

Thierry Libaert

LA COMMUNICATION DE CRISE

5^e édition

DUNOD



© Dunod, 2020
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-080552-5

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	5
---------------------	----------

CHAPITRE 1

Les caractéristiques de la crise

I	Définition	7
II	La crise dans la communication d'entreprise	12
III	Le déroulement des crises	15
IV	Typologie des crises	18
V	L'accélération des crises	26

CHAPITRE 2

L'organisation de la communication de crise

I	L'organisation matérielle de la crise	33
II	L'organisation de la communication	43

CHAPITRE 3

Les stratégies de communication de crise

I	Les préalables au choix d'une stratégie	51
II	Le choix des messages	57

CHAPITRE 4

Les relations avec les médias

I	Le rôle des médias en période de crise	75
II	Les principes des relations avec la presse	80

CHAPITRE 5

Enjeux actuels

I	La communication de crise 2.0	95
II	La rumeur	104
III	Les publics face aux crises	108
	Bibliographie	121
	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, Lactalis, Findus...), aux accidents comme celui du tunnel du Mont Blanc, du Concorde, d'Aéroports de Paris, de Fukushima ou de Lubrizol, aux allégations de corruption, ou à la fraude financière (affaire Kerviel), aux attaques environnementales (Total, Bayer, 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, notamment

au travers du rôle d'Internet et des réseaux sociaux, de la place des rumeurs, des *fake news* 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 débats qu'elle génère.

Les caractéristiques de la crise

I Définition

Phase ultime d'une suite de dysfonctionnements, la crise est un événement 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 32 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 souvent définitive et le sentiment que la crise est un moment nécessitant leur propre expression.

■ 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.

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.

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.

Le 25 mars 2012, une fuite de gaz fut détectée sur une plate-forme off-shore du groupe Total en Mer du Nord, à 240 kilomètres d'Aberdeen, en Ecosse. Cette fuite, invisible au contraire du pétrole, occasionna 800 appels téléphoniques de journalistes vers l'entreprise.

Le 7 janvier 2018, H&M qui avait publié sur son catalogue un enfant noir portant un survêtement sur lequel était inscrit « Coolest monkey in the jungle » est l'objet en 5 jours de 2,3 millions de tweets dénonçant une publicité à caractère raciste.

■ L'importance des enjeux

Qu'il s'agisse de l'impact sur le chiffre d'affaires, sur le cours de l'action, sur la défiance envers l'entreprise et ses produits, sur la motivation des salariés, la crise place l'entreprise dans une situation de tension pouvant avoisiner la catastrophe. Cela distingue la crise de l'accident grave et *a fortiori* du simple bad buzz ; en crise, la survie même de l'organisation est en jeu.

Créé en 1918, référence des big five, c'est-à-dire des cinq plus importants cabinets d'audits et de conseils, régulièrement cité dans les entreprises les plus réputées, et particulièrement auprès des jeunes diplômés, Arthur Andersen n'a pas survécu à la révélation le 10 janvier 2002 de la destruction de documents relatifs à Enron par des salariés de l'agence de Houston. Un arrêt de la Cour Suprême des États-Unis prononcé à l'unanimité le 31 mai 2005 a ensuite levé les charges contre le cabinet d'audit, mais il était trop tard.

■ L'accélération du temps

L'explosion d'une unité de production de la raffinerie Total, située sur l'étang de Berre, se produit le lundi 9 novembre 1992 à 5 h 20. À 6 heures, les radios diffusent l'information, à 7 heures, les premières images apparaissent sur TF1. Trois heures après l'événement, trois ministres auront été interviewés (Énergie, Industrie, Environnement), de nombreux politiques se seront exprimés, sans compter les nombreuses interventions des riverains et des représentants de la sécurité civile.

L'immédiateté exigée par le fonctionnement des réseaux sociaux amplifie ce sentiment d'urgence. Lorsque l'avion d'Asian Airlines s'est écrasé à San Francisco, le 6 juillet 2013, des photos et témoignages des rescapés ont circulé sur les réseaux sociaux vingt minutes après l'accident.

La pression temporelle s'accroît et place l'entreprise en état d'urgence. Elle est sommée de fournir immédiatement ses explications sur les causes et conséquences de l'événement.

■ La montée des incertitudes

La crise marque une rupture avec le fonctionnement habituel car elle place l'entreprise dans une zone où la prise de décision s'effectue dans un domaine d'incertitudes fortes. Qu'il s'agisse de l'origine de la crise, des responsabilités, des enjeux ou de l'impact externe, l'imprécision gouverne. Plusieurs années après l'explosion de l'usine AZF de Toulouse, le 21 septembre 2001, qui fit 30 morts, et malgré un long procès en 2009, les origines de la catastrophe apparaissent toujours inexplicables. Le 13 janvier 2015, la Cour de cassation décidait d'annuler la décision de la Cour d'appel de Toulouse et de rouvrir le dossier. Après un nouvel arrêt rendu cette fois par la Cour d'Appel de Paris le 31 octobre 2017, la Cour de Cassation a prononcé une nouvelle décision le 7 novembre 2019. Les impacts sur la mortalité des abeilles des produits Régent et Gaucho fabriqués par les firmes BASF et Bayer font l'objet depuis plusieurs années de nombreuses controverses. À l'automne 2009, les conséquences de l'expansion du virus A/H1 N1 apparaissaient imprévisibles pour la plupart des spécialistes. Si beaucoup d'entre eux s'accordaient sur la gravité potentielle du virus, d'autres considérèrent que la réponse des pouvoirs publics était trop importante comparativement à la gravité de la menace réelle.

La Malaysian Airlines a connu deux crises majeures en 2014. D'abord la disparition d'un premier Boeing comportant 239 personnes à bord et disparues dans la nuit du 7 au 8 mars, ensuite l'explosion, due à un tir de missile, d'un autre avion avec 298 personnes à bord et qui s'est écrasé le 17 juillet dans l'Est de l'Ukraine. Dans les deux cas, les causes apparaissent toujours très mystérieuses.

C'est dans cet environnement flou et rapidement évolutif que l'entreprise doit communiquer.

La communication de crise n'est pas une science exacte. Elle date du début du XIX^e siècle. Ivy Lee est considéré comme le fondateur de la communication de crise. Il a notamment travaillé sur la conduite à tenir