Zeitschrift: Bulletin des Schweizerischen Elektrotechnischen Vereins, des Verbandes Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen = Bulletin de l'Association suisse des électriciens, de l'Association des entreprises électriques suisses

Herausgeber: Schweizerischer Elektrotechnischer Verein ; Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen

Band: 65 (1974)

Heft: 10

Artikel: Comment développer l'esprit relations publiques dans une entreprise?

Autor: Hansses, M.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-915414

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

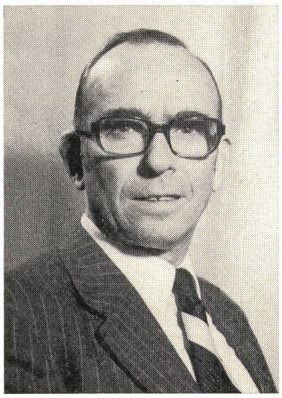
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 02.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Comment développer l'esprit relations publiques dans une entreprise?

Par M. Hanssens



Je ne renie pas ma part de responsabilité dans le choix du thème du rapport que je vais avoir l'honneur de vous présenter mais, après réflexion, je regrette son énoncé. Je lui aurais préféré «Comment maintenir l'esprit relations publiques dans une entreprise?». Pourquoi? Pour deux raisons. D'une part je crois sincèrement que depuis les nombreuses années que nous travaillons ensemble, nous avons, soit en Comité des relations publiques, soit au cours de symposiums, fait le tour de l'ensemble du problème des relations publiques internes, c'est-à-dire, entre autres, des motivations à créer et des moyens à utiliser. D'autre part, nous entrons, à mon avis, pour l'industrie électrique belge en tout cas, dans une nouvelle période de l'histoire des relations publiques, période sur laquelle je reviendrai ci-après et durant laquelle il s'agira beaucoup plus de «sauver les meubles», c'est-à-dire de maintenir ce qui existe d'esprit relations publiques plutôt que de développer celui-ci. Je sais aussi bien que vous que les événements actuels devraient inciter à l'inverse, mais la bise aigrelette de l'austérité incline bien des dirigeants à supprimer ou à réduire certaines activités, surtout celles qu'ils ne comprennent pas fort bien.

Je tiens à faire, avant d'entrer dans le vif du sujet, une deuxième remarque qui n'est pas, croyez-le bien, une clause de style: je n'ai aucune prétention doctrinaire et j'ai parfaitement conscience que, pour les générations futures, je ne figurerai pas parmi les «penseurs» des relations publiques. Par contre, je me pique de bon sens et d'esprit pratique. C'est pourquoi ce rapport ne constitue à mes yeux qu'un ensemble de réflexions tirées de mon expérience et qui seront à même, je l'espère, de constituer le point de départ d'échanges fructueux pour chacun d'entre nous.

Ultime remarque préliminaire: que faut-il entendre par «esprit relations publiques»? Nous en avons tous, je suis sûr, des idées plus ou moins précises, et confronter nos conceptions à ce sujet dans le cadre de la discussion ne manquera pas d'intérêt. Aussi, sans vouloir le moins du monde vous l'imposer, je vous présente dès à présent ma définition de l'esprit relations publiques.

Elle n'a rien d'original puisqu'elle constitue une adaptation de la très belle définition que Antoine de St-Exupéry donne de l'homme et qui est, je vous le rappelle: «Etre homme, c'est précisément être responsable, c'est connaître la honte en face d'une misère qui ne semblait pas dépendre de soi. C'est être fier d'une victoire que les camarades ont remportée. C'est sentir, en posant sa pierre que l'on contribue à bâtir le monde.» (Terre des Hommes.) Avoir l'esprit relations publiques, c'est précisément se sentir concerné. C'est connaître la honte en face d'erreurs, de défectuosités ou de maladresses qui semblaient ne pas dépendre de soi – cela nous arrive tellement souvent! C'est être fier d'une réalisation que des collègues ont mise sur pied. C'est sentir, en effectuant la plus humble des tâches de routine, que l'on contribue à la bonne marche de l'entreprise.

L'esprit relations publiques constitue en fait la finalité de l'ensemble de la politique relations publiques internes d'une entreprise.

I. Buts de relations publiques internes

Au risque de paraître cynique à certains et exclusivement terre à terre à d'autres, j'avoue ne pas croire à l'acte gratuit qui n'a jamais constitué autre chose qu'un des snobismes qui se portaient aux environs des années 20. On était «gidien» et l'on y croyait comme, actuellement, on est maoïste ou hippie. Donc, je ne crois pas à l'acte gratuit et ne crois pas aux relations publiques internes pratiquées «par amour de l'art». Le but des relations publiques internes est à mon avis, essentiellement triple:

1. Satisfaction du besoin d'information ressenti par le personnel

A l'époque de la multiplication des moyens d'information et de la vitesse de circulation de celle-ci, plus personne ne peut concevoir de ne pas être tenu au courant, au fur et à mesure de son déroulement, du moindre événement de quelque nature qu'il soit et qui survient dans un quelconque coin de l'univers. Cette exigence se manifeste bien entendu également dans le domaine professionnel auquel chacun consacre ou est censé consacrer un tiers de son temps durant une quarantaine d'années de sa vie. Ce besoin d'information, ressenti par le personnel et auquel il est plus ou moins bien donné satisfaction dans la plupart des entreprises, n'implique d'ailleurs pas automatiquement que le personnel *soit* effectivement informé, car, devant le volume d'information dont il est quotidiennement bombardé, l'homme ne fait pas toujours – loin s'en faut – l'effort de compréhension et d'assimilation qu'il devrait. De plus, l'information n'est pas toujours adaptée à celui auquel elle est destinée et dès lors, elle devient totalement inutile.

En résumé satisfaction est donnée sans, pour autant, que le besoin soit satisfait!

2. Accroissement du rendement

Pas plus que je ne crois à l'acte gratuit, je ne crois pas que l'amour porté au personnel et le désir de satisfaire ses aspirations constituent la caractéristique principale des chefs d'entreprises. Par contre, des contraintes économiques et sociales

toujours plus nombreuses et astreignantes leur imposent d'accroître la productivité de leurs entreprises. Parmi les facteurs qui concourent à cet accroissement, il en est, bien sûr, beaucoup d'ordre technique, d'autres qui sont d'ordre administratif mais il en est également, non négligeables, d'ordre exclusivement humain qui sont la «mise dans le coup» du personnel. Cette sorte de participation à base sentimentale, qu'il ne faut pas confondre avec la sacro-sainte «participation de gestion», «tarte à la crème» syndicale actuelle, exige des chefs d'entreprise, outre des dons démagogiques et psychologiques, une information adaptée aux circonstances et aux niveaux de ceux auxquels elle s'adresse ainsi qu'une information toujours à l'affût de ce qui maintiendra l'intérêt du personnel en éveil!

3. Le personnel considéré comme instrument d'information du public

Nous avons tous été à de nombreuses occasions sollicités par nos familles, nos amis, nos relations ou nos fournisseurs au moyen de phrases commençant par: «Vous qui êtes dans l'électricité, croyez-vous que... ou, que pensez-vous de...» Il ne faut pas nous leurrer, ce ne sont pas nos fonctions en matière de relations publiques qui nous valent ces questions mais bien la nature des entreprises qui nous emploient et, l'ensemble du personnel, du président au plus humble des manœuvres, a été sollicité tout comme nous. Bien sûr, la portée, la technicité ou la forme des questions a varié en fonction de ceux qui les posaient et de ceux qui étaient interrogés mais, toutes étaient posées à «vous qui êtes dans l'électricité». Bien motivé et informé, bref, bien «conditionné», l'ensemble du personnel d'une entreprise d'électricité devrait constituer un outil d'information externe dont l'impact serait extrêmement important. On pourrait, à titre d'exemple, essayer de le mesurer en ce qui concerne la Belgique, compte tenu:

– du nombre de personnes (employés et ouvriers) travaillant dans les entreprises belges d'électricité 18 696 (en 1971);

– du nombre d'abonnés résidentiels, 3 490 000 (en 1971);

– de l'importance de l'environnement social moyen par individu (dont notamment la famille, les amis, les compagnons quotidiens, les fournisseurs habituels, l'agent de police du quartier, le pompiste de la station d'essence, etc...), soit, sans exagérer, environ 25 représentants de familles différentes.

De ces chiffres et de cette hypothèse, on peut déduire que le contact du personnel en tant qu'instrument d'information du public permet de toucher près d'un demi-million d'abonnés résidentiels, c'est-à-dire 1 abonné résidentiel sur 7, ce qui est loin d'être négligeable.

II. Moyens classiques de créer et développer les relations publiques internes

1. Le «house organe»

Destiné par essence même à l'ensemble du personnel de l'entreprise. Il est, contrairement à ce que d'aucuns en jugent, plus difficile à concevoir et à réaliser qu'un outil d'information plus spécifique, comme par exemple un bulletin réservé aux cadres. Or, avouons-le, après l'avoir espéré, conçu, fait accepter et finalement réalisé, trop souvent nous ne le suivons plus que de loin, ayant plus ou moins abandonné l'élaboration de son contenu, sa rédaction et son administration à un collaborateur. Est-ce par ce que cet outil «roule tout seul» qu'il ne nous intéresse plus tellement? Cette attitude n'est-elle pas regrettable? Je pose la question.

2. Le mémorandum, c'est-à-dire l'aide-mémoire de poche

Bien que constituant de l'avis général un outil de travail extrêmement précieux, je me pose, en ce qui concerne la réédition annuelle du mémo, un même genre de questions qu'en ce qui concerne le house organe. Depuis plusieurs années et, dans plusieurs entreprises belges d'électricité, le mémorandum est pratiquement coulé dans un moule rigide. C'est ainsi que d'une part, l'évolution descendante du prix de l'électricité reprise sur un graphique comparatif où figure également l'évolution ascendante de l'indice des prix à la consommation et, d'autre part, la réponse à la question «où vont les recettes» au moyen d'un billet de 100 F découpé selon des pourcentages annuellement déterminés, ne doivent pas plus frapper le personnel que le texte de la loi réprimant l'ivresse publique, obligatoirement affiché dans les cafés, n'effraye les consommateurs.

3. Les réunions d'information de tout ou d'une catégorie de personnel

Leur double caractéristique est, trop souvent en Belgique, de ne pas être organisées lorsque la nécessité s'en fait sentir – pour éviter que ne soient posées des questions auxquelles il est difficile de répondre – et de compenser le manque d'intérêt des exposés par leur formalisme, lorsqu'elles ont lieu!

4. Formation et recyclage

Le grand avantage de cette forme d'information, lorsqu'elle est pratiquée, est qu'elle risque moins de tomber dans la routine que les classiques «bulletins ou feuillets d'information» ou «house organe». De plus, cette forme d'information implique le contact direct qui a plus de punch que le contact écrit et qui permet d'enregistrer et/ou de corriger la réaction immédiate. Autres aspects positifs des formation et recyclage: ils permettent une information plus poussée – il y a ce que l'on dit mais que l'on n'ose écrire – et adaptable à chaque auditoire donc extrêmement souple.

Signalons également que formation et recyclage vont à la rencontre d'objectifs syndicaux dans plusieurs pays européens. Il va de soi que l'information et l'esprit relations publiques qui se dégageront de la formation et du recyclage du personnel sont fonction de la personnalité qui les anime, mais que la similitude des intentions ne nous fasse pas confondre les mobiles en cause.

5. Disponibilité du responsable des relations publiques

«La façon de donner vaut mieux que ce que l'on donne» dit la sagesse populaire. Je n'irai pas jusqu'à prétendre qu'être compréhensif, attentif et collaborant avec chaque membre du personnel, du plus petit au plus grand, est suffisant et permet de raconter n'importe quoi ou de se dérober à n'importe quelle question. J'estime cependant qu'il est indispensable, pour accomplir valablement son job de responsable des relations publiques au sein d'une entreprise, c'est-à-dire pour créer et entretenir le multiforme esprit relations publiques, de posséder des dons que toutes les études accomplies et doctrines mises en pratique ne peuvent remplacer. Il lui faut être naturellement chaleureux, curieux des êtres et des choses,

enthousiaste, dynamique, communicatif et diplomate. Il faut de plus être «disponible» et que cette disponibilité soit connue du personnel. Il faut, en effet, fournir les informations demandées ou aller au devant des demandes mais sans empiéter sur les fonctions d'autres responsables tels que syndicaux, chefs de personnel, assistantes sociales, etc...

III. Aspect spécifique de l'évolution des relations publiques en général

Alors que dans une entreprise l'évolution des moyens de gestion, qu'ils soient techniques, administratifs ou commerciaux, suit normalement une courbe ascendante, je crains qu'il n'en soit pas de même pour les activités de relations publiques en général et de relations publiques internes en particulier. L'esprit relations publiques évolue inévitablement en parallèle avec ces activités selon une courbe qui, après une évolution ascendante et une certaine période de stagnation à même niveau, a tendance à descendre.

La politique de relations publiques d'une entreprise connaît grosso-modo quatre périodes.

1. Prise de conscience

Une prise de conscience de la nécessité de pratiquer une politique de relations publiques externe se fait jour dans le chef des dirigeants d'entreprise et ce, pour de multiples raisons qui vont du besoin de suivre une certaine mode au désir sincère de répondre au besoin d'information du public en passant par l'espoir de faire de la promotion déguisée. Cette période est révolue en ce qui concerne notre industrie.

2. Mise au point et réalisation

Cette période est de loin la plus exaltante. Je m'en souviens avec émotion et j'ai envie, en en parlant, de dire: «C'était le bon temps.» Rien n'existait et tout était à faire. C'est alors que furent conçus et réalisés tous les moyens d'informations externes et internes que nous utilisons toujours.

En ce qui concerne plus précisément ce qui nous occupe présentement, l'esprit relations publiques, rappelons-nous qu'il était, en ce qui nous concerne, en acier trempé et, en ce qui concerne le restant du personnel, essentiellement le fait des dirigeants. A cette époque, nos chefs y croyaient. La preuve en est qu'ils nous ont octroyé les crédits, nous permettant les réalisations que nous venons d'évoquer, ce qui ne serait peut-être plus le cas actuellement!

3. Vitesse de croisière

Pendant quelques années, la politique de relations publiques des entreprises a continué sur sa lancée de départ, en utilisant les divers moyens mis en œuvre au cours de la période précédente se caractérisant cependant par un accroissement des effets des moyens de relations publiques internes utilisés, c'est-à-dire un accroissement, au niveau non pas des dirigeants mais de l'ensemble du personnel, de «l'esprit relations publiques».

4. La courbe descendante

Je crois – mais ceci est un avis personnel qui sera peut-être le point de départ de discussions – que nous avons, pour continuer à utiliser le langage marin, franchi le cap de la «vitesse de croisière» pour amorcer le départ de la courbe descendante. J'ai précisé en tout début de ce rapport que j'aurais préféré qu'il soit intitulé comment «maintenir» plutôt que comment «développer» l'esprit relations publiques dans une entreprise, car il s'agit pour nous, actuellement, non plus de créer ou de développer mais de «sauver les meubles». J'arrive donc à la partie de mon exposé que j'estime être la plus actuelle. C'est pourquoi je lui consacrerai un chapitre où, successivement, j'exposerai les raisons pour lesquelles j'estime que nous avons entrepris la courbe descendante de l'évolution de notre discipline et ce que je préconise personnellement pour pallier cette situation.

IV. Sur la courbe descendante: pourquoi — palliatifs à cette évolution

1. Pourquoi sur la courbe descendante?

A de très et trop rares exceptions près, nos dirigeants ont des relations publiques une double conception: d'une part, elles impliquent des frais qu'il convient de comprimer en période «de vaches maigres», car les relations publiques constituent un luxe, donc un superflu et, d'autre part, elles ne peuvent être exercées, dans des cas graves, que par eux-mêmes.

A titre d'illustration de cette double conception patronale, je citerai deux exemples belges: une diminution de la périodicité de notre journal des consommateurs en 1974 par rapport à 1973 avec possibilité de suppression totale en 1975. Au début de la dernière crise énergétique en fin 1973, seuls 2 ou 3 des plus hauts dirigeants de l'industrie électrique belge ont été admis à répondre à toutes questions portant sur l'approvisionnement en combustibles.

Cette double conception, ce n'est pas à nos dirigeants que je la reproche mais à nous qui n'avons pas été à même de leur en fournir une autre, ou peut-être plus exactement qui n'avons pas été capables de les habituer à une conception différente.

Il y a de nombreuses années que nous utilisons pour informer, tant sur le plan interne que sur le plan externe, les mêmes media dont certains, ainsi que je l'ai dit en début de rapport en ce qui concerne le house organe et le mémorandum, semblent figés dans un moule rigide tant leur aspect et leur contenu varient peu. Or, notre époque se caractérise, entre autres choses, par une extrême rapidité de l'évolution des conceptions humaines. Dans ces conditions, les media et les motivations d'il y a une décennie ou même un lustre sont-ils encore adaptés? Je ne le crois pas. Il est d'ailleurs à noter qu'en promotion les moyens de communications et les motivations ont beaucoup changé ces dernières années. Or, quoiqu'en pensent les doctrinaires des relations publiques, promotion et relations publiques sont des disciplines qui sont proches parentes. Je crois sincèrement qu'il y a eu de notre part une certaine sclérose de l'imagination.

Une autre des caractéristiques de notre époque est la rapidité avec laquelle se creuse le fossé entre les générations. Qu'avons-nous encore de commun avec des gens de 25 ans? Rien. Or, en tout cas en Belgique, il nous a été donné de constater que des gens de cet âge concourent de plus en plus à former l'opinion publique. Je pense à un journaliste de la presse parlée qui s'est montré particulièrement virulent à notre égard il y a quelques mois, à l'époque où les prix de vente que notre industrie pratique en BT étaient la cible de nombreuses critiques. Je pense aux animateurs de l'APRI, le

groupe de pression international qui lutte contre la construction de centrales nucléaires. Nous sommes, me semble-t-il, dépassés par ces jeunes, car ils utilisent des moyens, des systèmes et des formes d'information et usent de motivations qui nous sont étrangers et dont nous sommes, le mot est triste, trop «vieux» pour pressentir et sentir l'impact. Bref, je crois que nous sommes un peu «dépassés». Nous étions «les jeunes loups» lorsque l'on a commencé à parler de relations publiques, mais ce temps est loin déjà. Nos crocs se sont usés, notre pelage est pelé et nous ne faisons plus peur à personne!

2. Palliatifs à cette évolution

Je crois heureusement que l'évolution que je viens d'évoquer n'est pas irréversible mais que si nous voulons en modifier la courbe, il est grand temps de se ressaisir. Je n'ai pas l'intention de donner ici un certain nombre de «recettes» dans ce sens: d'une part, je n'en ai pas et d'autre part j'estime qu'elles doivent constituer les conclusions de nos discussions. Si ce n'était pas le cas, nous n'aurions – si ce n'est le plaisir de se revoir – aucune raison de participer à ce symposium, car il ne serait d'aucune utilité.

Me référant à ma deuxième remarque préalable, j'exprimerai encore, avant de terminer ce rapport, quelques réflexions qui nous aideront, je l'espère, à élaborer ensemble une ligne de conduite susceptible non seulement de «sauver les meubles» en matière d'esprit relations publiques dans nos entreprises respectives mais même d'accroître celui-ci en rendant à la discipline que nous pratiquons une nouvelle jeunesse.

1. Si je ne me fais aucune illusion sur l'esprit relations publiques des dirigeants de nos entreprises, j'en ai par contre beaucoup plus en ce qui concerne le restant du personnel, à quelque niveau qu'il soit. Mais j'estime que cet état d'esprit est précaire, fragile et doit être entretenu car, une fois amoindri, il serait extrêmement difficile à faire refleurir.

2. L'esprit relations publiques doit déboucher sur un ensemble d'attitudes qui deviennent des réflexes. Mais ces réflexes ont ceci de particulier, c'est qu'ils doivent rester conscients pour être toujours adaptés aux circonstances. De plus, ces réflexes, à l'inverse des automatismes tels rouler à bicyclette, doivent s'entretenir. Les motivations auxquelles il est fait appel pour les entretenir sont fluctuantes.

3. La remise en cause permanente de notre conception des relations publiques doit constituer pour chacun d'entre nous le pivot et la base de nos attitudes, des moyens que nous utilisons, des motivations auxquelles nous faisons appel, bref, la base de «l'outillage» qui nous est indispensable pour faire correctement notre métier. Cette remise en cause doit inévitablement déboucher parfois sur des abandons, des modifications radicales de nos démarches intellectuelles ou sur l'adoption d'attitudes qui, de prime abord, nous heurtent. Elle implique donc beaucoup d'honnêteté vis-à-vis de soi, d'humilité et de courage. Mais elle est essentielle pour ne pas se laisser dépasser.

4. J'ai dit ci-dessus que notre imagination se sclérosait quelque peu. Nous devons pourtant trouver un ou plusieurs moyens pour «redorer le blason» des relations publiques auprès de nos dirigeants, en ne perdant pas de vue qu'il s'agit dans la plupart des cas d'ingénieurs, c'est-à-dire d'individus qui raisonnent avec leur règle à calculer. Il est possible que leur «calculer» l'impact que pourrait avoir le personnel comme instrument de relations publiques externes, puisse constituer un de ces moyens.

Je pourrais encore faire de nombreuses réflexions sur le niveau actuel de l'esprit relations publiques mais je désire en garder quelques-unes pour la discussion.

Adresse de l'auteur:

Michel Hanssens, sous-directeur à la Société intercommunale belge de gaz et d'électricité, 1, place du Trône, Bruxelles.