

Le paradoxe BP

Les risques du « court-termisme » dans les stratégies de communication

Wildlife rescue - Perdido Bay, AL
An oil-covered Northern Gannet struggles to fly approximately five miles outside of Perdido Bay, AL. 13 June 2010 // Photographie : BP America
<http://www.flickr.com/photos/bpamerica/4702698071/>

Par **Hédi Hichri**

Directeur Conseil

Fleishman-Hillard France, septembre 2010



Publié par l'Observatoire International des Crises® (OIC)

Magazine de la communication de crise et sensible | Publication

www.communication-sensible.com - © 2010 Tous droits réservés par les auteurs

Le paradoxe BP

Les risques du « court-termisme » dans les stratégies de communication

Maîtriser les premiers moments d'une situation de crise est capital pour une entreprise. Ces instants sont souvent révélateurs de sa capacité à gérer un évènement exceptionnel qui met en péril la pérennité de ses activités.

Cette cristallisation des « tous premiers moments » paraît d'autant plus justifiée que notre société évolue depuis quelques années dans l'ère de l'instantanéité.

La communication de crise se focalise souvent sur cette période critique pendant laquelle l'entreprise, dans un contexte de pression extrême, doit adopter les bons réflexes et délivrer rapidement ses messages aux médias, aux autorités, aux collaborateurs, aux clients et dans certains cas aux familles des victimes, sous peine de sombrer complètement.

Cette cristallisation des « tous premiers moments » paraît d'autant plus justifiée que notre société évolue depuis quelques années dans l'ère de l'instantanéité. Instantanéité de l'information et de sa diffusion, multiplication des sources d'information : tous ces facteurs entraînent pour l'entreprise un accroissement du risque de polémique et de débat.

Cependant, comme nous l'observerons à travers l'analyse du cas BP, il serait dangereux dans l'approche de la communication de crise et plus largement dans celle de la communication d'entreprise de se laisser guider uniquement par une vision à court terme.

Le paradoxe BP

Lorsque le 20 avril 2010 les agences de presse annoncent 11 ou 12 disparus après une explosion sur une plateforme pétrolière au large de la Louisiane (Etats-Unis), personne n'imagine l'ampleur de la marée noire que va connaître le golfe du Mexique.

La plateforme *Deepwater Horizon* sur laquelle s'est produit l'accident appartient à la compagnie *Transocean* et est exploitée par BP. Malgré quelques atermoiements au début de la catastrophe, BP adopte très vite une attitude responsable relayée par son directeur général Tony Hayward. Celui-ci déclare le 22 avril « *nous sommes déterminés à faire tout ce qui est en notre pouvoir pour contenir cette fuite et résoudre la situation*

aussi rapidement que possible » et explique « *assumer toute la responsabilité de la marée noire* » le 30 avril.

BP opte ainsi pour une stratégie de communication qui consiste visiblement à assumer aux yeux de l'opinion la responsabilité de l'accident et à engager les actions nécessaires face à la catastrophe. C'est l'une des approches généralement recommandée en situation de crise car elle permet d'asseoir le positionnement « d'entreprise responsable » que les grands groupes, notamment dans un secteur aussi sensible que celui de l'industrie pétrolière, mettent des années à construire.

Cette stratégie de responsabilité assumée au départ de la crise - elle évoluera par la suite - peut sembler évidente à suivre pour toute entreprise habituée à communiquer sur sa politique de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises).

Pour autant, elle reste souvent difficile à imposer en interne du fait même des risques juridiques et financiers qu'une telle posture peut entraîner au moment d'une crise.

En France, le souvenir du naufrage de l'Erika en 1999 est encore bien présent dans les mémoires : aux yeux de l'opinion, TotalFina avait semblé se dédouaner sur l'armateur et fuir ses responsabilités. La compagnie pétrolière française avait en quelque sorte préféré jouer la carte « du parapluie juridique » plutôt que préserver son image.

Au contraire, dans le cas de *Deepwater Horizon*, BP a su réagir rapidement en adoptant les bonnes mesures de communication au début de la crise. Tony Hayward assume, il veut démontrer que sa compagnie prend les choses en main, il se rend sur le terrain. Toute l'armada des premières actions de communication de crise est déployée par la

compagnie. L'entreprise communique régulièrement par le biais de points presse organisés sur place et la diffusion de nombreux communiqués. BP met en ligne un site Internet dédié (www.deepwaterhorizonresponse.com) qui intègre de nombreux flux et réseaux sociaux. Tous ces outils permettent une fluidité de la communication de la compagnie et donnent l'apparence d'une interactivité avec les internautes, voire d'une certaine transparence dans l'information.

Mais ce qui est réellement remarquable est la capacité de mobilisation de BP sur le terrain. Début mai, plus de 3 000 collaborateurs sont envoyés sur place et des milliers de volontaires sont formés. La compagnie orchestre et coordonne un immense travail de proximité. Sur place, BP répond aux demandes des pêcheurs, tente de les rassurer et apporte des informations sur les procédures administratives à engager.

BP occupe le terrain et devient le principal interlocuteur des populations. BP souhaite ne laisser à personne l'opportunité d'informer les populations en lieu et place des acteurs habituels (autorités publiques, associations locales, ONG, etc.). La compagnie se positionne ainsi comme une source d'information utile et efficace auprès des personnes directement touchées. C'est exactement ce qu'il faut faire pour essayer de limiter les incertitudes de début de crise. Suivant cette volonté de maîtrise, la

La compagnie se positionne ainsi comme une source d'information utile et efficace auprès des personnes directement touchées.

C'est exactement ce qu'il faut faire pour essayer de limiter les incertitudes de début de crise.

compagnie tente même « d'encadrer » les milliers de reporters présents sur place pour contenir la diffusion d'images fortes comme celles d'oiseaux mazoutés agonisant sur les côtes.

Toutes ces actions menées très rapidement vont conduire à un étrange constat au début de la marée noire : la relative neutralité des pêcheurs locaux, premiers concernés par la catastrophe, à l'égard de BP. Certes, l'industrie pétrolière est, avec la pêche, le principal employeur de la région. Mais le facteur économique n'explique pas tout. Le travail de proximité engagé par BP est fondamental. Il est rendu possible par les relations que la compagnie a su construire au fil des années avec l'industrie de la pêche et les autorités locales.

A l'évidence, tout était prêt dans les « cartons » de BP pour gérer une telle situation. Malgré l'ampleur du désastre, la situation semblait être gérée de manière responsable. La compagnie a été si convaincante que même le Président Obama a paru mesuré à l'égard de la compagnie au début de la crise.

Une stratégie de réassurance trop risquée

Alors qu'elle a agi en parfaite cohérence avec les principes de communication, la compagnie prend un risque énorme avec cette tactique de réassurance.

Pourtant, cette maîtrise apparente dans la gestion de la crise va très vite s'effriter. A la stratégie de communication « responsable » de début de crise, BP associe un discours fort de réassurance.

La compagnie affirme que la situation sera maîtrisée et minimise l'impact de la marée noire, « *sans doute très, très*

modeste » selon Tony Hayward. Alors qu'elle a agi en parfaite cohérence avec les principes de communication, la compagnie prend un risque énorme avec cette tactique de réassurance. En effet, en situation de crise, l'entreprise ne peut pas se permettre de spéculer sur l'avenir. Soit elle affirme que tout est maîtrisé parce que les informations qu'elle possède le démontrent, soit les informations et données qu'elle détient sont partielles (ce qui est souvent le cas lors d'une crise) et elle doit opter pour une communication plus prudente, s'appuyant uniquement sur les faits. Le discours de l'entreprise est alors rythmé par les moyens mis en œuvre face à la crise puis les progrès enregistrés lorsqu'ils sont tangibles. Cette seconde option est certainement moins rassurante mais elle préserve le peu de crédibilité qu'il reste encore à l'entreprise. Cette approche évite les démentis et dédits futurs, toujours catastrophiques en situation de crise.

Dans le cas de BP, au fur et à mesure des échecs successifs des tentatives de colmatage de la fuite, la compagnie a commencé à perdre la crédibilité qu'elle avait réussie à conserver depuis l'origine de la crise. Les errements ou dissimulations sur le volume réel de la fuite (BP annonçait une fuite équivalente à 1 000 barils par jour fin avril alors qu'elle atteignait au moins 10 000 barils) n'ont fait qu'accentuer ce sentiment de perte de contrôle face à la crise

La gestion dans la durée

A partir du moment où aucune solution technique n'était trouvée, BP s'engageait dans une crise longue qu'elle n'avait certainement pas anticipée voire imaginée. C'est dans cette incapacité à gérer autre chose que les premiers instants de la crise que la communication de BP a vacillé avec une multiplication de lourdes erreurs de communication.

L'entreprise fait par exemple le choix de lancer une campagne de spots TV pour expliquer son action et démontrer son engagement au grand public. Cette campagne est revenue comme un boomerang à la figure de BP lorsque le Président Obama, fustigeant l'initiative, a déclaré que la compagnie devait concentrer ses dépenses sur la résolution de la crise plutôt que sur le financement de films publicitaires. TotalFina, en lançant une opération similaire, avait subi le même retour de bâton en 1999. En crise, le recours à une campagne d'achat d'espace intervient souvent lorsque l'entreprise commence à perdre pied, lorsque ses messages ne passent plus. Or, sauf cas spécifique (par exemple informer les consommateurs sur un rappel de produits), cette option est rarement efficace. Dans le meilleur des cas, les messages sont annihilés par la réalité de la crise ; dans le pire des cas, ils sont utilisés contre l'entreprise.

Mais les erreurs de communication de BP se sont surtout cristallisées à travers son directeur général, surnommé le « gaffeur » par la presse anglo-saxonne. Entre ses déclarations sur son envie, « [lui] aussi, [de] retrouver sa vie d'avant » en réponse à une question sur les victimes de l'explosion, son audition peu appréciée au congrès américain où, contrairement à son attitude de départ, il cède au réflexe du parapluie juridique, ou encore son ubuesque participation à une luxueuse régata de yachts sur l'île de Wight (GB) en pleine marée noire, Tony Hayward a accumulé les bourdes. Toutes ces erreurs entraîneront son retrait dans la gestion de la crise puis sa démission.

Enfin, et c'est l'élément le plus important, BP a totalement perdu la maîtrise de sa communication face aux autorités américaines. De par l'ampleur de la catastrophe, il est normal que Barack Obama prenne les choses en main et démontre aux Américains son implication. Le spectre de la mauvaise gestion de Katrina est dans toutes les mémoires. Mais l'incapacité de BP à créer de la confiance et à conserver sa crédibilité face à la marée noire ont précipité une quasi « mise sous tutelle » de sa communication et de la gestion des opérations par les autorités américaines. Dès que BP entreprend une action, la compagnie semble être contrainte par des ordres venus de la Maison Blanche au lieu de fonctionner sur un mode collaboratif comme elle aurait pu l'espérer.

Mais les erreurs de communication de BP se sont surtout cristallisées à travers son directeur général, surnommé le « gaffeur » par la presse anglo-saxonne (...)

Enfin, et c'est l'élément le plus important, BP a totalement perdu la maîtrise de sa communication face aux autorités américaines.

Le fonds d'indemnisation de 20 milliards de dollars débloqué par BP, au lieu d'apparaître comme un geste salubre de la part de la compagnie, est perçu comme un désaveu de sa gestion de la crise par l'administration américaine et une victoire personnelle de Barack Obama. De manière plus anodine, le site internet www.deepwaterhorizonresponse.com sera « transféré » sur le nouveau site mis en place par les autorités américaines : www.restorethegulf.gov.

Tout ce que BP avait réussi à préserver en termes de réputation au départ de la crise, grâce notamment au travail mené depuis de nombreuses années avec les populations locales, a été perdu après quelques semaines d'exposition. Les ingénieurs de BP n'avaient sûrement pas imaginé être confrontés à de telles difficultés techniques et cela a complètement dérégulé la mécanique bien huilée de la communication de crise de BP.

Devant l'ampleur de la marée noire, il est évident que BP ne pouvait pas espérer voir sa réputation sortir indemne de cette catastrophe. Passés les premiers moments de la crise, la communication de BP s'est retrouvée en décalage avec le positionnement d'entreprise responsable qu'elle s'était construit depuis une dizaine d'années. Bob Dudley, le nouveau directeur général de BP, a devant lui un long travail de reconstruction à mener, notamment aux Etats-Unis, pour retrouver le niveau de crédibilité dont bénéficiait l'entreprise avant la marée noire et redonner corps à son identité: BP, « *Beyond the Petroleum* ».

Au-delà de BP

Ce qui est nouveau, c'est la facilité avec laquelle ces questionnements peuvent être portés à la connaissance du plus grand nombre, et plus seulement par les journalistes.

L'une des principales difficultés pour BP a été de gérer son exposition médiatique et sa communication dans la durée. Cette situation d'hyper exposition sur un temps relativement long est-elle rare ? Est-elle spécifique à BP et à l'épisode du colmatage de la fuite ?

Je ne crois pas. Ces situations sont certainement vouées à se multiplier. Comme nous l'avions souligné dans

l'accident d'Air France du vol AF 447 Rio-Paris¹, les entreprises confrontées à une situation de crise doivent faire face à une multitude de contradicteurs, d'experts, d'informations internes rendues publiques notamment par le biais d'Internet.

Toutes ces informations nourrissent constamment la polémique avec de nouveaux fronts d'incendie (pour BP, il s'agit par exemple de la controverse sur la faiblesse de son manuel de crise, sur les photos de la marée noire retouchées sur son site ...). Le fait qu'une entreprise en situation de crise concentre toutes les attentions et les suspicions n'est pas un phénomène récent. Ce qui est nouveau, c'est la facilité avec

¹ [NDE] « La communication de crise d'Air France », Par Hédi Hichri , août 2009
<http://www.communication-sensible.com/articles/article0212.php>

laquelle ces questionnements peuvent être portés à la connaissance du plus grand nombre, et plus seulement par les journalistes.

Ce constat peut valoir également pour les institutions. Dans le cas de la campagne de vaccination de la grippe A (H1N1), les pouvoirs publics français ont cru qu'il suffisait de dire « faites-vous vacciner, c'est nécessaire pour votre santé et celle de vos proches » pour effectivement convaincre les Français de le faire. Or les autorités ont dû gérer un nombre important d'opposants qui ont su facilement relayer leurs prises de position auprès de l'opinion grâce au web. Dans sa stratégie de communication, le gouvernement avait sous-estimé l'influence de ces émetteurs et du levier Internet ?

Communication d'entreprise : court terme versus long terme ?

Nous sommes en train de vivre une évolution majeure dans nos modes de communication, celle de l'instantanéité. Instantanéité de l'information, instantanéité du débat, de la diffusion des idées et de leur circulation. Dans ce contexte, la tentation est grande pour la communication d'entreprise de concentrer ses efforts sur la gestion du très court terme comme cela est généralement le cas pour la communication de crise.

Notre conviction est que face à l'instantanéité de nos modes de communication, il faut paradoxalement que l'entreprise soit capable de communiquer dans la durée. Le débat permanent qui existe aujourd'hui doit plutôt orienter la communication d'entreprise dans une longue démarche d'explication et de conviction avec tous ses publics clés.

Notre conviction est que face à l'instantanéité de nos modes de communication, il faut paradoxalement que l'entreprise soit capable de communiquer dans la durée.

En termes de stratégie de communication, cela implique surtout en amont d'avoir su tisser et nourrir des relations avec toutes les parties prenantes de l'entreprise pour mieux les identifier, mieux les connaître et être en mesure de dialoguer de façon continue avec elles en cas de situation sensible notamment. Il s'agit donc d'engager une vraie stratégie de RP au sens anglo-saxon et non pas tout miser sur un discours *corporate* véhiculé essentiellement par des campagnes de publicité.

Enfin, revenons à ce qu'il y a d'essentiel pour une entreprise : son capital humain.

En suivant la pression du court terme et de l'instantanéité, les entreprises ont oublié depuis quelques années d'intégrer dans leur communication la notion capitale de vision et de projet. Il est frappant de constater qu'aujourd'hui les salariés semblent perplexes face à l'avenir de leur entreprise. Selon un sondage *Ifop/Le Monde* datant du 7 juin 2010, 51 % des salariés des grandes entreprises ne comprennent ni n'adhèrent à la stratégie de leur entreprise ! Au cours d'un récent colloque, le directeur de la communication d'une des plus grandes entreprises françaises confirmait ce constat en déclarant que 40 % des salariés ne savaient pas vers où se dirigeait l'entreprise au cours des prochaines années !!! Ce taux considérable s'explique certainement par

l'orientation de la communication institutionnelle/corporate de ces dernières années : l'entreprise s'organise pour répondre aux questionnements permanents, aux défis constants de la concurrence mais oublie de défendre sa vision, celle qui dépasse la simple gestion des projets de court terme.

Qu'elle soit de crise ou institutionnelle, la communication d'entreprise devrait davantage intégrer le long terme dans ses stratégies afin justement de préserver tout ce qu'elle essaie de construire en termes de réputation et d'image.

Hédi Hichri
Directeur Conseil
Fleishman-Hillard France
Hedi.hichri@fleishman.com

Article publié sur le Magazine de la Communication de Crise et Sensible, © 2010

A lire – Accès libre et gratuit

Le Magazine de la Communication de crise et sensible

<http://www.communication-sensible.com>

Edité par l'Observatoire International des Crises
(association à but non lucratif)

<http://www.observatoire-crises.org/>

