

Micro-crises : une prise en compte nécessaire

Par Stéphane Saint-Pol,
I.A.E de Lille
janvier 2008



Publié par l'Observatoire International des Crises (OIC)
Magazine de la communication de crise et sensible | Publication
www.communication-sensible.com - © 2008 Tous droits réservés par les auteurs

Micro-crisis : une prise en compte nécessaire

A la prise en compte des risques majeurs et des crises qui en découlent, il convient de ne pas négliger les micro-crisis qui, si insignifiantes qu'elles le paraissent peuvent, par accumulation, nuire de manière durable à l'image d'une organisation. Cet article tente de définir la micro-crise et en présente deux exemples.

La sensibilisation aux risques et à la crise, depuis quelques années, a permis une prise en compte de plus en plus importante du phénomène au sein des organisations. En attestent la création de cellules permanentes de crise dans certaines grandes entreprises comme Veolia Environnement, où des spécialistes de la communication et du risque sont en capacité d'intervenir à tout moment lorsqu'une crise éclate dans une des sociétés du groupe. Les organisations évoluant dans le secteur de la santé développent des formations de crise (l'Assistance Publique a récemment publié un appel d'offre pour la formation des cadres de santé à la communication de crise), d'autres encore (les enseignes de grande distribution par exemple) établissent des protocoles permettant de faire face à une crise lorsqu'elle se présente.

Même si ces mesures ne sont pas optimales - dans bien des cas, la prévention des risques autres que naturels ou majeurs est bien souvent négligée - elles contribuent largement à gérer de mieux en mieux les crises et leur communication auprès des publics internes et externes.

Toutefois, il ressort de ces diverses actions un certain nombre de traits communs :

- La gestion des crises concerne principalement les crises importantes, ayant des conséquences visibles et médiatiques immédiates : accidents graves, dangers pour la santé, dysfonctionnement conjoncturel durable, etc.
- Hiérarchiquement, la formation à la gestion de crise semble s'arrêter au *middle management* en partant du haut de la pyramide : " [...] la prestation est destinée à préparer les directeurs d'établissements et personnes ressources de l'AP-HP à la gestion de la communication de crise et à la prise de parole" (Appel d'offre pour les *Prestations de formations à la communication de crise et à l'entraînement à la prise de parole pour le compte de l'Assistance Publique - Hôpitaux de Paris*. Cahier de clauses particulières N° 07/MPA-46. 2007).

Cette dernière attitude peut se justifier du point de vue économique et pratique : la formation des personnels d'exécution de grandes entreprises publiques et privées entraînerait des coûts très importants pour celles-ci du fait du grand nombre de salariés concernés. On pourra également avancer que les personnels formés sensibiliseront et formeront leurs collègues à leur tour... Espoir bien souvent

vain du fait des contenus de ces formations qui ne sont pas sensées "former à former"...

On pourra toutefois relever le paradoxe qui consiste à former à la communication de crise uniquement des personnes n'ayant pas à faire directement au public quotidiennement...

Paradoxe qui n'en n'est pas un si l'on considère - à tort - que seuls les événements "graves" sont importants et méritent d'être considérés comme des crises et donc d'être gérés comme tels. Encore faudrait-il définir ce qu'est la gravité d'une crise... La confusion est ici forte entre la gravité du risque (évaluée par de nombreuses grilles d'analyse comme celle éditée par la DGCCRF) et la gravité de la crise pour l'image de l'organisation.

Nous proposons de procéder à une séparation des deux concepts : gravité du risque et importance de la crise dans l'opinion. Cette dichotomie a déjà été soulignée à plusieurs reprises en particulier au sujet de l'acceptation des crises et du rapport paradoxal existant entre l'évaluation "objective" d'une crise et des aspects idéels qui lui sont corrélés : "Contrairement au risque de manifestation d'un danger, qui peut s'apprécier dans le cadre d'un raisonnement probabiliste, le risque de crise procède d'une logique intuitive rebelle à la quantification [...] L'objectivité de l'analyse fait place à la subjectivité des ressentis" (Bolnot F.H. et Carlier V. 2000)

Partant de cette dissociation gravité du risque / importance de la crise, nous proposons une définition du concept de micro-crise.

Une micro-crise est une crise dont les risques immédiats et pris séparément sont nuls ou quasi-nuls du point de vue des conséquences qu'ils provoquent - que ce soit pour l'organisation considérée ou pour les publics qu'elle touche - mais dont l'accumulation peut produire des dommages importants pour l'image de l'organisation.

Généralement, ces micro-crisis touchent directement et immédiatement le consommateur ou l'utilisateur dans son quotidien, sans conséquences graves mais non-négligeables pour autant.

Deux expériences récentes, vécues par l'auteur et analysées de manière très empirique illustrent ce propos :

La première expérience est ferroviaire, elle concerne le retard d'un TGV Paris-Lille le 20 décembre 2007, la seconde touche une panne de réseau de paiement dans une grande librairie lilloise.

Expérience 1

Annoncé à 18H28, ce TGV est en réalité parti à 20H20. Cet incident est somme toute sans réelle gravité et relativement rare : sur environ 120 voyages aller-retour Paris-Lille effectués sur une année par l'auteur, les incidents de ce type - grèves exceptées - sont de l'ordre d'une dizaine... Plus nombreux en revanche sont les retards moindres : dix minutes, un quart d'heure (environ 15 à 20 % des voyages). Un quart d'heure, cela n'est pas grand chose... cela représente tout de même

25% du temps du voyage et donc un risque de désorganisation à l'arrivée, dans le cas de rendez-vous enchaînés dans une journée par exemple.

Revenons au 20 décembre.

Les phrases entre guillemets ont été notées dans le hall de la gare de Nord.

Le froid aurait semble-t-il, si on en croit la seule tentative d'explication au micro effectuée, perturbé le réseau d'alimentation électrique... "Le climat du Nord de la France étant de type subtropical, il est logique qu'une baisse de la température entraîne des problèmes"... Cette saillie d'un des voyageurs en attente de son train est symptomatique d'une des pensées latentes des centaines de voyageurs à ce moment vis à vis d'une grande entreprise "incapable de gérer les emm... lorsqu'ils surviennent". Le sel de la situation est que Madame Idrac, actuelle PDG de la SNCF évoquait la régularité et la qualité de service de la SNCF le matin même sur France Info. Au temps pour le décalage entre le discours et la réalité perçue : «Ouais, je l'ai entendu la pédégère de la SNCF ce matin, sur France Info. Elle prend jamais le train ma parole".

Autre sujet d'exaspération, la virgule sonore diffusée en guise de jingle d'annonce : primesautière, elle se justifie peut-être, dans un esprit de cohérence d'image, lorsque tout va bien. Mais en période de tension relative (plusieurs trains et TGV accusaient des retards importants ce jour-là), est-il pertinent de faire précéder chaque annonce de cette "musiquette", d'autant qu'elle est accompagnée, depuis le record du monde de 472 km/h établi par le TGV par un "SCHHHH" identifiant sonore signifiant, on peut le supposer, la grande vitesse... "Font ch... avec leur musiquette à la c... feraient mieux de nous donner les renseignements..."

Enfin, l'absence d'agents de la SNCF sur les quais est certainement le fait le plus mal ressenti par les clients (Madame Idrac insiste sur cette dénomination, car elle implique selon elle une qualité de service forte). "Y sont où, les types de la SNCF ?" "Ouais, jamais là lorsqu'on a besoin d'eux. Ça, pour faire la grève, pas de problème, ils sont bien là, mais pour bosser..." . On notera au passage l'antinomie entre présence et grève ; mais c'est également le signe de la présence dans les esprits des grèves récentes qu'a connu la SNCF en novembre et d'un amalgame entre celles-ci et l'incident du jour : "De toute manière, c'est les syndicats qui ont fait le coup, pour faire ch... le gouvernement, pour leur montrer qu'il faut plus de monde. Sarko, t'embauches pas, ben voilà, c'est le b..." Ici naît une vague rumeur en tant que tentative d'explication d'un phénomène dont les raisons nous sont inconnues (Ambrosini P.J. 1983, cité par Brodin).

La politique entre également dans la partie : "Ouais, de toute manière, ils vont te privatiser tout ça...", "Ben ça fonctionnera peut-être mieux", "N'importe quoi, c'est à cause du libéralisme que c'est comme ça, vous n'avez qu'à voir, en Angleterre. Aujourd'hui, ce sont les retards, demain, ce sera notre sécurité."

Le seul agent aperçu furtivement dans le périmètre d'observation et interrogé quant aux causes des retards a juste émis "C'est RFF, on n'en sait pas plus que vous"... On peut ici, à juste titre se poser la question de l'utilité d'agents de renseignement qui ne renseignent pas... "A quoi y servent, s'ils ne peuvent pas nous dire quoi que ce soit... quelle bande d'incapables"... "Ouais, juste bon à te

foutre une amende lorsque tu prends un train plus tôt ou plus tard..." , "Qu'est-ce qu'il a dit que c'était ?"...

Outre l'expression d'une exaspération compréhensible (nous en étions à une heure et demi de retard sans plus d'explication, avec le jingle et le "SCHHHH" dans les oreilles, les pieds glacés...), on notera l'interrogation d'un des voyageurs immobiles quant à RFF. Qui connaît en effet Réseau Ferré de France ? La seule vague justification du manque d'explications fournies était donc incompréhensible par le voyageur non spécialiste... "On n'en sait pas plus que vous" pose également un problème quant aux capacités de maîtrise de l'information par les agents.

Interrogé sur le manque d'information, dans le TGV enfin parti pour sa destination deux heures plus tard, un contrôleur confie à l'auteur "nous ne sommes pas formés pour les incidents de ce genre, de toute manière, on ne nous tient pas informés... les seules formations qu'on a, c'est un truc sur les conflits avec les passagers récalcitrants et des informations sur les nouveaux tarifs ou les échanges de billets, comme dernièrement le sur-paiement si vous prenez un TGV avant ou après l'horaire prévu sur le billet... mais c'est nous qui nous faisons eng... par les passagers..."

Ajoutons, et ce n'est pas un détail, qu'aucun agent n'était présent pour remettre les formulaires de remboursement à l'arrivée du TGV.

Nous identifions ici plusieurs problèmes manifestement non maîtrisés par l'organisation :

- Absence d'information générale en direction des passagers.
- Manque manifeste d'information entre les agents et leurs services eux-mêmes.
- Absence de tout personnel sur les quais et dans la gare. Absence due à une certaine logique : pourquoi seraient-ils là alors qu'ils n'ont rien à dire ? Certes, mais les clients interprètent cette absence comme une désertion, une incapacité voire un mépris vis à vis d'eux.
- Malaise des personnels vis à vis de l'incident ; ils ne défendent pas leur organisation et son fonctionnement ; ils sont même prêts à la dénigrer pour peu que l'on ne soit pas agressif et que l'on pose des questions.
- Défiance des usagers-clients vis à vis de l'entreprise
- Risque de dissonance cognitive entre le discours très professionnel émis par la direction et la réalité perçue par les usagers-clients. (L. Festinger (1957) in *Le comportement du consommateur et de l'acheteur*. Ladwein)

Expérience 2

Les très grandes structures ne sont pas les seules à rencontrer ce type de crise : le samedi 15 décembre, en pleine période d'achats de Noël, une grande enseigne culturelle lilloise a connu une panne de son service de paiement par carte bancaire.

Les week-ends précédents les fêtes de fin d'année représentent généralement une aubaine commerciale pour les magasins. L'enseigne dont il est question ici ne fait pas exception à la règle : des milliers d'acheteurs en quête de cadeaux se pressaient ce samedi : chaleur, queues interminables aux caisses... étaient au

rendez-vous. Arrivé à l'une d'entre elles après 30 minutes d'attente, l'acheteur chargé de livres, CD Rom, disques, DVD, etc. se voyait informé que le système de paiement par carte bancaire était momentanément et pour une durée indéterminée indisponible. Il lui restait donc le choix de payer par chèque ou en liquide. La généralisation du paiement par carte en France, associée à la méfiance de plus en plus importante des commerçants vis à vis des paiements par chèque conduit la plupart des acheteurs à ne plus emporter ce moyen de paiement encombrant... Bon nombre d'entre eux étaient ainsi démunis face au problème. Restait le paiement en liquide... pour des paniers moyens dépassant largement l'argent liquide contenu généralement dans les portefeuilles ! Seule solution : partir sans achats, et revenir (?) plus tard.

Apparemment, cet incident n'a aucun rapport avec le précédent. Pourtant certains traits lui sont commun : les acheteurs n'ont été avertis qu'au dernier moment de l'incident, sans explication particulière ; le personnel de caisse n'a pas géré le mécontentement général, avançant simplement leur non-responsabilité "j'y suis pour rien, moi, c'est les cartes bleues qui ne marchent pas" ; "non, on ne sait pas lorsque ce sera réparé" ; "on ne vous a pas averti ? Ah ? Ben peut-être, mais moi je ne peux rien faire", etc. Par ailleurs, aucun responsable du magasin n'était présent de manière identifiée ; aucune annonce micro audible dans le brouhaha n'a été faite...

Les réactions des clients ont marqué un fort mécontentement : "Ils auraient pu nous avertir, ils nous prennent pour qui ?!", "J'ai perdu ma journée, moi !", "Bien entendu, il n'y a personne pour nous dire quoi !", "Je ne remettrai plus les pieds ici, ils se moquent de nous, personne pour nous renseigner !" ; "Tas vu les caissières, elle ont vraiment l'air de s'en f... !", "C'est super, et en plus tu te fais eng... !". Etc.

A l'analyse - rapide - de la plupart des remarques émises, le manque d'information, de contact est plus fort que l'incident lui-même : on peut comprendre une panne, un incident technologique, mais pas le dédain ressenti de la part des personnels. Pour autant, il s'agit bien ici de ressenti : le personnel de caisse ne se montrait ni arrogant ni agressif avec les clients malheureux... mais il ne faisait pas montre non plus d'empathie particulière : il 'agissait d'un incident technique pour lequel il n'était pour rien.

Finalement, pas de catastrophe mondiale, aucune incidence grave sur la vie des clients dans ces deux exemples... Rien qui justifie la mise en place d'une cellule de crise ou une action forte en direction des médias. Mais à chaque fois, une petite pierre apportée à l'édifice de la méfiance voire de la défiance vis à vis de l'organisation concernée et création d'un terrain favorable aux crises plus importantes à venir (Roux-Dufort C. 2005). Le manque de prise en compte de ces incidents - jugés sans doutes insignifiants par les organisations - vient en totale rupture avec les discours lénifiants du service optimal, du professionnalisme, du zéro défaut, etc.

La formation des personnels ayant un contact direct avec le client, sans pour autant être une solution à la résolution de ces micro-crisis, devrait permettre une communication immédiate, simple, en mesure de déminer toute ou partie ces terrains favorables.

Stéphane Saint-Pol, IAE de Lille

Bibliographie :

Bolnot F.H. et Carlier V. "Sécurité des Aliments : du risque à la crise". Bulletin de la Société Vétérinaire Pratique de France (2000)

Brasseur M. "Repenser la Communication Interne en Situation de Risque : Prévenir la crise en se basant sur la Perception du Risque des Individus."

Brodin O. "Le contrôle des rumeurs". Décisions Marketing. (N°4. 1995)

Chiva M. : "Les risques alimentaires : approches culturelles ou dimensions universelles ?" in *Risques et peurs alimentaires*. 1998, Ed. Odile Jacob, Paris. (pour les aspects idéels de la crise).

Ladwein R. "Le comportement du consommateur et de l'acheteur", Economica, 2^e édition (2003)

Roux-Dufort C. "Comment en est-on arrivé là ? Du terrain de crise à la catastrophe" Magazine de la communication de crise & sensible - Publications. (2005)

http://www.minefi.gouv.fr/directions_services/dgccrf/securite/alertes/documents/guide_gestion_alertes.pdf