# Chapitre 1
# Définition et principaux concepts

*« Le changement du monde n'est pas seulement création, progrès, il est d'abord et toujours décomposition, crise. »*

Alain Touraine

**Chapitre rédigé par Thierry Libaert**

La crise est un concept tellement surutilisé qu'il en a perdu sa signification. Dès qu'un événement majeur survient, il se retrouve souvent affublé de crise. Il est donc important de bien définir ce qu'est une crise.

## Avant d'aller plus loin

Pour mieux cerner votre perception des crises, posez-vous deux questions :

1. Quels sont les termes qui vous viennent spontanément à l'esprit lorsque vous pensez au mot « crise » ?
2. Quelles sont les organisations qui vous viennent spontanément à l'esprit lorsque vous pensez au mot « crise » ? Demandez-vous ensuite pourquoi ces organisations vous sont revenues immédiatement en mémoire.

## 1. Définition

### 1.1 La crise et ses caractéristiques

Le terme de crise n'est pas spécifique à la sphère organisationnelle. La crise existe dans tous les domaines, et l'on évoque en permanence les crises économiques ou démographiques. Dans le domaine de la santé, tout étudiant a sans doute déjà eu une crise de foie et peut-être rencontré un proche faisant une crise de nerfs. La majorité des couples a éprouvé une crise conjugale. En géopolitique, le monde a connu en 1962 la crise des missiles, et l'Europe a dû affronter en 2016 une crise migratoire. La crise est omniprésente, et il est rare de lire un journal sans y retrouver au moins une occurrence du terme de crise.

Étymologiquement, le mot « crise » vient du grec *krisis* qui renvoie aux idées de jugement et de décision. La crise serait le moment de la décision. Dans le domaine médical, le plus utilisé à son origine, la crise était le moment de manifestations violentes.

De nombreux termes se rapprochent de la crise ; ils doivent toutefois en être distingués sur une échelle de gravité.

**Figure 1.1** Échelle de gravité d'une crise

©2018 Pearson France - Communication de crise - Thierry Libaert, Nicolas Baygert, Bernard Motulsky, Nicolas Vanderbiest & Mathias Vicherat

L'incident est interne à l'organisation et n'implique pas de conséquences externes, comme cela peut être le cas pour un accident. La crise entraîne des conséquences plus importantes pouvant impacter la relation avec les parties prenantes et la réputation de l'organisation. La catastrophe implique un grand nombre de victimes, et fait intervenir obligatoirement les pouvoirs publics et des moyens de secours ; elle peut être d'origine organisationnelle (Tchernobyl, 1986) ou naturelle (tsunami dans le Sud-Est asiatique, 2004).

Un très grand nombre de définitions de la crise existent, elles reprennent majoritairement les éléments suivants :

- **L'incertitude.** Dans une crise, les modèles et les repères traditionnels disparaissent. C'est notamment un élément clé de la définition que donne le philosophe et sociologue Edgar Morin : « C'est le moment où, en même temps qu'une perturbation, surgissent les incertitudes. »
- **La soudaineté.** La crise présente un caractère aigu et limité dans le temps. Otto Lerbinger définissait la crise comme étant notamment un événement imprévu, ce que précisait Patrick Boccard : « Un événement inattendu ou non contrôlé. »
- **L'impact.** C'est ce qui différencie la crise de l'accident ou *a fortiori* de l'incident. La crise est un événement pouvant mettre en péril l'existence même d'une organisation.
- **La médiatisation négative.** Par la crise, l'organisation devient le centre d'intérêt médiatique, et ceci de manière critique. Cette médiatisation peut s'effectuer également sur les médias *on line*, mais généralement l'événement ne devient crise qu'à partir du moment où les médias traditionnels s'en emparent.
- **La perception.** C'est le terme que Timothy Coombs introduit dans sa nouvelle définition en 2015, signifiant ainsi l'importance de la représentation de la crise. Selon lui, la crise est « la perception d'un événement imprévisible qui menace d'importantes attentes des parties prenantes concernant la santé, la sécurité, l'environnement ou des problèmes économiques, elle peut impacter fortement la performance de l'organisation et générer des conséquences dommageables ».
- **Le changement.** La crise marque la transformation, brutale, d'une organisation, le passage entre deux états.
- **L'opportunité potentielle.** La crise peut receler de nombreux facteurs positifs et déboucher sur une situation favorable. Steven Fink, qui a initié l'approche globale du management des crises en 1986, définit la crise comme « un état fluide et dynamique des affaires contenant du danger et de l'opportunité. C'est un point de bascule pour le meilleur ou le pire ». L'histoire de la communication recèle ainsi de nombreux exemples où les crises se sont révélées favorables aux organisations. Il est souvent rappelé qu'en chinois, le terme de crise est composé de deux idéogrammes, l'un signifiant le danger et l'autre l'opportunité.

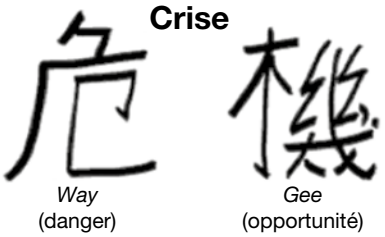


**Figure 1.2** Deux idéogrammes signifiant « crise » en chinois

©2018 Pearson France - Communication de crise - Thierry Libaert, Nicolas Baygert, Bernard Motulsky, Nicolas Vanderbiest & Mathias Vicherat

- **Le processus**. Derrière ce terme se retrouve l'idée que la crise n'est pas l'effet du hasard. Davantage qu'un événement, la crise est l'effet d'un processus et traduit le plus souvent une série de dysfonctionnements. C'est sous cet angle que Christophe Roux-Dufort définit la crise : « Un processus qui sous l'effet d'un événement déclencheur met en éveil une série de dysfonctionnements. » Selon lui, la crise est la résultante d'un processus qui s'est dégradé et pour lequel l'organisation a évité de réagir. La définition devient donc : crise = accumulation de fragilités + ignorance.

Deux grandes écoles coexistent dans l'étude des crises : l'école dite processuelle, représentée par des spécialistes comme Roux-Dufort ou Shrivastava, pour qui la crise n'est pas un événement mais un processus, insiste sur le fait d'une linéarité des crises et donc d'une prévisibilité. Ce courant de pensée prend ses racines dans des visions techniques et managériales, et recommande de développer prioritairement des dispositifs d'anticipation pour mieux prévenir les crises.

L'autre courant est issu de conceptions davantage ancrées originellement dans la science dure des mathématiques ou de la physique. En mathématiques, René Thom (1923-2002) est considéré comme le père de la théorie des catastrophes, même si celui-ci insistait sur le fait qu'elle était avant tout une méthodologie ayant pour objectif l'organisation des données dans des conditions variées. La théorie des catastrophes met l'accent sur deux paramètres intéressant le champ de l'étude des crises : d'abord l'idée de discontinuité, ensuite celle de l'instabilité. S'inspirant de ces travaux, Christophe Zeeman (1925-2016) a développé, en cherchant à la modéliser, l'idée qu'un changement de valeur infime pouvait engendrer des effets brusques. Par ailleurs, la théorie du chaos ou l'étude des fractales mettent en évidence une part d'indétermination dans les évolutions consécutives à un événement. Cela est parfaitement illustré dans la théorie dite de l'effet papillon formulée par le météorologue Edward N. Lorentz en 1977 : le battement des ailes d'un papillon au Brésil peut engendrer une tornade au Texas. Cette formule, issue du titre d'une conférence prononcée devant l'association américaine pour l'avancement des sciences, traduit une conception de la crise comme un phénomène imprévisible. La crise échappe aux repères traditionnels. Les crises qui surviennent ne sont pas celles attendues, et les crises attendues restent sans effet. Les crises sont devenues mutantes et protéiformes, et cela nécessite d'avoir sur elles une réflexion « hors cadre » pour reprendre l'expression développée par Patrick Lagadec, spécialiste de la gestion de crise, qui a été dans les années 1980 l'un des premiers à étudier ces phénomènes.

En dehors des sciences physiques, médicales et mathématiques, l'étude des crises s'effectue dans un grand nombre de champs disciplinaires. Parmi les principales disciplines, il convient de noter :

- **La sociologie**, soit dans le cadre d'une réflexion globale (*La société du risque* de Ulrich Beck), soit de manière plus micro, notamment par des études sur la sociologie du risque ou concernant la reconstitution d'interactions à la suite de catastrophes.
- **La psychologie**, notamment par l'étude de comportements individuels face aux crises. L'approche peut se révéler utile dans la constitution de la cellule de crise ou dans la relation aux victimes.
- **La philosophie**. L'interrogation principale est de repositionner l'homme dans un univers de crise. Hans Jonas avait en 1979 posé la question de notre responsabilité face aux générations futures (*Le Principe responsabilité*, 1979). Le philosophe Jean-Pierre Dupuy plaide contre le principe de précaution et pour la reconnaissance d'une probabilité majeure de crise grave (*Pour un catastrophisme éclairé*, 2002).

©2018 Pearson France - Communication de crise - Thierry Libaert, Nicolas Baygert, Bernard Motulsky, Nicolas Vanderbiest & Mathias Vicherat

La crise, par sa complexité, échappe aux disciplines et aux définitions trop étroites. Toutefois, ses caractéristiques principales permettent d'en délimiter les contours. La crise est un événement dont la soudaineté, l'ampleur et les responsabilités qu'elle révèle placent l'organisation au centre d'une attention critique élevée des parties prenantes.

## 1.2 Gestion et communication de crise

La crise est trop souvent représentée en fonction de son impact médiatique, et donc de ses conséquences en termes de communication. C'est oublier que la crise résulte souvent d'un accident industriel et que ses conséquences immédiates concernent prioritairement des actifs tangibles.

**EXEMPLE**

### Différentes situations de crise

En 2008, des pirates somaliens s'emparent d'un voilier de croisière de la société Le Ponant qui transportait 30 personnes. Les pirates prennent 22 passagers en otage et réclament une rançon. On peut envisager que pour la société Le Ponant, il soit plus essentiel de concentrer les efforts sur la sécurité des otages et les perspectives de libération, plutôt que d'imaginer la communication sur le sujet.

Le 20 avril 2010, la plateforme Deepwater louée par la société BP au large de la Louisiane explose. Onze personnes trouvent la mort dans cette explosion et une immense marée noire débute. Ce n'est que le 15 juillet que cette marée noire parviendra à être endiguée. On voit bien là qu'outre la mort d'onze personnes, c'est l'incapacité de BP à colmater la fuite qui a occasionné une défiance envers l'entreprise. Celle-ci apparaissant incapable de bien gérer la crise, tous les efforts de communication peuvent sembler vains.

La plateforme Deepwater, ©Shutterstock

Parmi les éléments incontournables en gestion de crise, figure le plan de continuité d'activité (PCA). Ce document s'effectue en anticipation de crise et a pour objectif de préparer l'entreprise à fonctionner en mode dégradé. En 2005, le gouvernement français avait ainsi demandé aux grandes entreprises françaises de travailler sur la continuité de leurs activités dans l'hypothèse d'une pandémie liée au virus de la grippe aviaire. Différents scénarios ont pu être mis en place. Par exemple, comment l'entreprise peut-elle continuer ses activités avec 20 %

©2018 Pearson France - Communication de crise - Thierry Libaert, Nicolas Baygert, Bernard Motulsky, Nicolas Vanderbiest & Mathias Vicherat

de ses salariés atteints par la grippe aviaire ? Et avec 40 % des salariés malades ? Cela conduit l'entreprise à établir des hypothèses de développement massif de télétravail, de suppression de certaines activités considérées comme non immédiatement nécessaires (formation) et de redéploiement à court terme de collaborateurs des fonctions back office vers de la relation client.

Une question fréquente en gestion de crise porte sur le placement de curseur entre la prévention et la réparation. Ainsi, une entreprise a-t-elle intérêt à prendre des mesures de prévention parfois très onéreuses pour un événement improbable, ou à prévoir des mesures de réparation si l'accident survient ? La notion centrale ici est celle de résilience, c'est-à-dire la capacité d'une organisation à revenir à un état normal après une crise.

Il est délicat de séparer la gestion de la communication, mais il est surtout essentiel de bien comprendre qu'une crise est rarement réductible à un simple problème de communication. Certes, celui-ci peut se révéler être un enjeu majeur, et l'on considère généralement que 80 % d'une bonne gestion de crise sont dévolus à la communication. Cette évaluation est issue du constat du temps passé par le manager d'organisation en situation de crise aux activités de communication, celles-ci étant estimées aux 4/5 de son temps de travail.

Certes, il peut exister des situations où la crise ne serait qu'un problème de communication. Ainsi, une rumeur sur une faillite possible de l'entreprise, alors que celle-ci serait solide, ou l'attaque envers un homme politique pour harcèlement ne concerne pas des modalités de gestion, mais uniquement une problématique de communication, et en l'espèce de transparence. Mais ces cas restent isolés et globalement, il est important de bien considérer les deux éléments de gestion et de communication au sein d'un même ensemble, celui du management de crise. La meilleure communication étant celle qui s'appuie sur des éléments tangibles, il est préférable d'engager immédiatement des actions correctrices que de communiquer, plutôt que l'inverse. Pour prendre un exemple extrême, si un incendie se déclare dans un entrepôt, il est préférable pour son propriétaire de prendre un extincteur pour l'éteindre plutôt que de rédiger un communiqué de presse annonçant la naissance d'un incendie.

Deux autres points doivent être signalés à propos du rôle de la communication dans la gestion de crises :

- Le premier est la considération des limites mêmes de l'efficacité communicationnelle. Face à des événements de grande ampleur, la communication ne sera pas en mesure de sauver une organisation. Face à une catastrophe industrielle, comme celle de la centrale nucléaire de Tchernobyl qui a explosé le 26 avril 1986, la communication est de faible utilité face à la gravité du désastre. Certes, elle peut réduire les conséquences réputationnelles, mais la communication a rarement la capacité de sauver une organisation gravement compromise dans les causes et les conséquences d'un désastre majeur.
- Le second s'adresse davantage aux étudiants souhaitant approfondir le sujet de la communication de crise. Un grand nombre d'ouvrages ou d'articles sont rédigés par des professionnels, le plus souvent en agence. Malheureusement, sous couvert de témoignages, ces livres ou articles présentent souvent une vision triomphaliste sur la manière avec laquelle, grâce à leur professionnalisme, la crise a pu être surmontée. Il est donc important pour le lecteur de toujours bien s'interroger sur l'auteur de témoignages et sur l'intérêt de celui-ci. Il s'apercevra que souvent, la rédaction est unilatéralement effectuée dans une perspective promotionnelle dont tout esprit critique est absent. Toute approche trop laudative doit être considérée avec une extrême prudence.

©2018 Pearson France - Communication de crise - Thierry Libaert, Nicolas Baygert, Bernard Motulsky, Nicolas Vanderbiest & Mathias Vicherat

## 1.3 L'histoire du management des crises

La communication de crise n'a pas eu une histoire linéaire et plusieurs étapes ont balisé son parcours.

Une première étape s'étend des origines à la fin du XIXe siècle. Cette phase, caractérisée par une absence totale de communication, est marquée par deux éléments. D'abord, les crises apparaissent avant la grande révolution industrielle et sont donc essentiellement liées à des catastrophes naturelles. Le second est qu'elles sont perçues au travers du prisme religieux : « La catastrophe est un avertissement divin. »[1] La catastrophe est une réaction divine devant le constat du péché de l'humanité ; la crise est une punition.

Aux XVIIIe et XIXe siècles, la conception divine évolue et laisse émerger une conception où se diffuse un sentiment de fatalisme. La crise n'est plus automatiquement assimilée à un châtiment divin, mais aucune responsabilité ne peut se distinguer. Les catastrophes deviennent davantage industrielles, et le facteur humain apparaît, que ce soit dans la survenance (accidents), dans la prévention (invention du paratonnerre par Franklin en 1744) et dans la réparation (apparition des compagnies d'assurances). La responsabilité des entreprises reste faible, d'abord parce que celles-ci sont peu développées, ensuite et surtout parce que les interlocuteurs critiques (associations, organisations syndicales) et les médias sont inexistants, peu structurés ou peu enclins à entrer en conflit avec des responsables industriels.

La troisième étape démarre au début du XXe siècle et se prolonge jusque dans les années 1970-1980. La gestion de crise apparaît sous l'angle technique de la réduction des risques. Elle est prise en charge par les services de sécurité des grandes entreprises, et l'angle principal est celui de la sécurité des installations. Par ailleurs, la distinction entre crises naturelles et responsabilité humaine évolue. Ainsi, des responsabilités humaines sont évoquées lors du constat des dégâts occasionnés par le grand tremblement de terre de San Francisco en 1906, en raison des permis de construire accordés dans des zones sismiques connues comme étant tout particulièrement à risques. L'homme n'est pas responsable de la crise, mais il a le pouvoir d'en réduire les effets. Le développement des offres d'assurances est un moteur majeur de la professionnalisation de la gestion de crise, en accélérant la mise en place de processus de cartographie des risques, celui-ci ayant pour objectif de repérer la crise potentielle pour mieux en réduire le risque d'occurrence.

La quatrième étape débute dans les années 1980 et marque l'entrée dans le professionnalisme de la communication de crise. L'introduction de directions de la communication, la généralisation des médias, la perception du risque réputationnel, tout cela amène une évolution dans le management de la crise et la communication se voit reconnue une part majeure dans la réussite de la gestion de crise. Cette étape était déjà en germe au début du XXe siècle, et la déclaration des principes publiée en 1906 par Ivy Lee (1877-1934), qui marque la naissance des relations publiques, reconnaît explicitement le besoin d'une communication de crise efficace.

Le premier événement ayant donné lieu à une communication de crise est celui du déraillement d'un train de la Pacific Railroad aux États-Unis en 1905. Suite à cet accident, des communiqués de presse ont été envoyés pour inviter les journalistes sur les lieux de l'accident afin de mettre en place des rencontres explicatives avec des leaders d'opinion. Une grève dans les mines de charbon a donné lieu à la même stratégie et dans les deux cas, c'est Ivy Lee qui a organisé la communication. Cela amène Arnaud Benedetti à considérer que « Lee est le

1. François Walter, *Catastrophe. Une histoire culturelle des XVI-XXIe siècles*, Seuil, 2008, p. 9.

©2018 Pearson France - Communication de crise - Thierry Libaert, Nicolas Baygert, Bernard Motulsky, Nicolas Vanderbiest & Mathias Vicherat

précurseur de la communication de crise dont il pose les fondamentaux : la réactivité et la transparence »[2].

Il est difficile de fixer une date précise pour caractériser la naissance de la communication de crise. Présente au début du XXe siècle, elle se retrouve dans le domaine des grandes opérations financières, et le groupe Publicis déclare l'avoir mise en œuvre avec succès en 1968 pour le groupe Saint-Gobain qui faisait l'objet de la part de BSN (actuellement Danone) de la première grande OPA hostile.

C'est toutefois dans les années 1980 que la communication de crise en tant que pratique organisationnelle est reconnue comme champ de recherche institutionnelle. La catastrophe de Three Mile Island (1979) et l'affaire du Tylenol (1982) auront d'importantes répercussions, et les premiers ouvrages seront publiés à cette époque (*La civilisation du risque*, Patrick Lagadec, 1981 ; *La société du risque*, Ulrich Beck, 1986 ; *Crisis Management: Planning for the inevitable*, Steven Fink, 1986). On peut considérer que c'est la catastrophe de Tchernobyl en 1986, première grande crise à l'échelle internationale, qui a accéléré les recherches et la prise en compte d'une nécessité de préparation dans la sphère industrielle.

La dernière étape émerge aux alentours de 2005, avec la généralisation progressive des réseaux sociaux. Les crises changent de nature ; elles deviennent davantage insaisissables, imprévisibles et se confondent souvent avec le *bad buzz*.

## 1.4 Communication de crise et sensible

La représentation de la crise a évolué et sous le concept, un nouveau champ disciplinaire a émergé, celui de la communication sensible.

Cette expression de communication sensible tend parfois à supplanter celle de communication de crise, alors même que celle-ci n'en constitue qu'une partie.

Le choix de cette expression s'explique de deux manières. D'abord parce que la communication traite d'un sujet « sensible » au regard de l'opinion et des parties prenantes. Ensuite parce que la communication est elle-même « sensible » au sens où l'on pouvait dire d'une plaque photographique qu'elle était sensible, c'est-à-dire que la moindre lumière externe pouvait voiler une photographie.

Sur ce point, on peut observer que dans la mémoire des crises, celles dont l'opinion se souvient ne résultent souvent pas tant de la gravité même de l'événement que des erreurs de communication qui ont été faites.

La communication sensible regroupe quatre types de communication :

- **La communication de crise** qui lui a apporté ses principes et qui constitue la communication la plus intense de la communication sensible.
- **La communication sur les risques.** Ici sont évoqués les risques identifiés en tant que tels, comme le tabac, l'alcool et les radiations. Le principe central de gestion des risques est le principe de prévention, à savoir la mise en œuvre des procédures correctrices face à un risque connu.
- **La communication sur les sujets sensibles.** Il peut y avoir dans l'actualité des sujets de discussion particulièrement interpellants, sans que ceux-ci ne présentent un risque identifié. Selon la manière dont ils sont traités dans l'espace public, ces sujets peuvent devenir des sujets de crise, mais pour la plupart, ils restent à l'état statique, c'est-à-dire que les

2. Arnaud de Benedetti, *La fin de la com,* Les éditions du Cerf, 2017, p. 28-29.

©2018 Pearson France - Communication de crise - Thierry Libaert, Nicolas Baygert, Bernard Motulsky, Nicolas Vanderbiest & Mathias Vicherat

arguments échangés et les acteurs se modifient peu. Ainsi, le cas de l'expérimentation animale, de la fourrure, du gavage des oies, de la corrida, de certaines pratiques de pêche sont des sujets sensibles, qui nécessitent une communication adaptée.

- **La communication d'acceptabilité** est celle qui s'effectue en accompagnement d'un projet d'implantation d'ouvrage ou d'équipement ayant un impact environnemental majeur. Des exemples comme ceux du projet de barrage hydraulique de Sivens, de l'aéroport de Notre-Dame-des-Landes ou du centre de stockage de déchets radioactifs en sont des illustrations.

Ces quatre composantes de la communication sensible sont souvent en interaction. Les contestations liées au barrage de Sivens (communication d'acceptabilité) sont devenues une crise après le décès d'un manifestant en octobre 2014. Les oppositions aux OGM constituent une communication sur un sujet sensible, mais elles peuvent s'inscrire dans le domaine de la communication d'acceptabilité dès lors qu'elles se réfèrent à une action contre un champ qu'il conviendrait de faucher pour les opposants.

Le thème du gaz de schiste s'inscrit dans la communication sur les risques, puisqu'ils sont pour la plupart connus ; il s'agit d'un sujet sensible dans l'opinion. Il peut devenir un enjeu de communication d'acceptabilité dès lors qu'une implantation de forage serait programmée et l'on peut imaginer que l'entreprise concernée devrait rapidement déployer un programme de communication de crise.

## 2. Les domaines de la communication de crise

En dehors des domaines connexes à la communication de crise, celle-ci concerne un grand nombre de disciplines de la communication d'entreprise, et son management peut fortement varier.

### 2.1 Les disciplines associées

La communication de crise est le plus souvent associée à la communication institutionnelle de l'entreprise, puisqu'elle concerne prioritairement les enjeux de réputation.

Toutefois, d'autres disciplines peuvent revêtir une importance majeure. La communication financière a pour objectif de rassurer les actionnaires lorsque la crise éclate. Dans certains cas, celle-ci peut être prioritairement utilisée, ce qui peut laisser croire aux médias et à l'opinion publique que la crise est mal gérée, alors même que l'entreprise a fait le choix de privilégier une communication ciblée sur les publics financiers. Il est nécessaire de considérer l'ampleur et la volatilité des flux financiers internationaux pour comprendre que l'impact boursier peut être nettement plus considérable que les conséquences institutionnelles. Il suffit pour s'en convaincre d'observer la pratique de certaines entreprises capables d'annoncer, à quelques jours d'intervalle, des résultats financiers positifs suivis de plans de restructuration entraînant des pertes d'emplois. Dans cette hypothèse, l'opinion publique est scandalisée, mais les publics financiers rassurés.

La communication interne est souvent oubliée dans les stratégies de communication de crise, alors qu'elle en est un rouage essentiel. En effet, les salariés peuvent être à l'origine de la crise (grève) ou en être les victimes (harcèlement, plan social), et la quasi-totalité des crises ayant un impact prioritaire en externe (pollution) affecte directement les collaborateurs de l'entreprise.

En outre, les salariés peuvent être utilisés dans des stratégies de communication pour montrer le soutien qu'ils apportent à leur entreprise.

©2018 Pearson France - Communication de crise - Thierry Libaert, Nicolas Baygert, Bernard Motulsky, Nicolas Vanderbiest & Mathias Vicherat

EXEMPLE

### Une stratégie de communication réussie

En janvier 2008, une fraude exceptionnelle est décelée à la Société Générale, une des premières banques françaises. Devant l'ampleur des pertes évaluées à près de cinq milliards d'euros, des rumeurs de faillite se propagent et des possibilités de rachat par d'autres établissements financiers émergent. La communication interne fut largement utilisée. Les salariés reçurent de nombreux messages explicites de leur direction et eurent la possibilité de poser, via l'intranet, des questions directes à leur PDG. 38 000 salariés assistèrent ainsi à un chat avec leur PDG. Lorsque les rumeurs d'OPA par BNP Paribas commencèrent à s'amplifier, la quasi-totalité des salariés du siège social basé à La Défense descendirent le 30 janvier 2008 de leur bureau pour montrer, pancartes « We ♥ SG » à l'appui, leur soutien et attachement à leur banque, et le risque de crise interne potentiel si l'OPA devait se confirmer.

Siège de la Société Générale, La Défense, 2015, ©Shutterstock

Depuis quelques années, certains spécialistes utilisent de plus en plus l'expression de « relations publiques de crise ». En dehors d'un simple élément de différenciation par rapport à d'autres agences spécialisées en communication de crise, cette appellation a le mérite d'insister sur l'approche relationnelle nécessaire en période de crise. Le fait de mettre l'accent sur la notion de relation permet de valoriser la relation avec les parties prenantes, insiste sur la hiérarchisation de leur importance en situation de crise et sur la nécessité d'adapter les messages à chacune d'entre elles.

## 2.2 Le rattachement organisationnel

Il existe peu d'études sur le rattachement du management des crises dans les entreprises. Les rattachements apparaissant le plus souvent sont :

- **Le secrétariat général de l'entreprise**. C'est le cas le plus fréquent et le plus logique, car ce service est transverse par rapport à l'ensemble des directions de l'entreprise.
- **La direction de la communication** est le lien de rattachement dans les entreprises où l'impact majeur peut être d'ordre réputationnel ou pour lesquelles la priorité est la diffusion de messages vers les médias ou les clients.

©2018 Pearson France - Communication de crise - Thierry Libaert, Nicolas Baygert, Bernard Motulsky, Nicolas Vanderbiest & Mathias Vicherat

EXEMPLE

**Priorité à l'usager**

Dans l'ouvrage *SNCF, la mutation impossible ?* rédigé par François Regnault (édition J. C. Gawsewitch, 2009), l'auteur indique le changement de paradigme suite à un accident, celui de la gare d'Aubagne le 30 août 2008, qui occasionna d'importants retards et marqua le début d'une communication de crise basée sur le client. « L'information aux voyageurs est désormais traitée au même rang que la sécurité. (…) Depuis cette période, les points en période de crise commencent toujours par la situation des voyageurs. » La cellule de crise est rattachée au directeur de la communication.

- **La direction des risques** constitue également un rattachement fréquent, notamment dans les entreprises où prédomine une culture technique. Cette direction s'occupant de la cartographie des risques, il apparaît logique que sa mission se poursuive après le passage du risque à la crise.
- **La direction qualité, sécurité, environnement** (QSE) est à l'origine des services en charge de la gestion des risques. Moins fréquente actuellement dans les grandes entreprises, elle reste un lieu privilégié pour les entreprises de taille intermédiaire. Le risque est ici cartographié en lien avec les démarches qualité de l'entreprise.
- **La direction commerciale** est le lieu privilégié dans les cas où la crise majeure apparaît en lien avec un problème affectant un de leurs produits mis sur le marché des consommateurs.

Bien d'autres rattachements sont envisageables. Certains sont à proscrire, comme celui qui s'effectuerait au sein de la direction juridique et qui pourrait avoir pour conséquence une gestion par les procédures juridiques au détriment d'approches communicationnelles.

Aucun rattachement en soi n'apparaît sous cette dernière réserve comme étant meilleur qu'un autre, le paramètre principal étant d'abord la capacité de celui-ci à agréger les compétences et à encourager la mise en commun.

## 3. Les caractéristiques

Les crises possèdent des caractéristiques propres dans leur contenu, comme l'ampleur, le déferlement médiatique, l'incertitude dans laquelle elles s'inscrivent, les menaces qui pèsent sur l'organisation concernée. Elles possèdent également des caractéristiques propres quant à leur déroulement, ses composantes et ses tendances.

### 3.1 Le déroulement

La crise compte quatre phases : préliminaire, aiguë, chronique et de cicatrisation.

#### 3.1.1 La phase préliminaire

La crise est encore embryonnaire ; elle n'existe qu'à l'état de signaux faibles, à l'exemple d'une montée des réclamations chez les consommateurs, un accident comparable chez une entreprise similaire, des odeurs ou fumées suspectes dans des entrepôts, quelques tweets très critiques. À ce stade, rien n'est définitif et la crise pourrait ne jamais apparaître si des mesures correctrices sont rapidement effectuées. Cette phase préliminaire ne forme qu'une possibilité de crise. Les nombreux travaux sur les cartographies des risques visent à mieux détecter ces possibilités de risques, afin de mieux juguler l'émergence d'une crise. Cela indique tout à la fois l'importance d'une veille anticipatrice, mais également les limites puisque le signal faible ne prend son sens que rétrospectivement, une fois la crise éclatée. Cela pose également la

©2018 Pearson France - Communication de crise - Thierry Libaert, Nicolas Baygert, Bernard Motulsky, Nicolas Vanderbiest & Mathias Vicherat

question de l'imprévisibilité, ce que formulait parfaitement dès 2003 un philosophe des sciences, Jean-Pierre Dupuy : « L'événement possible, évitable grâce à une action efficace : tel est le schéma de pensée auquel il faut renoncer. »[3]

### 3.1.2 La phase aiguë

Elle constitue la phase la plus intense de la crise et prend place le plus souvent immédiatement après une situation d'absence de problèmes apparents. Cela peut être l'explosion d'une usine, le naufrage d'un navire, le crash d'un avion, la découverte de manœuvres frauduleuses, d'importantes intoxications alimentaires. En une période très courte, de quelques heures, l'organisation concernée se retrouve sous les feux de l'actualité médiatique et sous un angle majoritairement négatif.

EXEMPLE

**Crise et emballement médiatique**

- En 1979, au lendemain de l'accident nucléaire de Three Mile Island aux États-Unis, 500 journalistes étaient sur place pour couvrir la catastrophe.
- En 1986, 1 500 journalistes se trouvaient sur les lieux de la catastrophe de la navette Challenger.
- En 1988, 1 000 journalistes étaient présents à Lockerbie après le crash d'un avion.
- En 1998, le service de presse d'Hydro Québec a déclaré avoir organisé 3 900 interviews avec des journalistes suite à un épisode de verglas particulièrement difficile.
- En 2004, le service de presse d'Aéroports de Paris a reçu dans la seule matinée du 24 mai plus de 120 demandes d'interviews suite à l'effondrement du terminal 2E à Roissy.
- En janvier 2008, la Société Générale a estimé que 2 000 journalistes avaient suivi l'affaire Kerviel et que celle-ci avait donné lieu à près de 20 000 unes.
- Lorsqu'en avril 2008, le cabinet Corpcom a été appelé en appui communication dans l'affaire de la prise d'otage du Ponant, son dirigeant a déclaré avoir été sollicité par 125 médias.
- Le 25 mai 2012, suite à une fuite de gaz détectée à proximité d'une plateforme du groupe Total en mer du Nord, l'entreprise a reçu 800 appels téléphoniques.

Three Mile Island et sa centrale nucléaire, ©Shutterstock

3. « Principe de précaution et catastrophisme éclairé », *Cahiers du Mur*, n° 52, deuxième semestre 2003.

©2018 Pearson France - Communication de crise - Thierry Libaert, Nicolas Baygert, Bernard Motulsky, Nicolas Vanderbiest & Mathias Vicherat

Cet emballement médiatique s'exerce également sur les médias *on line*. La crise relative au crash d'un avion et la disparition d'un autre de la compagnie Malaysia Airlines en 2014 ont donné lieu à plus de 30 millions de tweets. L'expulsion brutale d'un passager d'un vol de United Airlines en avril 2017 a généré plus d'un million de vues sur YouTube en quelques heures, et près de deux millions de tweets ont été publiés.

### 3.1.3 La phase chronique

Celle-ci prend place quelques jours après la phase aiguë. Elle s'explique par l'effet de saturation médiatique où, après quelque temps, le sentiment que tout a déjà été dit sur la crise s'installe. Le sujet continue à être dans l'actualité, mais il ne fait plus les gros titres ni l'ouverture des journaux télévisés. Cette phase dépend beaucoup du contexte. Ainsi, l'émergence d'une autre crise majeure aura tendance à réduire plus rapidement l'intensité médiatique d'une crise antérieure. À l'inverse, un contexte à faible actualité aura tendance à maintenir une crise plus longtemps dans un important traitement médiatique.

**EXEMPLE**

#### Une saison à faible actualité

Le 18 mai 2001, un enfant de sept ans meurt noyé dans une piscine d'un village de vacances du Club Méditerranée en Grèce.

Cet événement sera traité dans la quasi-totalité des journaux télévisés durant trois jours et culminera avec une interview du PDG du Club Med, Philippe Bourguignon, au JT de 20 heures sur TF1 le 20 août 2001.

Ce n'est que trois semaines après les attentats du 11 septembre que l'événement disparaîtra des médias. On peut envisager que cette période de grandes vacances, notamment après le week-end du 15 août, est propice à la durée du traitement médiatique.

Les vacances d'été, un contexte à faible actualité, ©Shutterstock

### 3.1.4 La phase de cicatrisation

Elle forme la période où la crise ne fait plus l'actualité médiatique ; elle peut toutefois réapparaître pour quatre raisons :

- **La commémoration**. Régulièrement, aux dates anniversaires des accidents, des reportages peuvent être effectués. Ainsi, la filière nucléaire française sait que chaque 26 avril,

©2018 Pearson France - Communication de crise - Thierry Libaert, Nicolas Baygert, Bernard Motulsky, Nicolas Vanderbiest & Mathias Vicherat

des articles seront rédigés sur la catastrophe de Tchernobyl, qui a eu lieu en 1986. Pour les journalistes, c'est l'occasion de rappeler les informations diffusées à l'époque ou la perception qui en est restée : « Le nuage radioactif s'est arrêté à nos frontières. » Un crash aérien donnera lieu durant les années suivantes à des commémorations des familles des victimes.

- **Technique.** Plusieurs années après, les conséquences de la catastrophe peuvent toujours se faire sentir, notamment pour les catastrophes sanitaires (Bhopal, 1984).
- **Juridique.** Chaque crise donne lieu à de nombreux procès. Les possibilités offertes aux victimes (procès, appel, cassation) et la longueur des délais rendent possible une présence de la crise plus d'une quinzaine d'années après son apparition.

EXEMPLE

### Les procès AZF

L'explosion de l'usine AZF à Toulouse le 21 septembre 2001, qui entraîna 31 décès, donna lieu à quinze années d'enquêtes et trois procès. Le premier en 2009 déboucha sur une relaxe, le deuxième en appel en 2012 sur des condamnations qui furent annulées par la Cour de cassation, et le dernier en date démarra en janvier 2017 à la Cour d'appel de Paris pour se terminer fin mai 2017. Le verdict fut prononcé le 31 octobre et condamna l'ancien directeur à 15 mois de prison avec sursis pour homicide involontaire et la société gestionnaire du site à 225 000 euros d'amende. À l'issue de ce verdict, un nouveau pourvoi en cassation fut annoncé.

- **Informatique**. Parce que la crise est fortement traitée dans les médias et sur les réseaux sociaux, ses traces perdurent longtemps sur le Web. Une simple requête relative au nom de l'entreprise génère automatiquement l'ensemble des éléments négatifs qui relèvent de la crise. Et si l'on associe le nom de l'entreprise ou de la marque au mot crise, les résultats sont souvent surprenants.

**Tableau 1.1** L'effet de rémanence des crises sur Internet
Recherche effectuée : « Nom de l'entreprise » + « Crise ».

| Année | Nom de l'entreprise | Nombre de résultats obtenus |
|---|---|---|
| 1976 | Seveso | 102 000 résultats |
| 1978 | Amoco Cadiz | 47 600 résultats |
| 1984 | Bhopal | 277 000 résultats |
| 1986 | Tchernobyl | 211 000 résultats |
| 1989 | Exxon Valdez | 95 100 résultats |
| 1999 | Erika | 425 000 résultats |
| 2010 | BP | 604 000 résultats |
| 2015 | Volkswagen | 519 000 résultats |
| 2015 | Germanwings | 111 000 résultats |

©2018 Pearson France - Communication de crise - Thierry Libaert, Nicolas Baygert, Bernard Motulsky, Nicolas Vanderbiest & Mathias Vicherat

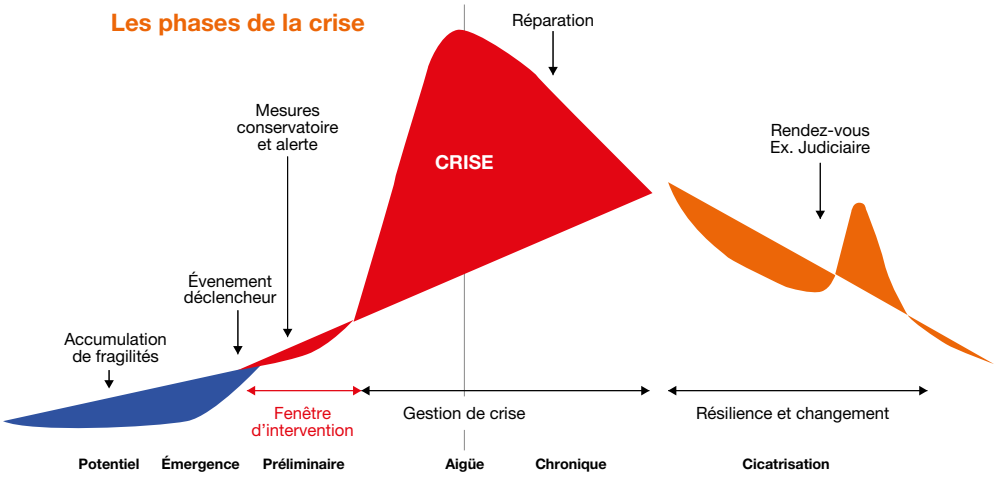


**Figure 1.3** Les phases d'une crise.
(source : Didier Heiderich).

Schématiquement, le déroulement des crises peut s'effectuer comme illustré dans la figure 1.3.

Bien entendu, ces phases ne se retrouvent pas sous cette forme dans toutes les crises ; la phase liminaire peut être absente, la phase aiguë plus longue ou courte, la phase classique peut connaître des remontées successives en fonction des nouvelles divulgations et la phase de cicatrisation peut disparaître immédiatement après la phase précédente.

## 3.2 Les typologies

Il existe de nombreuses typologies de crise. La plupart sont axées sur le type de causes à l'origine de la crise. Les typologies sont utilisées principalement dans la phase d'anticipation, afin de recenser l'ensemble des crises possibles à l'intérieur d'un domaine d'activité. Les crises peuvent être de nature :

- **sociale** : grève, blocage d'usine, suicide sur le lieu de travail ;
- **financière** : krach boursier, OPA sauvage ;
- **technique** : explosion, incendie, crash, naufrage ;
- **commerciale** : défaillance dans la qualité du produit ;
- **environnementale** : pollution ;
- **sanitaire** : intoxication alimentaire liée à un produit ;
- **réglementaire** : imposition de contraintes sur l'activité de l'entreprise ;
- **judiciaire** : procès pour abus de biens sociaux ;
- **réputationnelle** : rumeur, désinformation ;
- **économique** : effondrement des activités économiques suite à une innovation concurrentielle.

©2018 Pearson France - Communication de crise - Thierry Libaert, Nicolas Baygert, Bernard Motulsky, Nicolas Vanderbiest & Mathias Vicherat

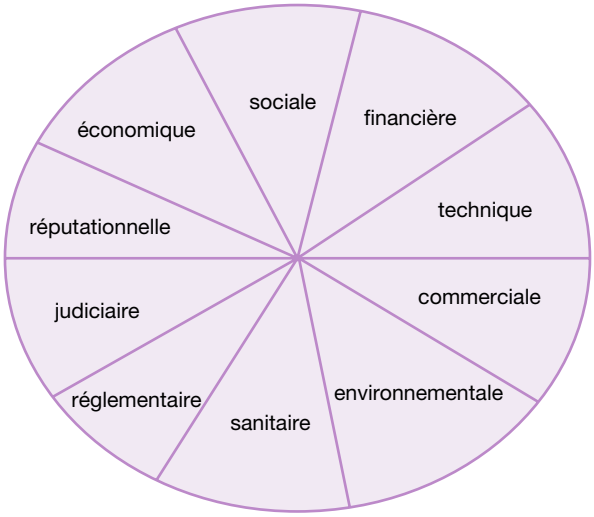


**Figure 1.4** Typologie des crises

Cette typologie de base, par thème de crise, peut être complexifiée par l'ajout de plusieurs paramètres, notamment celui d'une origine endogène ou exogène.

Dans son ouvrage *Crisis, Issues and Reputation Management*, Andrew Griffin, le responsable de l'agence Regester Larkin, spécialisé en communication de crise, distingue quatre grandes catégories de crise :

- **les incidents internes** : défaillance organisationnelle, erreur humaine ;
- **les incidents externes** : attaques terroristes, catastrophes naturelles ;
- **les problématiques externes** : opposition ou contestation d'ONG, d'associations de consommateurs, d'hommes politiques ;
- **les problématiques internes** : baisse de performances, mauvais choix stratégiques.

Les typologies sont une étape nécessaire dans l'élaboration des stratégies de communication de crise, mais leur importance ne doit pas être surestimée pour deux raisons principales :

- D'abord, parce que la plupart des typologies sont focalisées sur l'analyse des causes. Cela est logique puisqu'elles sont utilisées par les spécialistes en management de risques, et en conséquence, elles visent à cartographier le plus rigoureusement possible les potentialités d'apparition des crises. Or, lorsque la crise survient, l'essentiel en communication de crise est de maîtriser les conséquences. Si un avion s'écrase, il est plus important dans l'immédiat de se focaliser sur les conséquences humaines plutôt que de comprendre l'origine de la défaillance. Ainsi, pour chaque crise, il est nécessaire de visualiser l'ensemble des conséquences humaines, techniques, commerciales et réputationnelles, car si la crise peut avoir (rarement) une cause unique, ses conséquences sont le plus souvent transverses à toute typologie trop rigide.
- Ensuite, parce que la crise est rarement réductible à une cause unique et clairement délimitée. La crise peut provenir d'un domaine et s'amplifier dans un autre, à l'exemple de la catastrophe de Fukushima, le 11 mars 2011, crise industrielle et sanitaire provenant d'une catastrophe naturelle, un tsunami.

©2018 Pearson France - Communication de crise - Thierry Libaert, Nicolas Baygert, Bernard Motulsky, Nicolas Vanderbiest & Mathias Vicherat

EXEMPLE

### Des causes multiples : l'exemple de la paralysie de l'aéroport Charles de Gaulle

Les 26 et 27 décembre 2010, l'aéroport Charles de Gaulle a été totalement paralysé. 1 402 vols ont été annulés et les nombreux vacanciers qui souhaitaient profiter de la période sont restés coincés dans l'aéroport. Si les médias se sont immédiatement focalisés sur l'ampleur de l'épisode neigeux, l'analyse de l'ensemble des causes a révélé un phénomène plus compliqué. Le rapport d'enquête a ainsi montré un enchevêtrement de responsabilités, notamment les difficultés de communication entre les responsables de l'aéroport et les compagnies aériennes. Ainsi, le fait que l'aéroport ne disposait que de faibles quantités de produit (le glycol) permettant le dégel des avions n'a été annoncé que très tardivement. Les congés de beaucoup d'employés, les défaillances d'un fournisseur, une faible information vers les passagers, tout était prêt pour qu'une situation climatique exceptionnelle soit l'acte déclencheur d'une crise majeure.

Terminal 2, Aéroport Charles de Gaulle, 2017, ©Shutterstock

À ces deux points, on peut ajouter qu'une focalisation excessive sur les typologies peut conduire à un sentiment de sécurité. Puisque l'organisation a passé en revue l'ensemble des possibilités de crise, domaine par domaine, elle peut ressentir une perception d'impunité. Les typologies sont une étape, pas un objectif, et elles doivent toujours être conçues de manière flexible tout à la fois entre les catégories, mais également dans leurs évolutions.

## 3.3 Les tendances

La communication de crise est un domaine en forte évolution ; elle ressemble peu à celle qui prévalait il y a encore une trentaine d'années. Quatre éléments expliquent ces transformations.

### 3.3.1 L'accélération des crises

C'est ici le sujet majeur. Malgré l'évolution vers un renforcement des dispositifs de sécurité, les crises sont de plus en plus nombreuses. Trois paramètres expliquent cet accroissement des crises.

©2018 Pearson France - Communication de crise - Thierry Libaert, Nicolas Baygert, Bernard Motulsky, Nicolas Vanderbiest & Mathias Vicherat

*Institutionnel*

Les crises s'accélèrent, car les sociétés se sont complexifiées. Nous sommes dans la société du risque, pour reprendre le titre de l'ouvrage du sociologue allemand Ulricht Beck paru en 1986, ou dans la civilisation du risque, en référence à celui de Patrick Lagadec, paru en 1981[4]. Et cette complexité accroît automatiquement les risques de défaillance. Internet étant un des fondements majeurs de notre système économique et social depuis moins d'une trentaine d'années, on conçoit que le risque de défaillance ait augmenté en proportion.

En parallèle, les médias sont devenus plus libres, plus nombreux et plus concurrentiels. Les médias ne créent généralement pas les crises, mais ils les exploitent et les amplifient ; des accidents peuvent devenir crises dès lors que les médias s'en emparent.

Par ailleurs, sur un grand nombre de sujets comme la conscience environnementale ou la moralisation de la vie publique, l'opinion publique est devenue plus exigeante. En conséquence, une pollution même mineure peut agir comme un déclic et propulser l'événement sur le théâtre des crises.

De plus, le secteur associatif s'est fortement professionnalisé, tant sur le plan des stratégies de communication que des procédures juridiques, et pour une entreprise, faire l'objet d'une campagne d'une ONG comme Greenpeace est une condition quasi certaine de se retrouver rapidement en situation de crise.

Enfin, à l'intérieur même des entreprises, les salariés sont devenus de plus en plus distants, et des procédures de protection leur sont conférées, comme celle du droit d'alerte renforcé en France par la loi Sapin du 9 décembre 2016. Le droit d'alerte permet à un salarié d'alerter publiquement sur le risque que peut faire courir son entreprise tout en étant protégé juridiquement contre toute mesure de rétorsion de son employeur. La loi précise que le lanceur d'alerte doit agir de manière désintéressée et qu'il doit être de bonne foi.

*Juridique*

Parce que les réglementations sont plus contraignantes, les risques d'infraction augmentent, tout comme celui des crises. Par ailleurs, la liberté accrue de la justice, son indépendance et ses moyens offrent la possibilité de s'attaquer au plus haut niveau de responsabilité des entreprises. Enfin, la libéralisation de la profession des avocats fait de ceux-ci de nouveaux accélérateurs de crise par l'incitation aux procédures contre les organisations.

**EXEMPLE**

### Loïk Le Floch-Prigent, un PDG mis en examen

Loïk Le Floch-Prigent fut un grand commis de l'État. Il fut, au début de la présidence de François Mitterrand en 1981, le directeur de cabinet du ministre de l'Industrie. Il devint ensuite PDG de grandes entreprises, successivement Rhône-Poulenc, Elf-Aquitaine, Gaz de France, puis SNCF.

En 2003, suite à la découverte de nombreuses irrégularités dans la gestion d'Elf-Aquitaine, il fut condamné à 30 mois de prison ferme. Il devint le symbole d'une justice capable de s'attaquer aux plus hauts responsables des industries françaises.

4. J. J. P. Salomon et P. Lagadec, *La Civilisation du risque : catastrophes technologiques et responsabilité sociale*, éditions du Seuil, 1981.

©2018 Pearson France - Communication de crise - Thierry Libaert, Nicolas Baygert, Bernard Motulsky, Nicolas Vanderbiest & Mathias Vicherat

*Technico-économique*

Parce que le progrès technique dans les capacités de détection de microéléments permet aujourd'hui de faire savoir au consommateur qu'il ingurgite parfois des produits non souhaités, parce que la mondialisation opacifie la traçabilité de l'origine et de la composition de nos produits, parce que la concurrence est de plus en plus rude et permet parfois le lancement de *fake news* pour déstabiliser un concurrent, les éléments techniques et économiques sont devenus également des facteurs crisogènes, et l'on distingue mal ce qui pourrait inverser cette dynamique.

**EXEMPLE**

### L'affaire Findus, une mondialisation non contrôlée

En 2013, éclate l'affaire Findus. La marque est rapidement désignée, malgré ses efforts d'explication et ses engagements, simplement en raison de sa place de leader sur le marché. Cette affaire de substitution de viande de bœuf par de la viande de cheval dans un grand nombre de plats cuisinés, notamment des lasagnes, est significative de l'opacité des liens internationaux sur une filière économique. Elle a mis en évidence une chaîne d'acteurs entre des abattoirs en Roumanie, une société de trading basée à Chypre, des usines de plats cuisinés basées au Luxembourg et bien d'autres acteurs comme la société Spanghero (rebaptisée La Lauragaise puis l'Occitane – Plats Cuisinés) basée à Castelnaudary, en France.

### 3.3.2 Des crises qui s'installent dans la durée

En raison des procédures juridiques et de la longueur de ces procédures, les crises se prolongent toujours plus longtemps dans le futur. Mais à cette durée dans l'avenir s'ajoute un accroissement temporel dans le passé, à savoir que la crise peut prendre ses racines dans un passé de plus en plus lointain et qu'une affaire en apparence oubliée peut se rouvrir à tout moment. Cela peut s'opérer par une plainte déposée contre une entreprise à l'occasion de faits antérieurs. C'est ainsi que la SNCF fut en 2006 l'objet d'un procès pour son rôle dans la déportation de personnes juives durant la Deuxième Guerre mondiale. Par un jugement du tribunal administratif de Toulouse, il fut reconnu que « les écritures de la SNCF ne font nullement état d'une quelconque contrainte susceptible de justifier de tels agissements ». En 2001, le président de l'entreprise ferroviaire exprimait ses regrets : « Je veux dire la profonde douleur et les regrets de la SNCF pour les conséquences des actes de la SNCF de l'époque. »

Les crises pour des faits anciens peuvent, et c'est le cas le plus fréquent, survenir parce qu'une investigation a été engagée. Cela peut prendre la forme d'un reportage journalistique ou de la parution d'un ouvrage. Ainsi, pour rester sur le contexte du comportement des entreprises durant la Deuxième Guerre mondiale, des entreprises comme L'Oréal[5], IBM[6] ou Coca-Cola[7] ont vu resurgir des faits qu'elles auraient préféré voir oubliés. Ces controverses publiques prennent rarement le premier rang dans les traitements médiatiques, mais elles placent l'entreprise dans le rôle de l'accusé perturbant fortement le *story telling* et la culture interne. Lors d'une interview donnée à l'occasion de son départ du poste de PDG de L'Oréal, Lindsay Owen-Jones déclarait que parmi l'ensemble des périodes délicates qu'il avait eu à connaître, « le pire, ce sont les controverses publiques, comme les contentieux sur le passé de L'Oréal ».

5. Monica Waitzfelder, *Les Secrets d'une spoliation*, Hachette Littérature, 2004.
6. Edwin Black, *IBM ou l'Holocauste*, Robert Laffont, 2001.
7. William Reymond, *Coca-Cola, l'enquête interdite*, Flammarion, 2006.

©2018 Pearson France - Communication de crise - Thierry Libaert, Nicolas Baygert, Bernard Motulsky, Nicolas Vanderbiest & Mathias Vicherat

### 3.3.3 La professionnalisation

La citation attribuée à Warren Buffet, « Il faut 30 ans pour construire une réputation et quelques heures pour la détruire », est significative des enjeux de la communication de crise. Celle-ci étant parfois une question de vie ou de mort pour les organisations, de nombreuses agences de conseils se sont constituées pour prodiguer leurs services. Le phénomène n'est pas neutre ; comme l'organisation se retrouve en situation d'urgence, elle n'est pas apte à bien négocier et les tarifs des prestations peuvent être intéressants. Toutes les grandes agences de relations publiques proposent leurs services. Dans le marché des prestations, on peut répertorier :

- les grandes agences internationales : Hill & Knowlton, Burson-Marsteller, Fleishman-Hillard ;
- les grandes agences françaises généralistes : Publicis, Havas, Wellcom ;
- les cabinets spécialisés en communication de crise : Heiderich, Argilos, Nitidis.

Le fait qu'il existe désormais des enseignements en communication de crise dans la plupart des masters a permis de monter en compétence dans les grandes agences et au sein des organismes publics ou privés. L'inconvénient est que certains principes de base sont souvent appliqués trop rapidement et sans toujours tenir compte du contexte. Ainsi, il est désormais automatique pour un dirigeant d'entreprise en situation de crise de démarrer sa déclaration par une posture de responsabilité « J'assume », de proposer une enquête interne, de prendre des engagements pour l'avenir et de formuler un message d'excuse ou d'empathie envers ses interlocuteurs. Ces différents éléments apparaissent incontournables ; ils forment aujourd'hui la pierre angulaire du discours de crise. Le caractère interchangeable de ce type de déclarations pose toutefois sur le long terme un problème de crédibilité sur la sincérité du discours.

La professionnalisation a fortement progressé en raison des recherches universitaires, majoritairement anglo-saxonnes, même si les résultats obtenus restent peu connus des praticiens en entreprise ou en agence.

FOCUS

**Quelques résultats de recherches universitaires**

Une analyse menée à l'université du Dakota du Nord et effectuée sur vingt années de crises aux États-Unis aboutit à la conclusion que la stratégie la plus efficace consiste à assumer.

Assumer ne veut pas dire s'excuser ; les recherches de Timothy Coombs et Sherry Holladay indiquent qu'il faut avant tout se mettre dans une posture d'empathie, « *victim-centered strategy* ».

La perception qu'en situation de crise, l'organisation est tenue par un dirigeant concerné et actif est très importante. Les études de Hwang et Cameron montrent que la perception d'un leadership fort influence positivement celle de l'organisation en crise.

Les recherches de Lee, Woeste et Health ont indiqué que la communication de crise est indissociable de la stratégie globale de la communication. Il ne saurait y avoir – sauf rares exceptions – de bonne communication de crise dans une entreprise qui n'aurait pas une réelle stratégie de communication.

La question du meilleur outil de communication de crise reste de peu d'importance. Des études effectuées sur l'utilisation dominante de l'audiovisuel ou de l'écrit n'indiquent pas de meilleures réussites dans l'un ou l'autre cas.

©2018 Pearson France - Communication de crise - Thierry Libaert, Nicolas Baygert, Bernard Motulsky, Nicolas Vanderbiest & Mathias Vicherat

Une étude effectuée en 2008 par le professeur Huang indique que les trois critères dominants d'une réponse adaptée en situation de crise sont sa rapidité, sa consistance et le dynamisme qu'elle reflète (« *timely, consistent, active* »).

a. Traduction : opportun, cohérent, engagé.

### 3.3.4 Le brouillage stratégique

Puisque la crise implique un déferlement médiatique, elle entraîne également un afflux de commentaires, notamment sur les réseaux sociaux. Toute gestion de crise amène inéluctablement de nombreux messages, le plus souvent très critiques, envers la stratégie choisie. Pour de nombreuses agences, c'est un moyen de positionnement par rapport à de possibles nouveaux clients ; c'est également une technique visant à se faire repérer médiatiquement avec le souhait d'être invité, notamment sur des chaînes d'information en continu, pour débattre de la crise de l'organisation concernée.

## 4. Les théories

Napoléon avait déclaré que la guerre était « un art tout d'exécution » et l'on serait tenté d'appliquer la même idée à la communication de crise. Kurt Lewin, spécialiste de la communication comportementale, disait quant à lui que « rien n'est plus pratique qu'une bonne théorie ». S'il n'y a pas une approche théorique en communication de crise, les différentes approches se révèlent très utiles pour une meilleure compréhension.

### 4.1 Les approches par cause ou conséquence

Le thème de la causalité est majeur en gestion de crise et deux grands courants théoriques se croisent :

- **L'approche processuelle** met l'accent sur la prédictivité des crises en fonction de plusieurs paramètres, notamment la cartographie des risques et la surveillance des signaux faibles.
- **L'approche aléatoire** met l'accent sur l'imprévisibilité des crises ; cet angle théorique n'exclut pas que certaines crises puissent être inéluctables, mais se méfiant des approches rétrospectives, elles assument une part d'incertitude dans leur déclenchement.

Ces approches par la notion de maîtrise peuvent être étendues aux conséquences. La question centrale est ici : la communication de crise est-elle une discipline pour laquelle l'application de règles entraîne des conséquences identiques ? Une réponse totalement positive classe la communication de crise dans une discipline de nature scientifique ; une réponse négative la situe davantage comme un domaine imprécis, proche d'un « art » de la communication de crise.

Quatre domaines peuvent être ainsi représentés :

- Les causes et les conséquences sont prévisibles.
- Les causes sont prévisibles, les conséquences de l'action ne le sont pas.
- Les causes sont imprévisibles, les conséquences de l'action sont prévisibles.
- Les causes et les conséquences sont imprévisibles.

### 4.2 Les approches spécifiques

**La théorie systémique**, qui fait de l'organisation un ensemble de sous-systèmes, de manière plus spécifique, paraît être la plus adaptée. Chaque perturbation d'un sous-système peut entraîner des perturbations dans une autre partie de l'organisation et par la réception d'inputs de formes diverses, l'organisation est en permanence à la recherche de nouveaux équilibres.

©2018 Pearson France - Communication de crise - Thierry Libaert, Nicolas Baygert, Bernard Motulsky, Nicolas Vanderbiest & Mathias Vicherat

**La théorie situationnelle**, développée par Timothy Coombs en 2007, postule que les réponses à la crise dépendent de nombreux facteurs contextuels comme la culture interne, le poids des parties prenantes, le management interne ou le niveau de réputation.

**Les théories culturelles** supposent que les crises dépendent d'une culture organisationnelle pouvant différer fortement d'une entreprise à une autre. Cette culture est composée de croyances, d'attitudes, de valeurs, et celles-ci sont le paramètre dominant tant dans l'origine des crises que dans leur maîtrise.

**La théorie fonctionnelle** met l'accent sur le rôle que remplit la crise. Celle-ci intervient souvent en déblocage d'une situation figée ou comme révélateur de dysfonctionnements. Sans déterminisme, la crise permet de dépasser une situation insatisfaisante, mais bloquée.

**La théorie de l'arène rhétorique** a été développée par Finn Frandsen et Winni Johansen de l'université d'Aarhus au Danemark. L'idée de base est de ne pas considérer la communication de crise sous le seul aspect de la réponse communicationnelle de l'organisation, mais comme un ensemble multi-vocal d'acteurs : consommateurs, journalistes, pouvoirs publics, salariés, experts en communication commentant les événements et les messages.

**Les théories critiques** s'appliquent davantage à la communication de crise qu'à la crise elle-même. Selon ce courant, la communication de crise serait fondamentalement un stratagème pour cette « fabrication du consentement » (Noam Chomsky) ; elle s'inscrit dans un système libéral où les relations publiques servent les intérêts des catégories dominantes.

**Les théories communicationnelles** postulent que la crise est d'abord une crise de la communication et que l'essentiel d'une crise réside dans une perception. La crise résulte d'une situation où le défaut de communication est dominant. Sa gestion s'effectue majoritairement par le recours à un dispositif de communication et la mémoire des crises s'évalue non en fonction de la gravité de la crise, mais selon la manière avec laquelle la communication de crise s'est réalisée.

Bien d'autres approches théoriques peuvent être mobilisées. L'important ici est de concevoir que la crise est porteuse de sens et que celui-ci s'apprécie en fonction d'un cadre plus global. Les théories permettent de prendre du recul sur l'événement et d'aider à lui donner un sens, même si celui-ci reste relatif.

## L'essentiel

- La crise est un événement qui perturbe gravement le fonctionnement de l'organisation et qui peut impacter sa pérennité.
- La crise n'est pas toujours négative ; elle peut être inéluctable et ouvrir sur des opportunités d'action.
- La communication de crise ne peut être séparée de sa gestion.
- La communication de crise s'inscrit dans le cadre plus général de la communication sensible, qui comprend la communication sur les risques, sur les sujets polémiques et la communication d'acceptabilité.
- La crise compte quatre phases : préliminaire, aiguë, chronique et de cicatrisation..
- Malgré un renforcement des dispositifs sécuritaires, les tendances sont à l'accroissement des crises.
- Les crises s'installent de plus en plus dans la durée, en amont comme en aval.

©2018 Pearson France - Communication de crise - Thierry Libaert, Nicolas Baygert, Bernard Motulsky, Nicolas Vanderbiest & Mathias Vicherat

## Pour en savoir plus


- Ulrich Beck, *Société du risque*, Aubier, 1986.
- Guillaume Foucault, *Communication de crise*, Télémaque, 2016.
- Andrew Griffin, *Crisis, Issues and Reputation Management*, Kogan Page, 2014.
- Patrick Lagadec, *La Civilisation du risque*, Seuil, 1986.
- Alan Jay Zaremba, *Crisis Communication: Theory and Practice*, M.E. Sharpe, 2016.


**L'ŒIL DE L'EXPERT**

*Christophe Roux-Dufort,*
*professeur en sciences de gestion,*
*université Laval, Canada*

### L'apport des sciences de gestion à la communication de crise

Les sciences de gestion, malgré l'importance prise par le phénomène dans les organisations, se sont assez peu intéressées à théoriser le concept de crise et encore moins de la communication de crise. Cette absence a semé beaucoup de confusion autour de ces concepts que l'on utilise pour définir des situations graves souvent hors de contrôle, temporairement au moins, des gestionnaires. La tendance a été d'étendre ce sens commun à toute une gamme de situations qui la plupart du temps sont assez peu comparables.

En étudiant de plus près la littérature sur la gestion et la communication de crise, on distingue cependant deux courants complémentaires autour de la crise permettant de situer la communication de crise différemment. Il y a tout d'abord les tenants de l'approche événementielle, qui pointent leur attention sur l'événement déclencheur des crises comme unité d'analyse principale. Dans cette veine, la crise se définit comme un événement à faible probabilité et à fort impact, échappant aux plans et aux mesures de contingence. Puis, il y a les tenants de l'approche processuelle, qui reconnaissent à la crise une généalogie. L'événement déclencheur est ainsi analysé comme le point d'arrivée d'une série de déséquilibres préexistants mais ignorés, alors que dans la vision événementielle, il est le point de départ d'une déstabilisation. L'approche processuelle suppose ainsi que les crises sont parfois prévisibles et précédées de signaux faibles indiquant une irruption prochaine.

Au-delà des efforts de prévention et d'anticipation qu'elle permet d'envisager, cette plongée au cœur de la racine des crises favorise une meilleure compréhension de la communication, parce qu'elle ouvre la voie à une réconciliation entre la communication sur les risques et la communication de crise. En s'appuyant sur les principes de persuasion, la communication sur les risques est souvent associée aux efforts entrepris pour avertir et informer le public sur les risques induits par certaines décisions ou comportements. La communication de crise, quant à elle, vise plutôt à étudier les enjeux et les stratégies relationnelles d'une organisation avec ses parties prenantes en quête de réparation ou de restauration d'une image pendant et après une crise. L'approche processuelle des crises contribue à faire converger ces deux aspects de la communication, parce qu'elle reconnaît à la crise la caractéristique essentielle de se développer par étape et suppose alors que la communication doit être un processus continu (avant la crise, pendant et après la

©2018 Pearson France - Communication de crise - Thierry Libaert, Nicolas Baygert, Bernard Motulsky, Nicolas Vanderbiest & Mathias Vicherat

crise) et intégré (communication sur les risques et sur la crise). La distinction de plusieurs étapes dans l'intensité de la crise influence aussi les stratégies de la communication. Dans les premières phases, quand les signaux faibles ne peuvent pas encore prédire l'occurrence d'une vraie crise, plutôt que de chercher les responsabilités ou les coupables, l'accent sera mis sur la précision et l'utilité de l'information destinées à éclairer ou rassurer selon le niveau de risque ressenti. Plus tard au cœur de la crise, la communication de crise prendra le relais et portera son attention sur la gestion des explications, des responsabilités, des excuses, etc.

©2018 Pearson France - Communication de crise - Thierry Libaert, Nicolas Baygert, Bernard Motulsky, Nicolas Vanderbiest & Mathias Vicherat