

# Communication de crise : vous avez dit crises ?

Par Pierre de Saint-Georges, UCL



**L**es notions de crise et de communication sont mobilisées et articulées dans ce qu'on appelle aujourd'hui la « communication de crise ». Mais que recouvrent au juste ces notions lorsqu'on les développe dans le champ de l'organisation, terme générique qui englobe ici tout autant l'entreprise que l'administration publique ou les associations ? Nous voudrions montrer qu'à côté de typologies de la « communication de crise » centrées sur des définitions de la crise, il est possible d'en proposer à partir de la communication elle-même. Cela nous conduit à distinguer quatre modalités que l'on peut observer à la fois telles quelles, mais aussi dans des combinaisons communicationnelles particulières.

## Crise de la communication

Ce qui apparaît central dans la définition d'une *crise organisationnelle*, c'est la mise en péril de l'organisation elle-même suite à un événement ou une chaîne d'événements graves provoquant un déséquilibre majeur. Dans cette hypothèse, soit l'organisation (ou un de ses sous-ensembles) cesse d'exister, soit elle s'en remet et réussit à faire face en trouvant en son sein ou à l'extérieur des solutions appropriées. En tout état de cause, aucun retour en arrière ne sera possible et le système organisationnel, s'il ne cesse pas d'exister, connaîtra suite à la crise un état réellement nouveau (changement systémique).

Nous avons donc une première définition de la crise dans le contexte qui nous occupe : un déséquilibre grave du système organisationnel tel qu'il ébranle les capacités de régulation de ce système et exige de ce fait un changement systémique ou conduit à la fin du système considéré. L'enjeu pour l'organisation est ici sa propre existence ou sa capacité de changer fondamentalement.

Même si le risque zéro n'existe pas, comme on dit, la littérature sur le sujet montre bien que, dans l'hypothèse d'une *crise organisationnelle*, il est important pour l'organisation d'avoir anticipé les risques probables ainsi que les divers scénarios par lesquels ces risques pourraient être neutralisés ou traités et contrôlés dans le cas où ils apparaîtraient. Être pris au dépourvu est rarement une situation idéale. D'où l'importance des consignes et recommandations préparées en cas de problème ainsi que de l'entraînement concernant les conduites à tenir, y compris d'ailleurs des exercices « catastrophe » ou d'évacuation. De là aussi l'utilité de certains prescrits légaux obligeant les organisations et entreprises à prendre un certain nombre de précautions pour elles-mêmes et pour leur environnement. On parle dans ce contexte de « *gestion de crise* ».

On pourrait penser que la communication n'est pas ou peu concernée sous ce premier angle. En fait, elle est centrale, mais il ne s'agit probablement pas de ce qu'on entend le plus souvent sous les termes de « communication d'organisation » ou de « communication de crise ».

La gestion de crise est en effet d'abord la capacité de réaction des acteurs concernés au sein de l'entreprise et de leur hiérarchie face aux événements : malgré le caractère soudain et grave de ce qui se passe, on s'attend à ce que la « chaîne de commandement » continue de fonctionner aux différents échelons pertinents. En effet, une *crise de la communication*, c'est-à-dire une rupture de ces flux d'informations, ascendants, descendants, latéraux et obliques, déséquilibre ou rend impossible la conduite de l'organisation puisque, aveugles et sourds, faute d'informations suffisantes, les personnes et les organes de gestion sont

dans l'incapacité au moins momentanée, sinon plus durable, de faire face aux événements.

S'il fallait faire rapidement l'inventaire des flux de communication pouvant être concernés, la suggestion serait de partir de l'analyse qu'en propose H. Mintzberg : « l'organisation comme système de flux »<sup>16</sup>. Où il distingue cinq « strates » à prendre en considération et qu'il détaille (la structure formelle ; le système de flux régulés - de travail opérationnel, d'information et des décisions de contrôle et le système d'information fonctionnel ; le système de communication informel ; celui les constellations de travaux et enfin le système de processus de décision).

A cette dimension opérationnelle et fonctionnelle qui, en situation de crise, défie les processus et procédures routinières de communication, il faut bien sûr ajouter l'impact sur la capacité de réaction et l'implication du personnel. Il est direct. C'est sans doute un facteur essentiel dans la gestion de la crise

« La crise attaque le lien social constitutif de l'organisation et oblige les acteurs à prendre position dans l'urgence et la pression. »

organisationnelle qu'il s'agisse d'un accident grave, d'un conflit social lié, par exemple, à une fermeture ou une délocalisation ou d'autres situations encore. L'entreprise est en effet affaire de personnes avec leur sensibilité, leurs émotions, leur intelligence, leurs capacités de résistance, etc. en tant qu'individus, mais aussi avec leurs insertions et leurs solidarités dans les groupes formels et informels dont ils sont membres, dans et en dehors de l'organisation.

De ce premier point de vue, la crise affecte donc la dimension organisante de la communication. Elle attaque le lien social constitutif de l'organisation et oblige les acteurs à prendre position dans l'urgence et la pression. On a affaire à la fois et indissociablement à *une crise communicationnelle et organisationnelle*, mais il se peut très bien qu'à aucun moment il n'y ait eu de « communication d'organisation », c-à-d d'intervention de communicateurs au sens professionnel du terme, comme on en verra au contraire dans les cas suivants.

### « Information de crise »

Retards importants de trains, grève dans les transports en commun, problème d'éruption volcanique en Islande déstabilisant tous les plans de vol européens (et au delà), neige sur les aéroports britanniques obligeant une déviation des vols vers Bruxelles en décembre 2010, paralysie d'une autoroute suite à la neige et au verglas, fuite radioactive à l'IRE

<sup>16</sup> Mintzberg, H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Editions d'organisation, 1982, pp 51 à 81.

(Institut des radioéléments de Fleurus), grosse panne du réseau d'alimentation en eau ou en électricité, catastrophe, tremblement de terre, etc

Dans de tels cas, on a affaire à une autre dimension de la crise : celle où une organisation doit faire face à de sérieux dysfonctionnements dont elle est la cause ou dont elle doit subir l'impact, mais qui ne la mettent pas elle-même en péril. A la différence du cas précédent, ce sont des tiers, des personnes ne faisant généralement pas partie de l'organisation, qui sont avant tout concernés par la situation.

« En première instance, l'aspect médiatique n'est pas déterminant, certainement pas pour les personnes concernées en tout cas. »

En première instance, l'aspect médiatique n'est pas déterminant, certainement pas pour les personnes concernées en tout cas. C'est sans doute dans un second temps que la presse interviendra éventuellement, ce qui amènera la nécessité d'articuler l'information de crise dont on parle ici et la communication de crise dont on parlera plus loin.

Dans ce cadre, l'enjeu central est l'information précise des publics concernés sur ce qui se passe et sur la conduite à tenir : les trains roulent-ils ou non ? Comment parvenir à destination ou que faire si on ne peut embarquer en attendant la fin de l'éruption ? Sur quels secours les passagers en rade peuvent-ils immédiatement compter pour manger, se loger et /ou repartir ? Y a-t-il irradiation ou non dans l'environnement de l'entreprise ? Faut-il évacuer ? Peut-on ou non consommer les légumes de son jardin ? Etc.

Régulièrement abandonnés à eux-mêmes pendant un temps qui peut paraître très long, les intéressés espèrent qu'une solution va leur être proposée. Pour eux, c'est la crise. Ils n'ont guère d'interlocuteurs et le principal problème de ceux-ci, quand il y en a, semble bien souvent plus d'être informés eux-mêmes sur ce qu'il convient de faire ou de dire que d'informer la clientèle. Pour l'organisation, une certaine responsabilité morale, parfois indirecte, est engagée. Peut-on laisser ces publics à l'abandon, sans risquer d'être montré du doigt ou d'être assaillis de plaintes et de demandes de remboursement ou de devoir s'expliquer auprès de la presse ?

L'organisation performante est évidemment celle qui trouve rapidement une solution acceptable pour les personnes impliquées et cela malgré l'inconfort et les incertitudes de la situation. Il se peut aussi que le problème central de l'organisation soit d'échapper à ses responsabilités et d'avoir des comportements dilatoires pour ne pas devoir assumer sinon la responsabilité, du moins les coûts engendrés par la situation. Reporter

volontairement ou par inertie le problème sur d'autres n'est pas exceptionnel dans ce genre de situation.

A l'expérience, informer correctement et rapidement un public spécifique dans une situation de crise ou d'urgence ne va pas de soi. Et cette dimension du problème n'est pourtant pas à confondre, ni avec le cas précédent, ni avec un troisième aspect que nous allons développer, même si, bien sûr, des interférences entre ces distinctions ne sont pas impossibles, au contraire.

### « Communication de crise »

Après les Etats-Unis et l'Irlande, l'Eglise catholique belge a été confrontée à un énorme scandale suite à la révélation de nombreux actes de pédophilie, dont beaucoup remontent à plus de quarante ans, de la part de prêtres, mais aussi d'un évêque. L'Eglise catholique belge est-elle pour autant en crise ? Suite à une explosion sur une plate-forme pétrolière de British Petroleum, une gigantesque fuite de pétrole a pollué le golfe du Mexique et les côtes de Floride. Peut-on affirmer que BP est pour autant en crise ? 15 Février 2010, à Buizingen, une collision de train à l'heure de pointe cause la mort de 19 personnes et fait de nombreux blessés. La SNCB est-elle en crise ? Noël 2010, des centaines de passagers venant des quatre coins du monde sont bloqués à l'aéroport de Bruxelles suite à la fermeture d'Heathrow et de quelques autres aéroports européens complètement enneigés. Brussels Airport n'est pas en crise.

« La gestion du capital symbolique d'une organisation est au cœur des missions de la communication d'organisation »

La caractéristique centrale de ce troisième type de crise, à nos yeux, est essentiellement sa dimension médiatique. La crise médiatique risque de mettre en péril le capital symbolique de l'organisation (son image, sa réputation, les représentations qu'elle suscite dans l'opinion). On peut définir cette crise comme *un emballement médiatique affectant ou testant le capital symbolique d'une organisation* à la suite d'un événement ou d'une chaîne d'événements où la responsabilité de l'organisation se trouve d'une manière ou d'une autre engagée. L'enjeu pour l'organisation dans ce cas-ci est celui de sa réputation et donc de la disposition de l'opinion publique à son égard. Il est rare dans cette hypothèse que l'organisation soit réellement menacée dans son existence (crise de l'organisation), mais son image et sa réputation risquent par contre d'être plus ou moins gravement affectées temporairement ou plus longuement, parfois d'ailleurs dans un sens positif.

La gestion du capital symbolique d'une organisation est au cœur des missions de la « communication d'organisation ». Et dans ce contexte, la



« communication de crise » est un volet spécialisé de la communication d'organisation. Elle intervient lorsque l'organisation est interpellée ou mise en cause par les médias dans une situation exceptionnelle et qu'elle est tenue de « s'expliquer ». Même si elle peut avoir une dimension « interne », la « communication de crise » concerne principalement les relations de l'entreprise avec la presse. Elle est conçue et mise en œuvre par des professionnels de la communication d'organisation agissant sur mandat de la direction.

« Une crise de cette « communication de crise » serait de n'avoir prévu ni interlocuteurs préparés au sein de l'organisation, ni scénarios des éventualités possibles sinon probables, ni dispositifs internes pour faire face de manière maîtrisée aux interpellations des médias, ni messages anticipés. »

Le rapport aux médias exige des stratégies spécifiques de communication. Vu de l'entreprise ou de l'organisation, l'élément central est en fait le contrôle de l'intérêt des médias à son égard. Il s'agit d'éviter un « emballement médiatique » toujours délicat et de faire bonne figure. On observera ici que les interventions de l'organisation auprès des médias se font en réponse à l'événement. Cette communication de crise est essentiellement réactive (même si la réaction

est anticipée et préparée de longue date). La réaction demande à être traitée avec méthode et professionnalisme (responsable de la communication, responsable de la communication de crise, porte-parole, plan de travail, messages, ...). Idéalement des scénarios auront été préparés en fonction de la nature de l'organisation et des différents événements susceptibles d'être considérés comme « crise », c'est-à-dire comme sortant de l'ordinaire de manière brusque au point de susciter l'intérêt des médias et de nécessiter une réaction rapide de l'organisation à leur interpellation.

Une crise de cette « communication de crise » serait de n'avoir prévu ni interlocuteurs préparés au sein de l'organisation, ni scénarios des éventualités possibles sinon probables, ni dispositifs internes pour faire face de manière maîtrisée aux interpellations des médias, ni messages anticipés... Cela consisterait probablement à être débordé par l'intervention de multiples sources interpellées dans et hors de l'organisation. Et cela conduirait vraisemblablement à une certaine cacophonie dans les divers messages relayés médiatiquement, la mise en contradiction de sources pouvant apparaître comme un incontournable journalistique à vrai dire peu apprécié des organisations visées.

Cependant, le contrôle par l'organisation des informations diffusées (comme les fuites d'ailleurs) peut poser à son tour des questions déontologiques ou éthiques importantes, non seulement au niveau des chargés

de communication mais aussi au niveau de l'organisation elle-même quand cela conduit à masquer des vérités. L'inverse est vrai pour la presse lorsque son traitement de l'information n'est pas conforme aux normes professionnelles du journalisme d'information (le « lynchage médiatique » ou l'acharnement, par exemple).

Aux yeux du chercheur (et non pas du praticien), ces modes de fonctionnement tant de l'entreprise que de la presse sont intéressants à étudier, notamment parce qu'ils métacommuniquent autant qu'ils ne communiquent. Ils sont en effet expressifs de la manière dont les uns et les autres conçoivent le lien sociétal.

### « Communication sensible »

Il faut à notre avis ajouter une quatrième dimension à la communication de crise que nous essayons de cerner, rappelons-le, non par la nature des crises, mais par celle de la communication. Il s'agit ici non plus d'une crise de l'organisation au sens où on l'a présentée (menace grave pour le système), ni de la nécessité d'informer, ni de celle de répondre à la médiatisation de l'organisation suite à une « crise » (enjeux d'image et de réputation), mais d'une version pro-active, voire « offensive » (et non pas réactive) de la politique de communication.

« Il s'agit ici de ce qu'on appelle parfois la *communication sensible* au sens de politique de communication d'influence en contexte délicat.»

Sous cet angle, la mission des communicateurs est d'anticiper une menace (réelle ou potentielle) sur des intérêts essentiels de

l'organisation (changements législatifs en perspective modifiant, par exemple, la fiscalité ou d'autres règles de fonctionnement, décision de réorganisation devant avoir un impact grave sur le personnel, délocalisation, ...). Face à de telles éventualités et avant même qu'elles ne prennent forme, l'organisation peut mobiliser ses forces soit pour faire échouer ou atténuer la portée du projet qui pourrait la concerner, soit pour promouvoir un autre projet, plus conforme à ses intérêts. La caractéristique principale de cette politique de communication paraît être essentiellement sa discrétion. Il s'agit ici de ce qu'on appelle parfois la « *communication sensible* » au sens de *politique de communication d'influence en contexte délicat*.

C'est sans doute le lobbying stratégique qui permet d'approcher le mieux ce type d'action qui pourtant ne s'y limite pas. Dans un cadre où les intérêts entre parties sont conflictuels, le communicateur est agent d'un camp dont il cherche à promouvoir la légitimité et les intérêts spécifiques. Souvent cela l'amènera à gommer le fait qu'il s'agit de défendre, comme allant de soi et légitime, un point de vue particulier dans un

rapport de forces au sein de la société. Subtile paradoxe du communicateur : il s'agit à la fois de communiquer et de masquer les raisons de le faire.

L'appel à des consultants en « communication de crise » pour gérer un licenciement collectif, par exemple, nous paraît relever de ce type de communication. Il s'agit en effet d'accompagner offensivement un projet de l'entreprise (on prend les devants) en s'efforçant de « neutraliser » au mieux les oppositions prévisibles dans l'environnement interne ou externe. La communication appuie ainsi, sous l'angle de l'opinion, ce que l'entreprise cherche à obtenir sous l'angle industriel, financier ou social.

La manière dont l'industrie des assurances médicales privées a mené campagne aux Etats-Unis contre les projets du président Obama en matière de protection sociale et de santé en est une illustration récente. On pourrait mentionner encore les campagnes répétées contre le GIEC, menées par de soi-disant « climato-sceptiques » qui n'hésitent pas sur des moyens ambigus afin de jeter le trouble, voire le discrédit. L'industrie du nucléaire ou celle du tabac a souvent défrayé la chronique de ce point de vue, mais il y aurait évidemment bien d'autres exemples à met-

« Par le passé, ce genre de stratégie pouvait s'appeler *propagande*, parfois même *relations publiques* »

tre en avant, même si beaucoup de ces campagnes ne sont pas visibles au delà d'un cercle restreint d'initiés.

Par le passé, ce genre de stratégie pouvait s'appeler « propagande », parfois même « relations publiques ». Il relève aussi de l'« action psychologique » ou parfois aussi de la « désinformation ». Il n'est pas certain qu'affirmer aujourd'hui qu'il s'agit de « communication institutionnelle » voire de « communication » tout court, soit une heureuse clarification terminologique... Mais c'est un fait et il est intéressant à analyser.

Nous venons de distinguer quatre modalités de « communication de crise » en les isolant relativement les unes des autres. Dans certaines situations, on aura effectivement affaire avec l'un ou l'autre type « pur ». Mais très régulièrement la situation la plus observable sera en réalité, comme on s'en doute bien, une combinaison, calculée ou fortuite, de ces logiques.

L'actualité récente nous fournit un exemple éclairant. Mars 2011. Un tremblement de terre suivi d'un tsunami dévaste les quatre réacteurs de la centrale nucléaire de Fukushima appartenant à la société TEPCO : *crise immédiate de l'organisation et de ses systèmes d'information et de communication dans une lutte longue et difficile pour éviter le pire ; information de crise plus ou moins bien assurée dans un contexte cau-*



chemardesque par les responsables de la centrale et surtout par les autorités publiques (consignes d'évacuation, information de la population avoisinante, mesures diverses de protection civile prises opportunément ou pas...) ; *communication de crise* : obligation de s'expliquer dans les médias, enjeu de réputation pour l'entreprise (accusations de manipulations graves de l'information, mise en doute des capacités à résoudre les problèmes, pollutions diverses, ...) et de crédibilité pour les autorités (Disent-elles la vérité ? Quelle transparence choisir dans ce genre de situation ?) ; *communication sensible* : actions à chaud des lobbies pro- et anti-nucléaire dans le monde... Tout y est !

L'enjeu pour les acteurs professionnels de la communication comme pour le chercheur paraît donc être à la fois de distinguer le type de situation auquel l'organisation est confrontée et de conduire (ou de voir comment est conduite) en conséquence une stratégie globale de communication en gardant à l'esprit ces différentes logiques dont les enjeux opérationnels et de société sont aussi complémentaires que très différents.

**Pierre de Saint-Georges** est Professeur émérite (Université Catholique de Louvain et Facultés Universitaires Saint-Louis). Co-fondateur du Laboratoire d'analyse des systèmes de communication des organisations (UCL - LASCO).

## Modèle de plan de communication

Par Didier Heiderich



ISBN 2-916429-04-2

Collection : la communication et le management en pratique

**1 document au format Word™ à télécharger**

12 pages - 280 Ko

Coût indicatif pour la France 1,80 € \*

**Ce modèle de plan de communication en 10 rubriques traite des aspects stratégiques, opérationnels et organisationnels du plan de communication.**

Au format Word et réalisé sous forme de canevas, il vous suffira de compléter les différents points pour réaliser votre plan de

communication.

<http://www.communication-sensible.com/business-class/>

\* Prix indicatif pour la France métropolitaine au 2 février 2009. Pour télécharger ce document, il vous suffit de passer un appel téléphonique surtaxé ou d'envoyer un SMS surtaxé via Allopas®. Vous recevez en retour un code d'accès que vous pourrez utiliser depuis cette page pour accéder au document. Les tarifs sont transparents et indiqués par Allopas avant de passer votre appel ou d'envoyer un SMS pour obtenir votre code d'accès. Ils diffèrent selon le pays et le mode de règlement.