

INTERVENTION

Gilda Abrami

Next Yol



Il n'y a que 2 sortes d'entreprises : celles qui sont en situation de crise et celles qui le seront, c'est pourquoi cet atelier tente de nous ramener à la réalité.

A l'heure où les crises se multiplient la communication de crise n'est qu'une des composantes de la capacité à gérer le changement : sans ce déterminisme, sans la volonté individuelle et sociale des hommes, rien ne semble possible.

En matière d'environnement, la crise n'est pas un phénomène nouveau, il a déjà été évoqué il y a déjà pas mal d'années. Juste avant la guerre du golfe, les agences de conseil en communication travaillaient déjà sur des problèmes de communication liés à l'environnement. Aujourd'hui, cette démarche s'inscrit dans le cadre de la communication sur le développement durable. Vocabulaire d'un temps, temps qui passe ; les sujets vont, viennent, l'essentiel étant qu'on les traite toujours avec le même sérieux. Cependant, nous n'avons pas l'impression qu'ils aient la même émergence, ni la même capacité à pénétrer le public.

Les conséquences d'une crise sont quelquefois si lourdes qu'elles peuvent entraîner la mort d'une entreprise. Aussi, je considère qu'aujourd'hui une entreprise axant sa communication sur le développement durable, pour répondre à un phénomène de mode et par ce que le thème est porteur, prend un risque important. C'est pourquoi la communication sur le développement durable peut s'avérer être un "killer-concept" car il ne s'agit pas d'une mode de l'écologie mais l'expression urgente d'une réalité soumise à des échéances naturelles. Les risques écologiques sont des enjeux de survie et des moyens raisonnés doivent être mis en œuvre afin d'éviter de dilapider le capital nature de la planète.

▼
La communication sur le développement durable peut s'avérer être un "killer-concept" car il ne s'agit pas d'une mode.
▲

Or, s'il est présent sur toutes les lèvres, dans toutes les publicités, au cœur de tous les projets politiques et industriels, c'est que ses valeurs servent d'argument de vente, de valorisation d'image, de vecteur de notoriété.

Le développement durable fait recette, démontre que l'appareil de production n'est pas exclusivement mercantile, que les industriels sont guidés par d'autres valeurs que la bourse et le profit, par un monde meilleur, plus vert, plus responsable, idéal.

Oui, mais l'utilisation de cette image ne fait pas toujours une bonne recette, elle peut être jugée cynique et rapidement se retourner contre vous, notamment si les valeurs de votre entreprise ne correspondent pas.

Cette manipulation de l'opinion publique vous vaudra des railleries.

Lorsque la crise viendra, surtout si elle est industrielle ou sociale, toute votre stratégie de communication fondée sur ce concept s'effondrera.

Les entreprises pensent avant tout que l'art de gérer les crises consiste à convaincre afin de préserver ou de restaurer leur image. Cela ne suffit pas.

Ce qui compte en priorité, c'est l'apprentissage à gérer le changement de situation sans détruire l'image symbolique de l'entreprise.

Or une crise est un changement radical et de grande envergure. Souvent spectaculaire et accompagnée d'effets marquants. Le facteur temps y joue un rôle extrêmement important.

Gérer le changement dans une entreprise et gérer une crise, c'est la même démarche psychologique, sauf que pour une crise il faut gérer tout très, très vite et avec beaucoup de discernement.

C'est pourquoi les acteurs les mieux armés de cet univers en mouvement managent leur entreprise selon un dosage permanent entre menaces, opportunités, perspectives et actions.

Sans basculer dans l'alarmisme, ou la foi naïve de l'entreprise symbolisant la toute puissance à qui rien ne peut arriver...

Comment accepter l'imprévisible ?

Attention à ne pas confondre "gestion des risques et gestion de crise"

Si l'anticipation du risque réduit la vulnérabilité à la crise, la planification est exclusivement envisageable dans un univers figé et dont l'horizon lointain peut être déterminé, ce qui est rarement le cas des crises. C'est paradoxal de vouloir faire coïncider un plan, des scénarios de gestion de crise avec une crise réelle et son cortège d'imprévus.

Or, le pire arrive lorsque les facteurs inattendus deviennent déterminants. Si l'imprévisible ne peut être identifié, il s'agit d'admettre que tout n'est pas prévu pour mieux s'y préparer. Ce qui demande d'instaurer une culture du risque et aussi une culture de gestion et de communication de crise.

Les entreprises sont aujourd'hui porteuses, dans les représentations du public, d'une image de risques écologiques.

Comment admettre l'intrusion de nouveaux acteurs ?

Dans l'univers de crise, les "nouveaux acteurs" jouent un rôle important

Il y a plusieurs sortes de crises, chacune révèle des pressions issues d'un univers dont les ramifications et les contours ne lui sont pas familiers. Inutile et absurde, dans ce nouveau contexte, de rechercher la légalité, la légitimité, autant le plus rapidement possible, élargir sa connaissance du corps social, de son fonctionnement, de ses attentes et de ses besoins.

L'important sera de pouvoir connaître les nouveaux venus : leur nature, leur influence, leur fonctionnement, leur motivation afin de réagir efficacement.

Comment savoir et comprendre en situation de crise avant de communiquer sur la crise ?

Faire d'un cas une généralité est le mensonge le plus communément utilisé, le plus facile à formuler, à échafauder.

En communication de crise tout comme en communication politique, une des lignes de conduite qui semble efficace à court terme est d'expliquer la vérité par le mensonge et les faits par l'absence de faits.

Autrement dit, les situations de crise par nature insolites, sont propices à l'incompétence. Or, que ce soit les institutions ou leurs animateurs, avouer cette incapacité à maî-

triser une situation n'est pas imaginable. Surtout quand une réponse de crise est attendue de tous. Ceux qui devront gérer cette situation seront amenés à supposer, à promettre, à avancer des arguments partiellement fondés plutôt que d'avouer leur ignorance, même momentanée.

Pour combattre cette position, il s'avère nécessaire de temporiser – rester contextuel - afin de s'informer : personne n'est obligé de répondre à toutes les questions immédiatement.

La vérité vraie

Ce vocable souvent répété est intéressant. Il tend à prouver à lui seul que toutes les vérités ne sont pas vraies. Il existe quelques vérités exploitables, d'autres plus difficiles à avouer et enfin des vérités inaccessibles dont on peut supposer qu'elles forment la plus grande partie de l'ensemble des vérités. La vérité vraie n'est pas toujours bonne à dire, souvent plus complexe que le mensonge, rarement manichéenne c'est pourquoi elle est rarement exploitée.

Les défenseurs de la vérité sont souvent taxés de dangereux utopistes ou pire d'incompétents.

Paul Valéry disait : "Tout ce qui est simple est faux, tout ce qui n'est pas simple est inutilisable"

En situation de crise, il est nécessaire de ne pas confondre transparence et vérité au risque de ne pas se faire comprendre.

Comment définir une direction et s'adapter pour bien réagir en pleine situation de crise ?

"coupable" ou "non coupable" : pas forcément évident de se positionner, surtout que les pièges sont nombreux.

En communication de crise, la nécessité de réagir promptement demande de résister fermement pour ne pas se précipiter dans le gouffre où l'on veut vous pousser : *coupable/non coupable*. C'est pourquoi la position choisie devra posséder les moyens de tenir jusqu'au bout, au risque de perdre toute crédibilité.

Il conviendrait plutôt de multiplier les chemins qui conduisent dans la direction déterminée

Les chemins critiques sont à proscrire, de même le management classique qui tend à créer des processus car si un des éléments du processus cède, l'ensemble de la gestion de crise s'effondre.

En communiquant simultanément sur plusieurs plans, selon différents supports, vers différentes communautés, on multiplie les capacités de compréhension du message global. Mais attention, cela demande une grande cohésion, (il ne s'agit pas de multiplier les angles des messages à faire passer, à loisir au risque de générer de la confusion). Il s'agit d'ouvrir le champ des opportunités en se fondant sur l'évaluation des menaces, sur les opportunités que l'on veut créer et les moyens réellement disponibles.

Comment trouver des alliés, internes et externes à l'entreprise, capables de constituer une masse critique qui pèsera sur la crise ?

Créer une coopération est une politique à prendre en considération.

Elle génère du profit immatériel, influence les opinions publiques, crée des espaces d'opportunité, fait taire ou douter les contradicteurs.

Pour trouver ces alliés, il est nécessaire de trouver des motifs individualisés de coopérer positivement par des avantages perçus au-delà de la situation de crise.

Une crise peut en cacher et/ou en déclencher une autre, aussi attention à la rumeur qui peut s'avérer un accélérateur de crise.

Comment se faciliter le travail de gestion de crise ?

La masse d'information à interpréter est faramineuse et le contrôle souvent très difficile.

La solution repose sur la capacité à laisser une autonomie régulée par compétence.

Inutile donc d'imaginer qu'une heure de média training improvisée sur le vif fera d'un directeur d'usine non charismatique ou d'un employé impressionné par les caméras, un porte parole véritablement efficace.

N'oubliez pas que plus il y aura de micro-solutions, plus les chances de réussite de l'ensemble seront multipliées alors qu'un unique projet ne laissera que le choix de réussir ou de perdre.

Synthèse

Si la crise intéresse de nombreux acteurs comme les entreprises, les institutions, le public, la société civile, les victimes, leurs familles et les politiques, c'est qu'elle n'est pas une fatalité, ni une fiction, mais une objectivation constructive autour d'exigences structurelles et de contenus identitaires renaissants, de gré ou de force. Elle porte, lorsqu'elle réussit à être parfaitement distanciée, un espoir de maîtrise, générateur de nouvelles valeurs partagées.

Remédier à d'autres crises

- Organiser le débriefing et le suivi d'une crise
- Procéder après la crise à une analyse de l'après-crise
- Impliquer tous les acteurs afin d'éviter que la crise ne rebondisse
- Analyser les changements structurel, organisationnel et culturel que la crise a provoqué

Organisation de base :**Recueil de d'informations et communication**

doivent être intégrés à tous les niveaux de votre plan d'urgence. La fluidité du système par la cellule de crise est un facteur clé de réussite.

Plan de communication

établi pour répondre à différentes cibles :

- médias, n'oubliez pas que la presse locale pèse un poids important dans l'opinion publique
- public, via les médias,
- autorités, via les équipes de communication des autorités,
- structure, employés et leurs proches
(exemple : la catastrophe de Columbia et la NASA qui a immédiatement pris en charge les familles des 7 astronautes)
- environnement : financiers, sous-traitants, partenaires

Mode de décision

rodé, efficace, pertinent

(si possible ne pas dépendre de conseils image de dernière minute)

Équipe sur le lieu de l'accident

Chaque site ou lieu à risque devrait comporter une équipe entraînée pour vous fournir EN PRIORITE de l'information claire et répondre aux médias jusqu'à l'arrivée de l'équipe de communication.

Communication immédiate

empathie pour les victimes

image de calme, de clarté, de compétence

- essayez d'obtenir les informations de base, fiables, faciles à interpréter : lieu de l'accident, production, installations touchées..
- évitez les spéculations ou les conseils trop éclairés...
- faites-vous assister d'un juriste, invitation à être plus explicite dans un autre temps évitez de faire de la com pour la com, la crise n'est pas un show, seule la rigueur sur l'information et sur votre compassion sur les victimes sont à transmettre

Préparation des moyens

S'organiser pour ne pas avoir à chercher un téléphone, carnet d'adresse, ordinateur, une imprimante, un lieu ou plusieurs à l'abri des indiscretions.

INTERVENTION**Claude Fussler**

WBCSD



Bien qu'intervenant à titre personnel, je baserai mes commentaires sur mon expérience du monde de l'entreprise. J'ai travaillé longtemps directement pour un groupe chimique international avec produits dangereux je collabore toujours avec le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD).

Deux réflexions me semblent importantes. D'abord la communication de crise est inséparable de la gestion de crise. Ensuite gérer une crise est surtout gérer la colère, l'outrage des personnes plus ou moins touchées par l'événement ou l'information.

En fait, il faut avoir un plan de gestion de crise qu'il faut absolument mettre en place à l'avance – et non pas au moment de la crise, puisque que, cela a été dit, les entreprises ont des crises ou elles en auront. Il faut le préparer de manière minutieuse allant pour cela jusqu'à mettre régulièrement les gestionnaires attitrés d'une crise, depuis les opérationnels jusqu'au PDG, dans un état fictif de crise.

Dans l'entreprise où je travaillais, nous avions un plan très articulé, tout en gardant la capacité d'improviser. Pour que cette capacité d'improvisation existe, nous faisons régulièrement des exercices-surprises qui duraient toute une journée et mettaient le management sous une pression intense. Pour la communication même, il y avait une règle simple et brutale, qui consistait à dire : "Vous vous plaignez tout le temps qu'on ne parle pas assez de l'entreprise; là on va en parler beaucoup, c'est votre opportunité pour qu'on en parle en bien". Car le but de la gestion de crise, c'est non seulement de résoudre l'accident en tant que tel mais d'en sortir avec une crédibilité intacte ou accrue auprès de toutes les parties qui ont les projecteurs braqués sur vous.

Sans rentrer dans les détails techniques, c'est exactement l'état d'esprit qu'il faut créer si vous êtes dans une entreprise ou dans une organisation où il existe un risque potentiel d'accident : il faut le préparer à l'avance.

Dans la communication de crise et de risque, on a tendance à se concentrer sur l'aspect technocratique. On essaye de dire que "ce n'est pas dangereux" ou "pas plus dangereux qu'autre chose" avec beaucoup d'arguments techniques. Mais on oublie que la gestion de crise est surtout la gestion de la colère, de la mobilisation des gens qui sont affectés ou pen-

Il faut familiariser les gens avec le risque et aussi accepter de partager le pouvoir. Il faut la transparence des compétences et des incompétences.

Savoir faire amende honorable et preuve d'humilité à temps sont des qualités importantes,

sent être affectés par la crise. On revient, en fait, à une dynamique de concertation puisqu'une gestion de colère et de mobilisation de parties prenantes ne peut se faire qu'en allant vers elles pour écouter leur colère et leurs questions et pour répondre sincèrement. C'est la seule chance d'éliminer cette colère : il faut familiariser les gens avec le risque et aussi accepter de partager le pouvoir. La concertation, c'est en fait un partage du pouvoir, qui se doit d'être

sincère; il faut la transparence des compétences et des incompétences. Il faut trouver des solutions qui conviennent à la majorité. Quand nous parlions des médias au cours d'autres ateliers, nous évoquions en réalité l'apathie aux risques majeurs du public. Or, comme l'a démontré Peter Sandman de l'Université du Michigan, ce sont d'une certaine façon les mêmes approches qui sont efficaces, d'une manière symétrique, pour soit mobiliser l'opinion, soit réduire sa mobilisation et sa colère. Le travail de Sandman sur la communication du risque est incontournable.

Il est également essentiel de penser aussi beaucoup à la civilité: savoir faire amende honorable et preuve d'humilité à temps sont des qualités importantes, et pour tout dire des

choses à apprendre pour beaucoup de technocrates ou industriels. L'ego est une barrière et l'image d'un soi omniscient, omniscient est souvent un obstacle à la communication de crise.

INTERVENTION

Olivier Dubigeon

Consultant



Je travaille depuis près de vingt-cinq ans sur des projets et des démarches de développement. A l'époque, on parlait d'*éco-développement* ou de *développement intégré*; aujourd'hui, on dit développement durable. J'ai travaillé dans les quatre parties prenantes du développement durable – en entreprise, en collectivité territoriale, en ONG, en organisation de service public –, et ai traversé en particulier quelques situations de crise à l'intérieur d'approches qui se voulaient contribuer à un développement soutenable.

Ces expériences me conduisent à vous présenter un point de vue complémentaire à ceux qui viennent d'être évoqués, à l'image du "promoteur de santé" qui prépare la bonne santé, par rapport au guérisseur qui soigne la maladie.

C'est enfoncer une porte ouverte que de dire que l'on vit une période où les changements s'accroissent, les référentiels se modifient de plus en plus vite, les repères et les identités traditionnelles s'effondrent pour se recomposer, les structures personnelles se fragilisent ce qui impacte les acteurs. Cette crise n'en est qu'à son commencement. Elle est, de mon point de vue, la plus profonde.

Les crises liées à des phénomènes accidentels viennent se greffer sur celle-ci. Cette conjugaison de ces crises structurelles et conjoncturelles menacent les personnes comme chaque acteur socio-économique. Elles interpellent la réputation des acteurs, c'est-à-dire leur capacité et leur crédibilité à prendre soin du patrimoine commun –économique, environnemental, social, sociétal.

Cette interpellation, médiatisée par la société civile, va jusqu'à mettre des entreprises (à commencer par les secteurs d'activité présentant le plus fort taux de risque accidentel) en crise permanente, que ce soit vis-à-vis de l'opinion, des ONG, du voisinage, etc. –, la réglementation et la normalisation. La volatilité de l'actionnariat qui se développe renforce ce risque et peut également devenir source de crise.

La volatilité de l'actionnariat qui se développe renforce ce risque et peut également devenir source de crise

Le maître-mot, c'est évidemment le mot "confiance".

Plus le travail de construction de la confiance aura été élaboré en amont et pendant une permanence de temps, plus la traversée de la crise lorsqu'elle survient – et elle peut survenir pour chacun d'entre nous, et pour chacune de nos structures, à n'importe quel moment –, peut être gérée convenablement, et bien sûr être prévenue avec anticipation.

Un autre maître-mot, c'est le "dilemme" : c'est reconnaître que la multiplicité des acteurs et des logiques d'intérêt génèrent des conflits et des divergences d'intérêts par rapport au patrimoine commun que représente le patrimoine culturel, écologique, social, économique, etc. Ces divergences génèrent inéluctablement des dilemmes pour une communauté territoriale, une entreprise, ou un service public. Ceux-ci doivent arbitrer à l'optimum – du point de vue du patrimoine commun (mais qui définit le patrimoine commun ? qui définit ce qui le dégrade ou ce qui l'enrichit ?).

Arbitrer n'est possible que si la boucle du dialogue (mesure / évaluer / rendre compte / dialoguer / s'améliorer) est intégrée dans le système de pilotage de l'entreprise, de la collectivité, de l'ONG.

Communiquer", au sens courant est un message unilatéral, inscrit au service d'une stratégie destinée à susciter le désir...

Il importe de bien définir de quoi l'on parle : la relation d'élaboration de la confiance avec les parties prenantes distingue des niveaux forts différents :

"Communiquer", au sens courant est un message unilatéral, inscrit au service d'une stratégie destinée à susciter le désir ; il est bien souvent une sorte de mensonge consenti, en tout cas une pensée descendante.

"Informer" est distinct de l'acte de communiquer : j'é mets un message, je ne sais pas comment il est reçu mais je l'é mets. Rendre compte c'est informer.

"Consulter" constitue encore une autre nuance : je recherche une information ou un conseil, au service de ma stratégie ou de ma décision ; il s'agit d'un mouvement dans l'autre sens... mais il n'y a toujours pas d'échange

"Dialoguer" consiste à échanger des messages, d'une manière bilatérale, avec une interactivité recherchée. L'échange commence à partir du dialogue : on échange des idées, des informations, c'est-à-dire que l'on apprend à se parler.

"Se concerter" va plus loin, puisque nécessite de s'entendre sur un objectif opérationnel commun, ayant de réelles implications sur un thématique identifiée. Il signifie que l'on accepte éventuellement de rentrer en conflit avec l'interlocuteur avec lequel on essaie de converger vers un engagement commun.

Enfin, "coopérer" revient à s'associer pour agir ensemble, et donc partager les risques et les bénéfices d'une action ou d'un projet. Cela nécessite de faire attention à ce que l'un ne soit pas le cavalier et l'autre le cheval, et donc de rester dans une équité ou un équilibre.

Allons plus loin sur la construction de la confiance dans le temps :

- 1 structurer sa politique en intégrant les critères qui visent une "soutenabilité" du développement et d'identifier des cibles à atteindre



▼
Passer d'un dialogue simple à une concertation active repose sur une participation conjointe à des actions opérationnelles.
 ▲

2 construire son capital de réputation. L'objectif principal est de créer la relation. Si la communication ne sert pas l'objectif d'ancrer une relation de confiance, donc un échange, on risque les effets pervers dont j'ai parlé précédemment. Créer la confiance passe par satisfaire ses parties prenantes. Bien sûr, il est impossible de les satisfaire toutes et sur tous les enjeux. Un engagement authentique dans une boucle d'amélioration continue est une preuve crédible d'engagement

3 manager à la fois les risques et les opportunités. Souvenez-vous de l'idéogramme "crise" en chinois, qui signifie *risque* et *opportunité*. Cela nécessite un travail sur le long terme, rigoureux, méthodologique, visant à intégrer dans le pilotage opérationnel la boucle suivante : identifier et choisir les enjeux significatifs, les traduire en exigences et en engagements, les intégrer dans le management auprès des opérationnels, des décideurs, engager un contrôle, un reporting, rendre compte, et enfin s'améliorer en permanence en concertation avec les parties prenantes. Ainsi les risques sont davantage prévenus, et les parts de légitimité gagnées, véritable actif immatériel, renforcent la valeur de l'entreprise.

Le dialogue, y compris – j'ai envie de dire surtout – dans des logiques de conflits d'intérêt, est au cœur d'un pilotage intégré du développement durable. Gardons à l'esprit quelques règles pour intégrer la boucle du dialogue dans le pilotage du développement durable, et passer d'un dialogue simple à une concertation active reposant sur une participation conjointe à des actions opérationnelles.

Cette boucle, indispensable pour préparer une décision acceptable aux yeux des parties prenantes, comporte plusieurs piliers essentiels :

- cartographier les parties prenantes : il s'agit d'identifier et de hiérarchiser leur attentes, de repérer et de pondérer les risques qu'elles représentent pour l'acteur. Ses résultats, obtenus essentiellement sur le territoire local, s'intègrent dans le processus de décision : ils peuvent conduire le décideur légitime à modifier ses présupposés ou des indicateurs.
- comme le disent nos amis amérindiens "walk the talk, talk the walk" – *dis ce que tu fais, fais ce que tu dit* – dont l'authenticité et l'humilité constituent le socle de la crédibilité.
- Répondre au droit de savoir et au droit de participer :
 - . droit de savoir pour les managers : où en sont leurs équipes du point de vue des relations avec les parties prenantes, et plus largement quels sont les progrès ou les échecs vers une soutenabilité du développement
 - . droit de savoir des parties prenantes : y répondre nécessite de les cartographier, d'unifier les systèmes d'information, de sensibiliser et de former les acteurs, d'engager des relations avec l'ensemble des parties prenantes de la société civile, de faire vérifier les différentes données le plus possible par des tiers indépendants.
 - . droit de participer du personnel, qui doit être reconnu et encouragé
 - . droit de participer des parties prenantes issues de la société civile : il s'agit du dialogue et de la concertation dont nous parlions

Une autre piste de réflexion, avant d'engager une démarche de développement durable, doit nous conduire à clarifier un certain nombre de questions : *pourquoi est-ce que je fais*

cela ? Est-ce pour mieux comprendre les parties prenantes qui sont sur mon "territoire" (le territoire de l'entreprise, l'espace sur lequel on habite) ? Est-ce pour élargir ma vision ? Ou bien est-ce pour développer mes relations, pour construire un réseau ? Est-ce que c'est pour capitaliser les actions en externe et les rendre publiques au niveau des médias ? Est-ce que je cherche à être interpellé dans mes processus, dans mes indicateurs et dans ma stratégie, y compris parfois dans la nature même de mon activité ?

A l'évidence, il est nécessaire pour l'acteur de clarifier ses attentes et celles des parties prenantes, avant d'engager le dialogue, et se poser d'autres questions : *qu'est-ce que pensent les parties prenantes de mon invitation au dialogue ? Que vont-elles attendre de moi après une, puis deux journées de dialogue ? Qu'attendent-elles en terme d'utilisation des résultats ?*

Enfin, évoquons quelles règles et limites de la concertation.

Quelques règles : confidentialité, transparence sur l'information et les processus de construction de la responsabilité, organisation transversale, authenticité, équité d'accès à l'information, rendre compte de la manière dont la décision est prise et de la manière dont la décision intègre les différents fruits du dialogue...

Quelques limites :

Rentrer dans une démarche de concertation induit pour l'acteur l'acceptation préalable d'infléchir sa stratégie, tout en préservant la légitimité du décideur, et donc de se poser en amont les questions suivantes : *est-ce que j'y suis prêt ? Jusqu'où y suis-je prêt ? comment l'accepter sans transférer mon pouvoir de décision sur les parties prenantes ?*

Il n'est pas possible de répondre à toutes les parties prenantes ; or le seul enclenchement d'un processus d'un dialogue produit une frustration auprès des parties prenantes qu'on retient, ou celles dont la position n'est pas retenue

La transparence ouvre à la critique, car les failles et les zones de non progrès sont mises en évidence

L'ouverture aux parties prenantes rend plus explicite les conflits d'intérêts entre l'entreprise et celles-ci : l'entreprise est-elle prête à gérer cette "mise sous contraste" ?

Enfin, un soupçon risque de naître par un usage de communication jugé abusif de la part des parties prenantes.

En conclusion, les expériences que j'ai pu vivre sur ces différents terrains ont montré que dès lors qu'une démarche de développement durable était engagée, une crise, lorsqu'elle survenait, se gérait beaucoup plus facilement grâce à l'ancrage d'une pratique de coopération. Elle permet que des crises larvées n'éclatent pas, justement parce que ce "labourage" de fond s'était pratiqué authentiquement sur la durée.

▼
Une démarche de développement durable permet que des crises larvées n'éclatent pas, justement parce que ce "labourage" de fond s'était pratiqué authentiquement sur la durée.
 ▲

Pierre Radanne Je voudrais revenir, pour ce qui concerne ces affaires de crise, sur des éléments un peu plus technologiques. D'abord, la quiétude qui existait dans nos sociétés disparaît peu à peu. Les chimistes ont inventé la nano-chimie, et maintenant on va, grâce à l'analyse, aller chercher du PPN de n'importe quoi n'importe où, et Zéro est mort. Il n'y a plus "0 pollution", il n'y a plus "0 risque"... il a été remplacé par Epsilon. La révolution pasteurienne qui nous avait tous rassurés n'existe plus; on est rentrés avec stupéfaction dans un climat de société dans lequel on est contraint à la reconnaissance du signal faible : il y a une perte de confort de l'ensemble de la société, qui se trouve être le premier substrat sur lesquelles les crises peuvent venir s'installer.

Et puis, à l'autre bout, l'importance de la crise n'est pas le nombre de morts ou l'importance des dégâts; il y a des tas de sujets qui faisaient dans le passé des ravages dans nos sociétés et on vivait avec.

Ce qui est important, dans la crise environnementale, c'est son "pouvoir de déflagration", au sens où il n'est pas prévu au début de la crise.

Prenons les exemples du sang contaminé, de la dioxine ou la vache folle; on est devant des éléments de science en développement, un truc nouveau arrive et on ne sait pas si l'effet est 1 ou 100 000. Nos sociétés, nos concitoyens ont appris que la science et les techniques telles qu'elles avancent peuvent générer des risques nouveaux; il y a donc une "sur-déflagration" des risques nouveaux, ce qui nous renvoie à une discussion que nous avons déjà eue quant à la non-formation du corps social sur les questions scientifiques émergentes : lorsque la société est mise en ignorance totale, le pouvoir de déflagration est d'autant plus accentué; et quand on voit que la déflagration n'est pas aussi forte qu'on le prévoyait, la crise se résorbe. Il y a donc une importante pédagogie des avancées scientifiques et de leur effet de déflagration à laquelle nous devons nous intéresser. Cela désigne d'emblée les domaines de crise pour les périodes à venir : tout ce qui tourne autour de la génétique – OGM, clonage – va avoir des effets de déflagration tout à fait considérables.

Le troisième élément majeur, c'est la "traçabilité". C'est comme pour le bœuf, que l'on est obligés de le pister du veau jusqu'à l'assiette. Nous sommes aujourd'hui dans des sociétés où l'informatique et le GPS font des ravages, et de la même manière dans une obligation de traçabilité des domaines de décision : si quelqu'un est exposé à une crise et qu'il n'organise pas la traçabilité, c'est à priori un signe de culpabilité.

Claude Fussler Il y a une liste que j'utilise toujours, qui est celle des douze tests pour essayer de définir si un danger peut devenir une crise. Dans ces tests, on trouve notamment des questions telles que : le danger est-il imposé par une filière industrielle ? Est-il de nature relativement mystérieuse ? M'est-il imposé ?

Ce qu'on peut dire du prion de la vache folle, on peut le mettre en contraste avec la suspicion sur les téléphones portables, qui pour sa part rencontre une apathie. Dans notre entreprise, fut un temps on nous disait "l'oreillette est obligatoire", mais en général tout le monde était ravi d'utiliser le portable, alors qu'on ne sait pas ce qu'il en était réellement des risques d'utilisation. C'est volontaire, c'est chronique, c'est familial. Il y a des tests – les fameux douze points – qui permettent à ceux qui font de la gestion de crise de détecter à l'avance s'il peut y avoir une déflagration, c'est-à-dire de savoir s'il y a quelqu'un quelque

Il y a une perte de confort de l'ensemble de la société, qui se trouve être le premier substrat sur lesquelles les crises peuvent venir s'installer.

part une allumette, et aussi quelque part un paquet de poudre qui peut déflagrer. Ce qui est important pour ceux qui sont préoccupés par la préparation de la communication de crise, c'est effectivement d'assimiler ces tests, ces feuilles de route, pour constamment regarder l'horizon de tous les signaux lents qui nous entourent – ils ne vont pas forcément créer l'accident, mais-est-ce qu'ils vont créer la colère ? Par ce qu'une fois de plus il est clair que la gestion de la crise, la communication de crise, est avant tout une gestion de la colère et de la mobilisation. On peut être apathique vis-à-vis de certains dangers, et extrêmement outragé par d'autres qui ne sont pas forcément plus dangereux.

Véronique Sauret J'adhère à ce qui vient d'être dit et je voudrais revenir un instant sur la crise de l'été et des décès qui en ont résulté. Comment est-ce que les choses auraient pu être évitées ? Des rapports existaient, tous les étés et tous les hivers on connaît plus ou moins des situations de ce type., donc les experts sont au courant. Quelle est votre analyse sur ce qui s'est passé, ce qui aurait pu être fait ? Et de ce qui peut être fait, aussi, en tant qu'expérience des genres de crise ?

Olivier Dubigeon Je ne suis absolument pas un expert de la crise, et je ne suis pas non plus expert de ce qui s'est passé cet été, j'ai lu les journaux. A mon sens, il y a encore les deux niveaux : le niveau de la crise telle qu'elle survient; un événement d'une ampleur inconnue à court terme, dont on peut regarder ce que certains acteurs auraient pu mieux agir, que les rapports auraient pu être mieux transmis, etc.

Je voudrais juste consolider l'autre point de vue, plus en amont. La façon dont j'ai vécu cet événement tient au fait qu'il m'a renvoyé à la question du lien social et cela m'a époustoufflé. Je ne sais pas si dans d'autres pays on aurait pu avoir une réaction comme celle qui s'est produite en France : de voir qu'aussitôt, dans la gestion de crise, l'opinion s'est retournée sur l'Etat, ce qui est le signe absolument extraordinaire qu'il n'y a plus de lien social, plus de lien familial, et que finalement c'est l'Etat qui a suppléé. Voilà ma réaction, qui une fois encore n'est pas celle d'un expert de crise; ça n'empêche pas la question de crise, mais cela renvoie, s'il y avait des propositions à faire, sur l'évidente nécessité de travailler sur du long terme, sur la restauration des liens, sur comment on traite la solidarité trans-générationnelle. Il existe donc bien un deuxième volet, en amont et sur le long terme.

Gilda Abrami En fait, le réactif ne peut être qu'individuel. On fait du problème des personnes âgées un phénomène de société, mais en réalité c'est un problème individuel : *que faisait votre père, votre mère cet été ? Est-ce que vous vous en êtes soucié ?*

On ne peut pas déplacer le problème d'éthique personnelle sur un problème d'éthique de société.

À partir de là, on peut étendre la démarche; il s'agit de parler d'humain à humain. Ma mère a quatre-vingt quatre ans, elle réside à Paris; je l'appelais quotidiennement, on a mis en place un relais entre mon frère et ma sœur. J'ai une voisine au deuxième étage; je ne la connaissais pas, mais je savais que c'était une dame isolée qui était visitée par quelqu'un; je suis montée la voir, avant même que les médias

fassent écho de quoi que ce soit.

On ne peut pas déplacer le problème d'éthique personnelle sur un problème d'éthique de société. Bien sûr, on a besoin de pédagogie, et que les médias se fassent quelquefois

généreusement les relais d'une certaine pédagogie, mais il appartient à chacun de se considérer comme faisant partie d'un univers dans lequel il a des devoirs, des responsabilités.

Claude Fussler Il y a deux éléments de gestion de crise; il se trouve que les gens se retournent vers les responsables élus administratifs. Ma réflexion, c'est de reconnaître immédiatement le caractère dramatique, intolérable et insoutenable de l'événement; d'interrompre mes vacances et de tout mettre en œuvre pour, à la fois, immédiatement atténuer autant que possible les impacts et comprendre pourquoi je pense que c'est le A du ABC quand quelque chose arrive. Je suis alors extrêmement préoccupé, et en fait il ne faut pas dédramatiser, il faut dramatiser. C'est complètement contre-intuitif.

Pour les militants environnementaux, je pense également qu'il faudrait qu'ils dramatisent. Nous faisons face à des phénomènes climatiques extrêmes, récurrents : inondations, incendies, canicules... qui vont stresser les éléments les plus faibles de notre société : les enfants, les vieux. Alors qu'hier tout le monde s'est plaint de l'apathie et du manque d'intérêt pour ces questions-là, je pense que ceux qui militent – sans tordre le cou à la science, il y a un certain nombre de grandes entreprises qui ont quand même retenu que l'homme est en train de créer un changement de climat qui va avoir des conséquences sur l'économie – peuvent dire “cela devient un chantier urgent, on ne peut pas continuer à rester complaisants”. Il y a donc, par l'événement dramatique, une manière de récupérer, de dire sans manipuler l'opinion : “attention, on peut avoir une canicule l'année prochaine et une canicule encore après; la forêt n'aura pas le temps de se reconstituer et ce n'est pas en mettant des climatiseurs dans chaque appartement que vous allez changer les choses.” Au vu des premières analyses des scientifiques, on est en train de fabriquer une accélération du phénomène; certains modèles commencent à montrer que le phénomène va s'auto accélérer, qui s'agisse de la disparition des forêts, de la climatisation, etc. Il y a là une communication sur laquelle il faut réfléchir, et dans les deux cas.

Michel Giran C'est très bien de dire que ce serait aux ONG de tirer la sonnette d'alarme, mais en même temps il faut être clair sur le fait qu'un certain nombre d'ONG, quand elles sortent un peu de la ligne jaune, se font régulièrement et sérieusement aligner par des armées d'avocats dont le seul but est de les affamer de façon à ce qu'elles disparaissent.

D'autre part, le gouvernement a récemment mis de côté des subventions tri-annuelles qui, dans le domaine de l'environnement, demandent en contrepartie aux ONG d'être de plus en plus actives; or, celles-ci savent pertinemment que lorsqu'elles sont réellement actives elles vont peut-être légèrement dépasser la ligne jaune, et de toute façon elles se mettent alors “dans le rouge” pour ce qui est de trouver des subventions.

Andrée Buchmann Pour reprendre l'exemple de la canicule, il est clair que ce n'est pas quelque chose qui va rester anodin, mais au contraire provoquer un basculement.

D'abord, un basculement politique. Il ne faut pas oublier que Jacques Chirac s'est fait élire grâce au vote des vieux, qu'il a fait beaucoup de promesses pour ces derniers et, épouvantablement, qu'est-ce qui se passe ? Les vieux meurent maintenant par défaut de prise en considération d'un certain nombre de problématiques, qui sont aussi des problématiques sociales et climatiques. Il faut de suite prendre position et dire que c'est grave, interrompre ses vacances parce qu'on ne peut pas se permettre de faire de la randonnée alors

▼
Est-ce que nous allons réintroduire le bon sens ?
 ▲

qu'il y a des gens qui sont dans le malheur. Pour ce qui concerne l'aspect canicule, je crois effectivement que l'on est face à un grand basculement. Récemment, dans un petit article du "Monde", Hubert Reeves disait qu'il faudrait immédiatement prendre des mesures d'urgence et sur la question de la voiture et sur la question de la climatisation, par ce que ce sont les deux facteurs aggravants. Mais le problème auquel nous sommes confrontés, c'est-ce qu'en réalité nous allons aller plus loin dans cette accentuation du gaz à "effet de serre", par un défaut de choix ou par des choix faits par les Etats, lesquels ne permettront jamais d'arriver à respecter les engagements de Kyoto sur la réduction des gaz à effet de serre. Ou bien est-ce que nous allons va réfléchir autrement, réintroduire le bon sens ? Parce que l'une des raisons pour lesquelles les personnes meurent, c'est que nous n'avons plus la "culture de l'habitat". Par exemple, nous ne savons pas qu'il faut fermer les volets et les fenêtres du côté du soleil; ce sont des "trucs" basiques que les gens ne connaissent plus maintenant; donc, mettre des climatiseurs ne servira à rien, d'autant que des problèmes pathologiques vont se poser à cause de la climatisation, ce qui veut dire que nous sommes on est dans un cercle vicieux.

C'est pourquoi il faut se poser de vraies questions : est-ce qu'on utilise cela positivement, pour se réorienter différemment, en faisant des choix d'environnement et de développement durable, des choix sociaux et économiques ? Ou bien est-ce que l'on continue dans cette logique destructrice ?

Autre participant La crise a ceci de particulier que les gens acceptent de changer de comportement plus rapidement. Cela se voit notamment dans l'industrie. Je pense que l'on peut exploiter la communication de crise pour stimuler des changements de comportement dans la bonne direction.

Pierre Radanne Le problème de l'effet de serre est intéressant. L'affaire est difficile, l'effet de serre est une menace globale qui, à la différence des pollutions de l'air ou de l'eau, ne fait pas de victimes immédiates au plan local. C'est une affaire d'une complexité folle, ce qui explique que la mise en mouvement de nos sociétés est très difficile.

Quand survient quelque chose comme la canicule, c'est une escroquerie individuelle que de dire "la canicule, c'est l'effet de serre". Il n'y a pas de lien de causalité déterministe; par contre, il y a un lien statistique : le nombre de dérèglements climatiques est proportionnel à la croissance de l'effet de serre. Là, nous sommes dans un dilemme moral terrible.

▼
Une crise c'est un véhicule d'apprentissage et de travail sur nous-mêmes.
 ▲

Un jour, je me suis fait réprimander par M. Boiteux, qui m'a dit : "Vous devez accepter l'apprentissage des sociétés; vous en tant qu'expert. Vous protégeant au nom de votre moralité d'expert, vous ne pouvez pas vous dire qu'il n'y a pas de causalité. La canicule est un véhicule d'apprentissage en temps de crise par la société d'un sujet et il faut accepter que nos concitoyens apprennent ça. Et donc dans l'issue qui en est donnée, il y a deux options possibles : soit le lynchage du ministre de la santé – il a une crise, il faut qu'il y ait une victime expiatoire, la société n'apprend rien-. Soit, deuxième, c'est un véhicule d'apprentissage et de travail sur nous-mêmes, une alerte sur le plan de la santé d'une telle ampleur qu'on doit la prendre comme une certitude; on ne doit en aucun cas attendre qu'il y ait un deuxième "coup" de la même ampleur pour bouger. Il faut agir tout de suite comme s'il y avait causalité. Ce qui revient à dire que la question de la transformation de la crise en véhicule d'apprentissage est quelque chose de tout à fait déterminant.

Autre participant Effectivement, face à une crise, il y a sa gestion. Mais pour l'ensemble des parties prenantes, il existe aussi une réelle occasion de positiver les choses. Je travaille beaucoup avec les PME, avec des ONG pas forcément internationales, ou pour des cabinets ministériels. Pour introduire de la méthode, il faut cette volonté au départ. Je me heurte à de nombreuses difficultés, surtout pour ce qui est des tiers, et pourtant la crise peut arriver à n'importe qui.

En fait, je suis un peu démunie, parce que les outils existent mais j'ai l'impression que ce que vous prônez s'applique davantage à la grande entreprise. J'aimerais que vous donniez des exemples dans les associations ou dans les cabinets ministériels, surtout quand on voit le turn-over des gens, la panique que cela suscite. Cela va très très vite. J' imagine que le modèle doit être transposable à l'ensemble de l'entreprise, mais quand on est face au terrain, je me sens un peu démunie.

Gilda Abrami Encore une fois, il y a une réponse qui peut être individuelle; d'abord par ce qu'il est facile de donner des réponses en matière de groupe, d'organisation, d'entreprise. Ce sont bien des petits groupes de gens qui se sentent immédiatement concernés. Est-ce que dans ces cas-là il n'y a pas matière à interpeller l'individu, en lui rappelant le rôle qu'il joue dans son microcosme social, dans l'entreprise, dans la société, dans le monde ?

On ne peut concerner les gens que par ce qui va les concerner, en parlant par entités, par institutions. On déconnecte de la réalité, on fait de la fiction un quotidien qui est dramatique et la distance se crée, ce qui fait que tout

Est-ce qu'il n'y a pas matière à interpeller l'individu, en lui rappelant le rôle qu'il joue dans son microcosme social, dans l'entreprise, dans la société, dans le monde ?

devient spectaculaire. On a besoin dans le drame, maintenant, d'avoir de très bons castings. Si on ne retourne pas à la valeur individuelle, au message qui va concerner chacun, alors on continuera ces discours de très bon niveau – on les “vend”, on les vend bien ! Mais à qui parle-t-on si on ne parle pas à sa voisine, si un jour on parle pas à sa famille, si on parle pas à ses amis ? Qu'est-ce que je fais, moi, aujourd'hui, dans ma crise individuelle, quand le monde ne me convient plus, quand j'ai la sensation de trahir mon enfant par ce que je lui laisse pas quelque chose de propre ? Est-ce que le dialogue est individuel, est-ce qu'on s'organise pour individuellement dire, est-ce qu'on interpelle chacun dans notre microcosme de vie ?

Claude Fussler Aussi paradoxal que cela puisse paraître, quand vous déconstruisez les manuels de gestion de crise, très bien faits, d'une grosse entreprise, vous constatez qu'en réalité, ils sont faits pour donner le maximum de pouvoir aux gens qui sont à proximité de la crise, simplement parce que vous ne pouvez jamais vous fier à un fonctionnement impeccable. Donc, au bout du compte, on les fait réagir comme une PME indépendante.

Dans d'autres situations, la grosse entreprise a tendance à fonctionner comme une fédération de PME, avec son association industrielle interne sous le logo de l'entreprise. Il faut que l'équipe locale puisse prendre des décisions. Vous ne pouvez pas attendre que quelqu'un remplisse un formulaire en trois exemplaires pour commander un remorqueur afin de sortir un bateau du quai parce que normalement il n'a pas le droit de signer pour plus de 10 000 \$ et que là il faut qu'il engage 100 000 \$; la personne doit le faire dans la minute. La réaction à la base, qui est de réagir d'une manière dramatique et efficace à l'événement, est la même. Alors, évidemment, les journalistes vont appeler le siège; il faut

aussi, dans ce cadre-là, que la fourmilière fonctionne efficacement. Donc il y a une partie qui fait que la communication fonctionne et que tout le monde est tenu au courant; mais la base et l'échec d'une gestion de crise tient généralement au fait que l'on n'a pas donné assez de pouvoir à ceux qui sont prêts de l'événement.

Je pense qu'il n'y a pas tellement de différence. La feuille de route de base, sur les éléments essentiels pour pouvoir réagir d'une manière efficace, s'adapte à une petite entreprise. Après, il faut construire la fourmilière pour qu'elle continue à fonctionner.

Olivier Dubigeon

Je vais citer une expérience que j'ai vécue lorsque je présidais une entreprise industrielle dans le secteur de l'informatique qui mettait au point des systèmes de pilotage pour les différents outils industriels.

Nous étions une PMI de deux cent cinquante personnes, et nous avons "rencontré" une crise structurelle du fait qu'une partie de notre effectif était tellement concurrencée par des artisans qui faisaient la même chose dans leur cuisine que tous nos concurrents se sont mis à les licencier à tour de bras. Comme nous cherchions à mettre en œuvre une politique reliant performance économique et sociale, nous nous sommes refusés à licencier.

Nous avons engagé en interne une immense concertation entre les managers, les actionnaires et les salariés. Cette concertation a débouché sur un protocole, signé par les trois parties, qui spécifiait deux points : en premier lieu, la solidarité court terme; ensuite, une solidarité à long terme. Nous avons mis en place une logique de concertation pluri-parties prenantes, associant d'autres entreprises qui avaient les mêmes problèmes structurels, le directeur régional du travail, les représentants syndicaux, des chercheurs en organisation du travail et des élus locaux.

Nous avons travaillé pendant six mois, à raison de trois ou quatre réunions par mois – ce qui est énorme –, pour essayer de trouver des solutions structurelles, pour tenter notamment de résoudre le problème d'une partie du personnel qui ne pouvait plus trouver d'emploi. En pareilles circonstances, les solutions sont connues, elles sont simples : soit on licencie, soit on transforme un contrat de travail en contrat commercial. Il ne s'agit pas de crise comme celles où il faut traiter l'accident dans l'heure, ou dans les vingt-quatre heures, mais c'était tout de même une crise qui a affecté un personnel ayant l'habitude d'être très solidaire de son entreprise.

J'ai pu constater deux choses par rapport. D'une part, un point positif, qui a été la solidarité, à tel point que la centrale CGT s'est fait désavouer par la centrale nationale pour cause de collusion abusive avec le patronat. L'autre point, négatif celui-là, a tenu au fait qu'au début on n'a rien communiqué du tout, on a fait ce travail, on l'a mené petit à petit, puis par souci de vouloir démultiplier – parce qu'on a pu mettre en place une partie de ces solutions, et la partie que l'on n'a pas pu mettre en place se heurtait à une inertie de réglementation; c'est pour cela qu'on travaille avec le directeur régional du travail – on souhaitait se servir des médias comme caisse de résonance, non pas pour parler de ce que l'on faisait, mais pour pouvoir sensibiliser sur un plan national sur ce que l'on considérait être une certaine inertie – voire même une absurdité – de certaines règles du code du travail.

La difficulté que nous avons rencontrée est venue du fait que plusieurs journalistes sont venus, des équipes télé, la presse, mais dans l'ensemble, j'ai été extrêmement surpris de voir la faible capacité des journalistes, qui pour l'essentiel n'ont rapporté que des effets, effectivement "médiatisables", traitant plutôt la "crème" de la situation.

▼
**Nous avons mis en place
 une logique
 de concertation
 pluri-parties prenantes,
 associant d'autres
 entreprises qui avaient
 les mêmes problèmes
 structurels.**
 ▲

C'est une vraie difficulté lorsqu'on veut travailler sur le fond pour pouvoir communiquer dans une situation de crise, même sur une crise étalée sur six mois, pour communiquer sur le fait que les solutions ne sont pas dans le *pep's* mais dans la partie immergée de l'iceberg.

Christophe Piednoël Dans le cadre de mes fonctions à Suez, je suis aussi en charge du système de crise du groupe, donc c'est un sujet que je connais un peu. En termes d'organisation, nous avons un dispositif au niveau du siège, assez classique, que l'on trouve généralement dans les entreprises, qui se résume à un dispositif d'astreinte avec des compétences en communication, technique et juridique, mobilisables 24h sur 24, 365 jours par an. Toutes nos filiales dans le monde peuvent faire appel à ces services, à un moment donné, quand une crise se produit.

Pour revenir sur l'organisation "siège" et "local", il est évident – surtout pour un groupe international – que lorsque la crise survient localement sa gestion opérationnelle est de responsabilité locale, et de ce point de vue nous nous sommes bien organisés. Néanmoins, je mettrais un petit bémol parce que, lorsque vous avez un groupe unique qui opère sous une même marque, les intérêts locaux peuvent diverger de ceux du groupe.

On a vécu cela en Australie, avec une crise majeure due à un parasite très dangereux pour la santé, que l'on a trouvé dans l'eau des habitants de Sydney. C'est une crise qui a été très peu médiatisée en Europe, mais qui a fait un bruit énorme sur place. À l'époque, on avait une petite équipe là-bas, et cela pouvait dégénérer en milliers, voire en dizaine ou en centaine de milliers de morts. Il n'y a pas eu d'impact sur la santé parce qu'il s'agissait d'une erreur d'analyse. Là, on touche les limites de la science, à savoir que le parasite existe sous plusieurs formes, dont l'une est toxique et l'autre non, mais à l'époque la science ne savait pas le détecter.

Nous avons donc une équipe là-bas, qui était en train de renégocier une partie du contrat, avec pour objectif une possible extension de ce contrat, ce qui signifie qu'il y avait des enjeux commerciaux forts. La collectivité avec laquelle on traitait a rapidement voulu renvoyer la responsabilité de cette crise sur l'entreprise privée. La réaction des équipes locales a été d'essayer de protéger la relation avec le client, étant prêtes à accepter la responsabilité ou tout au moins à ne pas réagir de manière vive, car le client leur avait interdit de communiquer.

Il a fallu que nous nous organisions de notre côté, en France, parce qu'il y avait un vrai risque qu'à l'échelle mondiale, on écrive partout que la Lyonnaise des Eaux allait potentiellement empoisonner des millions d'australien. Il y aurait eu un impact commercial et d'image dépassant très largement le montant de nos intérêts en Australie, qui certes étaient importants mais pas autant que ceux à l'échelle du groupe, et notamment le contrat d'Atlanta aux USA. Or, nous voulions absolument protéger la relation avec la ville d'Atlanta, pour pouvoir signer ce contrat.

En conclusion, je suis d'accord pour dire qu'effectivement la gestion doit être locale, mais il y a dans les entreprises un intérêt qui doit être supérieur, c'est l'intérêt global de l'entreprise, et il faut absolument avoir un système de management qui permette d'équilibrer les deux. Au début de cette crise nous n'avons pas été très bons; nous avons beaucoup appris à partir de là, et cela nous a aidés à construire notre système.

Gilles Berhault Comment sont perçues ces grandes crises environnementales vis-à-vis des enfants. Est-ce que vous, en tant que réseau éducation à l'environnement, vous réagissez immédiatement ?

Roland Gérard Je crois qu'on a instinctivement beaucoup de pudeur quand on fait de l'éducation. On porte toujours une grande attention à ne pas faire subir aux enfants des problèmes d'adultes; les crises environnementales sont extrêmement angoissantes, et ce n'est certainement pas aux enfants d'en porter la responsabilité, pas plus que celle des solutions.

Il est vrai que quand on est en contact avec les enfants, on essaie d'éviter ce qui regarde des gens conscients, responsables et qui peuvent faire face avec d'autres moyens que leur seule émotion. Si on utilise les questions de crise avec des enfants, on risque d'orienter les jugements, or je pense que nous souhaitons tous – surtout après ce que nous ont enseigné les philosophes des Lumières – de développer l'esprit critique, de faire en sorte que l'on voit la réalité et qu'on ne se laisse pas emporter par une vague. Les enfants se laissent plus facilement emporter que les adultes.

Autre participant

▼
**Je suis aujourd'hui
 complètement atterré
 de constater la
 puissance d'un séisme
 social du type de l'usine
 d'AZF. Tout ce qu'ils ont
 cru dans leur vie
 a volé en éclats.**
 ▲

Je voudrais revenir sur ce sujet : la crise écologique devient immédiatement une crise sociale d'une force et d'une puissance extrême, qui dans nos sociétés dépasse en vigueur les crises liées à l'emploi ou aux questions économiques, avec notamment dans certaines crises écologiques des attaques de la pyramide des âges de façon inversée – Tchernobyl – et des interrogations qui viennent de la part des enfants vis-à-vis des parents, de la société (“pourquoi tu nous a fait habiter à côté d'une usine qui pète ?”). Au bout du compte, la famille est très vite mise en crise dans une situation dramatique, au sein d'une société où on ne parle pas de ces choses-là, dans laquelle y'a pas de vecteurs pour faire s'exprimer cela, et où il n'y a pas de mode de transaction, de sortie de crise organisée.

Je suis aujourd'hui complètement atterré de constater la puissance d'un séisme social du type de l'usine d'AZF, avec des gens qui ensuite dans les séances publiques explosent en crise personnelle. Tout ce qu'ils ont cru dans leur vie a volé en éclats; le métier qu'ils ont essayé de faire entre en crise, avec les travailleurs de l'usine qui essaient de défendre l'usine contre les riverains . On a peu l'habitude aujourd'hui de dire qu'entre la crise écologique et son extension qui devient très vite une crise politique, il y a entre les deux une crise sociale que l'on ne traite pas comme telle.

Gilles Berhault Est-ce que, lorsque les crises arrivent, il y n'a pas un petit côté “j'avais raison” en tant que journaliste... ?

Ben Cramer Il y a en fait plusieurs points à retenir. Il est vrai que nous pourrions dire qu'à force d'avoir dramatisé, nous pourrions être contents d'avoir raison, mais ce n'est pas le vrai problème. Nous n'avons pas besoin de nous justifier : on n'avait pas besoin de rentrer de vacances.

Ce qui est étonnant, par contre, si l'on évoque la dimension politique, c'est par exemple que des responsables au niveau gouvernemental ne sautent pas. De mon point de vue, c'est proprement hallucinant. Avec des crises beaucoup moins graves – j'en pense à une centrale nucléaire, au Japon –, le ministre démissionne dans la minute, il assume ses responsabilités.

Pour ce qui est des responsabilités, je ne suis pas convaincu qu'il ne faille pas mobiliser les enfants là-dessus, parce que de toute façon les enfants eux-mêmes posent beaucoup plus de questions sur un événement; quoiqu'on en pense, ils écoutent les informations et ils sont au courant.

Pour notre part, à nous les journalistes, nous avons envie de nous adresser à d'autres acteurs, dont le mouvement associatif... et là aussi nous avons été étonnés de voir qu'eux-

mêmes n'étaient pas très mobilisés sur la question –je parle de la canicule. J'ai été fortement étonné de voir qu'aucune de ces organisations n'a eu le courage de dire : "Nous aussi nous n'étions pas là, et nous n'avons pas mobilisé là où nous aurions peut-être dû le faire."

Soyons clair, il s'agit plutôt d'une réaction personnelle; je ne représente ni une radio, ni une chaîne de télévision, mais vraiment, en terme de responsabilités, je pense que nous en avons tous eu. Je suis étonné que même le mouvement écologiste au sens large, qui aurait pu se targuer après tout d'avoir fait des "prédictions", sur le terrain en l'occurrence, n'a pas été vu ni présent dans cette histoire. On ne les a vus qu'après coup, pour dénoncer la vacance du pouvoir.

Fin