

Muriel JOUAS et Olivier DOUSSOT

# COMMUNIQUER EN SITUATION DE CRISE

Gérer l'urgence et l'émotion  
avec la Process Com

3<sup>e</sup> édition







# **COMMUNIQUER EN SITUATION DE CRISE**

# COMMUNIQUER EN SITUATION DE CRISE

## Gérer l'urgence et l'émotion avec la Process Com

**Auteurs : Muriel JOUAS et Olivier DOUSSOT**

**Édition 2020**

© GERESO Édition 2014, 2018, 2020

Direction de collection : Catherine FOURMOND

Suivi éditorial et conception graphique : GERESO Édition

Illustration : © Studio-Pro/istockphotos.com

Process communication Model©, copyright Kahler Communications, Inc 2013

[www.gereso.com/edition](http://www.gereso.com/edition)

e-mail : [edition@gereso.fr](mailto:edition@gereso.fr)

Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays francophones

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : Mars 2020

ISBN : 978-2-37890-376-3

EAN 13 : 9782378903763

ISBN numériques

ISBN eBook : 978-2-37890-480-7

ISBN ePub : 978-2-37890-481-4

ISBN Kindle : 978-2-37890-482-1

GERESO SAS au capital de 160640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577

Siège social : 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France

## Les « Hors Collection » GERESO Édition :

- 60 minutes pour reprendre le contrôle de vos mails
- Aventure PME !
- Concevoir une formation
- Développez votre identité numérique
- Diagnostiquer la performance industrielle
- Dire beaucoup de choses en peu de mots
- Écrire vite, écrire court, écrire bien !
- Et si on se parlait à table ?
- Être l'acteur de sa retraite
- L'intelligence créative au travail
- La banalité du conformisme
- Le grand livre des réseaux sociaux
- Le manager samouraï
- Le webmarketing en 150 questions
- Libérez-vous de votre smartphone !
- Manager la performance industrielle
- Mieux vendre en B to B
- Petit manuel des techniques tordues pour réussir en entreprise
- Plouf plouf ! Ce sera toi le manager !
- Prendre la parole sans stress
- Relancer l'innovation aujourd'hui... pour préparer demain
- Réussir l'impossible

[www.la-librairie-rh.com](http://www.la-librairie-rh.com)

*la librairie* **RH**  
by GERESO



# Remerciements

À Catherine Fourmond, notre éditrice bienveillante et sa merveilleuse collaboratrice Raphaëlle Cormier qui nous ont guidés, conseillés pour cette réédition.

À toutes les équipes de GERESO avec lesquelles nous coopérons avec un immense plaisir et dans un climat de très grande confiance depuis plusieurs années.

À tous nos clients, qui, par leurs crises, ou leurs questions, nous poussent à être meilleurs, à ne pas avoir de « réponses toutes faites », à réfléchir dans l'urgence, face à des situations qui parfois dépassent les pires scénarios que nous pouvons imaginer en formation.

À nos familles respectives qui supportent nos mobilisations intempestives en soirées ou week-ends ou les appels urgents pour gérer les évènements qui couvent.

Et évidemment à Taïbi Kahler, inventeur génial de ce modèle de référence, sans qui cette aventure n'aurait pas été possible... ou pas de cette manière là !

À tous, un immense merci.

Muriel et Olivier



# Sommaire

Remerciements .....	5
Avant-propos.....	15
<b>PARTIE 1 - CRISE ET COMMUNICATION INTERPERSONNELLE .....</b>	<b>17</b>
<b>Chapitre 1 - Définir la crise... ou du moins préciser de quoi nous parlons ici !.....</b>	<b>19</b>
Crises conjoncturelles et structurelles .....	19
Les dix critères d'une situation de crise en entreprise.....	20
Définition médicale et managériale .....	23
Émotion, urgence et incertitude : les trois piliers de la gestion et de la communication de crise.....	23
Distinguer gestion et communication de crise.....	24
<b>Chapitre 2 - Quelles compétences et aptitudes pour les dirigeants en situation de crise médiatique ?.....</b>	<b>27</b>
La préparation mentale .....	27
L'évaluation de la situation .....	28
La vitesse de réaction .....	29
La priorité à l'interne ? .....	30
L'assise éthique de l'entreprise .....	30
L'écoute empathique des dirigeants .....	31
<b>Chapitre 3 - L'apport de la Process Com en situation de crise .....</b>	<b>33</b>
L'histoire de la Process Com.....	33
Communiquer en situation de crise avec les outils de la Process Com ...	34
Process Com : les deux piliers du modèle et les deux axes d'utilisation en situation de crise.....	35

<b>Chapitre 4 - La structure de la personnalité : immeuble et ascenseur</b> .....	37
La structure de la personnalité.....	37
Une base déterminée très tôt dans la vie.....	39
Un ascenseur essentiel pour bien communiquer.....	40
Il n’y a pas de profils incompatibles... sauf à le souhaiter .....	41
Phase et changements de phase.....	42
 <b>PARTIE 2 - LES PROFILS DE PERSONNALITÉ EN SITUATION DE CRISE</b> .....	45
 <b>Chapitre 1 - Les profils : caractéristiques, points forts en situation de crise et pistes de vigilance</b> .....	47
La question existentielle de la base .....	47
Les perceptions : pour se comprendre .....	48
Communication non verbale et communication de crise : les parties de personnalité .....	49
Les canaux de communication pour échanger.....	49
Rôle fondamental du canal de communication en situation de crise .....	50
Caractéristiques principales des types de personnalité .....	51
Les besoins psychologiques... comme un carburant !.....	52
Les masques .....	53
Les réponses aux masques.....	54
Les émotions de substitution .....	55
La Process Com, un excellent outil pour éviter les faux pas face à un journaliste .....	55
 <b>Chapitre 2 - Le type Empathique</b> .....	59
Question existentielle : Suis-je aimable ?.....	59
Perception : Émotion.....	59
Partie de personnalité : Réconforteur .....	60
Canal de communication : Nourricier.....	60
Points forts : Compatissant, sensible et chaleureux.....	60
Besoins psychologiques : Reconnaissance en tant que personne et satisfaction des besoins sensoriels.....	61
Hors période de stress .....	61
Ce qu’il apporte en situation de crise .....	61

Principales difficultés du type Empathique en situation de crise.....	62
1 <sup>er</sup> degré de stress.....	63
2 <sup>e</sup> degré de stress.....	63
Émotion de substitution et conséquences.....	64
Comment l'aider à se remobiliser à bon escient ?.....	64
Le type Empathique face à un journaliste.....	65
<b>Chapitre 3 - Le type Travaillomane.....</b>	<b>67</b>
Question existentielle : Suis-je compétent ?.....	67
Perception : La pensée factuelle.....	67
Partie de personnalité : Ordinateur.....	67
Canal de communication : Informatif-interrogatif.....	68
Points forts : Logique, responsable et organisé.....	68
Besoins psychologiques du type Travaillomane : Reconnaissance du travail et structuration du temps.....	68
Hors période de stress.....	68
Ce qu'il apporte en situation de crise.....	69
Principales difficultés du type Travaillomane en situation de crise.....	69
1 <sup>er</sup> degré de stress.....	70
2 <sup>e</sup> degré de stress.....	70
Émotions de substitution et conséquences.....	71
Comment l'aider à se remobiliser à bon escient ?.....	71
Le type Travaillomane face à un journaliste.....	72
<b>Chapitre 4 - Le type Persévérant.....</b>	<b>75</b>
Question existentielle : Suis-je digne de confiance ?.....	75
Perception : Opinions.....	75
Partie de personnalité : Ordinateur.....	75
Canal de communication : Informatif-interrogatif.....	76
Points forts : Observateur, consciencieux et dévoué.....	76
Besoins psychologiques du type Persévérant : Reconnaissance de l'utilité du travail et des opinions.....	76
Hors période de stress.....	77
Ce qu'il apporte en situation de crise.....	77
Principales difficultés du type Persévérant en situation de crise.....	78
1 <sup>er</sup> degré de stress.....	78

2 <sup>e</sup> degré de stress.....	79
Émotion de substitution et conséquences.....	79
Comment l'aider à se remobiliser à bon escient ? .....	80
Le type Persévérant face à un journaliste .....	80
<b>Chapitre 5 - Le type Rebelle</b> .....	83
Question existentielle : Suis-je acceptable ? .....	83
Perception : Réaction.....	83
Partie de personnalité : Émoteur.....	83
Canal de communication : Ludique-émotif.....	84
Points forts : Créatif, spontané et ludique.....	84
Besoins psychologiques : Contacts variés et ludiques.....	84
Hors période de stress .....	85
Ce qu'il apporte en situation de crise .....	85
Principales difficultés du type Rebelle en situation de crise .....	86
1 <sup>er</sup> degré de stress .....	86
2 <sup>e</sup> degré de stress.....	87
Émotion de substitution et conséquences.....	87
Comment l'aider à se remobiliser à bon escient ? .....	87
Le type Rebelle face à un journaliste .....	88
<b>Chapitre 6 - Le type Promoteur</b> .....	91
Question existentielle : Suis-je vivant ?.....	91
Perception : Action.....	91
Partie de personnalité : Directeur.....	92
Canal de communication : Directif .....	92
Points forts : Charmeur, adaptable et plein de ressources .....	92
Besoins psychologiques du type Promoteur :	
Le challenge et l'excitation.....	93
Hors période de stress .....	93
Ce qu'il apporte en situation de crise .....	93
Principales difficultés en situation de crise .....	94
1 <sup>er</sup> degré de stress .....	94
2 <sup>e</sup> degré de stress.....	95
Émotion de substitution et conséquences.....	95
Comment l'aider à se remobiliser à bon escient ? .....	95
Le type Promoteur face au journaliste .....	95

<b>Chapitre 7 - Le type Rêveur</b> .....	99
Question existentielle : Suis-je voulu ?.....	99
Perception : Imagin'action .....	99
Partie de personnalité : Ordinateur .....	99
Canal de communication : Directif ou Informatif-interrogatif .....	100
Points forts : Calme, imaginatif et introspectif .....	100
Besoins psychologiques du type Rêveur : Solitude et temps pour lui..	100
Hors période de stress.....	101
Ce qu'il apporte en situation de crise .....	101
Principales difficultés en situation de crise .....	101
1 <sup>er</sup> degré de stress.....	102
2 <sup>e</sup> degré de stress.....	102
Émotion de substitution et conséquences.....	102
Comment l'aider à se remobiliser à bon escient ?.....	102
Le type Rêveur face au journaliste.....	103
 <b>PARTIE 3 - COMMENT UTILISER LA PROCESS COM EN SITUATION DE CRISE ?</b> .....	 105
<b>Chapitre 1 - Regarder la partie de personnalité</b> .....	107
Nous adapter et mobiliser une autre partie de personnalité pour mieux communiquer .....	107
La règle des 3 sur 5.....	107
Mobiliser le Protecteur .....	108
Affirmer le Directeur.....	108
Utiliser l'Ordinateur.....	109
Exprimer le Réconforteur .....	110
Faire jouer l'Émoteur .....	111
Place de la communication non verbale en situation de crise.....	112
Parties de personnalité et types de personnalité.....	113
S'entraîner à mobiliser les différentes parties .....	113
Communication, influence et manipulation.....	114
 <b>Chapitre 2 - Identifier le canal de communication et émettre sur le même</b> .....	 117
Le canal interruptif en situation de crise, canal 1.....	117
Le canal directif, canal 2 .....	119

Le canal informatif-interrogatif, canal 3.....	121
Le canal nourricier, canal 4.....	123
Le canal ludique-émotif, canal 5.....	125
Canaux de communication... de crise.....	126
<b>Chapitre 3 - Identifier la perception et la sémantique de chaque profil pour se l'approprier.....</b>	<b>129</b>
La pensée factuelle du type Travaillomane.....	129
Les opinions et les valeurs du type Persévérant.....	130
Les émotions du type Empathique.....	131
L'imagination du type Rêveur.....	132
Les réactions du type Rebelle.....	132
L'action du type Promoteur.....	133
Bannir les interprétations de ces perceptions... ..	134
... Et accepter ces différences comme des richesses.....	135
<b>Chapitre 4 - « Process communiquer » en situation de crise.....</b>	<b>137</b>
Canal base et perception.....	137
Canal informatif / Pensée factuelle.....	138
Canal informatif / Opinion.....	139
Canal nourricier / Émotion.....	140
Canal directif / Imagination.....	140
Canal directif / Action.....	141
<b>Chapitre 5 - Gérer le stress de ses interlocuteurs en situation de crise.....</b>	<b>143</b>
Besoins de la base ou besoins de la phase ?.....	143
Séquence de stress et conséquences en situation de crise.....	144
Repérer les signes précoces de stress avec les drivers.....	145
Appréhender et gérer les mécanismes d'échec.....	148
La suradaptation et les erreurs du type Empathique.....	149
Le sur-détail et le sur-contrôle du type Travaillomane.....	149
Le focus négatif et les croisades du type Persévérant.....	150
Le brassage d'air et le rejet de responsabilité du type Rebelle.....	151
Le repli et le retrait du type Rêveur.....	151
L'absence de soutien et la manipulation du type Promoteur.....	152

<b>PARTIE 4 - PRINCIPAUX DYSFONCTIONNEMENTS DES HOMMES ET DES ÉQUIPES EN SITUATION DE CRISE.....</b>	<b>153</b>
<b>Chapitre 1 - Les biais cognitifs en situation de crise.....</b>	<b>155</b>
Qu'est-ce qu'un biais cognitif ? .....	155
Les biais liés au temps .....	156
Les biais liés aux groupes et aux acteurs .....	158
Les biais contextuels liés à l'événement .....	159
<b>Chapitre 2 - Principaux dysfonctionnements des équipes de gestion de crise .....</b>	<b>163</b>
Les dysfonctionnements liés aux acteurs .....	164
Les dysfonctionnements liés aux structures et à la logistique.....	168
Les dysfonctionnements liés à la gestion du temps .....	170
<b>Chapitre 3 - Principaux comportements à risques des dirigeants en situation de crise et liens avec les profils .....</b>	<b>173</b>
L'attentisme prudent .....	174
Le rationalisme détaillé.....	176
Le silence assourdissant .....	177
Le déni involontaire .....	179
La volonté de maîtrise absolue .....	180
La tentation de censure.....	181
Le dégagement sur un tiers.....	183
Le corporatisme maladroit .....	184
L'arrogance réelle ou perçue .....	186
Le mépris de la presse ou des victimes .....	188
Le cynisme et toute forme d'ironie.....	189
Le mensonge.....	191
<b>Chapitre 4 - Comment annoncer une mauvaise nouvelle et éviter que la situation ne s'aggrave ? .....</b>	<b>193</b>
Nouvelle simple... La fin d'abord .....	193
Nouvelle complexe... Commencer par les enjeux .....	195
Nouvelle terrible... Être présent !.....	196
Adopter un langage proactif.....	197
S'engager et tenir son engagement .....	198

<b>Chapitre 5 - Faire face aux réactions émotionnelles</b> .....	201
Émotions de substitution et émotions authentiques.....	201
Derrière les larmes, repérer la colère.....	202
Derrière la colère frustrée, repérer la tristesse.....	203
Derrière la colère vertueuse, repérer la peur .....	203
Derrière la colère froide ou la manipulation, repérer la peur de l'intimité.....	204
Voir le repli, repérer le sentiment d'être insignifiant.....	205
Derrière la colère revancharde et identifier le refus de la responsabilité ..	205
<b>5<sup>E</sup> PARTIE - CONCLUSION SOUS FORME DE DERNIÈRES RECOMMANDATIONS... POUR LA ROUTE</b> .....	207
<b>Chapitre 1 - Règles générales</b> .....	209
Règles de gestion de crise .....	210
Règles de comportement.....	211
Règles de prise de décision en période de crise .....	213
<b>Chapitre 2 - Une règle pour chaque profil ou presque</b> .....	217
Comment gérer une équipe de crise avec tous les profils ? .....	217
Règle de protection (pour les types Empathique et Persévérant).....	218
Règle de bienveillance (pour les types Empathique et Persévérant) ....	218
Règle de collégialité (pour les types Promoteur).....	218
Règle de solidarité (pour les types Promoteur) .....	218
Esprit critique et constructif (pour les types Rebelle, Persévérant et Promoteur).....	218
Répartition des tâches (pour les types Travailleur, Rebelle et Promoteur).....	218
Liberté et volontariat (pour les types Rebelle et Rêveur).....	219
Adaptabilité (pour les types Rebelle et Travailleur).....	219
Bibliographie .....	221
Éléments sous Copyright de Taibi Kahler et Kahler Communication International .....	223
À propos des auteurs .....	228

# Avant-propos

*« La forme, c'est le fond qui remonte à la surface. »*

*VICTOR HUGO*

Cette réédition est le fruit d'une belle amitié professionnelle. Après avoir été Directeur de la Communication dans la santé, je crée mon cabinet de conseil en prévention et gestion des situations de crise médiatique Com2Crise, avec une approche exclusivement communication.

Je fais la connaissance d'Olivier, ancien journaliste, devenu formateur et consultant en particulier en situation de crise.

Régulièrement nous croisons nos avis et regards et apportons nos expertises complémentaires à nos clients.

Dans nos approches, nous établissons un lien évident entre les postures, attitudes, et comportements des dirigeants ou managers en situation de crise et leur crédit auprès de leurs publics.

Nous utilisons pour ce décryptage la Process Com et vous proposons aujourd'hui le seul ouvrage qui existe sur les comportements des dirigeants en situations de crise et l'impact sur la réputation de leur structure.

Nous vous en souhaitons bonne lecture et serons ravis de vos commentaires.

Muriel Jouas et Olivier Doussot



## **Partie 1**

# **CRISE ET COMMUNICATION INTERPERSONNELLE**



## Chapitre 1

# Définir la crise... ou du moins préciser de quoi nous parlons ici !

*« L'expérience est ce qui est acquis après en avoir eu besoin. »*

*PROVERBE ESPAGNOL*

### ***Crises conjoncturelles et structurelles***

Nous souhaitons, dans un premier temps, positionner cet ouvrage et définir la crise qui y sera traitée. Lorsque dans nos séminaires, nous demandons à nos participants ce qu'est une crise, les définitions sont à la fois convergentes en termes de critères et divergentes par le positionnement de la crise.

La crise de la dette, la crise immobilière, la crise financière, sont des crises conjoncturelles.

Nous vous proposons d'analyser la crise d'un point de vue microéconomique, c'est-à-dire du point de vue de l'entreprise dans son contexte. C. Hermann<sup>1</sup> (1972) spécialiste des crises internationales définit la crise comme : « Une

1. Charles F. Hermann « Some issues in the study of international crisis » in Hermann C.F. (Ed), International Crises : Insights from behavioral research, New York, The Free Press, London, Collier-MacMillan, 1972.

situation qui menace les buts essentiels des unités de prise de décision, réduit le laps de temps disponible pour la prise de décision, et dont l'occurrence surprend les responsables. » U. Rosenthal<sup>2</sup> définit de son côté la crise comme « une menace sérieuse, affectant les structures de base ou les valeurs et normes fondamentales d'un système social, qui, en situation de fortes pressions et haute incertitude, nécessite la prise de décisions cruciales. » Patrick Lagadec<sup>3</sup> en 1984 donne la définition suivante : « La crise est une situation où de multiples organisations, aux prises avec des problèmes critiques, soumises à de fortes pressions externes, d'après tensions internes, se trouvent projetées brutalement et pour une longue durée sur le devant de la scène ; projetées aussi les unes contre les autres... le tout dans une société de communication de masse, c'est-à-dire en direct, avec l'assurance de faire la « une » des informations radiodiffusées, télévisées, écrites... » Et, à l'époque de cette définition, Internet et les réseaux sociaux n'existaient pas !

Une fois cette définition posée, qu'est ce qui finalement va distinguer un accident grave d'une crise ? Une dizaine de critères va permettre de faire la différence, car sur ce point les avis divergent.

### ***Les dix critères d'une situation de crise<sup>4</sup> en entreprise***

**La défaillance de grande ampleur.** La difficulté consiste à évaluer cette ampleur, et les divergences de points de vue seront possibles et liées à l'expérience des témoins ou des dirigeants, le passif de l'entreprise, sa fragilité ponctuelle sur son marché, etc. Dans des cas dramatiques comme Fukushima... nous savons que nous faisons face à une défaillance de grande ampleur.

**La défaillance qualitativement déstabilisante.** Certaines fonctions ne semblent pas clés dans l'entreprise, mais sont des points de centralité, c'est-à-dire qu'en cas de blocage, c'est toute la structure qui est impactée. Nous pensons en particulier à la zone de stockage de produits finis très encombrants chez un de nos clients. Cette zone n'est pas forcément très technique mais les produits sont d'une telle taille, qu'en cas de saturation du parc de stockage c'est toute l'activité de l'entreprise qui est impactée par un nécessaire ralentissement de la production... en attendant la libération de l'espace de stockage !

**La perception ou la réalité de l'urgence.** Là encore, les points de vue seront variables, d'une part entre les décideurs eux-mêmes du fait de leurs expé-

2. *Homme politique néerlandais, doctorat sciences politiques, université d'Amsterdam.*

3. *La gestion des crises, outils de réflexion à l'usage des décideurs, Ediscience International, 3<sup>e</sup> Édition, Paris, 1994.*

4. *Patrick Lagadec, Idem.*