

La communication externe de l'entreprise

Roger Lunel , février 2004



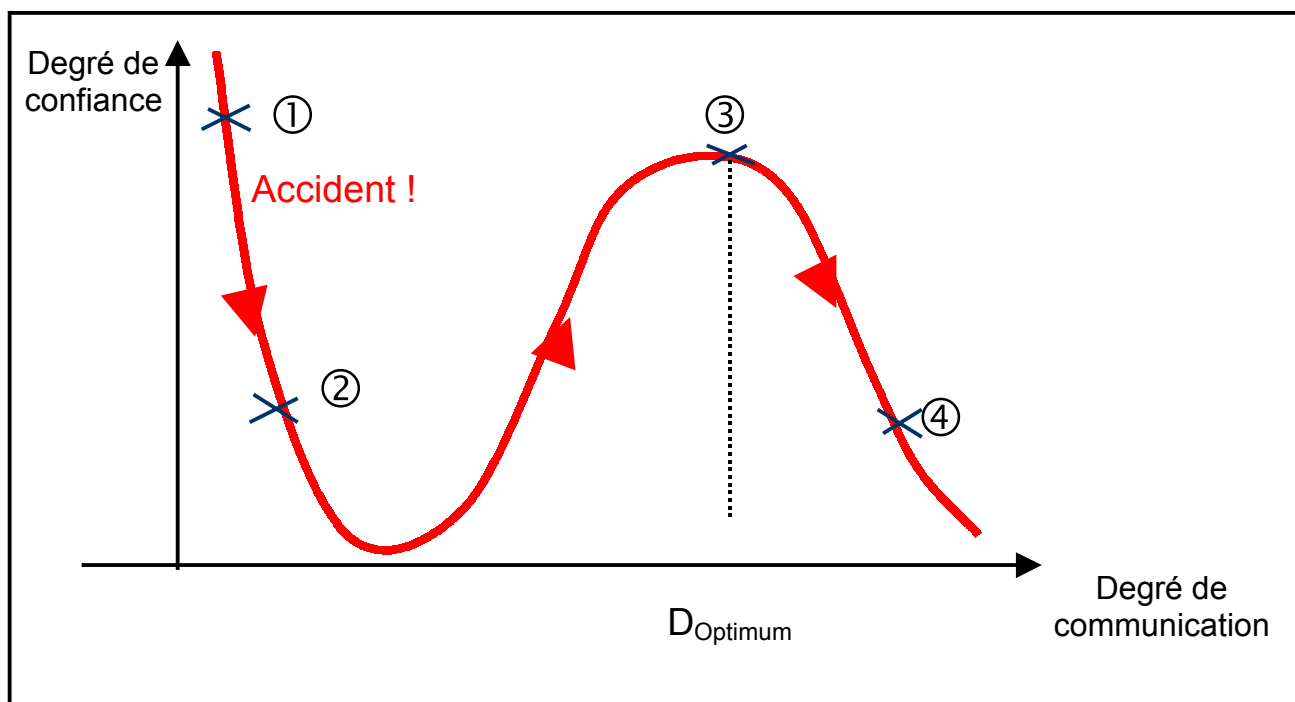
Une des exigences du chapitre « Communication » de la norme ISO 14001 est « d'étudier l'opportunité d'adopter un processus de communication externe portant sur les aspects environnementaux significatifs ».

A partir des expériences d'audit, on peut noter deux types de stratégie: qui s'illustre par la décision consignée par écrit est de ne pas communiquer, ou de communiquer à la demande. *Attention la version 2004 de la norme ISO 14001, exige, si le choix est d'adopter une stratégie de communication, que celle-ci soit documentée.*

Etre accepté dans son environnement en améliorant ses performances environnementales, reste l'objectif d'une entreprise ISO 14001 compte tenu de ses capacités techniques & économiques. La norme met deux outils à la disposition de l'industriel pour mesurer son acceptabilité, l'analyse environnementale et l'obligation d'écoute des parties intéressées.

Pour améliorer cette acceptation, l'industriel peut, s'il le désire, décider d'adopter une stratégie de communication afin de trouver l'optimum de confiance du public.

Graphiquement parlant, la courbe ci-dessous représente l'évolution du degré de confiance du public vis à vis de l'entreprise en fonction de la qualité/quantité de sa communication :



On peut identifier 4 zones distinctes, deux sont confortables (1 & 3) correspondantes aux deux types de stratégies observées. A chacune de ces zones, il est possible de faire correspondre un dicton populaire, selon les définitions ci-après :

① Au départ, l'entreprise ne communique pas vers l'extérieur, cela se traduit par le célèbre dicton populaire : « **Pour vivre heureux, vivons cachés** », le degré de confiance est infini du fait de l'absence de connaissance, c'est un état très instable.

② Lors de la survenue d'un accident (quelqu'en soit l'origine), le degré de confiance chute fortement. Dans un premier temps, les justifications de l'entreprise communiquées vers l'extérieur, n'ont pas l'effet escompté, le degré de confiance continue de baisser, qui se traduit par le dicton populaire : « **Il n'y a pas de fumée sans feu !** ». La confiance ne peut être rétablie sans une communication qui répond aux craintes du public.

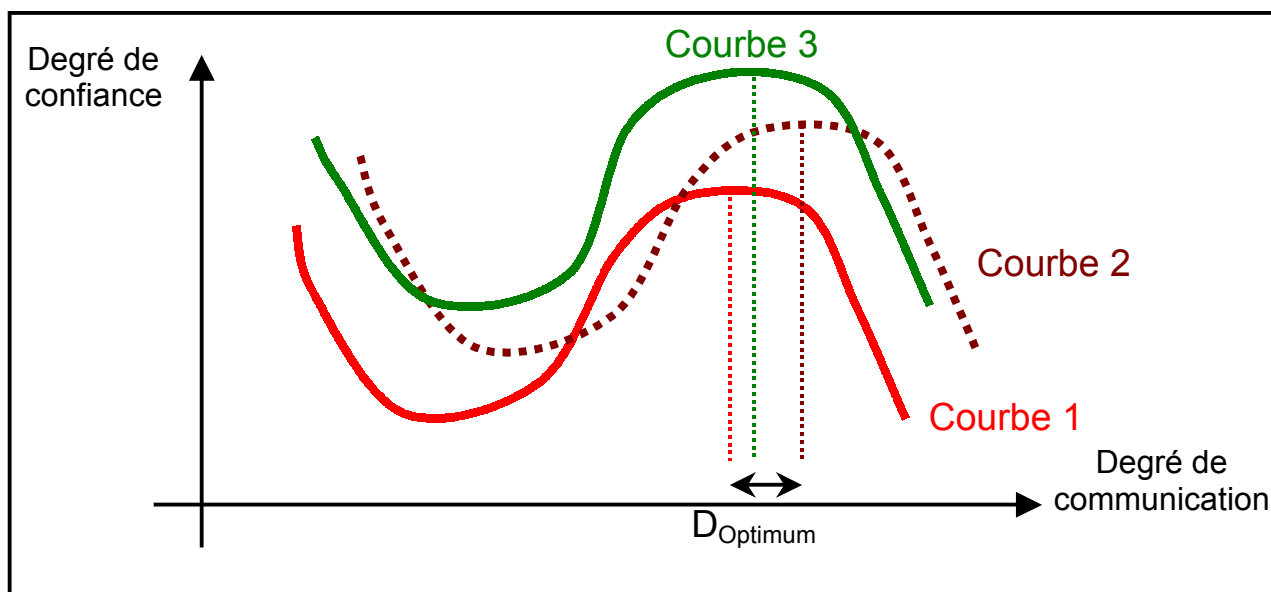
③ En recherchant un bon niveau de régularité et de qualité de la communication externe, en adéquation avec les attentes du public visé, l'entreprise tendra vers un optimum de confiance des parties externes. Pour atteindre cet état de grâce, l'organisme doit mesurer la perception par le public visé des informations transmises, être à l'écoute des demandes explicites ou implicites de leurs craintes.

④ A force de communiquer sans discernement des attentes réelles des parties externes, un changement s'effectue à l'insu de l'entreprise, le degré de confiance baissera de nouveau, correspondant au dicton populaire : « **Il essaye de noyer le poisson !** »

Chaque individu a besoin d'éléments différents (Quantité, Qualité) dont le niveau est plus ou moins important pour avoir confiance, ce qui rend très difficile de trouver un optimum de confiance commun, il n'existe pas de données mesurables permettant de tracer la courbe de chacun.

Mais il ne faut oublier qu'au titre de la **communication externe, c'est la logique d'autrui** qui doit prédominer, c'est-à-dire que faut-il dire pour rétablir la confiance, sans être perçu comme une simple justification.

Graphiquement, on représente la courbe de chaque partie externe :



Le but pour l'entreprise est donc de trouver l'optimum de confiance en tenant compte de la particularité de chacune des parties externes et c'est difficile.

Cette difficulté est d'autant plus vraie qu'il n'existe pas :

- d'outil d'évaluation de l'efficacité de la communication externe ou de la communication en cas de crise,
- de modalités minimales d'écoute des demandes des parties intéressées comportant des modalités d'analyse de ces demandes permettant de revoir la décision d'adopter une stratégie de communication externe en ce qui concerne les aspects environnementaux significatifs.

Ces absences peuvent se traduire par des situations identifiées en cours d'audit, dont voici deux exemples :

1°) Un site, dont l'impact le plus significatif identifié par les outils de son système de management environnemental est l'émission de nuisances sonores (plainte antérieure) et qui décide de ne pas adopter de stratégie de communication externe, est victime d'une deuxième plainte lors du dépassement de seuil d'émergence d'une émission nocturne perçues lors d'un chantier d'agrandissement de ces bâtiments.

2°) Un site, qui est victime d'un accident dont l'audit précédent avait défini un point sensible en terme de vulnérabilité, assure de l'efficacité de sa communication de crise du fait de la concordance entre ce qui est écrit dans le journal et le communiqué de presse initialement préparé ; alors que le journaliste par des astuces typographiques met en valeur son désaccord avec le communiqué de presse.