

Publication: Journal de Genève; Date: Oct 27, 1994; Section: None; Page: 39



La communication à l'épreuve des situations de crise

Challenger, Bhopal, Perrier, Tchernobyl, Exxon-Valdez: autant de crises majeures qui ont mis à nu les défaillances de grands états-majors et leur soudaine fragilité face aux médias. «La crise est d'abord un grand moment de vérité qui met à nu les capacités organisationnelles effectives des institutions concernées, et plus encore leurs cultures profondes», explique Patrick Lagadec. Un spécialiste qui animera à Genève le 8 novembre, sous les auspices de la Société romande de relations publiques, un séminaire sur la communication en temps de crise.

Si toutes les crises n'ont pas la portée de celles de Tchernobyl ou de l'Exxon-Valdez, certaines, plus proches de nous, ont marqué profondément les entreprises qui en ont subi les effets: les conséquences de l'incendie de Schweizerhalle à Bâle, en 1986, qui

Par Philippe Amez-Droz*

frappe l'entreprise Sandoz font ainsi l'objet d'un chapitre fort révélateur dans l'un des ouvrages de Patrick Lagadec «Etats d'urgence, défaillances technologiques et déstabilisation sociale».

Edgar Fasel, à peine arrivé au sein du groupe Sandoz pour y mettre sur pied un nouveau service de relations extérieures, raconte avec franchise les difficultés du «management» de la situation de crise: «En simplifiant terriblement, je dirais que, globalement, et sur les quinze premiers jours qui ont suivi l'incendie, nous avons fait piètre impression sur le plan de l'information et des relations publiques. Si nos pompiers avaient été préparés à une telle crise comme l'étaient nos services d'information, ce n'est pas un entrepôt, ni le site industriel de Schweizerhalle qui auraient flambé, mais c'est la ville de Bâle tout entière qui aurait sauté en l'air».

Tchernobyl, Amoco-Cadiz... Mais la crise peut surgir aussi d'un événement anodin qui, par sa propagation, peut ébranler tout un système complexe. Ainsi cet événement qui se déroule à New York, le 17 septembre 1991, et que décrit Patrick Lagadec dans la revue «Prévenir»: «Confrontée à une forte demande d'électricité, la Consolidated Edison Corp. prie certains de ses clients de se détacher de son réseau et de s'alimenter de façon autonome. Un central téléphonique d'AT & T met donc en route ses propres générateurs, qui se révèlent défaillants: l'alimentation par batteries de secours – sans que personne ne s'en aperçoive. Six heures plus tard, les batteries sont à plat: le système de télécommunication s'effondre. Conséquence: fermeture des trois aéroports de New York; saturation des aéroports de Boston, Philadelphie, Baltimore et Washington; annulation et retard de centaines de vols.»

Inversion des rôles

De tels exemples contribuent à

tions lorsque ce sont les médias qui informent les responsables: comme ce fut le cas pour le patron de la communication du groupe Union Carbide à Bhopal!

Antimanuel médiatique

Face à ce premier fiasco en matière de communication, Patrick Lagadec énumère ce qui peut accroître le blocage de l'organisme non préparé à la crise; il s'agit de «l'antimanuel médiatique». Voilà ce qu'il faudrait à tout prix éviter et qui pourtant ne manque pas, encore aujourd'hui, de survenir: 1. le silence, l'absence: aucune communication; 2. la fermeture: «No comment»; 3. les démentis: «Il ne se passe rien»; 4. les déclarations «rassurantes»: «Nous ne savons rien, mais ce n'est pas grave»; 5. le manque total d'humilité: «Notre technologie est la plus sûre du monde»; 6. le dégageant sur d'autres responsables: «Ce n'est pas nous»; 7. l'incapacité à fournir une information minimale sur des données élémentaires; 8. la mise en cause de ceux qui informent.

La crise dévoile les paralysies d'un système brusquement confronté à cette dynamique qui conjugue urgence et déstabilisation: «Il ne s'agit plus seulement d'aller vite: on ne sait plus très bien où aller, avec qui, ni dans quel but. La crise, c'est précisément cette confrontation à des problèmes hors échelle coutumière, à des dérives potentiellement inexorables, à la nécessité d'agir alors précisément que l'on voit se dissoudre les références qui jusqu'ici permettaient de guider, d'encadrer, de donner un sens et valeur à l'action individuelle et collective», souligne Patrick Lagadec dans son livre «Apprendre à gérer les crises».

Des attitudes à éviter: le silence, les démentis, les déclarations rassurantes, le manque

Trois étapes incontournables

Trois étapes devaient intervenir dès lors que l'am-



Patrick Lagadec: «La crise, c'est la perte de l'univers de référence.»

Manque de préparation

De la pratique à la conceptualisation, puis à l'élaboration de techniques d'apprentissage pour anticiper la crise: les recherches de Patrick Lagadec ne peuvent être résumées et l'on ne peut qu'inviter le lecteur à se plonger dans les ouvrages de «l'inventeur» du concept de «risque technologique majeur». Quelques axes de sa pensée peuvent néanmoins être soulignés. La complexité des grands systèmes (industriels, mais aussi administratifs, économiques et politiques) et la médiatisation instantanée de tout événement – comme de toute rumeur – révèlent souvent la pauvreté de la préparation des acteurs face à des situations de haute turbulence.

Les exemples souvent cités par Patrick Lagadec ont pour nom Bhopal,

définir la crise, en opposition à l'urgence comme le rappelle Patrick Lagadec: «La crise, ce n'est pas l'accident, c'est l'urgence plus la déstabilisation, c'est-à-dire la perte de l'univers de référence». C'est à ce moment qu'intervient l'aptitude à gérer la communication dans une situation où les principaux points de repère se sont effondrés. Plus fondamentalement encore, ces crises révèlent des problèmes culturels et, de manière pratique, l'absence cruelle d'outils opérationnels, d'organisation ad hoc, absences qui débouchent sur de douloureuses expériences.

Un choc, qualitatif, explique Patrick Lagadec, frappe «les citadelles industrielles» ou d'autres formes d'organisa-

d'humilité

pleur de la crise est perceptible: après la phase «réflexe» qui découle de la prise de conscience que l'organisation est soudainement prise dans la tourmente, une phase de «réflexion» va permettre de fixer les «grandes logiques de réponse». La troisième phase, «de conduite», correspond à la recherche de cohérence dans l'action. Celle-ci, jusqu'à la fin de la crise, doit être constamment éclairée par la réflexion fondamentale.

Ces phases, Patrick Lagadec les détaille dans ses ouvrages, offrant ainsi aux responsables des connaissances et des outils, basés sur l'expérience, indispensables dans la conduite d'une situation de crise et pour l'élaboration d'une stratégie.

En matière de politique de communication, l'auteur a développé des repères qui constituent presque un «fil d'Ariane», moins évident qu'il n'y paraît à la première lecture. En premier lieu, il s'agit d'informer et non de «rassurer»; les informations, poursuit Patrick Lagadec, doivent être fréquentes, exactes et aussi complètes que possible; enfin, il s'agit de garder la cohérence des messages dans la durée (en reconnaissant sans retard les inévitables informations erronées).

Le chercheur, aidé en cela de son expérience de consultant, a développé des techniques d'apprentissage qui seront commentées, le 8 novembre, à l'occasion d'un séminaire organisé par la SRRP. Mais, insiste Patrick Lagadec, ces techniques ne suffisent pas, les hommes et leurs aptitudes profondes sont essentielles en matière de conduite de crise. «Il n'y a pas de gestion de crise sans implication forte, visible et continue des plus hauts responsables» de l'organisation.

Les exigences de la communication

En définitive, Patrick Lagadec invite les chefs d'entreprise, les hauts responsables d'organisations tant publiques que privées à prendre conscience de l'environnement dans lequel ils se situent et à anticiper, par l'apprentissage, par la mise sur pied de structures ad hoc, à développer une culture de crise, une culture de communication. Ne

croyons pas, avertit toutefois Patrick Lagadec, que le fait de communiquer suffise à assurer l'harmonie générale, comme si la transparence suffisait à assurer le consensus.

«La communication et ses techniques ne peuvent se constituer comme un recours à tous les dysfonctionnements de notre société» écrit Philippe Breton, dans «L'Utopie de la communication». Les travaux de Patrick Lagadec mettent en exergue le fait que la communication «de crise» doit s'inscrire dans quatre exigences: 1. sociale: toute insuffisance de préparation risque d'entraîner des coûts humains et sociaux considérables;

2. éthique: la gestion de crise ne vise pas à couvrir d'inacceptables insuffisances en matière de sécurité; 3. intellectuelle: la responsabilité – dans un univers de crise – va de pair avec une réflexion constamment renouvelée d'autant plus nécessaire que l'on se situe à un haut degré de responsabilité; 4. opérationnelle: tout défaut de préparation conduira nécessairement, et quels que soient les plans, à de dangereuses incapacités.

* Ancien journaliste, aujourd'hui conseiller en communication, Philippe Amez-Droz est membre du Comité de la Société romande de relations publiques (SRRP).

PUBLICITÉ