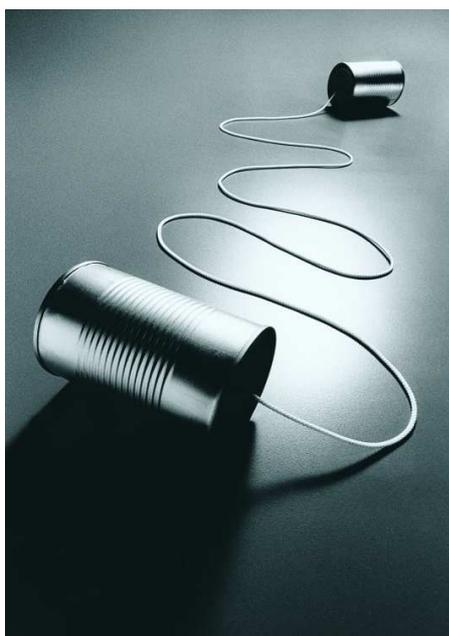


# LE MAGAZINE DE LA COMMUNICATION DE CRISE ET SENSIBLE

## Publications

[www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com)

## Plan média de crise



Pragmatique, ce dossier tente de nous ramener à la réalité. A l'heure où les crises se multiplient, nous voyons une nouvelle tendance émerger : celle de la communication pour la communication. La communication de crise peut-elles se suffire à elle-même ? Nous pensons que non, la communication n'est qu'une des composantes de la gestion de crise : sans les actes, les hommes et le temps, rien ne semble possible.

*Ce document est inspiré de « **Crisis and the Media** » rédigé en 2001 par **Xenophon Strategies Inc (USA)** dont il reprend des passages. Avec nos remerciements à David Fuscus, CEO de Xenophon Strategies Inc pour nous avoir accordé l'autorisation de cette reproduction partielle (\*).*  
[www.xenophonstrategies.com](http://www.xenophonstrategies.com)

### **Didier Heiderich**

**Mars 2003**

Didier est l'auteur de « **Rumeur sur internet. Comprendre, anticiper et gérer les cybercrises** », éditions Village Mondial / Pearson Education (Avril 2004)

Contact : [dh@communication-sensible.com](mailto:dh@communication-sensible.com)

*« Crise : une situation où de multiples organisations, aux prises avec des problèmes critiques, soumises à de fortes pressions externes, d'âpres tensions internes, se trouvent 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, sur une longue période. » Patrick Lagadec.*

Cette définition nous rappelle à bien des égards qu'une crise peut se transformer en désastre majeur pour une entreprise. Un incident localisé n'impactera pas forcément l'ensemble d'une institution. En revanche, une catastrophe aura obligatoirement des conséquences lourdes sur la totalité d'une structure.

Il y a plusieurs sortes de crises qui peuvent devenir majeures pour une entreprise, c'est pourquoi il est nécessaire de préparer un plan d'action destiné à gérer ces crises, plan qui devra inclure un volet « communication ».

Si le plan de communication de crise n'est qu'un des composants d'un plan global d'urgence, il est cependant l'un de ceux qui doit être établi selon une infrastructure précise, par les plus hauts responsables habilités à prendre des décisions rapides. Une des clés de la communication de crise est le recueil d'informations valides et ceci avant tous les autres. Etre le premier à posséder les informations vous permettra de devenir la source privilégiée des médias, de faire autorité et d'accroître naturellement votre crédibilité. Vous pourrez ainsi jouer un rôle de premier plan dans le cycle de l'information autour de la crise.

Ceci vous demande d'avoir une organisation qui vous donne la capacité d'évaluer une situation et d'agir à bon escient : votre équipe de crise devra être prête et efficacement entraînée.

### Planifier

---

- **L'intégration** : Le recueil d'informations et la communication doivent être intégrés à tous les niveaux de votre plan d'urgence. La fluidité du système « recueil – communication », maîtrisé par la cellule de crise est un facteur clé de réussite. Nous en avons eu l'exemple lors de la tempête de fin 1999 : EDF fournissait directement l'information aux médias, de façon coordonnée depuis le terrain jusqu'à la tête. L'information brute (nombre de foyers reconnectés, planification) venait valoriser l'information « sensitive » traduite par l'effort des hommes sur le terrain. Il est à noter qu'il s'agit d'un rare cas de crise où l'ensemble de la population pouvait vérifier directement la présence des équipes de l'entreprise sur le terrain (assimilation des efforts des agents d'EDF à ceux d'équipes de secours).

- **Les cibles** – Le plan de communication doit être établi pour répondre à différentes cibles, sans en oublier aucune :
  - Les médias
  - Le public, via les médias
  - Les autorités et les équipes de communication des autorités
  - Votre structure, vos employés, leurs proches (surtout dans le cas où ils sont directement concernés par la crise), à l'image de la NASA lors de la catastrophe de Columbia qui a pris immédiatement en charge les familles des 7 astronautes.
  - Enfin, votre environnement (financiers, sous-traitants, partenaires,...)
- **Le mode de décision** – La structure décisionnelle, le « workflow » doit être rodé, efficace, pertinent et si possible, ne pas dépendre pour l'essentiel de conseils « image » de dernière minute.
- **L'équipe sur le lieu de l'accident** – Chaque site, ou lieu, à risque devrait comporter une équipe entraînée – même sommairement – pour vous fournir de l'information claire et répondre aux médias jusqu'à l'arrivée de l'équipe de communication.
- **Communiquez rapidement** – Il est vital qu'un responsable de l'entreprise s'exprime avec les médias dès que possible et projette une image de calme, de clarté, de compétence, mais aussi et avant toute chose, d'empathie pour les victimes. Si possible, il doit démontrer les compétences de l'entreprise en précisant les actions en cours ou à venir dans des délais très brefs : participation aux secours, au nettoyage, à l'enquête, ce qui est une meilleure preuve de transparence que de montrer à la TV des employés en train de se faire briffer avant un interview par les médias !
- **Préparez les moyens** – Au delà de la préparation des équipes, vous devez pouvoir agir sans avoir à chercher une imprimante, un standard téléphonique, ordinateurs, connexion Internet, carnet d'adresses, etc. Vous devrez si nécessaire posséder un local spécialisé destiné à votre gestion de crise maintenu en permanence... avec éventuellement une possibilité de repli sur un autre lieu.

- **Un lieu pour accueillir les médias** – Dans le cas de catastrophes majeures, comme l'explosion d'une usine ou le crash d'un avion, un centre de presse doit être prêt à l'avance, être suffisamment grand pour accueillir les journalistes et équipé. Plus les journalistes seront dans de bonnes conditions, plus ils seront tentés de réaliser leur travail depuis ce lieu, plus vous serez à la source de l'information.
- **Réunissez les informations de base** – Essayez d'obtenir les informations de base, fiables, faciles à interpréter : lieu de l'accident, production, installations touchées,... Qui vous permettront de rendre compte aux médias et d'évaluer la situation.
- **Evitez les spéculations** – Il est important pour votre crédibilité et afin de démontrer que vous agissez de façon responsable de ne pas tirer des plans sur la comète. Si ces spéculations sont reprises dans les articles de presse, vous risquez de ruiner tous vos efforts de communication.
- **Faites vous assister d'un juriste** – Evitez toute erreur qui pourrait avoir des répercussions lourdes sur le plan juridique tout en vous méfiant des blocages sur le plan médiatique issus de conseils trop éclairés. N'attaquez pas systématiquement vos détracteurs pour éviter de leur donner du crédit et une scène médiatique. Enfin, il faut se méfier des cabinets d'avocats externes qui ont tendance à vous pousser à agir en portant plainte à tout va, y compris contre la presse.
- **Evitez de faire de la com pour la com** – Une crise n'est pas un show, certains l'oublient parfois. Seule la rigueur est payante. Rigueur sur votre véritable compassion, que vous devez maîtriser afin de mieux l'exprimer. Rigueur sur les informations que vous fournissez aux médias et vos discours. Rigueur sur votre offensive médiatique de sortie de crise. Rigueur sur la révision de vos différentes publications, notamment sur Internet, qui ne doivent pas vous desservir. Rigueur sur l'arrêt (ou non) de vos spots TV et autres publicités.
- **Ne méprisez personne** – N'oubliez pas que la presse locale pèse un poids important dans l'opinion publique, qu'Internet n'est plus un artefact, que des personnes peuvent souffrir, que des liens que vous ne soupçonnez pas existent entre les gens, que dans sous-préfet il y a préfet, que des pompiers peuvent être en train d'éteindre des incendies dont vous pouvez être responsables,...

## Les médias

---

### Internet

Internet pèse de plus en plus lourdement sur l'opinion publique, directement ou tout simplement parce que ce vecteur est devenu une des principales sources d'informations pour les journalistes. Votre site Web – ou un site Web caché – peuvent servir de relais d'information à condition de prendre en compte les différentes cibles. Mais surtout, n'oubliez pas que vos supports sont probablement les moins crédibles surtout si votre organisation est incriminée. Il existe en revanche une multitude d'autres sites qui pourront relayer vos propos et ceci en cascade : il vous faudra choisir les sites « contamineurs » et communiquer vers eux.

### La presse écrite

La presse écrite, à quelques exceptions, préfère les mots aux images et par conséquent l'analyse. Elle laisse le temps au lecteur de se forger sa propre opinion car elle lui permet de créer sa propre image de la crise. Le temps de cycle de la presse écrite s'est réduit en raison de la publication des journaux sur Internet, mais elle laisse toujours au lecteur la possibilité de s'approprier l'information selon son rythme. Elle est par conséquent un média important.

### La TV

Le journal télévisé règne toujours en maître sur l'opinion publique. Ici les mots ont finalement peu d'importance par rapport aux images. Le temps consacré à chaque sujet est très bref, on impose au téléspectateur l'image par laquelle vient la preuve, même s'il s'agit d'une image d'archive. A la télévision, on ne démontre pas, on montre, c'est tout. C'est dire, si en situation de crise vous êtes confrontés à ce média, l'importance de votre capacité réelle d'indignation, de compassion, de sérieux : votre attitude physique indique immédiatement si vos propos sont sincères ou non. De même que l'armée américaine qui fournit ses images de frappes chirurgicales, ne laissez pas les journalistes aller chercher ailleurs des images pires que celles que vous ne voulez pas montrer. Enfin, la télé rend fou : faites attention que ceux qui vous entourent (avocats, experts et même de nos jours les agences de com...) ne se laissent pas grisés par ce média si redoutable, vous risqueriez de provoquer des catastrophes médiatiques.

### La radio

La radio touche fortement la population nomade et reste aux avant-postes de la diffusion de l'information avec des rendez-vous réguliers plus fréquents que ceux de la télévision ou des journaux. France Info diffuse en permanence de l'information, donne le ton en France aux autres médias, est aux avant-postes. Cette radio est donc à privilégier dans votre communication de crise.

### Le mix des médias

Le circuit classique est simple : la radio alerte le public qui ira voir les images au 20H avant d'aller chercher un complément d'information dans la presse écrite et sur Internet. Votre plan de communication de crise doit impérativement prendre en compte cette complémentarité des médias. Il est également bon de se souvenir dans sa communication de sortie de crise qu'Internet laisse des traces, entre autres sur les moteurs de recherche. A vous de prévoir un référencement / dé-référencement qui mettra fin à la crise.

### Pour finir.

---

Il n'y a que deux sortes d'entreprises : celles qui sont en situation de crise et celles qui le seront, c'est pourquoi il est impératif de se préparer à savoir gérer les crises, quelle que soit votre activité. Les conseils si dessus sont malheureusement insuffisants : la com de crise ne se limitera jamais à une recette. En 2001, immédiatement après la catastrophe d'AZF, Thierry Desmarest, Président de Totalfinaelf, a notamment déclaré :

*« Cette explosion constitue un drame épouvantable. La vision du site ravagé est une vision bouleversante, comme une vision d'horreur. Mes premières pensées vont à toutes les victimes et à leurs familles, ainsi qu'à tous les Toulousains qui ont été frappés par ce drame. Le groupe déploiera tous les moyens possibles pour manifester sa solidarité aux familles des victimes et aux habitants de Toulouse touchés par la catastrophe. L'explosion a été terrible. A l'heure où nous parlons, le bilan, probablement lourd, ne peut pas être encore établi. Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude aux équipes de secours et d'intervention qui se sont immédiatement mobilisées, et avec la plus grande compétence. Nous ne connaissons pas encore les causes de cette explosion. Des enquêtes ont été immédiatement déclenchées et le groupe, parallèlement, a immédiatement nommé une commission d'enquête interne ».*

Tous les ingrédients que nous avons indiqués d'une bonne communication de crise sont contenus dans cette déclaration, mais l'image du groupe pétrolier était préalablement détériorée, ce qui rend inopérant les efforts de communication de Totalfinaelf : la communication de crise doit commencer bien avant que la situation ne se produise. C'est peut être pourquoi le concept anglo-saxon de « reputation management » qui englobe la communication d'avant crise pourrait être l'option à retenir...

Didier Heiderich

(\*) Document de Xenophon Strategies :  
<http://www.xenophonstrategies.com/insights/crisis.pdf>

---

**Livre – Communiqué**

Didier Heiderich

**RUMEUR SUR INTERNET****COMPRENDRE, ANTICIPER ET GERER UNE CYBERCRISE**

180 pages – 26 € - ISBN : 2-7440-6088-7

Village Mondial – Pearson Education France

Des rumeurs aux sites web contestataires en passant par le cyberactivisme, Internet est devenu le lieu où naissent et s'amplifient des crises aux dimensions et aux formes inédites. Certaines entreprises, peu à l'aise avec l'interactivité, maîtrisent encore mal cet outil. C'est pourquoi, Didier Heiderich propose avec ce livre aux directeurs de la communication, consultants mais aussi aux enseignants et aux étudiants, un véritable guide pour anticiper et gérer les cybercrises.

Ce livre sans concession décrypte les mécanismes qui animent les crises sur Internet, propose des stratégies et des moyens d'y répondre en ligne. Tous ceux et toutes celles qui ont en charge de gérer la réputation de leur organisation y trouveront les moyens de comprendre l'influence d'Internet, d'anticiper les risques médiatiques et d'utiliser efficacement ce vecteur en situation de crise.

Abondamment illustré d'exemples puisés dans l'actualité, cet ouvrage conjugue à la fois une réflexion passionnante sur la révolution Internet et une véritable méthode d'action en cas de crise.

**Contact presse :**Eric Poupet - 01.40.20.01.22 / 06.60.49.87.05 – [poupet.eric@wanadoo.fr](mailto:poupet.eric@wanadoo.fr)Éditions Pearson Education France / Village Mondial - 47 bis rue des Vinaigriers – 75010 Paris  
Tel. : 01 72 74 90 00 – Fax : 01 42 05 22 17 - [www.pearsoneducation.fr](http://www.pearsoneducation.fr)

**"Voici un ouvrage qui passionnera aussi bien les entreprises que les associations, et jusqu'aux responsables politiques..."**

**LesEchos****Les Echos du 28/04/04**