

RÉUSSIR SES RELATIONS DE PRESSE EN SITUATION D'URGENCE

ÉTUDE DE CAS : HYDRO-QUÉBEC ET LA TEMPÊTE DE VERGLAS par Steve Flanagan

Présenté au colloque « Les communications en temps de crise »
Organisé par l'Université du Québec à Montréal – janvier 1999

L'analyse proposée résulte essentiellement d'une quinzaine d'années d'expérience de l'auteur dans le domaine de la communication, d'abord à titre de journaliste à la radio et à la télévision et plus récemment, à titre de porte-parole principal d'Hydro-Québec lors de la tempête de verglas de janvier 1998.

Sans être une étude de cas proprement dite, cette analyse vise à tirer de cet événement les enseignements généraux qui peuvent être appliqués à des situations d'urgence comparables.

Il importe de souligner qu'il est ici question d'urgence et non de crise. Cette précision rejoint la pensée de certains auteurs, dont Mme Hélène Denis de l'école Polytechnique de Montréal, qui s'entendent pour dire qu'une crise est une situation inattendue où il y a un blocage sérieux de l'action. Une véritable crise a pour effet d'altérer de façon durable l'environnement de l'entreprise, ses relations avec ses clients, ses partenaires, son personnel et l'ensemble de la population.

Il faut reconnaître que cela n'a pas été le cas pendant la tempête de verglas de janvier 1998. En tout temps, Hydro-Québec a conservé le contrôle de la situation. Malgré des conditions très difficiles, la situation d'urgence a été gérée efficacement.

Même s'il est question d'urgence plutôt que de crise, cela n'atténue en rien les très grands risques qui ont été associés à la situation à cette tempête. En janvier 1998, nous avons réellement fait face à une tempête exceptionnelle qui a eu des effets sans précédent dans le sud du Québec.

Rappelons d'abord l'événement dans ses grandes lignes.

Selon Environnement Canada, il est tombé de 40 à 90 millimètres de pluie verglaçante entre le 4 et le 11 janvier 1998 dans les régions du sud du Québec.

Le poids de la glace combiné aux vents ont fait s'effondrer plus de 3 000 structures du réseau de transport d'électricité dont 1 000 pylônes en acier, ont endommagé 128 lignes ainsi que plus de 16 000 poteaux de bois du réseau de distribution.

Au pire moment de la tempête, 1,4 million de clients étaient privés d'électricité. Pour rétablir le courant dans les régions les plus durement touchées, il a fallu dans certains cas jusqu'à cinq semaines. Hydro-Québec a réussi à remonter au total, 3 000 kilomètres de lignes en un peu plus d'un mois.

Dans un tel contexte, les relations de presse revêtent un caractère stratégique dans la mesure où elles font partie intégrante du plan d'urgence de l'entreprise ou de l'organisation concernée.

RÉUSSIR SES RELATIONS DE PRESSE EN SITUATION D'URGENCE

En situation d'urgence, les relations de presse ont pour rôle premier de suppléer aux mécanismes normaux d'information et de communication entre une entreprise et sa clientèle lorsque ceux-ci ne fonctionnent plus ou sont inefficaces. Elles ont pour rôle bien précis d'informer, de rassurer et d'accompagner les populations sinistrées au fur et à mesure de l'évolution des événements.

La conduite des relations de presse en temps d'urgence est également déterminante pour l'image de l'entreprise, non seulement pendant mais aussi et surtout, après l'événement. De plus, elle risque même de devenir l'un des enjeux sur lequel l'entreprise pourra être interpellée dans les années qui suivent.

Par ailleurs, les relations de presse permettent d'humaniser l'entreprise en lui prêtant un visage ou une voix.

Dans les situations d'urgence, comment fait-on pour réussir ses relations de presse ? L'expérience de la tempête de verglas nous a permis d'identifier six grands facteurs de réussite.

Faire preuve d'empathie et de solidarité

Dans une situation d'urgence, on compte toujours plusieurs personnes sinistrées ou menacées. La première règle à suivre consiste à diriger les communications vers ces personnes en leur témoignant une empathie et une solidarité véritables.

Toutes les actions entreprises visent à rétablir leur situation. En termes de communication, il ne faut jamais perdre de vue que ce sont les premiers publics à qui l'on s'adresse. Les choix qui doivent être faits en relations de presse doivent donc viser à rejoindre ces publics le plus rapidement et le plus efficacement possible.

Capitaliser sur ses avantages

En situation d'urgence, les représentants et les porte-parole d'une entreprise disposent au tout départ d'un avantage fondamental : ils sont les détenteurs exclusifs de l'information et de l'explication de l'événement.

Cet avantage peut toutefois s'avérer de très courte durée si l'on ne maîtrise pas bien les rouages essentiels des relations de presse.

Il faut savoir capitaliser sur cet atout pour occuper le terrain médiatique dès le départ. C'est un moment critique pour la conduite des relations de presse.

La question ici n'est pas principalement de préserver l'image de l'entreprise, mais plutôt d'éviter toute confusion dans l'information véhiculée qui risquerait de conduire au chaos. En misant sur cet avantage, les relations de presse peuvent faire en sorte que la population reçoive des informations non contradictoires.

Une telle situation s'est produite lorsque en janvier 1998, une station de télévision annonçait à tort, après avoir été alimentée par des sources autres que les personnes responsables de la gestion de la situation ou de la communication à Hydro-Québec, que l'entreprise s'apprêtait à faire un « black out » sur l'Île de Montréal le même jour. Il en a résulté un effet de panique parmi la population et les travailleurs qui commençaient à quitter Montréal jusqu'au moment où Hydro-Québec a formellement démenti la nouvelle.

RÉUSSIR SES RELATIONS DE PRESSE EN SITUATION D'URGENCE

Savoir évaluer les risques

Les risques de perdre le contrôle de l'information sont très élevés en situation d'urgence. En pareille circonstance, plusieurs facteurs peuvent rendre l'entreprise très vulnérable.

Premièrement, la rapidité de réaction des médias.

L'entreprise ou l'organisme concerné doit être en mesure de livrer, dès le départ, une information juste, claire et transparente. Dans le cas contraire, les médias construiront la nouvelle à partir des données disponibles et cela deviendra par la suite la seule réalité prise en compte. La nouvelle sera construite à partir d'éléments partiels d'information provenant de différentes sources.

À partir du moment où les médias occupent le terrain médiatique les premiers, l'entreprise est contrainte d'adopter une stratégie de presse défensive. Dans un tel cas, la seule stratégie possible doit viser à réagir aux informations véhiculées et souvent, à rétablir les faits.

Deuxièmement : le volume considérable des demandes à traiter.

En situation d'urgence, les médias prennent littéralement d'assaut les entreprises et leurs porte-parole. Ceux-ci peuvent rapidement être débordés ou carrément dépassés par l'afflux soudain d'appels et de demandes.

Il faut avoir une expérience solide des relations de presse pour bien identifier les priorités et résister au stress provoqué par cette affluence.

Troisièmement : les médias consultent les archives et ramènent les erreurs du passé dans l'espace médiatique.

Lorsque cela se produit, il devient très facile de suggérer des relations de cause à effet entre des événements antérieurs et la situation d'urgence en cours. Toute l'attention est alors portée sur des reproches qui ont pu être adressés à l'organisation par le passé, au détriment des efforts qui sont déployés pour gérer la catastrophe et des informations qui pourraient être vraiment utiles aux personnes sinistrées.

Quatrièmement : les médias entretiennent généralement les oppositions en soulignant les informations contradictoires.

Confronté à des informations qui ne sont pas cohérentes, le public risque de ne plus pouvoir faire la distinction entre ce qui est vrai et ce qui ne l'est pas. À partir de ce moment, ce sont les perceptions et non les faits qui dominent l'espace médiatique.

Lorsqu'une telle situation se généralise, les représentants de l'organisation perdent tout contrôle sur leurs relations de presse.

Cinquièmement : une maîtrise inadéquate des contenus.

Lorsqu'une situation d'urgence se produit, on assiste à l'arrivée soudaine de nombreux journalistes spécialisés dans divers domaines, qui ne maîtrisent absolument pas celui dont il est question. Il existe des risques importants que l'information transmise soit inexacte lorsque les journalistes ne maîtrisent pas les aspects hautement techniques des contenus qu'ils doivent véhiculer.

RÉUSSIR SES RELATIONS DE PRESSE EN SITUATION D'URGENCE

Très souvent, l'entreprise ou l'organisation concernée doit s'investir d'une mission d'enseignement face aux médias alors qu'elle est en pleine situation d'urgence.

Avec si peu d'atouts et autant de risques, comment faire pour réussir ses relations de presse ?

Disposer d'un plan de communications d'urgence

Avant même que la situation d'urgence ne survienne, l'entreprise doit disposer d'un plan de communications d'urgence dans lequel les rôles et les responsabilités de chacun sont bien identifiés.

Le plan doit également être flexible et prévoir des alternatives au cas où l'un ou l'autre des scénarios envisagés ne pourrait être retenu.

Il est également indispensable de disposer d'un annuaire d'urgence, mis à jour régulièrement, afin de pouvoir communiquer rapidement avec toutes les personnes ayant des responsabilités établies dans le plan de mesures d'urgence de l'entreprise.

Miser sur la cohérence et la transparence

La seule façon de gérer efficacement les relations de presse en situation d'urgence consiste à respecter les principes de la cohérence et de la transparence.

Si le public ou les médias ont l'impression que les informations transmises par les porte-parole de l'organisation ne sont pas crédibles, ils iront les chercher ailleurs.

À cet égard, comme les demandes sont très nombreuses et que les ressources sont nécessairement limitées, il importe de se concentrer sur la priorité des communications en pareille circonstance : transmettre des informations justes qui sont utiles dans l'immédiat pour les publics visés, particulièrement pour les personnes sinistrées.

Cela signifie qu'il faut reporter à plus tard les demandes des médias qui requièrent des analyses poussées et détaillées. Un tel exercice pourra toujours être fait après l'événement. Évidemment, cela peut susciter le mécontentement.

En ce sens, il faut reconnaître que les médias électroniques sont mieux adaptés à la communication en situation d'urgence parce qu'ils sont en mesure de livrer l'information pratiquement en temps réel. C'est d'autant plus vrai depuis l'avènement des réseaux de nouvelles continues.

Les médias imprimés, en raison de leurs délais de publication, sont ceux qui exigent des analyses plus poussées et auxquels il est difficile, voire impossible de répondre en situation d'urgence.

Maintenir un lien direct avec la direction de l'entreprise

Dernier facteur de réussite mais non le moindre : en situation d'urgence, plus encore qu'en temps normal, il est fondamental d'établir un lien direct entre la direction de l'entreprise et la cellule de communication.

Pour que l'information soit communiquée rapidement et efficacement, il faut éviter qu'elle s'enlise dans les cheminements hiérarchiques habituels des grandes organisations.

RÉUSSIR SES RELATIONS DE PRESSE EN SITUATION D'URGENCE

La direction de l'entreprise doit faire connaître ses décisions et les stratégies qu'elle met en œuvre pour rétablir la situation.

Cette constatation en implique une autre : en temps d'urgence, il est essentiel que la population sache que la situation est prise en charge au plus haut niveau. La direction d'une entreprise ou d'une organisation doit s'adresser à la population touchée et démontrer qu'elle contrôle bien la situation.

Cela dit, il ne faut pas oublier que le personnel de la direction est d'abord et avant tout responsable de la conduite stratégique et opérationnelle du rétablissement de la situation.

Il faut donc aussi éviter de détourner les membres de la direction de leurs véritables priorités. Leur présence auprès des médias est essentielle, mais elle doit être limitée. D'où l'importance du rôle des porte-parole.

CONCLUSION

Cela résume l'essentiel des principes mis de l'avant par l'équipe de relations de presse d'Hydro-Québec lors de la tempête de verglas de janvier 1998.

Dans les faits, quelque 3 500 entrevues ont été accordées en un mois, soit plus que le volume annuel normal !

Afin d'avoir une disponibilité maximale pour les médias, nous avons permis que les équipes de télévision s'installent en permanence dans le hall du siège social d'Hydro-Québec, lieu d'où les entrevues étaient accordées. Au plus fort de la situation, jusqu'à neuf équipes de tournage étaient sur les lieux.

Plus d'une douzaine de porte-parole étaient disponibles pour répondre aux demandes des médias 24 heures sur 24, car la majorité des entrevues étaient accordées aux stations radiophoniques. Les porte-parole ont été attirés à des médias particuliers, de façon à établir une récurrence et un lien de confiance avec le public qui pouvait ainsi identifier une voix ou reconnaître un visage.

Comme les informations à transmettre étaient souvent de nature hautement technique, nous avons aussi procédé à des briefings de presse et à des visites sur le terrain avec les journalistes.

Pour leur part, le président-directeur général d'Hydro-Québec, André Caillé, et le premier ministre du Québec, Lucien Bouchard, faisaient un point de presse quotidien en soirée.

Selon un sondage publié le 12 janvier 1998 dans Le Devoir, 97 % des Québécois se disaient satisfaits d'Hydro-Québec. Et pourtant, on était encore en pleine situation d'urgence. Lorsque nous avons pris connaissance de ce résultat, nous avons eu le sentiment d'avoir gagné la confiance du public.

Cependant, une mise en garde s'impose : un tel succès repose en partie sur le fait qu'Hydro-Québec dispose en permanence d'une équipe de professionnels de la communication. L'entreprise fait quotidiennement l'objet de l'attention du public, et Hydro-Québec fait l'objet de 20 000 mentions en moyenne par année dans les médias.

Ainsi, lorsque les événements de janvier sont survenus, l'entreprise disposait déjà d'une expertise et d'une organisation solide en matière de relations de presse.