

Vidéo 1

généralités sur la communication de crise

Pour Joseph Scanlon, professeur émérite et directeur de l'unité de recherche sur les communications de crise de l'Université Carleton à Ottawa, « *toute crise est une crise d'information* » et « *qui ne maîtrise pas cette crise d'information ne maîtrisera pas la crise, y compris dans ses aspects directement opérationnels* ».

Les crises récentes consécutives à de dramatiques accidents ou mettant en cause des entreprises privées ne pourront contredire Joseph Scanlon, citons l'affaire Spanghero, ou l'affaire Servier mais aussi le dramatique déraillement d'un train en gare de Bretigny-sur-Orge.

La communication a une importance capitale dans la gestion d'une crise. Elle a pour but de mettre en exergue et d'expliquer, tant en interne qu'en externe, l'efficacité et la pertinence des options choisies pour le traitement de la situation. Il est donc nécessaire de comprendre les principes théoriques qui régissent la communication de crise et de savoir comment prévoir et mener sa communication en situation dégradée.

C'est pourquoi ce module aura pour objectifs :

- de définir la communication de crise ;
- de présenter et d'expliquer les principes théoriques qui y sont attachés ;
- de développer et d'expliquer la spécificité de l'information de crise ;
- d'exposer les différents outils d'information à la disposition des décideurs et des acteurs de la crise ;
- de démontrer l'importance d'une communication efficace et pertinente en situation dégradée.

Avant de rentrer plus avant dans les détails, définissons d'abord ce qu'est la communication de crise.

La communication de crise relève de façon plus large de la communication des organisations qui comprend : communication interne, communication externe, relation avec la presse et communication de crise.

La notion de communication de crise naît dans les années 80. Elle se banalisera dans les années 2000 notamment avec création du « portail de la communication de crise » devenu en 2005 « le magazine de la communication de crise et sensible ».

La communication de crise est une des composantes de la gestion de crise. Elle consiste, pour une organisation qui connaît une période troublée, à délivrer des messages tant en interne qu'en externe, visant à informer sur la situation et à préserver sa réputation, sa crédibilité pour l'avenir.

Dans une société moderne où l'on communique tous azimuts, où l'information peut être diffusée à grande échelle très rapidement, la communication est un élément fondamental à prendre en compte dans un dispositif de gestion de crise, il peut en aller de la survie même de l'organisation concernée.

Nous verrons donc dans ce module :

- les modalités de la communication en période de crise ;
- les spécificités de la communication de crise, les clés de la réussite ;
- et enfin les nouveaux outils de la communication de crise, les réseaux sociaux.

La communication de crise au sens large et général du terme comprend trois domaines :

- l'information de crise ;
- la communication de crise ;
- la communication sensible.

L'information de crise est mise en œuvre lorsque de graves dysfonctionnements d'une organisation ont ou pourraient avoir des conséquences sur la population. Ces dysfonctionnements peuvent être dus à l'organisation même ou être indépendants de sa volonté. À titre d'exemple, nous pouvons citer des retards importants de trains, une grève dans les transports aériens, de fortes chutes de neige paralysant la circulation routière.

L'objectif sera alors une information précise des publics concernés sur ce qui se passe et sur les conduites à tenir. L'organisation est attendue sur cette information presque autant que sur sa capacité à gérer la situation, à trouver une solution. La plus grande difficulté consistera pour l'organisation à pouvoir être informée elle-même avec précision sur ce qui se passe et sur ce qu'il convient de faire ou de ne pas faire et donc sur ce qu'il convient de dire ou de ne pas dire.

De ces événements consécutifs à des dysfonctionnement de l'organisation peut découler rapidement et découlera presque systématiquement une crise médiatique affectant le capital de cette dernière.

C'est la communication de crise, au sens strict du terme, qui permettra alors à l'organisation de faire face à cette crise médiatique. L'organisation est mise en cause par les médias et tenue de s'expliquer sur l'événement, sur ce qu'elle fait ou va faire, sur sa responsabilité éventuelle. La communication de crise est essentiellement une communication réactive qui demande d'être traitée avec méthode et professionnalisme. L'enjeu ici pour l'organisation est de préserver sa réputation, la disposition de l'opinion publique à son égard. Malgré le caractère réactif de la communication de crise, le risque pour l'organisation est de ne pas avoir anticipé la dimension communicationnelle de la gestion de crise. Il paraît donc essentiel, en la matière, de prévoir un dispositif interne propre à gérer cette dimension en cas de situation dégradée grâce notamment à l'élaboration de scénarios de crise et la préparation de messages anticipés.

Le but de cette démarche étant d'éviter d'être débordé par la multiplication des demandes de communication (du public, des organes de presse, des autorités...), et ainsi de maintenir une cohérence dans les messages délivrés, d'échapper à toute mise en contradiction.

Nous venons de voir que la communication de crise, stricto sensu, est une communication réactive, l'organisation devant faire face à la médiatisation de la crise qu'elle traverse. Nous allons voir maintenant que la communication sensible, quant à elle, est une communication « pro-active ».

En effet, la communication sensible, communication pro-active voire « offensive », est menée par l'organisation qui entend anticiper une menace, qui pourrait naître du fait de l'action de l'organisation ou d'un événement extérieur. À titre d'exemple citons : un projet de délocalisation, une restructuration, une évolution législative. L'objectif sera alors pour l'organisation de faire échouer ou d'atténuer les conséquences du projet notamment en terme d'image. La principale caractéristique de cette communication sensible est la discrétion, à tout le moins dans sa préparation, en faisant appel, entre autre, à une communication d'influence voire à un lobbying stratégique. Une entreprise pourra ainsi faire appel à des consultants en communication de crise pour gérer une délocalisation entraînant un licenciement collectif. Ce plan de communication accompagnera offensivement le projet en s'efforçant de neutraliser au mieux les oppositions prévisibles tant en interne qu'en externe.

MOOC Gestion de crise Paris 2 Assas - EOGN