

# Management de crise

**1 définition d'une crise** : C'est une perturbation d'un individu, d'un groupe, d'une situation stable... « C'est un évènement imprévu, public et dommageable perturbant la vie d'une institution »

- **Imprévu** : la crise éclate quand on s'y attend le moins et surprend la majorité. *le vatican a été le théâtre d'un double meurtre passionnel en 1998 suivi d'un suicide (un caporal de la garde suisse tue la femme de son capitaine ainsi que ce dernier et se suicide ensuite).* **Mais bien que l'on soit préparé (cas d'incendie) c'est la panique.**
- **Public** : l'évènement finit par filtrer à l'extérieur et échappe au contrôle. Or ce qui intéresse le public (médias, presse...) c'est ce qui ne va pas. La diffusion est assurée avec des distorsions (de la com volontaire ou involontaire)
- **Dommageable** : les conséquences de la crise peuvent être désastreuses pour l'organisation : perte de crédibilité, l'image, la réputation... les perceptions erronées du public...

## 2 typologie des crises :

on peut les classer selon les causes ou les effets

- **Les crises naturelles** : les inondations, les tremblements de terres, les foudres... *elles dévoilent les anomalies dans les constructions...*
- **Les crises accidentelles** : incendies, explosions, accident de la route, crash d'avion... *en 99, un téléphérique lâche en France faisant 20 morts. Réclamations au sujet de la maintenance...*
- Les crises personnelles : agression, prise d'otage, discrimination...
- **Les crises techniques** : panne informatique, d'électricité, erreur de fabrication... (cas Coca en 99 et insecticide)
- **Les crises économiques et financières** : faillites, fusion, fraudes...
- **Les crises sociales** : grèves, licenciements, rumeurs, contestations publiques...
- **Les crises « produit »** : un produit ou un service défectueux peut déclencher des protestations publiques, des plaintes ou des poursuites judiciaires (traces de benzène dans Perrier : par malveillance ou involontairement un employé peut altérer un produit... cas du coca ).
- **Les crises communicationnelles** : déclaration déclenchant des protestations, publication de documents secrets, rumeurs...

- **Les crises politiques** : coup d'état, décès de chef d'état, résultats d'élections, démissions de ministres....plongeant la société dans une crise
- **Les crises par association ou amalgame** : une crise affectant une organisation ou une personne peut avoir des répercussions sur les autres organisations ou personnes ; l'opinion publique a tendance à confondre les choses. (cas de Nestlé en Afrique)
- **Les crises mixtes** : fraude provoquant une grande faillite...crise politique...

### 3 les effet organisationnels de la crise :

- Une crise peut affecter durablement une organisation au point ou certaines ne s'en remettent jamais.
- **L'éclatement de la crise** : on doit faire face à l'inconnu et prendre des décisions inhabituelles en traitant avec des personnes d'autres organisations : policiers, pompiers... qui ont une autre culture, une autre façon de communiquer dans leur langage et une autre façon de voir les choses. Cela exige un effort d'adaptation sinon il y aura incapacité de travailler ensemble
- **Aplatissement de la pyramide hiérarchique** : notamment pour les crises techniques ou accidentelles, les employés du bas sont les premiers avertis et donnent l'alerte. Ils connaissent mieux le problème du terrain et peuvent agir (bloquer la production...). Ils sont censés être formés à cela. Dans bien des situations les subalternes agissent de leur propre chef avant même que les cadres ne soient au courant et prennent à leur place les décisions.
- **Perte de statut des cadres** : les cadres restent spectateurs alors que le bas de la hiérarchie maîtrise le sujet par expérience . soit il ne sont pas obéis soit ils laissent faire vu que ca les dépasse.

- **Apparition de la rumeur** : la rumeur peut être à l'origine de la crise ou naître après la crise en l'aggravant. Une fausse ou vraie nouvelle peut en être l'origine puis elle va être amplifiée et exagérée. **Il est impératif de démentir immédiatement toute nouvelle et de rétablir les faits.**
- **L'effet d'amplification** : les médias prennent le relais (une simple déclaration prend une importance disproportionnée par rapport à l'évènement).
- **Perte de réputation** : la valeur et l'efficacité d'une institution (police, entreprise...) est fondée sur sa réputation et l'image publique. Risque de perte de confiance de la population, des fournisseurs, des clients, des employés...
- **Toute crise entraîne un dysfonctionnement organisationnel**

## 4 la gestion de la crise et la gestion de la communication de crise :

- **Quoi faire ?** : gérer une crise c'est entreprendre des actions en vue de la résoudre (obturer une fissure dans la coque d'un navire pétrolier/ entourer la nappe de pétrole pour éviter qu'elle dérive/ pomper le pétrole possible) prendre des mesures pour **éviter que cela ne se reproduise.**
- **Quoi dire ?** Outre les intéressés en interne (capitaine du navire et équipes d'urgence) il faut renseigner la population par l'entremise des médias (déversement, tonnage, l'étendue de la nappe, les lieux pollués, le travail des équipes, les résultats obtenus et escomptés). On informera le public sur le déroulement de l'enquête, les causes de l'accident, les responsabilités des organisations et des individus impliqués, l'étendue des dommages...

Il faut jouer sur 2 aspects :

- **L'information** : a chaque phase de la crise, le besoin d'information est immense de la part des acteurs, des intervenants, des victimes, du public... par solidarité, par curiosité, par intérêt... on veut savoir où on en est. Les causes, les responsables, les effets... selon leur nature et la manière dont elles sont livrées elles peuvent rassurer, calmer, réduire les effets de la crise ou les aggraver et les accélérer.
- **La médiatisation** : si la crise touche le grand public elle devient sujet d'actualité surtout s'il y a des victimes. Les rumeurs, les incertitudes, les déclarations contradictoires... suscitent le doute, l'inquiétude... et donc médiatisation à outrance. Les journalistes arrivent et campent sur place. Ils vont privilégier tel ou tel autre aspect de la crise et peuvent influencer sur son déroulement.

La gestion de crise et la gestion de la communication de crise sont inséparables

## 5 les différentes étapes de la crise :

- A chaque phase de la crise doit correspondre une communication particulière :
- - **les préliminaires** : certains indices peuvent être connus d'un petit nombre de personnes (trop d'accidents de travail, trop de pertes de marchés, un conducteur surpris plusieurs fois ivre...). Les personnes qui devaient donner l'alerte ne le font pas.
- - **la crise aiguë** :
  - - **jour 1** la crise éclate et mesures d'urgence
    - Mise en place de la cellule de crise :
    - **Communication Jour 1** : compassion, état des victimes, exposé des faits, mesures immédiates...

- **la crise aiguë (suite):**

- - **jour 2** la situation s'aggrave et on arrive à mettre en place un plan d'action concerté/

- **Communication Jour 2** : compassion, nouvelles des victimes, la situation actuelle, les actions entreprises, les résultats, l'enquête

- - **jour 3** : les difficultés se résorbent mais la situation demeure critique.

- **Communication Jour 3** nouvelles de victimes, bilan des pertes, résultats de l'enquête, les mesures correctives

- - **la crise chronique** : par lassitude et ses effets, elle devient habitude partagée. Même pour les médias cela devient une habitude.

- **Ultérieurement** : bilan final, annonce des mesures correctives, plan de communication interne pour remotiver le personnel et redynamiser les services et plan de communication externe pour redorer l'image publique de l'organisation.

- - **la cicatrisation** : une fois la crise réglée il faut revenir à la normale.
  - Mais une crise laisse des séquelles en interne et en externe. Il faut les faire disparaître. Il faut évaluer les dommages et prendre les mesures :
    - pour corriger les anomalies facteurs de déclenchement et d'amplification
    - apporter une aide matérielle et psychologique aux victimes, témoins...
    - accorder du repos à ceux qui ont contribué à régler le problème et reconnaître leur contribution – rechercher les responsabilités et sanctionner
    - réparer les matériel et équipement endommagés
    - indemniser ceux qui ont subi des pertes
    - préparer les actions en justice
    - entreprendre un programme de communication interne et externe....

# 6 la prévention et la Gestion de crise

- Les organisations devraient se préparer au cas où elles seraient le théâtre d'une crise afin de ne pas être prises au dépourvu.

Prévoir les actions (interdire l'accès) , rassembler et l'espace au journalistes en désignant un porte parole...

- **6.1 Constitution et logistique d'une cellule de crise** : équipe de 5 à 10 personnes avec substitut pour chacun (cas de congé ou maladie) avec un porte parole et personnel de soutien pour communiquer avec les médias. Ils doivent être formés à recueillir les informations et les communiquer de façon efficace avec des arguments de nature à informer, rassurer...
- **Manuel de mesures d'urgence et équipes d'urgence** : explosions, incendies, électrocutions, déversement toxiques...

**6.2 Les tableaux préventifs** : une fois la cellule constituée, elle doit prévoir un ensemble d'actions pour éviter ou bien gérer la crise.

- **Dresser la liste des risques endogènes et exogènes** : il faut identifier les risques avec probabilité, fréquence,, ampleur, estimation de l'efficacité des mesures de précaution...les personnes chargées de les appliquer (extincteurs, sorties de secours, barrières...)
- **Etablir des argumentaires modèles** : pour chaque crise, il importe de déterminer à qui il faut s'adresser : les familles, les employés, le grand public, les partenaires... il faut fixer u objectif : informer, rassurer, gagner du temps... il faut mettre en place un argumentaire en tenant compte des interets,, des besoins, des attentes, des espoirs...selon l'auditoire
- **Se mettre en état de veille constante** : constater toute lassitude, malaise, mécontentement...d'une personne ou groupe.

- **Stopper les préliminaires** : dès les premiers indices il faut neutraliser les anomalies et les acteurs qui peuvent aggraver la situation (par leur attitude, déclarations, actes, retard, négligence, excès d'autorité, communication défectueuse...). Il faut aussi démentir toute rumeur qui comble un manque d'information et de transparence.
- **Préparer le bottin des intervenants** : dans la gestion de crise avec liste des actions à faire, liste des argumentaires, modèles, inventaire des moyens de communication,...
- **Sensibiliser le personnel** : l'une des causes fréquentes de crise est le fait que le personnel de bas en haut fait preuve de négligence... (je m'enfoutisme, absence du chef...)
- **La gestion de la communication de crise doit commencer avant la crise**

## 6.3 la gestion matérielle de la crise :GAR

- G : gain quel but je poursuis ? avantage que je cherche ?
- A actions : je dois entreprendre pour gagner cet avantage
- R ressource : que je dois utiliser

Dans la précipitation les gens utilisent RAG plutôt que GAR... ils se servent de ressources dispo pour faire une action en esperant obtenir un gain. Ca marche parfois par chance.

- **Régler les quasi-crisis** : ces crises internes sont à détecter et à résoudre. (cerner le problème, imaginer des solutions, trouver les ressources hum et mat, appliquer les solutions).
- **Gérer la crise** : l'état de la préparation et la rapidité d'exécution sont deux facteurs de réussite.
- **Réunir la cellule de crise** : prévoir deux emplacements au cas où l'un serait non dispo
- **Mettre en œuvre les mesures d'urgence** : les plans et données doivent être à jour... porte parole reprend la synthèse

## 6.4 la gestion des communications de crise :

En plus de gérer la crise sur le plan matériel, il est nécessaire d'en gérer les aspects communicationnels.

- **Organiser les communications** : le porte parole de l'organisation ses suppléants et ses adjoints formeront un bureau distinct de la cellule de crise. En liaison constante avec la cellule, cet organe devra assurer la diffusion de l'information
- **Etablir la liste des récepteurs** : les intervenants actifs dans la gestion de crise, les victimes directes et indirectes, les employés, leur famille, les syndicaux, les partenaires, les autorités civiles, la population avoisinante, le public...
- **Déterminer les objectifs** : en fonction de la nature de la crise et des enjeux
- **Bâtir un argumentaire** : ,en fct des intérêts, des besoins, des attentes, des préjugés, ...
- **Communiquer aux différents publics les informations pertinentes** : actions entreprises, évolution de la situation, conséquences de la crise...
- **Eviter la chronicité et cicatriser** : mettre la solution en pratique et publiciser la solution et non le passé. Mesurer les effets de la solution et réparer les dommages. Faire un bilan.

## 6.5 les règles de la com de crise :

- **les différences entre la com de crise et la com publicitaire** : la com pub. Consiste à vendre ou offrir un produit ou service, un environnement ou des idées considérées comme parfaits dont on vante les mérites, à des gens potentiellement intéressés ou passifs.

En cas de crise c'est l'inverse; le produit s'est avéré mauvais, le service défectueux, l'environnement insalubre, les idées néfastes ou leurs auteurs ont commis des abus. Des consommateurs en ont été victimes. Le public en général devient inquiet et se solidarise avec les victimes.

Les médias, de neutres qu'ils étaient deviennent agressifs, dénoncent les abus et montrent les victimes. L'image publique de l'organisation est ternie, sa réputation tombe.

- La gestion de la com de crise consiste alors à publiciser les mesures prises pour régler matériellement la crise, calmer les victimes, faire disparaître l'anxiété du public et neutraliser les médias, avec comme objectif ultime de rehausser l'image publique de l'organisation dont la réputation a été ternie et de rétablir la confiance en elle et en ses produits ou services.
- De nombreuses organisations, quand une crise les touche, ont des réactions négatives: refus de communiquer (aucun commentaire), , dissimulation, mensonges (c'est faux!), minimisation et relativisation (ce n'est pas grave! C'est la première fois que cela arrive....) , rejet de la responsabilité sur les autres, justification par amalgame (les autres le font aussi!)...

## 7 L'établissement de la crédibilité :

- Quand une crise éclate, elle est médiatisée. Il faut dès lors convaincre le public et les partenaires que l'organisation est désolée et qu'elle assume ses responsabilités en prenant toutes les mesures pour remédier à la situation. L'objectif étant de rehausser son image publique ternie et rétablir sa réputation. Les porte paroles doivent être crédibles.

### Taux de crédibilité accordé aux acteurs sociaux et politiques

<i>Autorités politiques</i>	3,3 %
<i>Dirigeants de l'organisation</i>	18,7 %
<i>Police, armée et sécurité civile</i>	19,2 %
<i>Médias</i>	48,2 %

- En période de crise , le public accorde beaucoup plus de crédibilité aux reportages et aux comptes rendus des médias qu'aux déclarations des dirigeants de l'organisation concernée.
- D'où l'importance de soigner les communications externes puisqu'elles sont relayées par les médias...

### Taux de crédibilité accordée aux différents médias

<i>Internet</i>	9 %
<i>Radio</i>	13 %
<i>Presse écrite</i>	30 %
<i>Télévision</i>	50 %

# 8 les « Must » de la communication de crise

- **L'initiative** : il vaut mieux être proactif et prendre l'initiative plutôt que de laisser les médias piloter les informations. Il faut les devancer sinon on sera sur la défensive. Il faut diffuser en permanence les informations vers les médias d'abord. Il en seront reconnaissants et seront moins soupçonneux et moins agressifs. Cela évitera aussi la rumeur.
- **La compassion** : quand il y a une crise, il y a des victimes qui ont perdu de l'argent, de la famille, de l'emploi, la santé (intoxication, blessures)... l'image de souffrance provoque toujours de la compassion. Rester insensible à cette souffrance c'est provoquer la réprobation. Il ne faut pas s'intéresser uniquement aux intérêts de l'organisation.

Il faut faire preuve de compassion, excuses, condoléances... qui doivent figurer au devant des argumentaires. Quelle que soit la question des journalistes il faut d'abord avancer cette compassion.

En même temps il faut faire attention : faire des excuses ou regrets peut être interprété comme une responsabilité. Les avocats vous diront « n'avouez rien » mais ne pas les écouter. « nous sommes désolés de ce qui est arrivé à cette personne, cette tragédie nous touche profondément... »

- **La transparence** : les familles des victimes et le public ont un besoin insatiable d'informations. Dire la vérité est une obligation. Une simple omission peut être comprise comme intentionnelle. Il faudra éviter de donner une opinion personnelle et s'en tenir aux faits. Les détails doivent être formulés (date, heure, causes connues, les effets réels et prévisibles, les actions, les résultats...) en évitant l'optimisme et le pessimisme. L'anonymat des victimes et des suspects doit être assuré sous peine d'engendrer plus de chaos (une foule peut s'en prendre à un potentiel suspect).
- **La compétence**:

- **La cohérence** : diffuser une information uniforme sans contradictions en évitant les jugements de valeur, les opinions et les hypothèses. Ne jamais sortir du champs de compétence.
- **La crédibilité** : les porte paroles doivent être crédibles par leur représentativité, leur comportement, leur habileté communicationnelle, la nature des informations diffusées...
- **L'efficacité des porte paroles** : il doivent être choisis en fonction de leur aptitude communicationnelle (comme les hôtesses ou les présentateurs TV) et leur crédibilité naturelle. Le ministre ou le PDG ne doit se prononcer que dans les cas solennels.