

## Didier HEIDERICH FI-FC 1990-1992 Lyon

« J'habite en Corrèze, par choix de vie. J'ai une activité en gestion et en communication de crise pour de grandes entreprises parfois même au niveau ministériel ou de grandes entreprises à l'étranger ... trop peu de PME ce qui est dommage ...

Nous intervenons de manière ponctuelle dans les PME car c'est plus facile de faire bouger une petite structure. Le projet crise c'est un peu comme le projet qualité, on les mène dans le temps. C'est de la formation, du conseil et de l'accompagnement.

Je suis fait pour les crises car je suis en permanence dans le doute ou dans des projections. Nietzsche disait « on devient ce que l'on est » et Bergson « on est ce que l'on devient ». Le moment des crises est la séparation entre ces deux pensées. La crise est une fabrique de l'inconnu.

Je fais beaucoup de formation, j'interviens auprès de hauts fonctionnaires d'une quarantaine de nationalités différentes. Par ailleurs, j'enseigne en master de communication, 8 écoles au total. Je suis aussi président de l'observatoire des crises qui est un peu en sommeil car on est tous très occupés. »

### Les débouchés industriels insoupçonnés

« J'ai un parcours initial dans la formation continue. Tout d'abord avec un CAP/BEP, puis je suis rentré à l'AFPA sur concours en physique-chimie. A la fin de mon cursus, j'ai travaillé à l'AFPA en tant qu'assistant comme je le faisais chaque année.

Je me suis ensuite occupé d'études d'homologation de produits nouveaux dans un petit laboratoire chez Rhône-Poulenc à Lyon pendant 4 ans. Il y avait quelque chose d'extraordinaire à cette époque-là qui est en train de changer actuellement. On était loin du déclassement ou du sous classement. Quand je me rends compte, à l'âge que j'avais, ce que l'on me confiait.

A un moment donné, dans cette volonté de continuer, dans cette même ligne BEP-BAC+2. J'ai voulu faire une école d'ingénieur. Au départ, le CESI n'avait pas été un choix véritable. Je me suis dit que c'était peut-être là que l'on pouvait m'accepter. Et en plus ça, c'est ce qui correspondait le mieux à mes attentes. Je suis arrivé au CESI avec la vision du super technicien, en sortie.

J'étais en laboratoire recherche et développement. Le côté – je manage – ça me paraissait extrêmement lointain.

C'est la découverte que j'ai faite au CESI. En l'espace de 2 ans, ça a été une mutation considérable. Il y a un avant CESI : « technique » et un après CESI : « management ». Par la suite, j'ai fait des petits boulots qui ont été jusqu'à la direction d'une usine Seveso II.

Puis on m'a proposé un poste dans une usine britannique. J'avais été sélectionné comme le – super cadre – avec une possibilité de carrière à l'international. On envisageait de me confier la direction Etats-Unis. Vous allez trouver que je manque totalement d'ambition ... mais je venais d'avoir ma fille. J'ai été très tenté, sachant que c'était extrêmement valorisant. Mais je me suis dit : ils se sont trompés. Quand j'ai pris l'usine en main, il y avait des conflits sociaux à répétition et j'ai calmé ça très rapidement. Les anglais se sont dits : c'est le méga manager.

Là où ils se sont trompés, c'est que je suis plus un « électron libre » qu'un « méga manager ». Et je crois que je ne me trompais pas trop quand je m'en rendais compte.

A un moment donné, on m'a proposé un poste dans un domaine complètement différent, l'administration pénitentiaire. Il s'agissait de prendre la direction industrielle. Je me suis dit que finalement les anglais me voyaient au siège dans 10 ans, et là on me le proposait tout de suite, même si le salaire baissait d'un tiers ! J'ai fait ça pendant 3 ans avec des projets intéressants.

On imagine malheureusement toujours le travail pénitentiaire comme du rempaillage de chaise. On s'occupait de la formation dans les longues peines. Je disais souvent aux détenus : dans 10 minutes, vous allez totalement oublier que vous êtes dans une prison. On a mis en place des processus industriels, la GPAO, et l'ISO 9002. C'était en 1995. Il y avait des problèmes au niveau hygiène et sécurité du travail qui étaient assez considérables avec une mise en conformité des machines selon les directives de l'époque qui se traduisaient par : on ne fait pas confiance au gens, on blinde les machines.

Nous avons travaillé sur le comportement en plus. On a construit un chantier naval pour faire de la production en série de bateaux – on a fait plein de choses – Tout était à refaire car c'était une époque non pas de centralisation mais de délocalisation. L'ENA à Strasbourg et le travail censé se faire à Tulle !

Personne de Paris n'a suivi pour aller s'enfermer au fin fond de la Corrèze.

On a donc remonté une équipe ad hoc complète.

Aujourd'hui, ils sont 50. On ne se rendait pas très bien compte de ce que l'on faisait et c'est incroyable ce que l'on a fait en 2 ans ½ ... Au bout de 2 ans ½, on a sorti un projet où l'idée était de dire que les détenus devaient avoir de vrais contrats de travail pour se préparer à la sortie. L'administration pénitentiaire a commencé à dire : vous arrêtez vos bêtises. On nous a proposé la retraite à quasiment 35 ans avec uniquement la gestion du quotidien. J'ai décidé d'arrêter car ce n'était plus dans ma dynamique. »

### **Les nouveaux métiers autour d'Internet**

« Je me suis intéressé très rapidement à la gestion de crise d'abord dans le volet communication qui était un volet que je découvrais. La particularité est de m'être intéressé à la communication sur internet et au fait que cela pouvait provoquer des crises. C'était de la communication sensible.

J'ai monté une entreprise autour de ce sujet-là. Seulement les parcours sont parfois accidentés. L'entreprise fonctionnait bien tant qu'elle faisait du conseil. On a décidé de se marier avec d'autres pour faire de la réalisation. A ce moment est arrivée l'explosion de la bulle internet et de l'ensemble des communications. Il y a eu des pics vers le bas et les budgets de communication ont chutés brutalement partout.

A un moment donné quand j'ai vu la courbe entre les commandes et réalisations, j'ai dit : il faut que l'on s'arrête avant que l'on nous arrête. C'est vrai que dans un parcours de gagnant, ce n'est pas bien mais c'est la réalité.

Je suis redevenu purement conseil et indépendant et de plus en plus centré sur la communication de crise en particulier sur internet. Cette aventure a duré de 1989 à 2003.

En 2004, j'ai sorti un bouquin sur les crises et internet qui a fait un flop parce qu'à l'époque on nous regardait bizarrement. Quand j'ai commencé la communication en parlant de crise, on m'a dit : la communication c'est le bonheur ... c'est génial !

En 2000, il fallait expliquer à certains qu'internet était de la communication et pas de l'informatique ... En 2004, que des crises allaient naître d'internet ... En 2005, que ça faisait partie de la stratégie globale de la communication ...

Le travail que j'effectue aujourd'hui correspond à de la vraie gestion de crise. La gestion de crise est différente de la communication de crise. Quand je me suis lancé dans la gestion de crises, il se trouve que l'opportunité est venue infiniment plus rapidement que je ne l'imaginais. Je voulais y aller doucement, progressivement mais ce sont des métiers où on apprend en faisant.

J'ai ensuite continué à faire de la gestion de crise, de la communication de crise et de la communication sur internet dite sensible. Voilà ma palette aujourd'hui. »

### La révélation des talents

« Au CESI, j'ai appris plein de choses en matières de management/gestion qui m'ont permis de savoir ce que ça voulait dire, sans jamais, au départ, y croire dur comme fer. Seulement pour pouvoir ne pas y croire dur comme fer et se dire que les choses pouvaient évoluer, il fallait les apprendre préalablement, donc c'était utile. C'est d'ailleurs le propre des crises, tout ce qu'on croyait auparavant disparaît ...

Il y a un cours qui était bien et j'espère qu'on l'enseigne toujours – la sociologie des organisations – C'était une ouverture à la sociologie qui est un fondamental de la communication.

Un plus, le CESI, c'est aussi la possibilité d'échanger avec personnes issues d'horizons professionnels complètement différents et de réaliser des travaux en communs (mémoires ...). Je faisais, à l'époque, un métier qui était très souvent solitaire ....

Et il y a quelque chose qui se crée au CESI et qui est de l'ordre de soi – qui dépasse le cadre technique – on prend une dimension supplémentaire. Et quand on est dans l'esprit super technicien, on apprend à gérer son incompétence. A ce niveau-là, le CESI forme bien.

Je suis très content d'avoir fait le CESI, beaucoup plus content que si j'avais fait une autre école. La dimension management en plus de la dimension technique/scientifique est quelque chose de rare chez les ingénieurs. Le CESI nous apprend à apprendre, à ne pas rester bloqué et nous oblige à dire à un moment donné : je suis arrivé. On nous apprend la modestie.

Donner des conseils à nos jeunes collègues me paraît un peu prétentieux. Néanmoins, je leur dirais de ne pas rester seul professionnellement, de travailler en réseau et surtout trouver des solidarités réelles et sincères. Et de rester modeste ... »