



La newsletter –2012

Gestion et communication de crise : en faire un atout pour rebondir

Depuis 1991, date de création d'Altéris Environnement, nos consultants ont vécu la perte de confiance du public dans les autorités publiques et les entreprises privées, la montée de la grogne contre la langue de bois, les difficultés à mener une communication de crise qui soit perçue à la fois comme utile par les riverains et comme gérable par les sites industriels. Les lignes qui suivent font le point sur les origines des difficultés rencontrées et sur les attentes nouvelles des citoyens en la matière.

1- La situation aujourd'hui : page 1

2- Que faire pour une meilleure com de crise? : page 3

1- La situation aujourd'hui: une demande instante de la population

La gestion de crise proprement dite s'est développée essentiellement à partir de l'accident de Sandoz à Bâle en 1986. A la suite de ces faits, la notion de communication de crise est montée en puissance, assise sur les travaux de Patrick Lagadec, Thierry Libeart ou Didier Heiderich, entre autres. La communication de crise répond à une demande de plus en plus instante des citoyens d'être tenus au courant en temps réel des faits et des risques encourus. Déjà en 1991, les études sociologiques menées par Anne Lalo ont montré que les riverains des sites industriels étaient en demande d'une information sur les risques. La tendance ne s'est pas inversée depuis.

Plusieurs accidents graves qui étaient sensés ne pas se produire (Nantes, étang de Berre, pollutions des plages, AZF) ont renforcé la

demande de la population en matière de sincérité et de rapidité de l'information.

Je l'entends régulièrement au cours des réunions de SPPPI (Secrétariat permanent de prévention des pollutions industrielles), de CLIC (Commission locale d'information et de concertation), ou lors des réunions publiques d'informations post-accidentelles. Elle était présente au Grenelle de l'Environnement, relayée par les associations de protection de l'environnement et de consommateurs.

La demande citoyenne commence à être entendue. L'Union des industries chimiques, qui s'est mobilisée pour améliorer l'image de la chimie dans l'opinion publique, incite depuis de nombreuses années ses adhérents à préférer une certaine transparence et la pédagogie au silence prudent. D'autres unions professionnelles ont suivi. Le ministère chargé

Gestion de crise – Communication de proximité - Concertation

Altéris Environnement, 282, le Village – 62340 Bonningues les Calais Tel : +33(0)3 21 97 54 60 –
Fax : +33(0)3 21 97 57 12 – www.alterisenvironnement.com – alterisenvironnement@orange.fr



La newsletter –2012

de l'Environnement et du Développement Durable prône la « communication à chaud » et menace régulièrement de la rendre obligatoire si les entreprises rechignent trop à s'y contraindre.

La com. prévue au POI souvent insuffisante

Les organisations internes des entreprises prévoient de fait une communication. Les POI et les PPI indiquent aux cellules de crise quels contacts ils doivent nouer avec l'extérieur. Mais ces contacts se limitent souvent au maire de la commune d'implantation, aux représentants de l'administration et à la presse (mais sans degré d'urgence en ce qui concerne cette dernière).

Les assurances entrent dans le jeu

Petite remarque qui peut faire pencher la balance en faveur de la communication en période de crise : les compagnies d'assurance se penchent sur la question et certaines ont déjà mis en place des procédures d'aide à la communication de crise pour leurs clients.

En effet une crise bien gérée en termes de communication, c'est un coût inférieur de dommages et intérêts, moins de procès, moins de frais d'investissements de remise en état, etc. Ceci aboutira à une négociation à la baisse de la prime si l'entreprise fait à la fois de la prévention (exercices réguliers, formation) donc saura potentiellement mieux gérer les aspects

relationnels de la crise le cas échéant, et du traitement : fonction communication importante dans la cellule de crise, assistance par un cabinet extérieur spécialisé, par exemple.

La demande de bon sens des citoyens

Que veulent les citoyens, et, par le fait, qu'est-ce qui permet à la fois d'instaurer avec eux des relations de relative confiance afin d'éviter les réactions de panique lors de l'accident et fait baisser le nombre de recours devant les tribunaux ou le montant des dommages et intérêts en post-crise ?

Selon mon expérience, ce qui importe le plus pour les riverains d'un accident technologique, c'est d'**être en mesure de définir le risque qu'ils encourent à titre personnel** et ce que doit être leur comportement pour assurer leur sécurité et celle de leur famille.

C'est également de se sentir bien informé sur la réalité du risque et du danger (**ne pas être pris pour un irresponsable** ou un imbécile).

Les riverains pensent ne pouvoir croire ni le message des pouvoirs publics (cf la communication ou la non communication autour du nuage de Tchernobyl, du sang contaminé ou de l'hormone de croissance et plus récemment avec l'affaire Servier), ni celui des entreprises dont les discours ont tendance à minimiser de manière caricaturale la situation (négation par Coca de la contamination de ses bouteilles par



La newsletter –2012

des pesticides, silence de Noroxo face à l'épidémie de légionellose qui a frappé les environs de Béthune, communication déficiente de Total autour du naufrage de l'Erika, ...).

Les riverains ont un comportement somme toute logique!

Ils adoptent donc le seul comportement qui semble logique : mettre les choses au pire, pour le cas où justement elles seraient pires !

La « communication à chaud », demandée par le ministère chargé de l'Environnement lors d'accidents impliquant des sites Seveso et basée sur l'indice de gravité européen utilisé par le BARPI (Bureau d'Analyse des Risques et Pollutions Industrielles), ne correspond pas au besoin des citoyens qui souhaitent surtout savoir immédiatement quel est le risque et ce qu'il convient de faire. Or la communication à chaud ne peut être très rapide puisqu'elle comporte une quantification des produits en cause et l'évaluation des conséquences sur l'homme, sur l'environnement et économiques de l'accident, conséquences que l'on ne connaît de toute façon pas en pleine crise.

2- Que faire pour une meilleure com de crise?

Que faire dès lors pour éviter les réactions inappropriées ou disproportionnées par rapport au risque ?

Une bonne gestion de crise nécessite une préparation, au travers, pour citer des exemples simples, de communiqués de presse ou de communiqués pour le standard de l'usine pré-rédigés, d'un effort de vulgarisation important et demande l'adoption par l'entreprise d'une attitude ouverte. Ces pratiques ne sont pas faciles à mettre en œuvre dans l'urgence sans réflexion préalable, mais mes clients y sont préparés par des formations et des tests réguliers. Voici trois pistes de réflexion pour rendre sa communication de crise plus opérationnelle.

Rapidité :

Il y a encore 15 ans, les relations avec la presse pouvaient attendre quelques heures : le journal était un quotidien et ne paraissait donc que le lendemain. **Aujourd'hui tous les journaux ont des sites internet qui, eux, informent en direct live et en temps réel.** Communiquer avec les lecteurs qui sont par ailleurs les riverains par le truchement des sites internet de la presse locale peut être un bon choix pour éviter la panique et dégonfler les craintes indues.



La newsletter –2012

A condition de **connaître les journalistes** et de pouvoir leur accorder une relative confiance. Ce qui exige d'établir des relations avec la presse en « temps de paix ».

Mettre **un message sur le standard de l'usine** constitue une autre possibilité d'information des riverains. Et qui présente l'avantage d'être maîtrisée par l'entreprise. Cela peut suffire : lors d'un évènement extra-ordinaire, des habitants d'un quartier qui d'habitude se saluent à peine deviennent d'excellents relais d'information pour leurs voisins dès lors qu'un évènement inaccoutumé se produit.

Traduction :

Pour être certains que l'information sera comprise et non pas interprétée, les collaborateurs chargés de la gestion de l'accident auront intérêt à sélectionner des mots faciles à comprendre et des tournures de phrase simples.

Sincérité :

Les riverains comprennent bien que l'accident est complexe et que toutes les informations ne sont pas disponibles immédiatement. Ce qu'ils attendent c'est **du respect pour leur situation**, et une relative sincérité dans la communication donc surtout pas une information qui rassure indûment. Le choix des mots va ici faire la différence entre une information vraie et effrayante et une information vraie et proportionnée à la réalité.

Le refus des risques par les riverains? Un faux nez !

Le mouvement de refus des risques industriels en France est bien moindre que ce que laissent penser les réactions NIMBY autour de l'implantation ou de l'extension des sites industriels.

Il est davantage lié au refus des nuisances et de la pollution qu'à la crainte de l'accident dont chacun sait bien qu'il reste rare (surtout ceux ayant des conséquences graves hors du site). Au refus également de la priorité donnée à la rémunération des actionnaires de préférence à l'investissement en faveur de la protection de la santé et de l'environnement, un choix qui apparaît comme insupportable voire comme « immoral ».

S'y greffe encore le **refus des riverains d'être traités comme des enfants immatures ou des idiots incapables de compréhension**.

Certes les notions nécessaires à la compréhension des situations complexes créées par les accidents ne sont pas faciles à expliquer simplement. Cependant, **dans les cas où l'entreprise a réussi à tisser des liens avec son environnement social, on s'aperçoit que les accidents causent moins de dégâts au relationnel de l'entreprise** (et lui coûtent moins chers en dommages et intérêts), et que les riverains, même quand ils ne comprennent pas exactement les informations qui leur sont communiquées font confiance à l'entreprise. Cela est donc possible et il ne s'agit pas d'une vue de l'esprit.



La newsletter –2012

Cela demande une bonne préparation, des réflexes acquis en communication comme les collaborateurs ont acquis des réflexes en matière de sécurité et de lutte contre l'incendie.

Cesser de se cacher derrière la langue de bois

Cela demande aussi de cesser de se cacher derrière une langue de bois (voulue souvent par les juristes des groupes, hélas) pour oser entrer en contact avec les riverains de manière simplement humaine.

Cela deviendra de plus en plus nécessaire avec l'arrivée de jeunes adultes accoutumés aux réseaux sociaux, au traitement de l'information dans l'instant et au dialogue simple et direct. J'en veux pour preuve les buzz négatifs qui courent le net régulièrement à la suite d'une communication trop institutionnelle d'une entreprise (Twix et Nestlé, Mc DO récemment, par exemple).

L'avenir est à la simplicité et à la communication directe. Une pratique plus difficile mais plus profitable.

Myriam DUCHENE, Consultante Altéris
Environnement

Une question, un conseil ?
Contactez-moi au 03 21 97 54 60
ou par mail
alterisenvironnement@orange.fr