de telle entreprise régionale, actions de sponsoring ou de mécénat...) sont évoquées dans le journal de l'entreprise ;
- la proximité avec les clients et prospects est un élément majeur de différenciation. Seuls des conseillers proches des clients peuvent satisfaire leurs besoins correctement. Le partage des mêmes préoccupations (volonté de faire fructifier les patrimoines des clients) rapproche la banque de ses partenaires ;
- la banque en question a un caractère humain affiché, d'abord en raison de sa taille, puisque tout le monde se connaît. Les relations avec la hiérarchie sont faciles. Il semble à chacun que le président est très accessible et qu'il comprend parfaitement les besoins de chacun. La banque a toujours été à la pointe sociale ;
- la banque possède un personnel compétent, ce qui explique en partie pourquoi la rémunération du personnel est plus élevée que dans les autres banques. Les zones de compétence fortes sont toujours mises en avant dans les discours internes et externes ;
- la proximité et la compétence permettront d'apporter aux habitants de la région des conseillers de qualité intégrant parfaitement les besoins. La banque dispose en plus de moyens atypiques pour une banque de sa dimension. Elle est par exemple une des seules banques de province en France à s'être dotée d'une salle de marché.

La crise mexicaine a des répercussions majeures sur le cadre de référence. Le caractère humain de la banque s'effondre. La rumeur du licenciement se traduit par une perte de légitimité de la ligne hiérarchique et plus précisément des cadres supérieurs et surtout du président. Il s'était toujours indiqué hostile à toute idée de plan social. Ce retournement radical de position se traduit par une perte de confiance qui est renforcée par sa déclaration du début d'année présentant l'entreprise comme sortant de sa situation critique. La banque est en effet un secteur qui à l'époque semble protégé de toutes les difficultés de l'activité économique. S'il ne s'agit pas de professions à vie, l'idée d'appartenir à un secteur à l'abri, proche d'un emploi public, est largement partagée par les salariés. Le bouleversement dans l'identité de l'entreprise est conséquent. La fragilité de la banque ressort. Le caractère régional apparaît être une faiblesse alors qu'auparavant il était considéré comme un facteur de succès. La fracture entre les salariés des trois métiers s'accroît. Les salariés administratifs sont très inquiets car ils se doutent que leurs effectifs supporteront le plan social. La crainte de l'avenir devient très forte. Les salariés "banquier traditionnel" sont relativement rassurés car ils savent que les mesures de restructuration ont déjà été prises. D'ailleurs leurs résultats sont déjà visibles (redressement de la part de marché...). Enfin, les salariés travaillant dans les "métiers d'avenir" sont observateurs. L'inquiétude n'est pas de mise car ils pensent pouvoir changer d'entreprise facilement si la situation se détériore.

C'est la partie événement qui bouleverse le cadre de référence. Les éléments du processus, connus de tous avant la crise, ne sont pas intégrés comme des éléments à potentialité dévastatrice. Les salariés

avaient au contraire le sentiment que la réussite était à l'horizon des efforts déjà accomplis. Une certaine fierté était partagée par tous. La réussite se fera sans licenciement a contrario de certaines banques qui ont déjà mis en place des procédures de réduction des effectifs. La crise mexicaine apparaît l'élément qui fait s'effondrer toute cette logique et qui affecte gravement le système de référence des acteurs.

La direction s'interroge sur la manière d'annoncer le plan social inévitable, le rôle de la communication de crise apparaît alors.

2. La communication de crise

Alex Mucchielli indique que la communication interne est un puissant outil managérial pour faire face à des situations de crise mais qu'il est mal exploité par les dirigeants par méconnaissance des multiples ressources de cet outil. Son rôle est double : atténuer les effets psychologiques de la situation de crise et réduire la désagrégation de la cohérence interne. À ce titre, il considère que l'un des buts de la communication de crise est de «reconstruire des projets professionnels, définir en commun une nouvelle situation...». La communication de crise est alors un des éléments clé de la lutte contre la crise qui accompagne toutes les décisions et toutes les actions de "redressement" du manager. Ainsi ces actions ont le sens qu'elles doivent avoir et ne font pas l'objet d'interprétations diverses liées aux différents systèmes de pertinence en présence. La communication de crise doit redonner des points de repère, détendre les relations et minimiser les risques de dévalorisation pour les personnels.

La communication dans la résolution de la crise se justifie en raison de ce que la conduite de la sortie de crise s'apparente à la conduite du changement¹⁰. L'entreprise ne se présentera plus comme elle était avant à la fin de la crise. Toute conduite de changement fait appel à deux types de processus : des processus techniques (programmes d'actions, budgets, allocation de moyens, restructuration...) et des processus culturels (informations, formations, groupes de travail et de réflexion, mise en place de processus participatifs...) qui privilégient les communications¹¹.

Pour répondre à la crise, la banque a fait appel à un intervenant extérieur qu'est précisément le chercheur. Son rôle est double :

- proposer une stratégie de communication de crise dont l'objectif majeur est de ne pas créer de tensions autour de la présentation du plan social. La situation se dégraderait plus fortement si, en plus de la crise, la banque avait à supporter le poids d'une grève ;
- reconstruire un système de référence compatible avec la stratégie retenue. La difficulté la plus importante pour le conseil a été d'établir un climat de confiance entre les dirigeants et les salariés. Le travail ne sera pas simple car la communication interne est sous "contrôle" des syndicats. Les syndicalistes s'expriment souvent et informent plus des événements que la direction ne le fait. La confiance dans l'information syndicale est très forte. Le journal d'entreprise est considéré comme la "voix de son maître". Une suspicion règne dans les communications de la direction. Les rumeurs sont souvent fondées et constituent en quelque sorte la véritable communication interne de la banque.

2.1 L'élaboration et le déroulement de la communication de crise

2.1.1 L'élaboration de la stratégie

La stratégie proposée et retenue repose sur trois principes.

Un profil bas et explicatif

La teneur du message est importante d'autant que la direction ne communique pas souvent en premier. Le message doit être accessible à tous les membres de l'entreprise puisqu'il est destiné à informer et convaincre tous les salariés de l'intérêt des mesures. Ainsi, il est hors de question d'entrer dans une argumentation technique sur les raisons de la crise.

C'est pourquoi il a été retenu le choix d'un message informatif et descriptif de la situation sans parti

10. Mucchielli A., opus cité, mai 1993.

11. Kobi J.M. et Wüthrich H., "Culture d'entreprise. Mode d'action", édition Nathan, 1991, p.180.

pris. La transparence et l'honnêteté de la présentation doivent être remarquées par tous les salariés pour ne pas prêter le flanc à la critique probable des syndicats.

La construction du message doit montrer que la crise mexicaine est le révélateur d'une situation générale qui menaçait la banque depuis plusieurs années (manque de productivité, salaires plus élevés que la profession, dégradation de la marge commerciale...). Le message doit aussi défendre la gestion actif/passif (GAP). Les pertes actuelles résultent de la GAP et non de l'activité commerciale qui est bénéficiaire. Il est fort probable que nombre de collaborateurs estiment que la banque doit se recentrer sur son activité d'intermédiaire et non chercher à "spéculer" à partir de la GAP. Enfin le dernier élément du message est de montrer que la banque était réellement dirigée pour contrecarrer toute polémique éventuelle sur la déclaration du PDG de début d'année annonçant l'année exceptionnelle.

Pour éviter toute controverse sur le coût de cette communication, la décision fut prise de construire tous les documents en noir et blanc sur feuille A4 ou A3 (affiches) afin de montrer le souci de la direction d'informer sans pour autant gaspiller les ressources de l'entreprise.

La démultiplication rapide du message

Un des soucis majeurs est d'arriver à communiquer rapidement et de manière uniforme à l'ensemble des salariés le même message sans qu'il puisse être transformé ou commenté. La difficulté résulte dans l'éparpillement géographique des salariés présents sur 5 départements et, dans chacun de ceux-ci, dans des villes et bourgs importants. Les moyens possibles de répondre à cette contrainte sont vite évalués. Une lettre du président apporterait certes un caractère solennel à la communication mais manquerait de chaleur humaine. Un numéro spécial du journal permettrait d'expliquer complètement la situation et de présenter dans le détail les mesures concrètes. Les salariés pourraient cependant considérer que la direction dépense sans compter pour annoncer l'événement : le journal réalisé en quadrichromie pourrait poser un problème de double langage (l'entreprise fait des pertes, donc elle licencie mais pour l'annoncer, elle ne regarde pas à la dépense). Ces deux supports pourraient apparaître comme un moyen de la direction de ne pas susciter la discussion puisqu'ils ne permettent pas l'échange. La solution finalement retenue reposera tout simplement sur la volonté de motiver tous les cadres à devenir les relais essentiels de cette communication et évitera les pièges précédents tout en permettant de remonter les premières réactions et incompréhensions toujours possibles.

La transparence

La direction a souhaité avoir pour interlocuteurs non seulement les syndicats et le comité d'entreprise, mais aussi l'ensemble des salariés de façon directe.

Le message a été construit sur l'axe suivant : la banque est en perte, il faut réagir. La construction du message a reposé sur un découpage de l'axe en 9 thèmes liés qu'il est possible de regrouper en deux sous axes majeurs. Le premier explique les raisons de la crise et ses répercussions sur la banque ; le deuxième reconstruit un univers de référence compatible avec les nouvelles ambitions de la direction. Chaque élément du message a fait l'objet d'une fiche partant des faits et d'une autre fiche explicative afin que chacun analyse de la même manière les données fournies. Chaque thème comprenait donc un ensemble d'éléments indiscutables et des commentaires que chaque salarié pouvait vérifier à partir de l'élément incontestable.

La première fiche traitait des principaux chiffres caractéristiques de l'activité d'une banque (PNI - produit net d'intérêt clientèle - , PNB - produit net bancaire), frais de fonctionnement et provisions). Une première analyse faisait ressortir que le PNB s'améliorait légèrement mais que les frais de fonctionnement augmentaient plus vite. Si les provisions baissaient, le résultat net était négatif.

La seconde fiche en expliquait les raisons. L'accent était mis sur les deux éléments qui avaient entraîné la situation et qui en constituaient l'événement, à savoir le retournement des taux lié à la crise mexicaine et les fortes tensions sur le franc. Les éléments de structure suivants, accélération de la dégradation de la marge d'intermédiation et insuffisance de productivité par salarié, étaient associés.

La troisième fiche expliquait les conséquences dues au retournement de marché. Cette fiche avait

pour objectif de montrer l'intérêt de la GAP. La fiche montrait que les résultats positifs des années précédentes résultaient de la GAP. Elle avait aussi pour but de montrer que l'événement était imprévisible et donc que la banque était bien dirigée.

La quatrième fiche portait sur le coeur du problème : l'insuffisante productivité. L'accent était mis sur le poids des frais de fonctionnement résultant de la politique salariale nettement favorable aux salariés par rapport aux autres banques. Un comparatif à partir de banques sensiblement du même poids avait été effectué pour prouver la véracité de l'analyse.

La cinquième fiche avait pour vocation de montrer que la direction s'était servie des bons résultats passés (en raison de l'action de la GAP) pour remédier au problème de la productivité avant que la crise n'éclate. La réorganisation commerciale, la modernisation des services de production, la meilleure maîtrise des risques et la baisse régulière des effectifs montraient que les choix stratégiques étaient les bons. Et même si la stratégie avait été rattrapée par la crise, la légitimité de la direction ne pouvait plus être remise en question.

Les autres fiches portaient sur le plan social et avaient pour objectif de motiver les salariés et reconstruire un nouveau champ de référence compatible avec la stratégie.

2.1.2 La réalisation de la stratégie retenue

Le message fut très bien perçu par tous les niveaux hiérarchiques. Néanmoins, la partie du message tenant aux répercussions de la crise mexicaine sur une banque régionale était une partie du message difficile à accepter pour les personnes qui se considéraient comme les futures licenciées. Une explication plus détaillée a alors été entreprise à partir d'une interview du président qui répondait aux questions posées par un journaliste interne. Toutes les questions étaient constituées par des interrogations des salariés. Le cadre de référence fut reconstruit assez rapidement car le message avait apporté des liens entre les systèmes de référence avant et après crise. La direction de l'entreprise ne s'est pas trouvée affaiblie par la crise malgré la déclaration très positive du président en début d'année. Au contraire, son pouvoir par rapport aux syndicats s'est largement renforcé.

La stratégie de communication doit reposer sur l'effet de surprise même si tous les salariés s'attendent à une déclaration tonitruante de la direction. Quatre grandes actions sont prévues et réalisées :

- la première action de la direction est de fixer le jour et l'heure de l'annonce du plan social. Le jeudi est retenu pour permettre d'annoncer le plan à tous les membres de l'entreprise le vendredi (jour de réunion des cadres opérationnels et fonctionnels). Le choix repose sur l'idée que les syndicats n'auront ainsi pas le monopole d'annoncer les mesures du plan. Le message est essentiellement construit sur des faits non interprétables pour ne pas ouvrir le flanc à la critique habituelle de manipulation des faits et des chiffres présentés par les directions ;
- la seconde action consiste à informer tout le personnel du plan social immédiatement avant la fin du vendredi. Une information uniforme est réalisée par la direction. Pour cela, tous les cadres sont mis à contribution. Les cadres fonctionnels et opérationnels seront chargés d'informer et de discuter sur les incompréhensions possibles de la situation et du choix de la direction. La stratégie retenue repose sur une communication en cascade des directeurs généraux aux salariés. La réunion mensuelle constituera le point de départ. Son objectif principal sera de convaincre les cadres des choix stratégiques effectués, de rechercher leur soutien afin qu'ils deviennent les relais indispensables au plan. La réunion est volontairement écourtée (fin vers 10 h 30, alors qu'habituellement la réunion se prolonge par un déjeuner) pour réussir la communication à l'ensemble du personnel ;
- la troisième action porte sur le message. Pour obtenir une parfaite cohérence dans le message, un kit est distribué à chaque cadre. Il comprend un jeu d'affiches de présentation pour chaque cadre qui aura à répercuter l'information et un jeu de dossiers à remettre à l'ensemble du personnel, reprenant et développant les thèmes des affiches. Une explication de la crise, de ses répercussions sur la banque et de la nécessité de proposer un plan social sont développées de manière identique à ce qu'ils devront présenter dans la journée à leurs subalternes afin que ceux-ci puissent l'exposer à l'ensemble du personnel avant la fin de semaine ;

- la quatrième action est de prévoir des réunions d'information avant que les cadres n'en connaissent la raison officielle. Lorsqu'un cadre est absent, son adjoint doit se rendre impérativement à cette réunion décidée tardivement sans que l'objet ne soit clairement identifié. De cette façon, il a toujours été possible de compter sur la présence du cadre ou de l'adjoint sans reporter à plus tard les réunions.

La stratégie mise en œuvre s'est déroulée selon les plans élaborés. Le jeudi soir, le comité d'entreprise connaissait la teneur des mesures à prendre pour enrayer la crise. Les syndicats n'ont pas réagi et ont été surpris de la rapidité et du soin apportés par la direction à la diffusion d'un message qui ne se voulait en rien polémique mais factuel. En revanche, les salariés étaient inquiets puisque la direction n'avait pas souhaité présenter une liste de personnes qui pourraient bénéficier des mesures. Le plan social prévoyait en effet une aide à la réalisation de projets personnels et au départ volontaire pour éviter ou limiter le recours au licenciement. L'inquiétude, la rapidité de la dégradation de la situation et l'incompréhension devant la position nouvelle du PDG (contre toute idée de plan social les années précédentes) a entraîné un nouveau besoin d'informations pour reconstruire totalement un nouveau cadre de référence.

Selon le chercheur, il n'était pas souhaitable de reproduire la première stratégie qui s'appuyait essentiellement sur l'action des cadres pour deux raisons :

- ceux-ci devaient rassurer leurs subalternes et chercher à les motiver tout en reconstruisant un nouveau cadre de référence. Leur contribution journalière à l'amélioration du climat social était importante et ils devaient conserver leur énergie pour convaincre du bien fondé des mesures ;
- le PDG était absent de la communication de crise. Il devait redevenir un leader incontesté montrant la voie du succès futur ;

Dans la mesure où un numéro du journal d'entreprise allait paraître, quatre pages en encart exceptionnel seraient intégrées sous la forme d'un interview du PDG. Le ton serait le plus proche possible de ce qui se disait à l'intérieur de l'entreprise. Des questions sans concession seraient posées par le conseil. Une vingtaine de questions parfois très polémiques furent posées telles que : «Pourquoi, la crise mexicaine à des milliers de kilomètres peut générer des pertes à une banque française régionale?» ; «Vous avez toujours indiqué que vous étiez contre les plans sociaux, alors pourquoi celui-ci ?»... Sous cette forme, furent alors rappelés les différents thèmes déjà évoqués. Cet article eût deux conséquences majeures : la première se traduit par un maintien de la confiance des syndicats dans la position de la direction à travers la clarté de la communication mise en œuvre ; ils n'ont donc pas réagi. La seconde est que le PDG montra qu'il était à l'écoute et qu'il ne cherchait pas à éluder les questions même délicates. Sa position de leader fût renforcée.

Pour que cet exemple de communication de crise puisse être utile, il convient de trouver un fil conducteur permettant d'interpréter la stratégie et son déroulement afin que cette intervention puisse être susceptible d'être reproductible. Enfin, une analyse de l'impact de cette communication sera proposée.

2.2 L'analyse de la communication de crise par la théorie sémio-contextuelle et de ses effets

2.2.1 La communication de crise à travers le fil conducteur de la théorie sémio-contextuelle

La théorie sémio-contextuelle de la communication s'intéresse à la construction du sens pour les acteurs. La communication dont il est question ne peut être analysée en dehors de la situation dans laquelle elle prend sa place. Par rapport aux autres théories sémiologiques, elle présente l'intérêt de s'exercer sur les communications-en-acte, c'est-à-dire les communications en train de se faire dans une situation d'échange. Elle apparaît ainsi plus vaste en ce qui concerne les éléments pris en compte. En effet, les autres théories sémiologiques ne s'intéressent qu'à un seul aspect de communication déjà réalisé (par exemple, la sémiologie de l'image analyse le contenu intrinsèque de l'image et des effets du support dans lequel elle s'inscrit¹²). À ce titre, la théorie sémio-contextuelle apparaît être un instrument remarquable pour comprendre comment en période de crise, la signification des messages se construit. Sept contextes présentés par ordre d'importance peuvent être pris en compte :

12. Joly M., "Analyse sémiologique de l'image", Dictionnaire des méthodes qualitatives, Armand Colin, Paris, 1996, p. 214-219.

- le contexte expressif des identités. Le message prend un sens en fonction de ce que l'on sait ou de la connaissance des intentions, des projets et des enjeux des acteurs ;
- le contexte culturel de référence aux normes et règles collectivement partagées. Le sens du message provient des normes existantes ou construites au cours des échanges ;
- le contexte des positions respectives des acteurs. Le sens du message est lié aux positionnements des acteurs entre eux ;
- le contexte social immédiat. Le message prend un sens en fonction de la qualité des rapports entre les acteurs ;
- le contexte temporel. Le sens est déterminé en fonction de ce qui a déjà été dit ;
- le contexte spatial. Le sens est relié à la disposition du lieu et aux contraintes s'imposant à tous ;
- le contexte physique et sensoriel. La signification est fonction des éléments sensoriels qui arrivent aux différents sens (vue, ouïe, toucher...).

La perte du système de référence contraint le gestionnaire de la communication à agir sur le contexte de son message pour faire émerger un sens commun. La démarche consiste en une suite d'actions visant à structurer la situation dans laquelle les messages sont transmis avec pour objectif la compréhension mutuelle des acteurs. La théorie sémio-contextuelle permet de comprendre comment la communication de crise a facilité la sortie de crise.

L'intervenant extérieur a en effet pris en compte les sept contextes pour mieux toucher les différentes cibles. La perte du système de référence a entraîné le stratège à utiliser tous les moyens pour que le message soit parfaitement compris par toutes les personnes concernées. C'est en reprenant des éléments contextuels que l'intervenant a créé un nouveau cadre de référence en relation étroite avec les éléments contextuels bouleversés.

Tout d'abord, il convient de remarquer que la communication étudiée est bien de type contextuelle dans la mesure où l'utilisation simultanée de différents contextes a été recherchée. Le message est construit sur des éléments connus de tous (insuffisante productivité, rôle de la GAP dans les résultats...) qui s'inscrivent dans le contexte expressif des identités. C'est à cette étape qu'un lien est créé entre l'ancien système de référence et celui à construire. En partant d'éléments connus de tous, le message prend tout son sens pour tous les salariés de l'entreprise. La communication a pour objectif de clarifier les enjeux et les intentions de chacun. Le message utilise aussi le contexte culturel de référence aux normes et règles collectivement partagées en utilisant essentiellement des supports écrits (la culture bancaire repose sur des normes écrites) à partir de chiffres ne permettant pas d'interprétation et en s'appuyant sur les messages habituels (banque régionale, compétence forte...). La recherche d'un amalgame entre les faits et leurs interprétations et les messages de la communication avant crise renforce aussi la construction d'une nouvelle identité. Les contextes "positions respectives des acteurs" et "contexte social immédiat" ont été également utilisés puisque le contact humain a été privilégié. Le sens du message repose sur la hiérarchie de proximité toujours plus crédible pour les subordonnés qui ont l'habitude de travailler avec celle-ci. La recherche d'une communication construite sur des rapports humains existants a renforcé les deux contextes précédents. Une stratégie partant de la direction sans chercher l'appui des cadres intermédiaires se serait soldée par un manque de chaleur humaine. L'interprétation aurait sans doute été différente. Le contexte temporel a été utilisé pendant le déroulement de la communication de crise. La reprise des messages existants tout au long de la communication (des documents remis aux salariés à l'article rédactionnel du président) a renforcé l'idée de continuité du discours et de transparence dans la situation de la banque. Le contexte spatial a lui aussi servi la stratégie puisque l'information s'est effectuée sur le lieu de travail habituel des salariés qui permettait un meilleur dialogue. Enfin, le contexte physique et sensoriel a été mis en avant puisque à chaque salarié le message était expliqué (ouïe) à partir d'affiches (vue). Chaque salarié repartait enfin avec un écrit (toucher).

Cette communication s'est traduite par des effets positifs sur le devenir de la banque.

2.2.2 Les effets de la communication de crise

La communication de crise s'est soldée par une rapide adhésion des salariés à la solution présentée par la direction. La crainte de départs contraints a vite été éliminée puisque le plan social stipulait la

volonté de la direction d'asseoir les départs sur la base du volontariat. Le message explicatif et transparent eu pour effet de repositionner toute l'équipe dirigeante. Les salariés eurent de nouveau l'impression d'être gouvernés.

Cette communication de crise s'est soldée par deux effets majeurs à plus long terme :

- la communication interne a changé radicalement. Aux mains des syndicats avant les événements cités ci-dessus, elle est redevenue sous contrôle de la direction de la communication. Cela a entraîné une refonte complète (fond et forme) du journal d'entreprise avec la volonté de ne plus le considérer comme la voix de son maître. Des articles mettant en avant le rôle de chacun ont été systématisés. De même, la communication autour des journées cadres organisées annuellement a été modifiée. Avant, les cadres supérieurs indiquaient les volontés stratégiques et les cadres de rang inférieur écoutaient la "bonne parole". Ces journées étaient souvent source de démotivation puisque les discours semblaient aux cadres très éloignés de leurs préoccupations de tous les jours. La participation de tous les cadres à la réussite de la sortie de crise ne permettait plus l'organisation de ces journées sur ce registre. Une participation active de certains d'entre eux devenait nécessaire. Ces journées sont devenues un outil de valorisation et de partage des réussites à tous les niveaux. Des cadres de rang inférieur se sont intercalés entre les discours des dirigeants pour expliquer comment ils avaient mis en place à titre expérimental les volontés stratégiques en indiquant les sources de succès et d'échec. La conséquence majeure a été que la motivation des cadres s'est largement accrue selon le directeur de la communication car « ils appréciaient d'entendre en dehors des discours "officiels" les collègues de même rang expliquer concrètement ce qu'ils avaient acquis des changements ». La remise d'un document à la fin de la journée de l'ensemble des interventions a été particulièrement appréciée. Avant, ils ne repartaient qu'avec les notes qu'ils avaient prises. Ce changement était dicté par la volonté de continuer le processus de propagation des idées majeures par l'ensemble des cadres et de favoriser ainsi le dialogue social à tous les niveaux. Les cadres étaient invités à se servir du document remis pour discuter avec leurs subalternes des orientations de la banque ;

- les syndicats n'avaient plus de raison de remettre en cause systématiquement la politique de la direction. En 2001, l'impact des communications syndicales est amoindri car la direction de la communication veille à annoncer toutes les nouvelles bonnes et mauvaises avant que les syndicats ne puissent le faire. Les messages sont aussi plus informatifs et l'empreinte de la direction ne se matérialise pas car une plus grande indépendance dans l'écriture des articles est apparue. Seuls les articles concernant la politique générale de la banque nécessitent l'accord du PDG et du DG avant parution. Les négociations sur le plan social et la révision négociée de l'accord d'entreprise se sont très bien déroulées pour la direction, les syndicats n'arrivant pas à mobiliser le personnel pour faire pression sur elle. D'ailleurs, en septembre 1995, un mouvement de grève a touché les banques pour une revalorisation des salaires et contre les suppressions d'emploi dans le secteur bancaire. Les syndicats escomptaient mobiliser le personnel de la banque sur ce thème fédérateur et poursuivre ensuite le mouvement sur ce qui intéressait le personnel (le plan social et le nouvel accord d'entreprise). Ils n'y sont pas parvenus. Peu d'agents se sont sentis concernés en dehors des syndicalistes. Conséquence : la presse mettait en évidence les grèves dans les autres établissements bancaires mais ne faisait quasiment pas référence à cette banque. La clientèle ne s'en est pas trouvée gênée. La direction s'en est sortie renforcée sur le plan de la négociation, la transparence et la rapidité du message ayant engendré la confiance.

Actuellement la banque s'est largement redressée et la crise de 1995 apparaît comme salutaire dans la mesure où elle permit de traiter en profondeur les dysfonctionnements structurels. Le système de référence repose sur deux bases fortes : le client et la satisfaction au travail.

Conclusion

Cet exemple de communication de crise est intéressant à plusieurs titres. Tout d'abord, il concerne une entreprise de taille moyenne sur une crise interne liée à un plan social. Ensuite, il s'agit de la gestion d'une crise conflictuelle. L'actualité quotidienne ne cesse actuellement de révéler de nouveaux plans sociaux qui sont souvent suivis de grèves ou de boycott comme ce fut le cas pour Danone. Enfin, l'analyse menée permet de tirer des leçons managériales de l'évolution et du traitement de la crise :

- lorsqu'une crise résulte d'un événement et d'un processus, c'est l'événement qui est source de la déstabilisation du système de référence ;
- un processus n'entraîne pas obligatoirement une crise ;
- un plan de communication de crise est important (même si l'événement est l'élément majeur de la crise) car il sert à comprendre le système de référence d'avant crise. Il permet aussi de recenser les éléments du processus ;
- l'efficacité de la communication de crise repose sur une utilisation forte de la communication contextuelle ;
- la rapidité et la maîtrise des messages apparaissent essentielles à la réussite de la communication de crise ;

Ainsi, il est permis de considérer le recours à l'utilisation des sept contextes dans l'élaboration d'une stratégie de crise comme un élément permettant de construire un nouvel univers de référence plus facilement intégré par les salariés. La théorie sémio-contextuelle apparaît être excellente en tant que fil conducteur du stratège de communication.

Annexe - La recherche-intervention.

Plane¹³ définit la recherche-intervention comme « un processus d'interactions entre les acteurs d'une organisation et des intervenants chercheurs en management chargés de l'implantation, de l'acclimatation de méthodes et d'outils ainsi que de stimulation de transformations durables sur le mode de management et de fonctionnement d'une organisation ». Pour Wacheux¹⁴ « le chercheur doit être responsable d'un projet de changement organisationnel ». Dans le cas d'une crise, c'est effectivement le cas. Il précise d'ailleurs que « la recherche-action organise une consultation active et méthodique de l'organisation, pour produire une connaissance sur un processus de changement avivé et activé ». Dans l'étude présentée, le processus de changement est avivé et activé puisque la crise est perçue. La recherche porte au départ sur une consultation active et méthodique de l'organisation qui permet de comprendre les facteurs de processus nécessaires à la construction des messages pouvant reconstruire un cadre de référence.

La présentation de ce travail reprend les quatre phases proposées par l'ISEOR : la phase de diagnostic, la phase de projet, la phase de mise en œuvre, la phase d'évaluation des actions.

13. Plane J. M., "Contribution de l'intervention en management au développement de l'entreprise. Cas d'expérimentation", thèse de doctorat, Université Lyon II;

Plane J-M, "Méthodes de recherche-intervention en management", L'Harmattan, Paris, 2000.

14. Wacheux F. "L'utilisation de l'étude de cas dans l'analyse des situations de travail : proposition méthodologique constructiviste", Actes du Congrès de l'AGRH, Poitiers, novembre 1995, p. 127-135.

Wacheux F. "Méthodes qualitatives et Recherche en Gestion", Edition Economica, Paris, 1996.