

II. APPROCHE DE LA COMMUNICATION DE CRISE

Intervenants : Thierry LIBAERT (parties I à III) – Robert TIXIER-GUICHARD (parties IV et V)
Notes prises les 26 et 27 juin 2003 à Paris (formation organisée par la Délégation à la communication)

I – PRINCIPES FONDAMENTAUX

A) DÉFINITION DE LA CRISE

1. C'est un événement inattendu mettant en péril l'existence ou la réputation d'une organisation.
2. 80 % de la gestion de crise ressort de la communication.
3. La crise n'est pas toujours un danger. C'est un événement normal, une accélération de restructuration. Une **crise bien gérée peut être une véritable opportunité**.

B) CARACTÉRISTIQUES DE LA CRISE

1. Ampleur,
2. Immédiateté de l'attention requise,
3. Nécessité de s'occuper du problème,
4. Extériorité du contrôle de la crise.

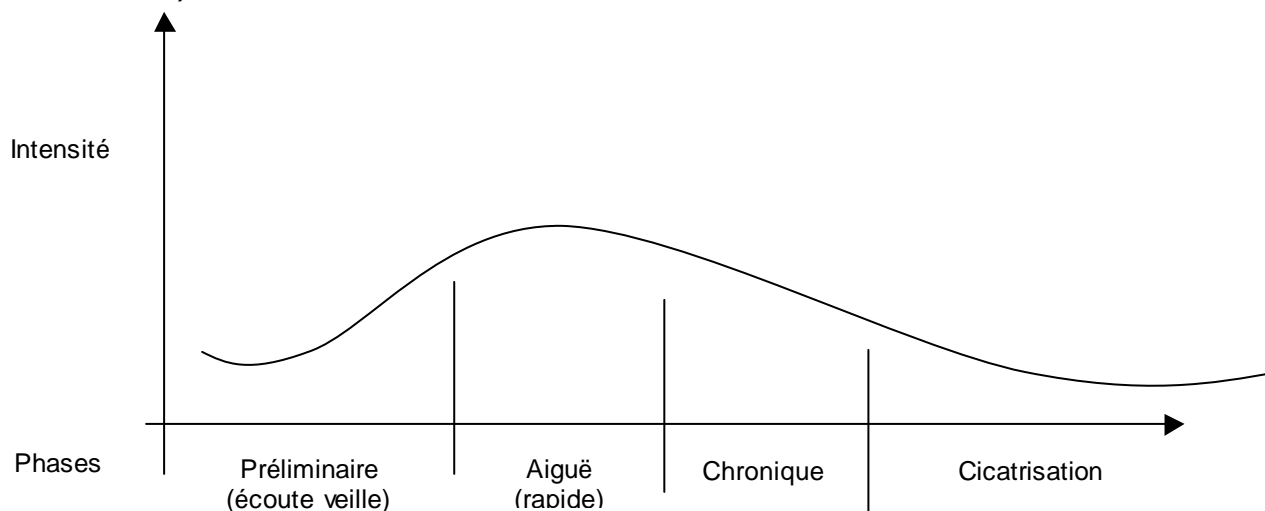
C) UNE CRISE EST LA CONJONCTION DE 3 PHÉNOMÈNES

1. **Dérèglement du mode de fonctionnement** (paralysie du système).
2. **Saturation immédiate de la capacité de communication** par l'afflux des demandes internes et externes (médias). Mais la composante interne est toujours très forte aussi et importante pour la motivation des salariés.
3. **Remise en cause des produits**, de la légitimité, des personnes.

D) LA CRISE A CINQ FRONTS DE LUTTE

1. **Un événement grave à combattre**, mais dans le domaine de la crise on exige une information immédiate sinon il y a suspicion.
2. **La réduction des zones d'incertitude**. En crise on ne sait pas grand-chose mais là se joue la crédibilité. Donner le plus vite possible un maximum d'informations (pour un journaliste le responsable de la communication doit savoir). Ne pas dire « je ne sais pas » mais « il est trop tôt pour répondre » puis fixer date et heure de réponse. S'engager à dire et non fuir.
3. **La maîtrise des enjeux**. La minimisation n'est pas toujours une bonne stratégie. La focalisation médiatique parfois ne change rien aux structures.
4. **La multiplication soudaine des acteurs** (qu'on n'a parfois jamais rencontrés auparavant).
5. **Le temps à anticiper** car la pression temporelle et le stress sont forts.

E) DÉROULEMENT DE LA CRISE



Souvent les clignotants sont activés mais pas entendus.

F) TOUTE ORGANISATION SOCIALE OU ENTREPRISE A ÉTÉ OU SERA EN CRISE : un phénomène d'accélération **s' est mis en place**. Il ne reste plus que de petites périodes heureuses entre 2 crises. La crise peut n'être, au départ, qu'un petit grain de sable mal géré.

1. **Les systèmes sont plus fragiles** (informatique par exemple...).
2. **La crise est du « pain béni » pour les médias** car les ventes augmentent. Il existe de plus en plus de médias qui sont de plus en plus libres ; il y a de plus en plus de concurrence.
3. **La justice** est de plus en plus souvent saisie. Elle est libre et va jusqu'au bout.
4. **La sensibilité à l'environnement** augmente à cause des grandes catastrophes. L'ampleur est plus importante à chaque fois. Ce qui pouvait se passer il y a 15 ans devient crise aujourd'hui (NB : en période de crise, jouer sur l'émotion collective. En premier réflexe, si on cherche à minimiser, on perd de sa légitimité ou de son pouvoir).
5. **La réglementation progresse** : le juridique se développe. Les failles probables du système seront exploitées.
6. **Les mouvements associatifs ont de plus en plus de poids**.
7. **L'Internet crée des crises en désinformant**, en lançant des rumeurs, en amplifiant (voir site hoaxbuster.com qui liste toutes les rumeurs du web).
8. **Les personnels** salariés des entreprises révèlent parfois des crises (ce phénomène n'existait pas il y a 5 ans). Il va s'amplifier. Il y a de plus en plus de décalage entre les salariés et l'entreprise. Aux USA, tout salarié peut dénoncer anonymement les travers de son entreprise.
9. **La métrologie** (mesure) progresse. Le seuil de perception a changé.

G) CONCLUSION

1. Il n'y a **pas de recette miracle** (il est toujours difficile d'expliquer la réussite ou l'échec). Il existe 2 écoles : **technicienne** (en crise on perd ses repères : on doit donc être concret sur les choses ponctuelles) et **symboliste** (se mettre sur le registre émotionnel). Tant qu'on n'a pas les éléments techniques, répondre en mode symbolique.
2. **Se méfier de la communication sur la communication**. Les consultants utilisent la crise dans une démarche commerciale. Ils ne parlent que de leurs réussites.

II - ORGANISATION DE LA COMMUNICATION

A) AVANT LA CRISE : l'anticipation est primordiale

1. ORGANISATION MATÉRIELLE

1.1 **Recensement de toutes les crises potentielles**. Être le plus exhaustif possible. Le résultat du balayage devient intéressant au bout de 2 à 3 heures. Introduire ensuite des paramètres : occurrence, gravité, maîtrise du sujet. Travailler sur 10 ou 15 grands scénarios. Rester raisonnable. Ne pas délirer.

1.2 **Simulation** : recensement de l'information afin de renforcer la capacité à répondre vite pour ne pas perdre de crédibilité. **Prévoir les données de base à donner** (valables pour différents types de crise).

1.3 **Organisation d'une cellule de crise** : 15 personnes maximum. Éviter le huis clos. Prévoir 3 types de composantes.

* niveau hiérarchique (il existe souvent des désaccords : il faut quelqu'un qui tranche) qui dirige (anime, gère le temps...),

* experts (surtout ne pas mettre des personnes pour leur faire plaisir),

* communication qui a un double rôle : communication ascendante (c'est-à-dire faire remonter les attentes de l'externe) et communication descendante (traduire en langage médiatique l'information à donner).

NB : Qui est le porte-parole ? Ce ne doit jamais être le responsable de la communication parce qu'on « ne l'écoute pas » car la communication est assimilée à de la publicité, de la propagande (suspicion). Les statistiques le prouvent. Si la crise est évolutive, ne pas exposer le plus haut niveau tout de suite : le garder en réserve. Faire jouer les « fusibles ». Parallélisme des formes : se calquer sur le niveau national pour choisir le niveau de l'interlocuteur.

1.4 **Détails pratiques** : prévoir mots clés, de passe, codes d'accès, plusieurs téléphones en salle de crise... Ultra rapidité indispensable. Radio branchée sur France Info et Télé sur LCI. Avoir aussi un « mémo » : les 10 personnes internes et externes à contacter en cas de crise (domicile, portable)...

2. ORGANISATION DE LA COMMUNICATION

2.1 **Constitution d'un capital d'image** (sympathie, opinion favorable). Travailler sa réputation en amont dans une stratégie globale.

2.2 Organisation relationnelle de la crise : quels sont les interlocuteurs qui ont du pouvoir et ceux à qui je dois rendre compte ? Nouer des liens avec eux en amont (pour être connu et éviter la méfiance). Prendre un premier contact sans avoir quelque chose à « vendre ». Attention à ceux dont on pense qu'ils ont peu de pouvoir : ils peuvent se révéler importants en cas de crise (riverains notamment qui seront les plus crédibles pour les auditeurs des médias). Des journées portes ouvertes peuvent être l'occasion de les informer...

2.3 Préparation des messages pour chaque cas de crise. En crise on ne peut plus travailler le choix des messages. Identifier différentes cibles et **fonder la communication sur la perception du risque pour les individus plutôt que sur l'évaluation des experts.** Il faut préparer à « froid » et imaginer 3-4 lignes de communiqué de presse, plus les réponses à la presse (descriptif - situation ailleurs – solutions - dispositifs de gestion du problème...). Préparer des fiches de base ainsi que la trame de communiqués de presse avec cases blanches à compléter. Penser au Web (qui peut désengorger la cellule de crise). Y être concret. On peut aussi prévoir une page d'accueil transformable en période de crise.

2.4 Stratégie des alliés : l'entreprise (ou la structure en crise) est la moins crédible de tous ceux qui peuvent informer. Sur chaque type de domaine chercher l'interlocuteur qui a la crédibilité qu'on n'a plus et le faire intervenir pour relayer le message qu'on veut émettre. Selon les résultats d'une enquête concernant les catastrophes naturelles, le public accorde de la confiance à :

- (- -) élus, armée, journalistes, enseignants, syndicats, police, préfet (- -)
 - associations écologistes, pharmaciens, ingénieurs, ouvriers, CHST (-)
- A ce niveau, confiance à 50 %. C'est le seuil de crédibilité. Viennent ensuite :
- croix rouge, médecins, associations scientifiques d'experts (+)
 - pompiers (+ + : ce sont ceux qui sont considérés comme les plus neutres).

B) PENDANT LA CRISE

1. **Parler le premier** pour la crédibilité – Être sur place – Être actif – Rapidité la plus importante. Attention à l'interlocuteur. Ne rien laisser au hasard. Il doit toujours y avoir un interlocuteur approprié disponible pour répondre. Si vous ne parlez pas en premier, après on ne vous croit plus. Le premier positionne le « débat ». Attention aux discours discordants. La continuité du message est très importante. Choisir le ton.
2. **Jouer la transparence**, ce qui ne signifie pas tout dire. Il faut montrer qu'on est à l'écoute, qu'on comprend. La crise n'est pas seulement un événement ; le manque d'information l'amplifie. Mettre en place un numéro vert (pas cher, pas très utilisé mais TB efficacité symbolique). S'engager à donner des réponses. Ouvrir les portes. Communiquer par la preuve pour calmer les inquiétudes. Attention : s'il y a un numéro vert, celui qui décroche doit être capable de répondre sinon il est rapidement en difficulté (le former : 20 questions types.).
3. **Prendre ses responsabilités** : assumer au maximum. Le balancier joue alors et atténue au lieu d'amplifier. Mais le moment où on fait savoir qu'on assume est aussi important.
4. **Faire jouer les sources neutres et les alliés.**
5. **Occuper le terrain.** La crise se gagne sur la durée. Dissolution de la cellule de crise : c'est la pression médiatique qui décide. Ne pas arrêter brutalement.
6. **Informers l'interne** (intranet) le plus tôt possible, avant l'externe. Les salariés sont des ambassadeurs d'image, des porte-parole de l'institution. Tenir la hiérarchie régulièrement informée est aussi important.

C) APRÈS LA CRISE : on n'a plus envie d'en parler. On refoule. Or cette partie est la plus importante.

1. **Ce peut être un retour d'expérience formateur.**
2. **Comment transformer la crise en opportunité ?** En renversant la situation. De victime, devenir envié par la suite en tirant les leçons, en rebondissant.

D) CONCLUSION : gérer une crise c'est d'abord un état d'esprit. Se préparer. Faire des exercices (une fois par an) pour acquérir des réflexes. Se méfier des procédures trop travaillées, trop rigides.

E) REMARQUES DIVERSES

- La crise est évolutive s'il y a des rebondissements. Sinon c'est une crise statique.
- Sidération : penser que « ça ne peut pas nous arriver » alors qu'il faut toujours imaginer le pire.
- Attention de ne pas attirer l'attention du public et des médias là où elle n'est pas. Préparer mais attendre d'être interrogé pour répondre.
- Face aux rumeurs, il faut saturer la communication c'est-à-dire contre-attaquer et « dévaloriser » les rumeurs.
- Nécessité d'avoir une équipe cohérente où l'information circule.
- Ne pas donner uniquement des réponses « juridiques ». Utiliser l'affectif. La crise ne peut pas se résoudre si la communication n'est pas reconnue et intégrée. Aucun problème n'est purement technique.

III - LES STRATÉGIES DE COMMUNICATION DE CRISE

A) PRÉALABLES (quelles questions se poser ?)

Évaluer le terrain (environnement, zones de vulnérabilité, enjeux, attraction pour l'externe...) :

1. **Niveau de connaissance du problème** : causes, incertitudes
2. **Quels sont les risques** ? Intégrité, structure menacée, crise profonde ?
3. **Quel est le niveau de médiatisation** ?
 - 3.1. Territoriale, géographique : ne pas déclencher le national si l'information est régionale – Répondre directement si on est attaqué.
 - 3.2. Crédibilité du support. Ne pas répondre aux journaux qui n'ont pas de crédibilité s'ils nous attaquent.
4. **Affaire terminée ou en devenir** ?
5. **Quels sont les adversaires** ? Quels sont les alliés ? Leurs motivations ?
6. **Quelle est notre part de responsabilité** ? Sommes-nous réellement concernés ou est-ce l'affaire de quelqu'un d'autre ?
7. **Quel est le degré d'urgence** ? Pour le journaliste, c'est toujours urgent. Ne jamais céder au chantage : demander le numéro de tél. Rappeler une demi-heure plus tard. Dans 95 % des cas le journaliste ne « boucle pas dans les 5 minutes ». Faire le test du naïf : prendre quelqu'un qui ne connaît pas le problème et lui faire lire la réponse ou le communiqué pour vérifier s'il est compréhensible du tout public.

B) STRATÉGIES : CHOIX DU MESSAGE

1. **La reconnaissance** : statut assumé. C'est ce qui fonctionne le mieux mais le plus rare. Etre rapide. Doit être globale et expliquée (pour ne pas être assimilée à de la manipulation). Prévoir l'argumentaire avant la reconnaissance.
2. **Le projet latéral et la contre-attaque** :
 - 2.1 Détourner l'attention sur un thème positif au lieu de communiquer sur la crise
 - 2.2 J'attaque l'agresseur en essayant de lui dénier toute crédibilité.
3. **Le refus** :
 - 3.1 Dénégation : attention si c'est mensonger et qu'on le découvre !
 - 3.2 Silence : on peut parier sur l'événement plus important qui l'emporte ou se dire que si on n'alimente pas le feu, il s'éteindra. Une crise chasse l'autre. Stratégie à risques.
 - 3.3 Bouc émissaire : « c'est pas moi, c'est lui ».
 - 3.4 Chaînon manquant : je ne savais pas.
 - 3.5 Faire oublier la crise (exemple : changer de nom). Se servir de la crise comme d'une opportunité.

C) CONCLUSION

Toutes les stratégies possibles peuvent être utilisées mais il faut respecter deux principes :

- * principe de réalité (pas de décalage trop important entre soi et son discours) ;
- * principe de cohérence : si on change de version on ne nous croit plus. Ne pas zapper entre les arguments contradictoires. **Attention à la mémoire du web.**

IV - LES RELATIONS AVEC LA PRESSE

A) REPÈRES POUR TEMPS DE CRISE

1. **On doit construire un message et le caler**
 - 1.1 Être clair et compréhensible immédiatement
 - 1.2 Avoir un coefficient d'empathie (ne pas rompre la relation)
 - 1.3 Ne pas être de type interne (égoïste)
 - 1.4 Être réactif. Ne pas verrouiller. Éviter tout jugement définitif
2. **La presse campe le paysage de crise : elle donne la tonalité**
 - 2.1 Elle doit informer et révéler. Il y a très vite débat. Les journalistes ne sont ni ennemis, ni alliés mais sont incontournables.
 - 2.2 Les crises sont leur pain quotidien : ruptures, elles font vendre. Elles portent dimension humaine.
 - 2.3 Les crises rappellent la nécessité de réformes, et débouchent sur le politique.
 - 2.4 Les actions contestataires sont souvent très présentes dans la presse. Les syndicats sont organisés comme des machines médiatiques. Importantes mises en scène.
3. **Ne pas laisser un paysage négatif s'installer**
 - 3.1 Rapidité : garder le contact et éviter les ruptures sinon les journalistes peuvent « tenir rigueur » à celui qui refuse.
 - 3.2 Éviter le off.
4. **Accompagner le porte-parole avec des conseils**
 - 4.1 Ne pas être bavard
 - 4.2 Ne répondre qu'aux questions. S'en tenir au message élaboré
 - 4.3 Ne pas s'attarder – Partir dès que c'est fini
 - 4.4 Éviter les commentaires
 - 4.5 Rester déclaratif – Éviter le langage des experts
 - 4.6 Garder son calme et ne pas être arrogant.
5. **Il ne faut pas confondre interview et conversation.** Le journaliste utilise tout ce qu'on lui dit.

B) COMMENT RÉAGIR EN SITUATION DE CRISE : la méthodologie est importante. Différencier : ce que je fais / ce que je dis, à qui ?/ce que je dis ou fais avec les médias ? et qui ?

1. Si la cellule n'a pas de **méthode**, on ne série pas les problèmes.
2. **Anticiper** – Imaginer le pire sans attendre l'épisode suivant mais aucun scénario préparé à l'avance ne peut être plaqué.
3. **Message clair et simple.** Se fixer pour qui je parle. Ne pas avoir de message « ponctuel ». N'avoir qu'un message en même temps. Ne pas se défendre. Dire « au service des élèves » « nous vérifions », « pas de retentissement sur les examens ». Dire ce qu'on va faire. Le message doit baliser le théâtre de la crise et être hiérarchisé (l'utilisateur est le plus important).
4. **Actions** : quelles initiatives prendre ?
5. **La communication doit être plus forte quand le problème s'amplifie.** Reprendre la main. Annoncer immédiatement les mesures (annonce forte des décisions prises).
6. Penser à **archiver** soigneusement toutes les informations et publications concernant la situation de crise.

V – REMARQUES COMPLÉMENTAIRES

- 1 – Si un responsable doit **recevoir** des protagonistes, il est préférable qu'il le fasse **accompagné** et non seul.
- 2 - La **Direction de la communication** est à l'entière **disposition des établissements** en période de crise pour donner les avis dont ils peuvent avoir besoin, relire les communiqués avant diffusion, intervenir si nécessaire auprès des médias.
- 3 – Même si 80 % de la gestion de la crise est de la communication (1-2), il convient toutefois de **ne pas négliger les 20 % de gestion de crise** pure, qui ne sont pas traités dans ces notes.