

Chapitre 4

La communication de crise

Une crise est un changement soudain et brutal entre deux états, qui provoque une rupture d'équilibre : phénomène grave, mais néanmoins normal, il vient perturber le fonctionnement d'une organisation, en altérer le cours.

Quand la crise revêt une dimension publique, les médias s'en emparent et donnent au dysfonctionnement générateur de la crise une autre ampleur. C'est précisément cette accélération, tant fonctionnelle que médiatique, qui contraint l'entreprise à réagir. Pour ne pas subir la crise, il faut alors prendre en main sa résolution *et* sa communication !

I. LES DIFFICULTÉS D'UNE COMMUNICATION DE CRISE

1. Un état d'urgence

Nous l'avons dit, la crise est une détérioration brutale et soudaine. Rempporter le défi de la communication en période de crise, c'est avant tout savoir gérer l'état d'urgence ainsi créé. Car la précipitation est presque toujours maître du jeu : le public, les journalistes veulent de l'information « à chaud », des faits, des explications. L'entreprise, pour sa part, n'a souvent ni le temps, ni la capacité de fournir une analyse approfondie. Et pourtant elle doit faire face !

Le temps joue pour la crise, contre les responsables. On connaît la loi chère aux sapeurs-pompiers, plus sévère encore pour les crises : « Une minute, un verre d'eau ; dix minutes, un camion ; une heure, une caserne ». Elle s'applique plus encore en situation d'événement majeur.

2. Une crise de l'information

L'état d'urgence, le traumatisme interne causé par la crise, l'irruption d'interlocuteurs (non seulement journalistes, mais aussi pouvoirs publics, syndicats, consommateurs, suivant les cas), le stress des différentes parties prenantes... tout s'additionne et vient perturber la qualité des relations. L'entreprise, appelée sur tous les fronts, ne maîtrise plus l'information, se voit contrainte de réagir, plutôt que d'initier.

Sans oublier que l'état-major, aussi ouvert au dialogue soit-il, se consacre d'abord et surtout à résoudre la crise elle-même : éteindre un feu, prendre en charge les victimes, communiquer avec leurs familles, inciter à la reprise du travail, etc. Dans l'échelle des urgences, la communication ne vient qu'en second, et pourtant l'image de l'entreprise en dépend. D'où l'importance de s'appuyer sur une véritable stratégie.

II. STRATÉGIE DE COMMUNICATION DE CRISE

Au cœur de la démarche de gestion d'une crise se trouve l'impérieuse nécessité de doubler le regard que l'on porte sur les faits (la crise *stricto sensu*) par un regard sur les représentations subjectives que ces faits génèrent. C'est là que s'engage la bataille de la communication. On peut avoir résolu la crise (avoir endigué ses causes), mais demeurer sous les projecteurs. De même, on peut être « objectivement » innocent, à savoir totalement étranger au déclenchement d'une crise, mais considéré comme responsable aux yeux de tous. La communication devient alors système de défense.

1. Avant la crise : anticiper

- Identifier les risques

Il s'agit, à froid, quand tout va bien, d'imaginer les risques qui pourraient affecter le cours « normal » de l'entreprise, que ces risques soient endogènes (risques technologique, commercial, économique, financier, social, managérial, etc.) ou exogènes (liés à la réglementation, à l'environnement, aux mouvements d'opinion, etc.). Cette réflexion, menée à partir

de l'inventaire des crises qui ont déjà affecté l'entreprise, ou ses concurrents, devra aussi se faire prospective, imaginative : l'avenir ne se réduit pas à la réitération du passé... Elle pourra être affinée par un classement des risques selon leur gravité, leur impact, leur probabilité d'occurrence... ce classement permettant de hiérarchiser les risques et de pondérer les ripostes à leur apporter.

Une fois ces risques identifiés, il serait souhaitable de mettre en place des « capteurs », capables de déclencher des procédures d'alerte. Et de compléter ce travail préparatoire interne, par la sensibilisation du personnel aux situations de crise : formation à la gestion du stress et aux relations avec les médias, exercices de simulation de crise, préparation des documents utiles, identification des relais d'opinion « de confiance ».

Ce travail d'investigation, longtemps repoussé, est désormais pratiqué dans la plupart des grandes entreprises françaises. Constatant la multiplication des crises, elles ont pris conscience que la crise s'attaquait à toute organisation quels que soient sa taille et son secteur d'activité, et que le mouvement de mondialisation ne pouvait qu'amplifier les facteurs d'émergence de crise. En outre, la professionnalisation de l'offre des agences spécialisées a contribué à une meilleure intégration de cette préoccupation au sein des entreprises.

• **Bâtir un plan d'actions**

Instrument de pilotage de la communication de crise, le plan d'actions synthétise et articule les mesures à mettre en œuvre, les responsabilités à répartir : constitution d'une cellule de crise, définition des procédures internes (qui fait quoi ?), mise en place de dispositifs d'information, formalisation de messages stratégiques, identification des premiers contacts à solliciter (presse, leaders d'opinion, instances professionnelles, pouvoirs publics...).

Fruit d'une réflexion structurée et sereine – réalisée par « temps calme » –, ce plan est le garant d'une action pertinente et coordonnée en période de crise. Il doit néanmoins être conçu et utilisé comme un outil vivant et souple : la nature de la crise, sa gravité, son degré de médiatisation modifient les données de la situation. À chaque scénario, sa riposte.

2. Au cœur de la crise : reprendre l'initiative

• Communiquer rapidement sur les faits

Les premières vingt-quatre heures d'une crise sont capitales : plus rapide sera la réaction, moins grands seront les dommages. Une entreprise clairvoyante, consciente dès les premiers signes de la survenue de la crise, pourra prendre les mesures adaptées, tant au plan de l'action que de la communication. Il lui faudra au plus vite neutraliser les rumeurs, dépassionner le débat. Pour se situer dès que possible dans le domaine de l'information objective, des faits : causes de la crise, conséquences effectives (pas toujours celles qui ont été rapportées, ni en quantité, ni en qualité), issue probable.

Cet impératif de rapidité peut paraître insurmontable : que répondre quand on n'est sûr de rien, quand les causes de la crise sont troubles, quand les experts n'ont pas rendu leurs avis et que les responsabilités semblent partagées ?... Tout simplement dire que l'on est conscient du problème, rendre compte des dispositifs mis en œuvre, fixer des rendez-vous d'information, proposer des axes de recherche et/ou des éléments de structure...

Cas d'application : Après la découverte d'intoxications alimentaires dues à la présence suspectée de bactéries dans des lots de steaks hachés vendus dans ses magasins fin octobre 2005, Michel-Edouard Leclerc décide d'apporter tous les éléments d'informations dont il dispose sur son blog « de quoi je me M.E.L ». L'objectif est de réagir le plus rapidement possible par une information directement accessible à tous.

Dans cette perspective, il conviendra de mettre rapidement en place un dispositif d'information à l'usage des journalistes, les traitant comme des partenaires d'information, et non comme des « indésirables », comme c'est souvent le cas. Sans oublier de renforcer, parallèlement, la communication interne.

• Transparence, maître mot de la communication de crise

Toute crise exacerbe les relations et les passions. Il faut donc que l'entreprise adopte un mode de communication lui permettant de faire passer les messages essentiels, malgré la zone

de turbulences qu'elle traverse. Il existe autant de ripostes que de situations de crise.

Quelle que soit la stratégie adoptée, trois règles s'imposent :

– *La clarté des messages* : en période de crise plus que jamais, l'information ne supporte ni la médiocrité, ni l'approximation : elle doit être limpide – même pour les non-initiés – réaliste, claire et crédible. Dans cette perspective, il convient de contrôler en permanence la justesse des messages perçus par rapport aux messages émis ; et de réagir à la moindre distorsion.

– *La cohérence des discours* : cohérence dans le temps d'abord. En période de crise plus que jamais, l'entreprise doit vivre avec son héritage, c'est-à-dire avec son image, avec ses discours antérieurs, avec les valeurs qu'elle a défendues. Il serait illusoire et imprudent de vouloir, en pleine crise, faire table rase du passé. Par ailleurs, et ceci concerne l'avenir, il est important de ne pas s'avancer sur l'issue de la crise, avant d'en être certain.

Cohérence, enfin, des messages délivrés par les différents porte-parole de l'entreprise : il est indispensable d'unifier leurs prises de position, sous peine d'entamer la crédibilité de l'ensemble.

– *L'adaptation permanente* : la gestion de la crise est un savant mélange de stratégie et de tactique, d'anticipations et d'adaptations. Il convient donc, non de se figer dans une attitude rigide, mais au contraire d'être attentif aux réactions que chaque prise de position suscitera et de témoigner ainsi de sa capacité d'ouverture, de sa souplesse, tout en gardant droit le gouvernail (dans le respect de ses principes fondamentaux).