Management d'entreprise : la communication au cœur de la crise : observations récentes

Autor(en): **Rappaz, Olivier**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **61 (2003)**

Heft 4: **Regards sur le management : des savoirs à l'action ; Administration et gestion publique. I**

PDF erstellt am: **24.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-141382

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

REVUE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE, DÉCEMBRE 2003

MANAGEMENT D'ENTREPRISE : LA COMMUNICATION AU CŒUR DE LA CRISE, OBSERVATIONS RECENTES

Olivier RAPPAZ
Haute école de gestion de Fribourg (HEG-FR)
olivier.rappaz@eif.ch

En marge des scandales financiers, des restructurations drastiques, des comptabilités défaillantes, les « affaires » de ce début de XXIème siècle paraissent se focaliser davantage que par le passé sur les personnalités dirigeantes. Mois après mois, des Présidents (ou CEO) de grandes sociétés sont relevés de leur fonction et alimentent les médias. Reconnaissons-le, le respect quasi ancestral que nous éprouvions à l'égard des grands capitaines d'industrie, il y a une vingtaine d'années, s'est quelque peu dilué. L'image modèle des grandes figures de l'économie peut basculer du jour au lendemain. Au-delà, ces « affaires » révèlent surtout l'émergence de nouvelles situations plus complexes à gérer et fortement déstabilisantes pour les managers. Rompus au pilotage des outils de marketing, aux approches multidimensionnelles des ressources humaines, aux analyses de bilan et aux produits sophistiqués de la gestion financière, les grands patrons manquent encore trop souvent de repères lorsqu'il s'agit de gérer l'image de leur institution en situation de crise et dans un cadre communicationnel renouvelé. Au gré de quelques observations récentes, quels messages peut-on leur faire passer ?

« *Dans les années septante et quatre-vingts, les entreprises ont privilégié des politiques de communication bâties à grand renfort de pédagogie* », soulignait récemment dans la presse romande Patrick d'Humières, professeur à l'Ecole supérieure de commerce de Paris. Les chefs d'entreprise s'étaient laissés persuader qu'il y avait plus à gagner à jouer la transparence qu'à laisser perdurer une méconnaissance et des préjugés nuisibles à l'image de l'entreprise.

Cet équilibre fut rompu dans les années nonante. La réglementation plus contraignante en matière d'information financière, la naissance puis la prolifération de l'actionnariat de masse, la mise en spectacle de l'information par les médias (ayant pris le pas sur sa mise en contexte), et la projection d'un modèle d'entreprise ne correspondant pas à l'image des réalités vécues sur le terrain ont freiné bien des velléités d'ouverture et de communication. Patrick d'Humières a d'ailleurs baptisé cette

rupture d'équilibre « *l'effet boomerang de la communication* ». En effet, au cœur des « affaires » de l'époque, la crise économique dès le début des années nonante avait rendu la transparence infiniment plus délicate à gérer. A n'en pas douter, nous en subissons aujourd'hui encore quelque effet.

1ère observation :
communiquer en situation de crise, c'est développer des réflexes nouveaux.

Cet effet est même démultiplié par l'ampleur inégalée et imperceptible des crises récentes. Les événements spectaculaires tels que la crise de la « vache folle », les attentats du 11 septembre 2001 ou la pneumonie atypique ont démontré une forme d'incapacité des organisations à faire face à une forme aiguë et nouvelle d'imprévu, à confronter des situations problématiques qui sortent du quotidien.

En pleine crise, la grande difficulté, c'est justement de penser autrement pour agir différemment. Elle implique une remise en cause, une prise de conscience qui, hélas, n'intervient généralement qu'une fois l'expérience faite ! Nos premiers réflexes se traduisent par de l'attitude défensive ou du repli, lorsque ce n'est pas une illusion d'invulnérabilité. Non préparés, nous sortons vite de notre chapeau de « bonnes » raisons pour ne pas communiquer. Cependant, et l'expérience le démontre, le silence, la rétention d'informations, les fausses déclarations rassurantes, le dégagement des responsabilités, la mise en cause des relais d'informations (médias) ou le manque total d'humilité (notre technologie est irréprochable) sont les pièges les plus fréquents dans lesquels les directions totalement impréparées tombent le plus souvent.

Des entreprises comme le groupe Sandoz, aux prises avec la pollution du Rhin, ou Prédault dans l'alimentaire avec l'épidémie de listeria, ont su tirer les enseignements pour s'améliorer. Beaucoup d'organisations à risque, notamment dans les transports, ont développé des automatismes. Parmi les réflexes tactiques les plus payants, relevons qu'il importe d'abord de recenser et d'évaluer toutes les informations par le biais d'un coordinateur, d'actionner le plus rapidement possible la cellule de crise, d'identifier des appuis potentiels et de prendre rapidement des mesures et de les communiquer. Ensuite il s'agit d'identifier dans la durée les effets de la crise sur l'image et de gérer le suivi de la crise (qui ne s'arrête pas forcément lorsque la tempête est passée).

Tactiquement, jouer la transparence, « cartes sur table », en précisant ce que l'on ne sait pas et ce que l'on fait pour y parvenir est fort payant à terme. « *Etre sincère pour être crédible* »[1], c'est se donner les meilleures chances de limiter les dégâts en terme d'image. Vouloir maîtriser les informations, les lâcher au compte-gouttes, contrôler le jeu nécessite une grande coordination. Cependant, les fuites sont de plus en plus difficiles à contenir et nous vivons dans un environnement où l'information circule en temps réel. Cette deuxième option stratégique est difficile à tenir dans la durée.

2ème observation :
la gestion de crise est d'abord un phénomène de management avant d'être une question de communication.

Ce qui change en situation de crise, c'est avant tout la nécessité d'agir (et de décider) rapidement. Il faut également gérer simultanément la multiplication des intervenants, parmi lesquels les médias. « *En situation de crise, il faut communiquer. Dix neuf patrons suisses font leur mea culpa* », relevait récemment un journaliste d'un quotidien romand [2] reprenant une enquête menée par un cabinet helvétique renommé de chasseurs de têtes. Parmi ces managers figuraient ceux de l'UBS, Swiss, Swisscom, Roche et autre Unique Airport Zurich. La plupart d'entre eux reconnaissent leur grande responsabilité. Quatre sur cinq estiment que « *les crises trouvent leur origine à l'interne et sont la conséquence d'erreurs de gestion et de mauvaises décisions au niveau de la direction* ». Ils ont bien compris, nos capitaines d'industrie, que le nerf de la guerre, c'est d'abord la façon d'orchestrer les tâches, et qu'ensuite seulement la communication se charge de mettre en valeur les choix du management.

3ème observation :
l'anticipation est la première clé d'un management de crise efficace.

L'enquête citée plus haut confirme que « *les risques de crises internes sont plus élevés que par le passé et n'épargnent aucune branche économique. Le monde économique est de plus en plus souvent exposé à des situations inattendues et difficiles. La capacité à gérer les crises devient donc une exigence toujours plus forte* ». De cette enquête, je relève avant tout qu'une direction générale se doit d'accorder une attention primordiale à l'anticipation. « *Tout le monde a le droit de se tromper, plus personne n'a le droit d'être surpris.* » 1. Bien. Mais que cela signifie-t-il concrètement ?

Sur le plan stratégique, cette phase en amont devrait généralement comprendre la description détaillée d'un maximum de scénarios dits de crise. Les compagnies aériennes connaissent assez bien ce type de démarche, ainsi que la plupart des grandes sociétés multinationales de la pharmaceutique, de la chimie, du pétrole, voire même de l'alimentation, sans être exhaustif bien entendu. Plus récemment, certaines compagnies d'électricité dans notre pays, producteurs et transporteurs de courant, ont eu à gérer des situations particulièrement difficiles et déstabilisantes, en référence à l'explosion spectaculaire du puits blindé de Cleuson-Dixence ou à la chute de lignes à haute tension ayant considérablement perturbé le transit de courant de la Suisse à destination du Nord de l'Italie.

Chacun le sait, le risque zéro n'existe pas. Contrairement à trop d'idées reçues, l'élaboration de ces scénarios n'a d'ailleurs pas pour but d'éliminer tout risque. Il s'agit le plus souvent de dresser un inventaire aussi large que possible des risques existants et de leurs conséquences, des mesures de sécurité à envisager ou à renforcer, et des mesures de communication qui interviennent dans la

plupart des cas de figure (informations à l'interne, à la presse, aux autorités, aux partenaires et clients, etc.). Ce rôle devrait être assumé par une cellule de crise entraînée, composée des personnes clés et formées à ce type d'intervention.

Dans toute situation de crise, le management est directement confronté à la nécessité d'intervenir le plus tôt possible. Et cette exigence a pris de la hauteur depuis l'avènement d'Internet, puisque les médias n'ont plus désormais le monopole de l'information au public et que la véracité des contenus d'informations placées sur le réseau des réseaux n'est plus ni vérifiable, ni maîtrisable. En conséquence, du point de vue stratégique, organisationnel et logistique, tout ce qui peut être réglé en prévision d'une intervention en cas de crise doit être mis en place le plus tôt possible, c'est-à-dire avant que la probabilité ne devienne réalité.

4ème observation : la communication de crise vise d'abord à démontrer la capacité de l'entreprise à prendre en mains la situation.

En pleine crise, une entreprise aujourd'hui n'a plus guère le temps de réfléchir à la composition d'une cellule d'intervention, à la nomination des personnes responsables d'organiser l'information en temps réel à partir de son site Web ou encore à établir une liste structurée et détaillée des points à traiter en priorité. Dans une société habituée à consommer de plus en plus rapidement et tous azimuts, les attentes et les besoins d'informations grandissent quasi « naturellement » en volume et en rapidité.

Depuis l'avènement d'Internet, l'information a considérablement gagné en fluidité. Saviez-vous qu'un e-mail met à peine sept secondes pour faire le tour de la planète ? [3]. Vous avez tous reçu un jour un courrier électronique contenant une information ou une pétition crédible et demandant de la retransmettre à une dizaine d'amis et connaissances. Un simple calcul de puissance montre qu'à la sixième génération, ce message aura été transmis à... un million de personnes ! A la neuvième... un milliard ! Tout cela avec un simple clic de souris sur l'icône « faire suivre ».

En pleine crise, le temps fait évidemment défaut. Tout se déroule comme dans un film en accéléré. Et là, ne comptez pas sur la communication pour masquer ou combler ce que le management n'a pris en charge jusque là. En situation de crise, la communication est même un révélateur impitoyable des atouts et des faiblesses organisationnelles d'une institution. Son ambition première : démontrer la capacité de l'institution à maîtriser la situation ou la manière d'y parvenir. Dans cet exercice, et au vu des retombées médiatiques, la gestion de l'affaire liée à l'explosion du puits blindé de Cleuson-Dixence par *énergie ouest suisse (eos)* a suscité un impact négatif limité sur l'image. A l'inverse, Skyguide, l'organisme responsable du contrôle aérien de l'espace helvétique, n'a pas eu droit à un traitement médiatique du même ordre lors de la terrible collision d'Uberlingen.

5ème observation :
Internet pose un jalon supplémentaire sur la route de la communication de crise : l'importance de la veille stratégique.

Internet offre aujourd'hui la possibilité à toute entité ou individualité de placer très rapidement de l'information en vue et à l'insu de qui que ce soit. A ce titre, la capacité de réagir d'une direction d'entreprise dépend de plusieurs facteurs qui entrent également dans une préparation optimale effectuée le plus en amont possible. La montée de la criminalité liée à l'utilisation des nouvelles technologies place la veille stratégique au cœur de la gestion des grandes entités économiques. Il est désormais fondamental, pour se préserver et maintenir des positions de leader sur les marchés, de structurer intelligemment les lieux sensibles du Web, afin d'éviter des attaques parfois fatales, souvent sous la forme de rumeurs. L'universalité d'Internet lui confère d'ailleurs une redoutable efficacité en la matière. Un exemple : le fabricant américain de matériel pour réseau Emulex avait dépensé plus de 2,5 milliards de dollars pour contrer une rumeur annonçant de mauvais résultats et le départ de son Président. En une demi-heure, elle avait perdu 60% de sa capitalisation boursière au Nasdaq [4]. Attention, les « *newsgroups* » et autres forums financiers constituent à ce titre un terrain de choix où la désinformation stimule les spéculations d'initiés.

Pour parer à ces pièges d'un nouveau type, plusieurs entreprises ont franchi un pas important, celui de la création de site Web prêt à être mis en ligne. En situation de crise, une entreprise réagit souvent épidermiquement en tentant de limiter les impacts négatifs sur son image. La mise à disposition rapide en ligne d'informations structurées et définies à l'avance sur l'institution doit servir cet objectif. Il est d'autant plus important que l'arsenal juridique fait encore défaut pour se défendre énergiquement et, par exemple, faire cesser une attaque illégale sur Internet. La dimension prise par le réseau des réseaux et le développement considérable de l'interactivité posent aux responsables actuels d'entreprises la question essentielle du niveau d'appropriation de l'outil Internet dans sa dimension stratégique et non seulement de communication. Quoi qu'il en soit, l'organisation doit se positionner comme la meilleure source d'informations face à tous les interlocuteurs.

6ème observation :
pour les PME, la communication de crise se heurte aux moyens à disposition.

Les PME ont-elles les moyens de faire face à de telles exigences de préparation et de veille stratégique ? La question est pertinente. Sur le fond, une crise met toujours en jeu l'avenir ou la survie d'une société. En ce sens et globalement, les moyens financiers que les PME peuvent déployer pour remplir de telles missions sont limités et dévoilent un pan de leur vulnérabilité. Une PME n'a d'ailleurs souvent pas de cellule de communication spécifique.

Enfin, les exigences spécifiques liées à la communication en temps de crise s'accommodent mal d'une insuffisance d'entraînement.

Finalement, l'expérience montre que les principales défaillances en situation exceptionnelle tiennent d'abord à des questions de comportements collectifs. Sur ce point, les choses n'ont guère changé depuis vingt ans si l'on se réfère aux propos de l'un des plus éminents spécialistes de la question depuis le début des années huitante, Patrick Lagadec, chercheur à l'Ecole Polytechnique de Paris et homme de terrain [5]. Gérer professionnellement la crise nécessite donc un processus d'apprentissage centré sur la communication entre les individus, du moins ceux composant la cellule de conduite. La conduite de crise s'appréhende donc par un travail spécifique et soutenu d'entraînement et de formation.

Dans la course effrénée vers les objectifs de croissance à court terme et de rentabilité, les directions sont vite tentées de placer cette dimension managériale hors du champ de leurs priorités. En pleine tempête, les managers n'ont cependant plus le choix. La pression extérieure les pousse à s'impliquer de manière plus forte et plus visible. « *Pour apprendre vite pendant une crise, il faut avoir appris beaucoup avant la crise* » [5], se plaît à rappeler Patrick Lagadec. Une conclusion pleine de bon sens mais lourde de conséquences pour qui évite de s'y arrêter, surtout par les temps qui courent.

BIBLIOGRAPHIE

1 « *Communiquer en situation de crise.* » Jean-François Moine, Josette Colombo, ESF éditeur, cegos, 2002.

2 « *En période de crise, il faut communiquer.* » Monique Keller, 24 Heures du 2 octobre 2003.

3 « *Sur Internet, la communication de crise se prépare.* » David Girod, l'agefi, juin 2003.

4 « *Internet, formidable diffuseur de rumeurs.* » Alain R. Walon, l'agefi, 22 octobre 2001.

5 « *Apprendre à gérer les crises.* » Patrick Lagadec, Les Editions d'Organisation. 1993. Réédité.