

**« *La communication de crise : Bien réagir pour mieux gérer* ».**

**Dr. Camélia KERKOUR**  
**Responsable développement personnel.**  
**Campus HEM Oujda.**

***« Les hommes n'acceptent le changement que dans la nécessité et ils ne voient la nécessité que dans la crise ».***

***Jean Monnet***

## *Sommaire*

<i>Introduction</i> .....	4
<i>I. Le concept du terme crise</i> .....	4
1. Définition et étymologie du terme crise.....	4
2. Les processus d'évolution d'une crise.....	7
<i>II. Étude de situations de crise</i> .....	10
1. Les facteurs déclencheurs d'une crise.....	10
2. Les stratégies de gestion des crises dans l'entreprise.....	13
<i>Conclusion</i> .....	21
<i>Bibliographie</i> .....	22

## Introduction

Toute entreprise, société, association ou organisation est confrontée un jour ou un autre à une situation dite de crise. La communication efficace devient alors un procédé fondamental de gestion et de résolution. Chaque cas de crise est unique par sa situation<sup>1</sup> et ses circonstances. L'enjeu est donc d'opter pour une réflexion, voire un cadre d'action afin d'estomper la survenue d'une crise ou d'agir, de préférence, par un plan d'action préventive qui prend en charge l'étude du risque pour minimiser les dégâts irréversibles d'une crise avant ou après sa survenue. Quelles sont donc les attitudes recommandées qui nous permettent de gérer au mieux une crise au sein d'une organisation ou d'une entreprise ? L'objectif de notre recherche est de repérer les règles majeures capables de cerner l'entourage d'une crise ainsi que les procédées permettant son désamortissement<sup>2</sup>.

Comme initiation, la définition du "concept de crise" fera l'objet d'une première partie. Pour définir ce concept, nous nous appuierons sur plusieurs définitions données par des chercheurs et des professionnels de la communication. Cette démarche vise à mieux cerner le champ sémantique du terme, ses différents usages et ampleur dans le monde des Sciences. Ensuite nous tenterons de déterminer les différents paramètres de gestion de la crise dans une entreprise par les pouvoirs publics, et la manière dont les risques et la communication sont anticipés.

### I. Le concept du terme crise

#### 1. Définition et étymologie du terme crise

Une crise, au sens général du terme, est définie comme une rupture d'un équilibre. C'est un événement d'ordre personnel ou social se caractérisant par un paroxysme des contradictions, incertitude, instabilité ou souffrance. Ces derniers peuvent conduire à des révoltes, à la violence ou à la banqueroute.

---

<sup>1</sup> Depuis les années 1980, les spécialistes de l'information et de la communication soulignent l'importance de la communication en situation de crise 1. D'après Didier Heiderich, le véritable début de l'utilisation du terme « *crisis management* » semblerait dater d'octobre 1962, lors de la guerre froide, à l'occasion de la crise des missiles de Cuba. Deux ans plus tard, le terme « gestion de crise » sera évoqué pour la première fois dans *The Times* (UK), dans un article daté du 22 décembre 1964 concernant l'installation de missiles nucléaires en Allemagne. Ce sera lors des événements traumatisants de Bhopal (1984) puis de Tchernobyl (1986) que la gestion de crise civile émergera véritablement. En France, c'est Patrick Lagadec qui fut à l'origine de travaux consacrés à l'étude et au traitement des crises, au début des années 1980.

<sup>2</sup> D'après l'encyclopédie universalise. Fait de désamortir, soumettre des biens aux droits de mutation.

Étymologiquement le terme « crise » vient du mot grec *krisis*<sup>1</sup>, qui signifie « décider ou distinguer » c'est-à-dire une réponse à une situation particulière.

En effet le terme *crise* est polysémique, il est employé dans une multitude de domaines : économique, politique, institutionnel, juridique, éthique ou social. Même si le concept de *crise* est un *concept ambigu*, selon OGRIZEK, GUILLERY<sup>2</sup>, des spécificités lui sont propres. Dans le langage médical par exemple, la crise, concept hippocratique, désignait l'état décisif d'une maladie ou de son état critique. Le terme se serait par la suite, étendu à d'autres domaines. A.BEJIN et E. MORIN<sup>3</sup> constatent que « dans la langue religieuse de la Grèce ancienne, le terme *Krisis* signifiait : interprétation, choix; dans le vocabulaire juridique, il exprimait l'idée d'un jugement, d'une décision ne résultant pas mécaniquement des preuves. Rapporté à la tragédie grecque, le mot désignait un événement qui, tranchant et jugeant, impliquait, à la fois, tout le passé et tout l'avenir de l'action dont il marquait le cours. Pour la médecine hippocratique, le vocable dénotait un changement subi dans l'état du malade, repéré dans le temps et dans l'espace».

D'après HERMANN<sup>4</sup> une *crise* est définie comme « une situation qui menace les buts essentiels des unités de prise de décision, réduit le laps de temps disponible pour la prise de décision, et dont l'occurrence surprend les responsables ». Elle affecte physiquement un système dans son ensemble et met à l'épreuve les principes fondamentaux des membres de l'organisation. Dans ce sens, HERMANN repère trois caractéristiques à savoir :

1. La mise en péril des objectifs premiers de l'organisation : renvoi à l'événement de la crise. En état de crise, les objectifs premiers de l'organisation sont perturbés. Un accident ne se transforme en crise que lorsqu'il est ingérable.
2. Le retard pour répondre à temps : le manque de temps opportun pour formuler une réponse est un point fondamental. La gravité de la situation implique une réaction immédiate. Dans ce cas-là, le temps de réflexion est omis car l'état d'urgence exige la rapidité et l'efficacité<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://sites.google.com/site/etymologielatingrec/home/c/crise>. Mise à jour le 11 octobre 2015

<sup>2</sup> Michel Ogrizek, Jean-Michel Guillery, *La communication de crise*, Puf, Que Sais-Je, ? 1997, 127p.

<sup>3</sup> Edgar MORIN, Pour une crisologie, *Communications*, 1976, vol. 25, p. 149-163.

<sup>4</sup> HERMANN (CF.), «Some consequences of crisis which limit the viability of organizations», *Administrative Science Quarterly*, 1963, 8, pp. 61-82.

<sup>5</sup> *Le Petit Robert*, « le caractère de ce qui est urgent, la nécessité d'agir vite ». La gravité de la situation liée à la crise dépasse la notion d'urgence.

En effet, la pression temporelle ajoute une déstabilisation du fonctionnement normal de l'organisation.

3. La surprise ou le coup de théâtre : la phase inattendue et mystérieuse pour les décideurs. Cette dernière caractéristique concerne la dimension inattendue de la crise. P. LAGADEC<sup>1</sup> ajoute à l'effet de surprise, la notion d'incertitude et d'inconnu : « *L'insuffisance d'information et de connaissance est une constante dans toutes les perturbations ; mais ici, encore une fois, on sort des limites habituelles. On ne dispose ni d'estimations, ni de moyens de mesure, ni de base d'interprétation (physique, toxicologique, épidémiologie, etc.), qu'il s'agisse des causes, des effets immédiats, des effets à long terme... On ne sait pas comment on pourrait savoir. Plus que l'incertitude, on se heurte à l'inconnu.* ». Cet inconnu inévitable entraîne systématiquement les premiers acteurs de l'entreprise dans une peur dite sociale, ils seront confrontés à une charge émotionnelle intense émanant du sentiment d'impuissance, d'imperfection, d'inefficacité, d'urgence, d'incertitude, d'angoisse et de culpabilité qui se propagera au fur et à mesure à l'ensemble des individus touchés par la crise en question. D'autant plus l'omniprésence des médias, puissant instrument de pouvoir, alimente les peurs et criantes permanentes des acteurs sociaux. Vu l'ampleur des médias et l'évolution des terrains de crise, de nouvelles caractéristiques émergent afin de mieux cerner les définitions.

T. LIBAERT<sup>2</sup> introduit des paramètres qui renvoient à l'image même de l'organisation. Il définit la crise comme étant un événement perturbateur et inattendu mettant en péril la réputation et le fonctionnement d'une organisation. Il met en évidence la question de la réputation et l'image des organisations.

La réputation d'une organisation peut être fragilisée par des causes multiples, comme la propagation d'une rumeur par exemple. KAPFERER (1987) l'a définie ainsi : « *Nous appellerons donc rumeur l'émergence et la circulation dans le corps social d'informations soit non encore confirmées publiquement par des sources officielles, soit démenties par celle-ci* ». La réputation est strictement liée à l'image de l'entreprise, mais la rumeur, son ennemie jurée, peut parfois être l'origine même du déclenchement d'une crise. Face à une telle situation, l'entreprise peut reconnaître le problème, faire diversion ou obstruction. Trois stratégies plus ou moins risquées.

---

<sup>1</sup> Patrick LAGADEC, Pourquoi et comment bâtir un plan de communication préventive, in TIXIER (M.), La communication de crise, Paris, Mc Graw Hill, 1991 (b), p. 81-103.

<sup>2</sup> Thierry LIBAERT, La communication de crise, Dunod, 2011, 128p

## 2. Les processus d'évolution d'une crise

Lorsqu'une crise survient, les acteurs principaux de l'entreprise sont appelés, en premier, à analyser en urgence et sous un stress permanent le ou les facteurs déclencheurs : sont-ils à l'origine d'un événement ou de dysfonctionnements organisationnels. La seconde étape, aussi fondamentale que la première, consiste à former une cellule de coaching de crise qui saura gérer les différentes phases de la crise, elle doit mettre en œuvre des actions d'informations internes, de relation de presse et public adapté, afin de limiter les conséquences négatives de l'événement. Cette cellule est appelée à fournir un ensemble d'information à partir des réponses aux questions décisives : quant communiquer, comment, pourquoi, qui, que communique-ton, auprès de qui.

Thierry LIBAERT intègre la communication au sein même de la gestion de la crise puisqu'elle occupe une place primordiale dans ce processus. Ainsi, il divise la gestion de la crise en quatre phases distinctives, mais intimement liées :

1. **La phase préliminaire** : l'organisation se doit d'être à l'affût de premiers signaux pouvant mener à une crise en tout temps ;
2. **La phase aiguë** : l'événement déclencheur amène de façon rapide et intense l'entreprise en situation de crise. Il y a une grande présence des médias ;
3. **La phase chronique** : la crise ayant atteint un sommet, elle commence à être moins abordée dans les médias. Si une crise plus importante se déclenche ailleurs, une réduction de l'attention médiatique sera provoquée ;
4. **La phase de cicatrisation** : retour au fonctionnement normal de l'organisation, la crise est terminée et les médias n'en parlent plus.

Toutefois, même si une organisation a surmonté ces quatre phases, la crise n'est jamais entièrement terminée. Depuis la démocratisation de l'utilisation d'internet, il reste toujours des traces des crises. Face à cette situation, d'autres procédés doivent être mis en vigueur comme la stratégie de scénarisation afin de repérer les conséquences de la crise à moyen et à long terme. C'est un exercice dont l'objectif est de mettre fin aux stratégies standards de communication précises en cas de "crise". Cette démarche permettra à chaque entreprise d'adopter dans chaque situation une stratégie différente en fonction de la nature de la crise. Dans ce sens, trois grandes stratégies de communication de crise peuvent être mises en place avec leurs avantages et leurs inconvénients qui restent plus ou moins limités.

La première stratégie consiste à reconnaître et accepter la crise et ce, le plus rapidement possible pour maîtriser la situation. Par exemple si la presse, sous toutes ses formes, dévoile la crise en devançant l'entreprise, cela explique que la communication de celle-ci est mauvaise et que la crise ne lui appartient déjà plus. Pour mener l'opération, l'entreprise doit donc faire le premier pas et être en mesure de déterminer rapidement si elle est compétente par rapport au moteur de la crise. Ce moteur peut être interne, par exemple lié aux produits de l'entreprise, ou externe, par exemple lié à un contexte politique. Dans chacun des cas, l'axe de communication ne sera pas le même et avec des effets variables.

De manière générale, la stratégie de la reconnaissance s'appuie sur une communication claire et ferme. Selon le contexte, plusieurs alternatives s'offrent à l'entreprise :

- Reconnaître complètement la situation et sa responsabilité. Dans ce cas, assumer les réparations des dommages subis apporte un avantage au point de vue juridique, mais aussi médiatique.
- Exprimer son incompréhension, si l'entreprise ne connaît pas les raisons à l'origine de la situation.
- Élargir la responsabilité à des acteurs externes, comme les autorités de régulation.
- Dissocier les choses en se délestant des responsables s'il le faut.
- Contingenter la crise sur un objet, un lieu, un temps. Le but est alors d'éviter d'élargir le phénomène à d'autres produits, d'autres marques, d'autres usines...

Encore peu employée, cette stratégie de la reconnaissance est pourtant "l'une de celle qui fonctionne le mieux". Difficile en effet d'avouer sa responsabilité pour une entreprise. Mais le faire, c'est jouer la carte de la transparence et acquérir une crédibilité auprès des différents publics. Cette stratégie permet également d'éviter une remontée ultérieure d'informations contredisant les premières déclarations. Une situation dans laquelle l'entreprise a énormément à perdre sur le plan de l'image.

La deuxième stratégie dite *projet latéral* consiste à modifier l'angle de vue de la crise. LIBAERT dans son livre *Communication de crise* (Dunod, 2001), prône pour cette démarche qualité, mais elle doit pouvoir être fondée sur la réalité et des faits concrets pour réussir à déplacer le lieu de débat

Pour mener à bien un projet latéral, différentes démarches sont possibles :

- Contre-attaquer et dire à qui profitent les faits, soit le plus souvent au concurrent. Cette stratégie est utilisée notamment par les grandes entreprises qui trouvent alors dans la concurrence internationale un alibi naturel.
- Reporter la responsabilité à l'extérieur, en orientant les faits vers l'administration, le politique...
- Minimaliser sa communication, ou communiquer plus fortement sur un autre registre.
- Souligner le fait que le pire a été évité et que la situation aurait pu être largement plus grave si l'entreprise n'avait agi de telle ou telle manière.

Le projet latéral, qui consiste à déporter la crise en dehors du champ de l'entreprise, doit impérativement s'appuyer sur des éléments tangibles. Dans le cas contraire, son utilisation peut s'avérer bien plus dangereuse que la crise elle-même surtout si le procédé de la communication est aléatoire, voire contradictoire. .

La troisième stratégie celle du refus consiste à affirmer qu'il n'y a pas de crise. Quatre possibilités donc s'offrent à l'entreprise dans ce scénario :

- Garder le silence dès le début de la crise, stratégie choisie par les autorités russes lors de l'accident de la centrale nucléaire de Tchernobyl.
- Cesser de parler à partir d'un moment précis et donc ne plus alimenter la crise. Le cas de la grippe H1N1 au Maroc.
- Avancer le principe du chaînon manquant, comme dans l'affaire des paillotes en Corse, où nul ne sait qui a donné l'ordre initial.
- Minimiser les effets de la crise, à condition d'être le seul interlocuteur à disposer des données. C'est la formule choisie par le gouvernement lors de la canicule de l'été 2003 en France. Mais les statistiques fournies par les Pompes funèbres ont enrayé le scénario.

Les conséquences d'une telle stratégie peuvent s'avérer extrêmement dommageables, aux niveaux juridique et médiatique, si les faits resurgissent à plus ou moins à long terme et avec une nouvelle lecture des événements. Concrètement, ce scénario du pire se traduira dans la plupart des cas par une perte de crédibilité. En effet chaque organisation adopte un scénario en fonction de ses objectifs. Pour mieux comprendre la gestion d'une crise, une étude de cas permettra de mieux approcher l'environnement d'une crise et les procédés possibles permettant de la cerner avec les moindres dégâts.

## **II. Étude de situations de crise**

### **1. Les facteurs déclencheurs d'une crise**

La perspective d'une crise majeure est assimilée, pour le dirigeant d'entreprise, avec le coup d'épée d'Hamoclès. Il en redoute le déclenchement, et en craint les effets sur son activité et son image.

Une situation de crise majeure se caractérise par son impact fort, son effet déstabilisant et son potentiel de médiatisation. Elle crée un état d'urgence, implique de multiples acteurs et ne peut se résoudre par des modes habituels de gestion. Plus nombreuses, complexes et médiatiques, les crises évoluent avec la société. Aux risques considérés comme traditionnels (incendie, explosion, atteinte à l'environnement, produits défectueux, économie en berne etc.) s'ajoutent aujourd'hui de nouveaux enjeux : la maîtrise des technologies de l'information, le poids de l'opinion publique et des minorités militantes, l'amplification de la sous-traitance, le renforcement des contraintes juridiques. Aujourd'hui, toutes les entreprises, les plus grandes comme les petites, sont exposées à ce genre de situations, seul une communication de crise efficace peu calmer le jeu.

La communication de crise a principalement pour rôle tout d'abord d'éviter qu'un incident ou une situation sensible ne se transforme en crise.

Ensuite, si la crise survient malgré tout, il s'agit d'en limiter alors l'impact sur l'activité de l'entreprise. Cela nécessite que la personne en charge de la communication de crise soit non seulement parfaitement intégrée dans les procédures de gestion du risque "opérationnel", mais également qu'elle agisse avec vigilance. Elle surveille régulièrement l'environnement interne et externe afin d'identifier le plus en amont possible des signes précurseurs de risques potentiels.

Prévenir les situations de crise, c'est avant tout connaître les risques induits par les activités de l'entreprise, surveiller les sujets sensibles et vérifier que les procédures de gestion de crises sont efficaces. La prévention des crises est l'affaire de tout le management de l'entreprise, elle implique une sensibilisation des collaborateurs à l'analyse des risques de l'organisation ainsi qu'une communication du risque qui permet de déterminer les objectifs à atteindre. C'est la raison pour laquelle qu'il faut tout d'abord étudier le ou les risques et les prévoir ou les anticiper, s'il le faut, pour mieux les gérer le problème.

## ➤ L'étude du risque

La communication du risque englobe tous les types de communication servant à identifier, évaluer, apprécier et gérer les risques. La communication du risque est par conséquent étroitement liée à la gestion des risques. Dans les entreprises privées et les autorités publiques, la communication du risque peut comprendre la médiation transparente de la gestion des risques internes et fait alors partie des relations publiques. Mais **la communication du risque est différente de la communication en temps de crise**. La communication du risque comprend l'ensemble du processus de communication dans toutes les phases de la gestion des risques alors que la communication en temps de crise n'englobe que la communication pendant un événement extraordinaire et inattendu, à savoir le risque survenu. La communication en temps de crise vise à surmonter cet état extraordinaire et à rétablir l'état normal et essaie de minimiser les dommages irréversibles pour les institutions impliquées. Par contraste, la communication du risque essaie, par l'information, le dialogue ou une participation active, de permettre aux personnes concernées d'évaluer personnellement les risques respectifs en se basant sur les faits et d'augmenter ainsi l'aptitude des non-initiés à gérer les risques. La communication du risque sert en outre à expliquer le comportement préventif officiel.

Dans ce sillage, il est impérativement important de repérer la chronologie du risque et en définir ses étapes. Généralement, le risque passe par trois phases importantes (selon ROUX-DUFORT, 2003, p20) :

- La phase latente, discrète, qui se caractérise par la présence des signes invisibles qui débouchent sur un élément déclencheur profitant de la fragilité de l'organisation pour déclencher la catastrophe.
- La phase critique dont les anomalies se repèrent, se combinent et s'amplifient créant un déséquilibre flagrant dans l'organisation.
- La phase de l'apaisement où on assiste à un retour à la situation normale et à l'équilibre. Prenant comme exemple la catastrophe des pluies torrentielles précipitées sur la vallée de *l'Ourika* (région de Marrakech au Maroc) dans la soirée du 17 août 1995, représentent un cas concret d'un risque imminent négligé avec des signes avant-coureurs. Transformé en catastrophe naturelle de grande envergure ces pluies torrentielles ont causé la mort de 150 personnes, 80 disparus et plus de 80 millions de dirhams de dégâts matériels. Si les signes avant-coureurs du risque, via une

communication médiatisée, informant sur la transformation rapide du climat, augmentation du niveau du fleuve, orages de plus en plus forts, montée des autochtones vers les collines ont été prises au sérieux par les estivants et les autorités locales, cette catastrophe aurait été évitée ou au moins atténuée).

Dans une entreprise privée ou publique, le risque est identifié au niveau des activités et de l'actualité. L'identification des risques peut résulter de l'exploitation du retour d'expérience (capitalisation de l'expertise et des enseignements passés notamment suite à des incidents), d'une démarche déductive consistant à imaginer les causes possibles d'événements redoutés ou d'une démarche inductive cherchant à évaluer les effets de dysfonctionnements élémentaires (Pages, Gondran, 1980 ; Villemeur, 1987). Cette identification est généralement menée à partir d'une décomposition fonctionnelle de l'objet concerné (le plus souvent un produit mais qui peut également concerner une organisation) ou éventuellement temporel si c'est une phase, d'événements séquentiels, qui est jugée critique (la mise à poste d'un satellite en orbite par exemple ou le lancement d'une campagne publicitaire), ou enfin en processus si le hic résulte d'un ensemble d'activités (fabrication, intégration, test, maintenance...).

Suite à cette étape d'identification, les risques sont hiérarchisés suivant leur gravité et leur probabilité d'occurrence avant d'être traités. L'identification des risques est donc une étape clé. En les répertoriant, les dirigeants pourront s'interroger sur : leur nature, leur probabilité de réalisation, leur impact potentiel, y compris médiatique et la possibilité de les éviter.

Entre autres, connaître les risques inhérents à l'activité permet d'envisager les différentes crises qui peuvent affecter l'entreprise, de mieux connaître ses points de force et de faiblesse et de rechercher les moyens d'y faire face. Négliger cette étape mettra l'image de l'entreprise en péril avant même l'avènement de la crise. Si la crise s'installe malgré l'étude préventive du risque, l'entreprise peut recourir aux procédés de gestion de crise pour sauver son statut, son image ainsi que sa réputation.

Sur le plan communicationnel, les entreprises ont pris récemment conscience du bénéfice qu'elles pouvaient retirer des performances de sûreté de fonctionnement de leur produit en termes d'argument de vente ou de publicité. Mais cette utilisation est délicate notamment si l'organisation ne tient pas tous ses engagements ou ne peut présenter de dossier justificatif solide ! Nous pouvons ainsi rappeler l'échec du premier tir d'Ariane 5 qui suivait

une intense campagne de promotion fondée principalement sur la fiabilité apportée au lanceur par la redondance de ses chaînes de contrôle. Nous pouvons également constater l'effort significatif fait actuellement par certains constructeurs automobiles pour limiter les risques, bien que déjà très faibles, de gonflement intempestif des airbags censés protéger les conducteurs, dont les conséquences seraient probablement plus redoutables en termes d'image que le coût lié aux dommages causés par d'éventuels accidents.

Les entreprises tentent également de mieux maîtriser leur communication qui constitue elle-même une source non négligeable de risques, notamment vis-à-vis de leurs actionnaires, de leur personnel ou de leurs clients. Nous pouvons ainsi rappeler les conséquences très négatives qu'ont eues cette dernière décennie les communications managériales mal maîtrisées des entreprises telles que *Michelin et Alcatel*. Cette situation était due essentiellement à l'absence d'une communication qui met en avant une stratégie de gestion des crises.

## **2. Les stratégies de gestion des crises dans l'entreprise**

- **La mise en place des dispositifs de communication de crise**

La perspective d'une crise majeure est assimilée, pour le dirigeant d'entreprise privée ou publique, à une épée de Damoclès. Il en redoute le déclenchement, et en craint les effets sur son activité et son image.

Une situation de crise majeure se caractérise par son impact fort, son effet déstabilisant et son potentiel de médiatisation. Elle crée un état d'urgence, implique de multiples acteurs et ne peut se résoudre par des modes habituels de gestion. Actuellement, l'enjeu majeur permettant de résoudre une situation de crise est de cercler l'événement et cela repose sur une communication de crise efficace avec des dispositifs clairs, simples et applicables. Cette communication permet dans un premier temps de :

- Détecter les signes avant-coureurs des crises pour les éviter ou atténuer leur ampleur.
- Donner aux managers et aux communicants des outils pour gérer efficacement les crises.

- Savoir répondre aux médias afin de désamorcer la crise et de communiquer les informations positives pour l'entreprise.
- Éviter les pièges de la communication susceptibles d'amplifier l'impact de la crise.

Cependant, orchestrer ce type de communication nécessite la mise en place d'un dispositif cohérent et méthodologique afin d'aboutir à des résultats probants. Il s'agit plus précisément de bâtir un dispositif informatif afin d'éviter tout emballement médiatique.

Afin de rester maître de sa communication, il est indispensable de comprendre comment fonctionnent les médias et de savoir présenter son point de vue. Auparavant, l'information était essentiellement retranscrite par les journalistes et véhiculée via des supports bien identifiés. Désormais, avec Internet, tout individu peut manifester et diffuser son avis et par conséquent son mécontentement au reste du monde. La veille médiatique est donc, entre autres, un outil essentiel pour une meilleure gestion des crises. De même, une interview ne s'improvise pas. Ne pas être préparé à un entretien avec un journaliste, c'est le risque de ne pas communiquer les messages adéquats et d'amplifier la crise. Une mauvaise information ou la multiplication des rumeurs par mauvaise gestion de la communication peuvent transformer une crise en une histoire sans fin. Donc afin d'éviter la diffusion d'informations erronées, il faut tout d'abord comprendre la logique des médias avant d'agir.

Réussir donc une communication de crise responsable et claire démontre un certain leadership et surtout la capacité de l'entreprise à gérer le problème avec pragmatisme et efficacité. Dans ce contexte, chaque entreprise, en fonction de sa nature, tente de remédier au problème en recourant à des moyens très variés, modulables, adaptables. Cela explique que les règles de base d'une communication de crise réussie sont loin d'être exhaustives puisqu'il existe une panoplie de démarches opérationnelles qui ont apporté leur fruit durant des événements de crise sur le plan public (l'épidémie de la grippe H1N1, l'accident de Tchernobyl, la crise du sang contaminé, la vache folle...) ou privé ( l'affaire *Danone* ou encore *Johnson & Johnson* qui a nécessité une maîtrise du risque par celle du temps et de la communication...) Tous ces événements ont obligé les pouvoirs publics ou privés à tenir compte de la question de la transparence. Une démarche opérationnelle efficace et apte à cerner une crise dans l'entreprise veille à :

- La présence immédiate sur le site de la crise.

- Mise en place d'un porte-parole.
- La franchise et la transparence dans la communication des informations importantes. Pas de mensonge ni d'omission.
- Se référer aux faits véridiques tout en évitant les spéculations.
- Empêchez la diffusion d'informations incomplètes ou contradictoires
- Adaptez l'information aux personnes adressées.
- Expliquez les choses simplement et précisément.
- La cohérence entre ce qui est dit et ce qui est fait. Les contradictions sont à éviter.
- Les porte-paroles de l'entreprise sont les contacts uniques des médias. Ils doivent être prêts et disponibles pour dialoguer avec le public, les partenaires ainsi que les opposants. Il s'agit d'éviter d'en faire des ennemies.

L'analyse à froid des différentes phases d'une crise et de la communication qui en a été faite représente un levier de progrès pour les entreprises. Cette analyse doit permettre de mettre en place les mesures correctives nécessaires en cas d'erreurs commises. L'étape décisive reste celle des procédés d'évaluation de l'impact d'une crise et de sa communication. Cette étape permettra à l'entreprise de mesurer les dégâts et à en tirer des enseignements (mettre en œuvre une réponse à la mesure de l'évènement et pour toutes les dimensions de la crise). L'entreprise est donc appelée à dresser un bilan où figurera :

- Les mesures des effets et des résultats de la communication de crise.
- Évaluation de l'impact d'une crise sur le fonctionnement.
- Révision de la réputation et la pérennité de l'entreprise.
- Évaluation de l'impact financier et humain d'une crise.
- Élaboration d'une *check-list* de diagnostic de crise
- Capitalisation sur la crise : l'analyse des retours d'expérience.

➤ **Analyse d'une situation de crise : Volkswagen quelle communication de crise face à un scandale inévitable ?**

Il est clairvoyant que *Volkswagen* constitue déjà un cas d'école en matière de gestion et de communication de crise. L'affaire est tellement de grande ampleur que l'on s'interroge sur la place d'une communication efficace et optimale pour sauver la réputation, d'une entreprise si puissante, déjà à terre et se prémunir d'un tourbillant économique, financier, judiciaire et social qui puisse la mettre à l'abri des dangers des crises dans l'avenir.

Les conséquences du scandale de la fameuse tricherie sur les émissions polluantes des véhicules *diesel* de la firme allemande sont colossales : des milliards de dollars se sont évaporés en Bourse, 11 millions de voitures concernées, un rappel massif de véhicules au coût encore impossible à chiffrer, une réputation sérieusement remise en question, les lourdes sanctions financières imposées par l’NHTSA américaine (agence fédérale en charge de la sécurité routière), sans oublier la désaffection redoutée des consommateurs du monde entier.

### **Quelle communication de crise faut-il adopter face à un tel scandale ?**

La difficulté, outre l’ampleur et le caractère accru de la crise, c’est que Volkswagen devrait dans l’urgence communiquer sur des faits graves envers des publics différents tels que :

- les responsables américains qui décident des sanctions, financières et pénales, à infliger au groupe allemand ;
- les responsables politiques du monde entier qui exigent sur l’immédiat des éclaircissements sur le sujet ;
- le grand public et les consommateurs, clients actuels ou potentiels de Volkswagen ;
- les médias assoiffés d’informations, qui ne cessent de tisser le scénario du feuilleton économique, industriel, politique et judiciaire qui a éclaté;
- les employés forcément inquiets : ils sont plus de 500 000 à travailler pour les entités du groupe (Volkswagen, Audi, Seat, Skoda, Porsche...).

La communication de crise de Volkswagen devrait, pour plus d’efficacité, recadrer les points suivants :

- 1- Mettre en place une communication ciblée, avec des mots forts et un ton grave et solennel, à la hauteur de l’ampleur de la crise. Sur ce point, inutile de reprocher au patron de *Volkswagen America* d’user de détours. Il faut être clair et incisive.
- 2) la communication de crise doit plier à l’obligation de transparence. Il faudra au plus vite répondre, dans les règles de l’art, aux questions essentielles concernant le trucage des contrôles antipollution : Qui ? Quand ? Où ? Comment ? Pourquoi ?
- 3) Préparer sa communication et tous azimuts. Comme répondre aux questions de la presse, à celle du Congrès américain ou des politiques européens ou asiatiques. Le groupe ne devrait pas attendre d’être sollicité par les journalistes sur telle ou telle question. Il devrait prendre l’initiative, d’aller dans l’arène médiatique de son propre chef quand, dans la mesure du possible, pour anticiper les questions et y répondre de manière claire et directe. Il faut tenter de reprendre la main dans le processus d’une communication qui informe de la manière la plus transparente possible.

4) La communication de crise de *Volkswagen* ne devrait pas se limiter aux regrets et aux remords. Lorsque le scandale est d'une forte intensité, le temps des excuses sobres, nécessaires en communication de crise doit être très vite dépassé. Les déclarations du groupe doivent s'inscrire immédiatement dans l'action et l'annonce de décisions fortes et décisives.

Sur ce dernier point, le groupe devrait clairement faire passer le message que l'ampleur de la crise est parfaitement intégrée, que cette vilaine affaire est presque déjà du passé et que toutes les options sont en cours de traitement pour surmonter la dure épreuve.

Dans ces conditions, l'avenir du PDG du groupe fait partie des questions qui faudrait résoudre en premier. Les médias allemands ont mis en cause *Martin Winterkorn*, sa démission ou destitution est une des premières décisions à prendre pour sauver le nom du géant automobile mais cette démarche, qui consiste à nommer un nouveau patron, n'a jamais permis de résoudre une crise du jour au lendemain. Mais en cas de fraude massive, cette mesure empêche de faire décrédibiliser tout le groupe. Le sort de la direction ne sera pas la seule question à régler sur l'immédiat : les changements de responsables, d'équipes, d'organisation de la production des véhicules diesel, des moyens de contrôle, sont autant de points sur lesquels Volkswagen sera jugé concernant sa capacité à sortir de l'impasse, redresser son image et regagner la confiance. La reconquête prendra le temps qu'il faudra.

*Volkswagen* a accumulé d'innombrables erreurs de communications en oubliant les règles simples des relations publiques. Une gestion de crise désastreuse qui lui a coûté trop cher. Elle doit orienter son angle d'intérêt vers la crise qui couve en interne et comment la gérer à court à moyen et à long terme.

Face à une quadruple crise : une crise d'image, une crise de confiance, une crise de réputation et crise de relations publiques, le constructeur automobile allemand a ordonné un rappel massif de véhicules après avoir équipé ses modèles diesel d'un logiciel capable de tromper les tests de mesure antipollution des autorités.

La marque a enchaîné les erreurs de gestion de crise et de communication. Dans le même temps, ce scandale médiatique a mis sur les épaules du service de relations publiques de la marque le poids de la mission de contenir les dommages causés à la réputation de l'entreprise. Pourtant, il est vite apparu que la marque *Volkswagen*, en raison de la gravité des accusations qui pèsent sur elle, a laissé la main à ses avocats plutôt qu'à ses communicants. Les premiers laissant aux seconds, une très restreinte marge de manœuvre pour communiquer avec le public et tenter de limiter l'impact des dégâts sur l'image de marque et la réputation du constructeur automobile.

Il ne faut pas se leurrer. Une telle crise ne manque jamais de muter en crise de gouvernance au sein de l'entreprise. La marque paie des erreurs stratégiques qui doivent être

assumées. En revanche, la partie la plus difficile est en effet celle qui consiste à expliquer à l'opinion publique pourquoi l'entreprise a triché et ce qu'elle compte mettre en œuvre afin que la crise ne se reproduise plus et ne puisse plus se retentir. Ce n'est qu'ainsi que l'entreprise pourra regagner la confiance des consommateurs. Le défi est de taille. Pour cela *Volkswagen* devrait mettre en place une communication adaptée, ce qui n'est pas leur cas !

Comme toute crise d'entreprise, les premières heures sont les plus cruciales. Pour répondre à toutes les rumeurs négatives, les accusations, les allégations malveillantes et, sur ce front, *Volkswagen* semble désormais perdre un temps précieux. Aucune publication n'est dédiée aux rappels sur le champ, aux excuses ou aux explications. Stupéfiant, à l'heure des chaînes d'informations en continu et de tous les réseaux sociaux, la communication de crise du groupe ne s'est manifestement pas adaptée à cette nouvelle donne alors que les techniques de riposte à la crise sont de mieux en mieux structurées.

Dans un cas comme celui-ci, les communicants de la marque accompagnés par les professionnels des relations publiques doivent jouer un rôle clé pour convaincre les cadres de haut niveau de divulguer toutes les informations relatives aux accusations. Il faut alors réagir vite et efficacement pour apaiser l'écho médiatique donné aux événements. Les révélations poseront un coup périlleux à la réputation de la société. Il ne s'agit pas d'un simple défaut de fabrication à l'usine, un banal rappel ou une autre anomalie accidentelle, mais une crise d'ampleur, il faudra donc beaucoup de temps et d'effort de communication pour changer le récit de la marque.

Pour estamper cette crise, l'entreprise doit mettre en place un manuel pour la communication de crise ainsi qu'un plan de communication de crise, un point ignoré par l'entreprise. D'autant plus *Volkswagen* a en plus des poursuites judiciaires à craindre, des poursuites d'actionnaires. Faute d'intelligence médiatique, il reste à espérer que le groupe fera preuve d'intelligence judiciaire où il n'aura plus qu'à faire appel au soutien des relations publiques.

Enfin, l'intervention du PDG était vidée de tout professionnalisme. Les propos étaient très vagues et généraux. Tout au long du message vidéo, il n'y avait pas une seule information concrète et objective. Pas une seule annonce pouvant rassurer les publics ou les parties prenantes de l'entreprise (absence de toute implication de responsable ou de quelque responsabilité). Le communiqué de presse publié par l'entreprise a été principalement une collection de généralités sans intérêt et sans efficacité. Une information opaque influx négativement sur l'authenticité du discours d'où l'intérêt de l'agir communicationnel *habermacien*<sup>1</sup>. La communication doit

---

<sup>1</sup> En référence aux principes de l'ouvrage de Jürgen Habermas (un théoricien allemand en philosophie et en sciences sociales, le penseur de l'espace public) *Théorie de l'agir communicationnel*.

devenir une priorité absolue puisqu'elle est une arme redoutable au service des intérêts de l'entreprise et de la gestion de crise. La plupart des entreprises n'ont pas besoin d'une stratégie de communication sophistiquée lors de situations de crise. La devise dans la communication, en particulier dans la communication de crise, devrait être la vérité, c'est le meilleur échappatoire.

La communication de crise est une spécialisation assez simple des relations publiques : s'il y a des problèmes dans une entreprise, les médias et les autres parties prenantes veulent légitimement savoir : quelle est la cause du problème ? Qui est responsable ? D'autres problèmes sont-ils déjà connus ? Que doit-on mettre en œuvre pour résoudre ce problème et éviter que cela ne se reproduise à l'avenir ?

Pour répondre à la question rhétorique posée, il faut mettre en place une communication de crise qui rappelle les cinq règles essentielles de relations publiques que toute personne ou toute entreprise confrontée à un tel traumatisme de réputation devrait embrasser immédiatement, pour minimiser les dégâts et mettre en place le processus de reconstruction :

- 1- Relire avec minutie l'historique de l'entreprise :** trouver les mots justes et s'y tenir tout en remontant à son historique en traçant ses années de gloire et de performance continue.
- 2 - Contrôler l'ensemble du personnel :** trier les discrets des bavards. Les portes paroles dignes de représenter avec responsabilité et pragmatisme l'entreprise, ses produits et ses actions.
- 3 – Faire face à la cruauté de l'instant :** le communicant de l'entreprise qui est un véritable diplomate doit aller rapidement mais assurément vers l'objectif. Il doit prendre le temps de bien exposer les faits et éviter de laisser les clients, les politiques, les réseaux sociaux et les médias dans l'obscurité pendant trop longtemps. Cela risque de faire éclater des rumeurs nuisibles.
- 4 - Être présent à chaque fois qu'il le faut :** il faut vérifier toutes les communications si elles sont alignées sur tous les canaux. Programmer une campagne publicitaire, en pleine crise, pour l'entreprise afin de mettre en valeur les faibles émissions de gaz polluant de ses véhicules.
- 5 – Viser la clarté et la transparence:** ne rien cacher et prouver que l'entreprise n'a rien à cacher.

Le silence, le temps mort, l'absence de communication structurée ou de parole forte, démentit maladroit, déclarations faussement rassurantes, manque d'humilité ou arrogance, incapacité à donner des informations minimales sur des données basiques de la crise coûtent trop cher à l'avenir de l'entreprise. Il est temps que les entreprises fuient ces comportements et choisissent une stratégie de communication de crise efficace : reconnaître qu'il y a bien un problème quand il y en a un, démontrer son engagement à résoudre la crise pour rassurer l'opinion, dire tout ce que l'on sait et accepter de dire que l'on ne sait pas certaines choses pour ne pas abîmer le lien de confiance qui lie l'entreprise à ses publics. Enfin, les entreprises les plus

susceptibles d'être confrontées à des crises doivent organiser et disposer de relais d'opinion fort, cela peut être véhiculé par une communauté de clients fidèles, chose qu'a été omis par *Volkswagen*.

Il est clair qu'une communication de crise peut faire ressortir le pire dans le comportement des entreprises et de leurs dirigeants mais sauve, en contrepartie, son image et sa réputation. La réputation d'une entreprise est son capital. Il semble que *Volkswagen* ait ici beaucoup du mal à récupérer. Remarquons enfin que cette communication de crise mal gérée impacte tout le secteur automobile. Ainsi, acculée, l'ACEA, la fédération des constructeurs automobiles européens, a, sans succès, maladroitement et faiblement tenté de se faire entendre.

## Conclusion

En guise de conclusion, gérer une crise repose sur une communication rapide, cohérente et destinée à chacun des publics internes et externes.<sup>1</sup> L'analyse de l'environnement de la crise permet d'identifier les publics spécifiquement concernés par la situation, leurs positions respectives ainsi que leurs interactions. La communication est sollicitée pour informer et rétablir la confiance tout en rassurant la population cible.

Une gestion du risque permet, en amont, de limiter les impacts d'une crise sur l'activité et la réputation de l'entreprise ou l'organisation. L'important pour un chef d'entreprise est de préparer son entreprise à affronter, un jour ou l'autre, une situation d'urgence. Lorsque survient la crise, il faut agir efficacement, décider rapidement, délivrer en temps réel une information adaptée à chacun de ses publics, être la principale source d'information des faits auprès des médias : en un mot il faut *communiquer efficacement*.

De nos jours et avec le développement des *Sciences de l'Information et de la Communication*, la diffusion de l'information emprunte les chemins les plus rapides tels que l'Internet ou les réseaux sociaux<sup>2</sup>. Le public n'est plus un spectateur, mais un intervenant averti sur tous les détails d'une éventuelle crise. La communication de crise ne devient qu'un moyen parmi d'autres dans le processus du rétablissement de l'ordre. Le retour à la situation normale est donc l'affaire de la société de l'information. Ainsi, il est nécessaire de valoriser davantage la communication en impliquant dans le même stand une gouvernance équitable encadrée par un agir communicationnel basé sur un langage plus valide qui renvoie à la prétention à l'exactitude, à la justesse par rapport au contexte social et à ses normes, et enfin à la sincérité. Procéder ainsi pourra-t-il estomper une crise dans un temps record et régler les conflits qui gênent le développement socioéconomique d'une société ? Il faudrait plutôt réformer les types de communication pour une meilleure communication efficace et efficiente.

---

<sup>1</sup> S'interroger sur leur niveau d'information ce qu'ils savent, ce qu'ils ne savent pas, comment ils le savent, ce qu'ils veulent savoir.

<sup>2</sup> Ce dernier est à prendre avec beaucoup de précaution. Le flux d'information échappe souvent aux règles de la fiabilité. Amplifié ou erroné, il peut tuer l'information et complexifier davantage la crise au lieu de la tirer au clair.

## Bibliographie

1. Beucher Stéphanie, Reghezza Magali et Veyret Yvette, Les risques, Paris, Bréal
2. Breton. D, La sociologie du risque, coll. Que sais-je ?, Paris, PUF, 1995
3. Bloch. E, Communication de crise et réseaux sociaux, Dunod, 2012
4. Gabay M, La nouvelle communication de crise, concepts et outils, éditions Stratégies, 2001.
5. Habermas Jürgen, Théorie de l'agir communicationnel T1 et T2, Paris, Fayard. 1987
6. Heiderich. D, Rumeurs sur internet, Village Mondial, 2004
7. Lagardec P, Apprendre à gérer les crises, Paris, Les éditions d'organisation, 1994, 120 p.
8. Libaert. Thierry, La Communication de crise (3ème édition), Dunod, 2010
9. Libaert, Thierry. Le plan de communication : Définir et organiser votre stratégie de communication. Dunod, 2<sup>ème</sup> ed, Paris, 2003. 241 p.
10. Morin. Edgar, Pour une crisologie , *Communications*, 1976, vol. 25, p. 149 163.
11. Roux-Dufort. Christophe, Gérer et décider en situation de crise, Paris, Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, 2003, 243p.
12. Sartre Véronique, La communication de crise, Paris, Démos, 2003, 156p. 2004, 206p.

## Articles de revue

1. Jean-Pierre Piotet RISQUE ET RÉPUTATION : L'ENTREPRISE SOUS LE REGARD DES AUTRES *Président de l'Observatoire de la Réputation Président de Thompson Corp.*
2. Roux-Dufort. Christophe, Crises : des possibilités d'apprentissage pour les entreprises, *Revue Française de gestion*, Mars, Avril, Mai 1996, 11p.
3. Le Monde. La communication de crise à l'heure des nouveaux médias, interview de C. Roux-Dufort et Didier Heiderich, janvier 2007.
4. Europe1. Interview sur Total et l'ERIKa, T. Libaert, janvier 2008.

## Webographie

1. <http://www.lemonde.fr/scandale-volkswagen/> ( vendredi 15, 16 et 18 octobre 2015)
2. <http://www.lefigaro.fr/societes/2015/09/23/20005-20150923ARTFIG00021-scandale-volkswagen-l-affaire-qui-afflige-les-politiques.php> Loïc Besson mis à jour le 23/09/2015 à 6h00

3. [http://www.liberation.fr/futurs/2015/09/24/affaire-volkswagen-si-vous-avez-rate-le-debut\\_1389069](http://www.liberation.fr/futurs/2015/09/24/affaire-volkswagen-si-vous-avez-rate-le-debut_1389069) (24 septembre à 10h 18)