



## Le TGV Méditerranée : communication de crises ou crise de communications

Michel Pronost

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2295>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.2295

ISSN : 1775-3546

### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

### Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 1999

ISSN : 1168-5549

### Référence électronique

Michel Pronost, « Le TGV Méditerranée : communication de crises ou crise de communications », *Communication et organisation* [En ligne], 16 | 1999, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2295> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2295

---

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

---

# *Le TGV Méditerranée : communication de crises ou crise de communications*

Michel Pronost

---

- 1 Le TGV Méditerranée est sans doute le projet d'infrastructure qui fut le plus controversé depuis la création des lignes à grande vitesse en France. Peut-être même depuis la construction des centrales nucléaires dans les années 70.
- 2 Les raisons en sont multiples : nous en retiendrons essentiellement quatre pour tenter d'expliquer ces difficultés, d'un type inédit pour la SNCF, qui ont donné au dossier une image synonyme d'opposition et de contestation pendant de longues années et justifié la mise en place d'une cellule de communication de crise durant plus de cinq ans.
- 3 • Dès 1989, présenté par une entreprise qui alors ne jure que par la grande vitesse ferroviaire, le TGV Méditerranée est rapidement caricaturé sur place comme le prototype même d'une culture technocratique par les leaders d'opinion d'une région qui affichent volontiers une certaine défiance vis à vis du pouvoir étatique en général, parisien en particulier. « Ce n'est pas à la capitale que l'on doit décider de l'avenir de la Provence » entend-on alors, notamment auprès d'élus encore tout auréolés du pouvoir que semblent leur conférer les nouvelles lois de décentralisation. C'est ainsi que très peu d'élus, hormis le maire de Marseille, prendront officiellement le parti de la SNCF jusqu'à la déclaration d'utilité publique de juin 1994.
- 4 • Le projet prévoit une emprise moyenne de 2 000 hectares. Quel que soit le tracé retenu, plus des 2/3 seront constitués de terres agricoles, très morcelées, au taux de rendement important. Les agriculteurs encore échaudés par l'entrée de l'Espagne et du Portugal dans le Marché commun considèrent l'arrivée du TGV Méditerranée comme une agression.
- 5 • La méconnaissance des lobbies locaux et la sous-estimation de leur influence jusqu'au plus haut sommet de l'État constituent aussi un élément important pour tenter de comprendre le contexte d'opposition.
- 6 L'un des tracés prévoit, par exemple, de traverser une commune dont le maire est un proche conseiller du président de la République, et le premier adjoint l'un des porte-

parole des producteurs des vins de Côtes du Rhône. Le 14 juillet 1990, lors d'une intervention télévisée, François Mitterrand, visiblement soucieux d'une meilleure politique en faveur de l'environnement, fera part de son intention de demander au président de la SNCF à ce que le TGV Méditerranée ne traverse pas le vignoble des Côtes du Rhône. Quelques semaines plus tard, la SNCF annoncera qu'elle y renonce effectivement. Au nom de la protection de l'environnement ?

- 7 • Enfin, angélisme ou excès de transparence ? Au début des années 90, la SNCF avait étudié dans le détail 3 000 km de différentes variantes pour un tracé effectif de 300 km *in fine*. Toutes ces variantes auront été systématiquement présentées aux élus de communes concernées par une entreprise qui se prétend animée d'un véritable souci d'ouverture et de transparence. Mais la publication dans la presse locale des différents tracés à l'étude, loin de rassérer une opinion publique inquiète, va achever de déstabiliser un projet dont désormais chacun s'imagine devenir le futur riverain.

## Les « années NON »

- 8 Des manifestations de riverains quasi-quotidiennes, une presse régionale ouvertement dans le camp des opposants et une presse nationale bienveillante à leur égard, des élus locaux hostiles, une représentation nationale inquiète, un président de la République préoccupé d'environnement, et des lobbies organisés... La SNCF est sur la sellette et ce n'est pas dans ses habitudes.
- 9 L'entreprise décide d'abord de décentraliser la direction du projet. Le symbole est fort, médiatiquement important.
- 10 À sa tête, Pierre Izard, un homme qui, loin des coups médiatiques et des artifices de la communication média, va s'efforcer de privilégier le terrain et développer au plus près une politique de dialogue et d'échange. Pour ce X-Ponts de 35 ans, le pari est ambitieux.
- 11 À l'instar du projet qu'inlassablement il présente, n'est il pas lui aussi l'archétype même du technocrate parisien, jeune et inexpérimenté de surcroît ; le symbole que la vieille garde provençale, radicale et clientéliste, raille volontiers en cette période électorale sur les places des marchés.
- 12 Mais le fils de cheminot a du caractère, le goût du débat et une conviction inébranlable dans le service public qu'il représente.
- 13 Son discours ne varie pas. D'accord pour préserver des intérêts particuliers légitimes... à la condition *sine qua non* que ceux-ci s'inscrivent dans l'intérêt général.
- 14 Entouré d'une équipe – dont on remarquera que ses principaux membres, comme lui, n'ont jamais auparavant travaillé directement sur une ligne nouvelle – accompagné de son adjoint, Gilles Cartier, il va parcourir les 3 000 km de variantes, organisant plus de 2 000 réunions publiques.
- 15 Avoir donné un caractère public à ces réunions peut surprendre car celles-ci furent l'occasion de formidables chambres d'écho pour l'opposition toujours relayées par une presse complaisante<sup>1</sup>. Mais ces forums auront permis à la SNCF d'afficher ouvertement sa volonté de dialogue et de transparence, ce dont l'opinion publique lui saura toujours gré par la suite y compris parmi les opposants les plus farouches.
- 16 Remarquons qu'au-delà des campagnes de presse et de publicité, ce parti pris de toujours privilégier le contact direct aura caractérisé la communication du projet dans le début

des années 90. On retiendra à ce propos que durant les six ans précédant le premier coup de pioche, chefs de divisions territoriales, chefs de sections, chefs de districts, surveillants de travaux, agents du foncier, et l'ensemble de leurs collaborateurs auront consacré une grande partie de leur temps de travail... aux relations publiques. Aucun d'entre eux n'avait été réellement préparé à cela !

- 17 Ecrire aujourd'hui que cette politique de rencontre et de dialogue relevait à l'époque d'une stratégie mûrement réfléchie serait excessif. La forme de cette communication, reconnaissons-le, fut souvent improvisée et déclinée sur le terrain même de « l'adversaire », dans des salles de mairie archicombles ou des voies et des routes occupées. La teneur du discours, en revanche, ne variera guère, axée sur la notion de service public et d'intérêt général.

## Reprise de parole

- 18 Alors que sur le terrain, les techniciens du projet s'exercent au périlleux exercice qu'impose la communication directe (certains d'entre eux seront pris en otage, d'autres molestés ou menacés), la SNCF va progressivement reprendre la parole au-delà du cercle de ses interlocuteurs immédiats.
- 19 Dans un premier temps, auprès de ses alliés potentiels : pouvoirs publics, milieux socio-économiques locaux, clientèle-train Marseille-Paris.
- 20 Fin 1992, l'enquête d'utilité publique est lancée dans plus d'une centaine de communes. Les opposants au projet ne doivent plus dans le cadre de cette consultation être les seuls à faire valoir publiquement leur(s) intérêt(s). Ainsi, dans la Drôme, le Vaucluse, les Bouches-du-Rhône, le Gard, par l'intermédiaire des fédérations du BTP, des chambres de commerce et d'industrie, des unions patronales, de nombreuses entreprises vont faire connaître, à travers la presse et les médias, leur attachement au projet.
- 21 Durant l'été 1992, une campagne de publicité (4X3), initiée officiellement par les milieux économiques avignonnais, et officieusement par la municipalité, titrait : « Ne laissons pas Avignon à quai », en refusant le TGV Méditerranée.
- 22 En 1993, par voie d'affiches, les industriels de la Drôme font leurs comptes : « Sans TGV, c'est cinq milliards et 10 000 emplois de moins pour l'économie du département », tandis qu'une pétition de la fédération régionale du BTP recueille plus de 10 000 signatures en PACA. La presse s'en fera largement l'écho. Les « anti-TGV » ont perdu le monopole de la parole.
- 23 En parallèle, le TGV Méditerranée et la SNCF apparaissent pour la première fois sous forme publicitaire.
- 24 Presse, affichage, marketing direct déclinent le projet à travers trois axes qui constitueront la toile de fond de l'ensemble de la stratégie de communication du TGV Méditerranée jusqu'à sa mise en service :
- 25 – Dialogue et respect de l'environnement,
- 26 – Plus de 20 milliards d'investissement et des retombées économiques importantes à prévoir pour l'économie régionale,
- 27 – Une opération d'aménagement du territoire exceptionnelle, pour le Sud en particulier.

- 28 Ces trois thèmes seront déclinés et explicités à partir de 1994 à travers la presse locale, qui progressivement se range du côté des partisans du projet, et un journal trimestriel, tiré à 12 000 exemplaires est diffusé auprès des riverains de la future ligne.
- 29 Dans le même temps s'opèrent de nombreuses opérations de partenariat avec les communes traversées : sponsoring et mécénat vis-à-vis d'associations sportives ou culturelles. Festivals de jazz et de musique classique dans la Drôme et les Bouches-du-Rhône, équipes de football et de courses pédestres dans le Vaucluse et le Gard... Le parrainage TGV Méditerranée devient une manne importante pour nombre d'associations entre Valence et Marseille. Une occasion aussi pour les agents SNCF de s'intégrer dans le tissu social et culturel des départements traversés.
- 30 Printemps 1994, la Déclaration d'Utilité Publique (DUP) est prise. Elle va donner (enfin) sa légitimité au projet.

## Amorce d'un dialogue

- 31 La déclaration d'utilité publique incontestablement va définitivement imposer le tracé retenu et conforter la SNCF dans son discours public. La signature des protocoles agricoles et les rétributions proposées aux producteurs locaux renforcera en 1995 sa légitimité. Mais pour autant l'entreprise n'entend pas relâcher ses efforts, en particulier vis-à-vis des riverains auprès desquels elle s'est toujours engagée dans un devoir d'information.
- 32 Les opérations de relations publiques se multiplient. Tel conseil municipal s'inquiète du risque hydraulique : ses membres iront visiter les maquettes de la compagnie nationale du Rhône en condition VIP. Voire jusqu'en Angleterre découvrir les travaux du tunnel sous la Manche. Telle association de riverains se préoccupe des éventuelles nuisances sonores, elle sera conduite sur le TGV Atlantique pour tester murs antibruit et merlons de protection. Voire rencontrer des associations des opposants de l'époque
- 33 Sur l'impulsion des ministères, de l'Équipement mais aussi de l'Environnement, cette communication s'institutionnalise avec la mise en place, dans chaque département et sous l'égide des préfets, d'un Comité de suivi réunissant représentants des services de l'État, des collectivités territoriales, des associations et travaillant sur un document « Les Engagements de l'État » qui reprend tous les grands thèmes du projet du TGV. Au total plus de 300 mesures spécifiques, 300 engagements formels concernant :
- 34 – les paysages,
- 35 – les eaux de surfaces,
- 36 – les eaux souterraines,
- 37 – l'agriculture,
- 38 – le milieu naturel,
- 39 – l'urbanisme,
- 40 – les matériaux,
- 41 – le patrimoine culturel.
- 42 Le discours est invariable : « Nous nous sommes engagés, nous tiendrons nos engagements ».

- 43 Les rapports avec la presse vont s'intensifier sous forme rédactionnelle mais aussi publicitaire. La publicité se décline sous forme conviviale et humoristique sur le thème de la protection de l'environnement. Le positionnement est simple : jamais un projet de cette envergure n'aura autant innové dans le domaine environnemental.
- 44 Les retombées socio-économiques sont, elles aussi, mises en exergue.
- 45 Le TGV Méditerranée n'est plus un projet. Il sera bientôt un chantier et il est important que la population cheminote, dont chaque membre est un vecteur de communication, le porte, elle aussi. Ainsi va se décliner sur les régions de Marseille, Lyon et Montpellier, un important dispositif de communication interne, destiné à faire connaître et reconnaître un futur produit qui conditionnera, à sa mise en service, l'emploi de 30 000 agents de l'entreprise.

## Du général aux particuliers

- 46 Une intense présence médiatique (plus de 700 articles de presse chaque année), une déclinaison événementielle sous forme d'encarts publicitaires dans la presse régionale et les éditions des collectivités territoriales, un partenariat avec les communes renforcé... Progressivement, le TGV Méditerranée a changé de statut, au point de devenir un sujet de consensus.
- 47 Après la DUP en 1994, l'autorisation des travaux signée par le ministère des Transports en 1995, la signature des protocoles avec les organismes agricoles, les acquisitions foncières et le début des chantiers, la situation s'est progressivement normalisée, en particulier vis-à-vis des riverains dont chacun reste néanmoins un cas particulier.
- 48 La gestion des relations publiques constitue progressivement l'activité principale du service communication. Fin 1998, près de 50 000 personnes auront visité le plus grand chantier français du moment. En préalable à chaque visite, journalistes, décideurs économiques, élus, spécialistes ferroviaires sont accueillis au centre d'information, l'Espace TGV Méditerranée, une structure d'accueil cofinancée par les entreprises mandataires. Le chantier est devenu la vitrine du savoir-faire technique français dans le domaine des travaux publics et du ferroviaire.
- 49 De 1990 à 1998, le budget des activités (corporate, relations presse, relations publiques, publicité, partenariat, marketing direct...) aura représenté un investissement de l'ordre de 0,1 % du budget global.
- 50 La SNCF a-t-elle pour autant bouclé le cercle de sa communication ?
- 51 Le projet célèbre cette année ses dix ans. Il en aura douze lors de sa mise en service. Une veille dans le domaine de la communication de crise est toujours en place car les indicateurs de polémiques éventuelles restent allumés : la réforme du système ferroviaire français qui a introduit Réseau Ferré de France comme nouveau maître d'ouvrage, la justice qui enquête sur d'éventuelles alliances entre maîtres d'œuvre et mandataires sur les grands chantiers de génie civil européens, un conflit avec une association de riverains ou un grave accident de travail, pourraient rallumer la mèche.
- 52 Mais dans le domaine de la communication, pour la SNCF, l'ambition est d'un autre ordre : il s'agit aujourd'hui de promouvoir un nouveau produit commercial.
- 53 Synonyme d'opposition et de contestation, symbole d'une société technocratique centralisée et dispendieuse, le TGV Méditerranée, après de longues années, est devenu un

label corporate fort, représentatif d'une entreprise publique ambitieuse et innovante. À présent, il lui faut devenir une marque. Tous les services de la SNCF s'y emploient dans un même élan. Car l'enjeu est de taille : en finir avec la crise.

---

## NOTES

1. Dans les villages, les correspondants locaux de la presse quotidienne régionale sont souvent membres d'associations hostiles au projet.

---

## RÉSUMÉS

Le TGV Méditerranée sera mis en service en juin 2001. Retour sur ce qui fut l'un des plus contestés des grands chantiers européens dans les années 90. Communication de crise ou crise de communication ? Une chose est sûre : l'intérêt général n'est jamais égal à la somme des intérêts particuliers...

The TGV Meditteranee high speed train line will run in June 2001. One of the most important civils woks of the 90's in Europe was also one of the most contested. Crisis communication or communication crisis? What is sure: general interest is rarely the sum of individual interests...

## AUTEUR

### MICHEL PRONOST

Michel Pronost, 40 ans. Après des études de journalisme et de lettres modernes, un bref passage dans la presse quotidienne régionale (« Ouest France », « Midi Libre »), entre à Radio France en 1981 où il participe à la décentralisation des nouvelles radios locales de service public, tout en collaborant au « Matin de Paris ». En 1987 devient conseil en communication auprès d'institutions et de collectivités territoriales (conseil général, CCI, ville d'Avignon...) avant d'intégrer une agence de communication corporate (Hugo 4). À la SNCF, il est directeur de la communication du TGV Méditerranée depuis 1993.