

Thierry Libaert

LA COMMUNICATION DE CRISE

4^e édition

DUNOD

Pour plus d'informations sur l'auteur :
<http://tlibaert.info>



© Dunod, 2015
5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-072231-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Avant-propos	7
---------------------	----------

CHAPITRE 1 Les caractéristiques de la crise

I Définition	9
1. L'évolution de la définition	9
2. Caractéristiques de la crise	10
II La crise dans la communication d'entreprise	14
1. Une branche de la communication globale	14
2. Les conséquences de l'intégration	15
III Le déroulement des crises	17
IV Typologie des crises	20
1. La sphère économique	22
2. La sphère technique	23
3. La sphère politique	25
4. La sphère corporate	26
V L'accélération des crises	28

CHAPITRE 2 L'organisation de la communication de crise

I L'organisation matérielle de la crise	35
1. Le recensement	35
2. La simulation des conséquences	38

3. La cellule de crise	39
4. La check-list	44
II L'organisation de la communication	45
1. Le plan de communication	46
2. La préparation des messages	47
3. La formation au discours	48
4. L'organisation relationnelle	49

CHAPITRE 3

Les stratégies de communication de crise

I Les préalables au choix d'une stratégie	53
1. Le seuil de crise	53
2. La connaissance du sujet	54
3. Les risques encourus	55
4. La médiatisation	57
5. Le déroulement prévisible de la crise	57
6. Le partage des responsabilités	58
7. Le jeu des acteurs	58
8. Le temps	59
II Le choix des messages	59
1. Les stratégies de la reconnaissance	61
2. Les stratégies du projet latéral	64
3. Les stratégies du refus	67

CHAPITRE 4

Les relations avec les médias

I Le rôle des médias en période de crise	77
1. L'intérêt médiatique de la crise	77
2. Le traitement médiatique de la crise	78

II Les principes des relations avec la presse	82
1. La réactivité	82
2. La responsabilité	84
3. La transparence	85
4. Le relais des messages	88
5. L'occupation du terrain	88
6. L'affirmation du message	89
7. La tonalité du discours	91
8. La connaissance journalistique	93
9. La gestion de l'urgence	94
10. La gestion de l'après-crise	95

CHAPITRE 5

Enjeux actuels

I La communication de crise 2.0	97
1. Internet, source de crises potentielles	97
2. Internet, lieu d'amplification des crises	101
3. Internet, outil de gestion	102
II La rumeur	106
1. Émergence et transmission	107
2. La gestion des rumeurs	108
III Les publics face aux crises	110
1. Le consommateur face aux crises	110
2. La communication interne de crise	115
Bibliographie	123
Index	125

Avant-propos

Les phénomènes de crise semblent s'accélérer et s'amplifier. Qu'elles soient industrielles, financières, institutionnelles ou politiques, les organisations connaissent une accélération constante des phénomènes de crise. Depuis l'affaire Perrier au début des années 90 jusqu'aux problèmes liés à l'alimentation (Coca-Cola, listeria, filière bovine...), aux accidents comme celui du tunnel du Mont Blanc, du Concorde, d'Aéroports de Paris ou de Fukushima, aux allégations de corruption, ou à la fraude financière (affaire Kerviel), aux attaques environnementales (Areva, Total, Prestige, BP...), aux dysfonctionnements étatiques (sang contaminé, amiante, canicule...), la crise apparaît à l'improviste et aucune organisation ne semble être à l'abri.

La crise représente un danger et peut conduire à la disparition de l'organisation concernée. Elle est, toutefois, un révélateur de dysfonctionnements larvés, un élément de réponse à un blocage ou à une inadaptation technique, économique ou sociale, un accélérateur de restructurations devenues inéluctables. Elle peut, en outre, représenter une opportunité positive de développement par la remise à plat d'un mode de fonctionnement inadapté.

La crise est multiforme. Elle concerne les domaines technologiques, sociaux, réglementaires, financiers, commerciaux ou écologiques, mais s'appréhende d'abord sous l'angle de la communication. Celle-ci apparaît omniprésente et les médias, qu'ils soient traditionnels ou *on line* construisent autant l'événement qu'ils l'amplifient. Au cœur du dispositif de gestion de crise, la communication est l'élément déterminant qui permet, selon sa plus ou moins bonne maîtrise, de surmonter la crise.

Résolument orienté dans une perspective pragmatique, l'ouvrage présentera les caractéristiques majeures de toute crise, l'organisation de gestion des crises, la typologie des messages et des crises, le rôle particulier des médias et les tendances et enjeux actuels, notam-

ment au travers du rôle d'Internet et des réseaux sociaux, de la place des rumeurs et des phénomènes de bad buzz, de la réaction du consommateur ou du citoyen. L'ensemble de ces étapes permettra de conclure sur la place particulière de la communication dans le déroulement de la crise, sur ses aspects paradoxaux, et sur les conflits qu'elle génère.

Les caractéristiques de la crise

I Définition

La crise est la phase ultime d'une suite de dysfonctionnements mettant en péril la réputation et la stabilité d'une entreprise.

1. L'évolution de la définition

Dans la première édition de cet ouvrage (2001), nous avons repris la définition de la crise proposée par Otto Lerbinger « un événement inattendu mettant en péril la réputation et le fonctionnement d'une organisation ».

- Deux termes nous semblaient alors déterminants. D'abord l'effet de surprise qu'engendre la crise, ensuite l'accent mis sur la réputation et donc l'entrée sur la scène médiatique de l'organisation concernée. Ainsi, nous suggérions que la réalité de l'événement s'efface devant la perception et les diverses représentations des parties prenantes.
- Cette définition doit aujourd'hui évoluer sous deux aspects. La crise est de plus en plus souvent anticipée et les retours d'expériences postérieurs aux crises indiquent majoritairement que la crise avait été ou pouvait être prévue. Même une situation aussi grave que les attentats du 11 septembre 2001 aux États-Unis avaient fait l'objet de procédures d'alerte préalable. En outre, à la suite des travaux de Shrivastava : « Les crises ne sont pas des événements mais des processus qui se développent dans le temps et l'espace » et de Roux-Dufort, la crise apparaît de moins en moins comme un événement isolé, mais plutôt sous l'angle de la résultante d'une série de dysfonctionnements. Cela n'empêche pas l'introduction de l'aléa, les crises apparaissent toujours plus protéiformes et mutantes et, à l'image de l'effet papillon, parfois totalement

imprévisibles. L'entreprise doit donc se préparer à affronter également des crises en dehors des hypothèses lui semblant techniquement réalistes pour se projeter dans un univers de hasard et d'incertitude. Nous proposons page 33 et 34 plusieurs définitions de la crise.

2. Caractéristiques de la crise

■ L'intrusion de nouveaux acteurs

Des interlocuteurs nouveaux apparaissent, s'expriment sur le sujet, exigent des explications. Il peut s'agir des pouvoirs publics, des élus, d'organismes consulaires, de représentants du monde associatif, tous s'expriment avec une vision définitive et la perception que la crise est un moment incontournable dans le renforcement d'une légitimité.

■ La saturation des capacités de communication

L'ensemble des canaux de communication de l'organisation en crise s'engorge progressivement devant l'afflux des demandes d'informations. L'ensemble des salariés demande des explications alors qu'à l'extérieur les interlocuteurs de l'entreprise, la presse notamment, souhaitent obtenir prioritairement les renseignements. 500 journalistes furent présents pour couvrir l'accident nucléaire de Three Mile Island aux États-Unis, le 28 mars 1979, 1 000 pour l'attentat de Lockerbie en Écosse le 21 décembre 1988 et jusqu'à 1 500 à la suite de l'explosion de la navette Challenger le 28 janvier 1986. Au lendemain de l'effondrement du terminal 2 E à Roissy qui fit quatre morts, le service de presse d'Aéroports de Paris (ADP) reçut dans la matinée du 24 mai 2004 plus de 120 demandes d'interviews.

Fin janvier 2008, 2 000 journalistes suivirent l'affaire Kerviel (fraude à la Société Générale), 20 000 unes de journaux furent consacrées à cette affaire le 25 janvier 2008, date de la divulgation de la fraude de 4,9 milliards d'euros.

Lors de la crise du verglas, en janvier 1998, qui a entraîné l'effondrement du réseau électrique au Québec, 5 600 articles ont décrit l'ampleur des pannes (contre une vingtaine en temps normal); 3 900 interviews avec des porte-parole d'Hydro-Québec, l'entreprise électrique de l'État, ont été décomptées. 2 200 articles ont abordé plus en détail la destruction ou la reconstruction du réseau électrique. 725 photos ont illustré l'ensemble de ces articles.