

Chapitre 1

Définir la crise... ou du moins préciser de quoi nous parlons ici !

« L'expérience est ce qui est acquis après en avoir eu besoin. »

PROVERBE ESPAGNOL

Crises conjoncturelles et structurelles

Nous souhaitons, dans un premier temps, positionner cet ouvrage et définir la crise qui y sera traitée. Lorsque dans nos séminaires, nous demandons à nos participants ce qu'est une crise, les définitions sont à la fois convergentes en termes de critères et divergentes par le positionnement de la crise.

La crise de la dette, la crise immobilière, la crise financière, sont des crises conjoncturelles.

Nous vous proposons d'analyser la crise d'un point de vue microéconomique, c'est-à-dire du point de vue de l'entreprise dans son contexte. C. Hermann¹ (1972) spécialiste des crises internationales définit la crise comme : « Une

1. Charles F. Hermann « Some issues in the study of international crisis » in Hermann C.F. (Ed), International Crises : Insights from behavioral research, New York, The Free Press, London, Collier-MacMillan, 1972.

situation qui menace les buts essentiels des unités de prise de décision, réduit le laps de temps disponible pour la prise de décision, et dont l'occurrence surprend les responsables. » U. Rosenthal² définit de son côté la crise comme « une menace sérieuse, affectant les structures de base ou les valeurs et normes fondamentales d'un système social, qui, en situation de fortes pressions et haute incertitude, nécessite la prise de décisions cruciales. » Patrick Lagadec³ en 1984 donne la définition suivante : « La crise est une situation où de multiples organisations, aux prises avec des problèmes critiques, soumises à de fortes pressions externes, d'après tensions internes, se trouvent projetées brutalement et pour une longue durée sur le devant de la scène ; projetées aussi les unes contre les autres... le tout dans une société de communication de masse, c'est-à-dire en direct, avec l'assurance de faire la « une » des informations radiodiffusées, télévisées, écrites... » Et, à l'époque de cette définition, Internet et les réseaux sociaux n'existaient pas !

Une fois cette définition posée, qu'est ce qui finalement va distinguer un accident grave d'une crise ? Une dizaine de critères va permettre de faire la différence, car sur ce point les avis divergent.

Les dix critères d'une situation de crise⁴ en entreprise

La défaillance de grande ampleur. La difficulté consiste à évaluer cette ampleur, et les divergences de points de vue seront possibles et liées à l'expérience des témoins ou des dirigeants, le passif de l'entreprise, sa fragilité ponctuelle sur son marché, etc. Dans des cas dramatiques comme Fukushima... nous savons que nous faisons face à une défaillance de grande ampleur.

La défaillance qualitativement déstabilisante. Certaines fonctions ne semblent pas clés dans l'entreprise, mais sont des points de centralité, c'est-à-dire qu'en cas de blocage, c'est toute la structure qui est impactée. Nous pensons en particulier à la zone de stockage de produits finis très encombrants chez un de nos clients. Cette zone n'est pas forcément très technique mais les produits sont d'une telle taille, qu'en cas de saturation du parc de stockage c'est toute l'activité de l'entreprise qui est impactée par un nécessaire ralentissement de la production... en attendant la libération de l'espace de stockage !

La perception ou la réalité de l'urgence. Là encore, les points de vue seront variables, d'une part entre les décideurs eux-mêmes du fait de leurs expé-

2. *Homme politique néerlandais, doctorat sciences politiques, université d'Amsterdam.*

3. *La gestion des crises, outils de réflexion à l'usage des décideurs, Ediscience International, 3^e Édition, Paris, 1994.*

4. *Patrick Lagadec, Idem.*

riences passées et de leur perception de la situation mais également et surtout entre les décideurs et les témoins extérieurs de l'événement : victimes, ou non, riverains, salariés et leurs familles, etc.

Et cette urgence permet de distinguer les **différents temps** ! En effet, si le temps médiatique est l'immédiateté avec Internet et les réseaux sociaux, le temps technique sera celui nécessaire pour sécuriser les personnes et les biens, stabiliser la situation et enfin communiquer... Le temps juridique est, lui, largement supérieur comme chacun sait : il ne se compte pas en seconde ou en heures... mais en années ! Et parfois, le dirigeant devra compresser le temps technique, pour répondre aux exigences du temps médiatique avec une épée de Damoclès au-dessus de la tête : la conséquence juridique et les rebondissements possibles !

L'instabilité de la situation et la crainte des effets dominos. La perception par les témoins ou les acteurs que la situation reste instable amplifie la perception de vulnérabilité. Par exemple, dans le cas de prises d'otages de ressortissants occidentaux dans des pays potentiellement dangereux ou lors de la disparition d'un avion de ligne, l'une des autorités s'aventure parfois trop rapidement à affirmer qu'elle maîtrise la situation.

La cohabitation de cette « apparente maîtrise » et de la gravité des événements augmente la peur de l'instabilité. Cette instabilité va être en particulier perçue à travers les attitudes des porte-parole. Il suffira de quelques hésitations comportementales, ou d'un mot maladroit, pour qu'un message implicite d'insécurité soit délivré aux différents publics... ou s'il n'est pas délivré, soit perçu comme tel.

Les procédures habituelles, dites d'urgence, hors-jeu. Si les procédures d'urgence sont opérationnelles, l'instabilité ou l'inconnu de la situation seront réduits à leur minimum. En revanche, le principe même de la crise réside dans un effet de surprise lié à un fonctionnement inhabituel. Nous assisterons à des complications en cascade parfois drôlatiques ! Comme ce client, par ailleurs dirigeant extraordinaire dans la prise de décision, incapable de débrancher le répondeur automatique de son standard (en l'absence de la standardiste !) pour récupérer les appels entrants et les traiter dans l'urgence nécessaire !

La multiplication des intervenants. Dans une crise, les intervenants et acteurs sont nombreux. Entreprises, Autorités de Tutelles, élus, les médias classiques, et aujourd'hui il faut également compter sur les citoyens, acteurs et hyper-acteurs de l'information avec Twitter, Facebook et les forums sur le Net. Par ailleurs, au sein même de l'entreprise, le mode dégradé que génère la

crise, suppose souvent que des acteurs qui ne travaillent pas ensemble habituellement collaborent ponctuellement et dans l'urgence. La méconnaissance du fonctionnement de chacun en situation de stress amplifie la perception même de gravité.

Des enjeux colossaux et divergents. Chacun de ces acteurs attend quelque chose de précis dans une situation de crise. Si l'élu ne veut pas être mis en danger, le décideur, lui, veut maintenir son activité et ses marchés, donc son image, pendant que les médias classiques veulent raconter des histoires pour vendre leur support... et que le public, lui, (témoins, acteurs, victimes, salariés) veut des informations et en particulier être rassuré. Tous ces acteurs entrent en contact, les uns avec les autres, avec des exigences légitimes mais contradictoires, en tout cas dans l'instant. C'est une course qui s'engage à qui sera le premier à voir, savoir, et transmettre... et cette course se gagne en quelques centièmes de secondes, parfois !

Des émotions qui font la « une ». Bien sûr, une larme, un sanglot, un sauvetage grandiose feront la « une » et face à cette émotion légitime, la froideur du dirigeant sera amplifiée et disqualifiante. Le décideur devra garder cela en tête à chaque prise de parole, à chaque acte de gestion de crise. Il ressent aussi de l'émotion et sans aller dans le cynisme du film de Pierre Schoeller, « L'Exercice de l'État », sorti en 2011, le décideur devra exprimer cette émotion, être capable de compassion et d'empathie. Revenons à Bertrand Saint-Jean, ministre des Transports, dans le film de Pierre Schoeller. Il est réveillé en pleine nuit par son directeur de cabinet : un car d'adolescents a basculé dans un ravin, il y a de nombreuses victimes. Propos de sa directrice de communication dans la voiture au retour : « Avec un accident comme celui de cette nuit, on ouvre (le JT) avec une séquence émotions... et avec une séquence émotions, on est intouchable comme la Sainte Vierge ! » Il est bien évidemment inenvisageable d'aller sur ce terrain du cynisme, mais ne nous cachons pas derrière notre petit doigt : en situation de crise, (ou pas, d'ailleurs !), il va falloir utiliser les mêmes « outils » de communication, pour mettre en place des échanges symétriques.

Et des **problèmes de communication** en plus. Nous verrons largement au cours de cet ouvrage que les principales critiques faites aux décideurs en situation de crise sont de nature communicationnelle : une communication tardive, mal organisée, mal maîtrisée, aléatoire, variable... des porte-parole incertains, non crédibles... quand ils sont présents ! Des lapsus terribles et le plus souvent des attitudes et comportements inadéquats. Dans un contexte de médiatisation mondiale, immédiate et gratuite grâce au Net.

En résumé, si face à un événement vous disposez :

- d'une structure d'autorité claire, légitime et reconnue ;
- d'acteurs opérationnels et constructifs, aux objectifs communs ;
- de rôles et responsabilités clairement définis, acceptés et respectés ;
- de procédures d'urgence connues, appliquées et opérationnelles ;
- et si la situation est perçue collectivement comme gérable, d'ampleur limitée ;

alors vous n'êtes pas (encore) dans une situation de crise. Mais elle pourra le devenir si un seul des acteurs internes, ou un seul témoin externe de la situation, la perçoit autrement !

Retenez finalement cette notion simple: ce qui compte vraiment ce que les "victimes" disent et pensent de la situation et non ce que vous en pensez.

Définition médicale et managériale

Le corps médical indique qu'une crise est « une décision qui mal prise, ou trop tard, conduit à la mort du patient ! » ou que l'état de crise est un état transitoire et crucial où la maladie touche à son terme, par le salut du patient ou son décès. La définition médicale de la crise prend tout son sens lorsque l'on sait que le mot krisis en grec signifie ordonnances, donc prescriptions et décisions. Dans sa définition d'origine d'ailleurs, krisis signifiait « décider dans une situation complexe ».

Nous constatons donc ici que le mot « crise » comprend en lui-même la notion de décision. Ce qui nous amène à définir la gestion de crise. Nous vous proposons ici, une fois n'est pas coutume de retenir une définition militaire du management, empruntée à Saint-Cyr. La grande école de l'armée de Terre définit le management comme « la capacité à discerner dans la complexité, décider dans l'incertitude et agir avec responsabilité ». Nous voyons la proximité de cette définition du management et de la gestion de crise.

Émotion, urgence et incertitude : les trois piliers de la gestion et de la communication de crise

La gestion des crises supposera alors ces prises de décisions rapides et responsables avec trois paramètres essentiels que sont l'émotion, l'urgence et l'incertitude.

L'émotion d'abord. En effet, quelle que soit la situation, la perception qu'en auront les publics concernés sera d'abord émotionnelle, avec des scénarios du type « Cela aurait pu être mon enfant... », par exemple. Donc, une subjectivité majeure et des ressentis très forts qui s'exprimeront de différentes manières, nous le verrons.

De surcroît, une émotion chez l'un génère une émotion chez l'autre. Prenons l'exemple de celui qui exprime une peur à celui qui ne la ressent pas. Il est probable que, de manière circulaire, le non ressenti du second amplifie la perception du premier, qui à son tour déclenchera une autre émotion réponse : peut-être l'agacement, la colère... nul ne sait. Mais il est rare qu'une émotion exprimée, de façon répétée, laisse les autres de marbre.

L'urgence ensuite. Si vous ne dites pas qui vous êtes et ce que vous faites, d'autres diront ce que vous n'êtes pas et ce que vous ne faites pas. Gardez cela en tête ! Il vous faudra vite informer, vite communiquer, vite être présent... et le rester ! À défaut, votre position sera nécessairement défensive en réponse aux attaques de ceux qui vous perçoivent défaillant et vous le reprochent, par médias interposés. Et celui qui « sert le premier a l'avantage ! »

L'incertitude enfin. Vous ne saurez pas de quoi demain est fait... vous ne pourrez travailler que sur des scénarios et des hypothèses. Vous envisagerez le pire des scénarios, le meilleur et le plus probable. Et seul le temps saura vous dire si vous avez eu raison. C'est donc dans cette incertitude et sans la moindre boule de cristal qu'il vous faudra parler et agir...

Distinguer gestion et communication de crise

Dans cet ouvrage, nous distinguerons bien la gestion de la crise de la communication de crise. Vous n'y trouverez point de fiches réflexes dans ces pages, mais bien des recommandations en termes de communication. Et ces recommandations seront exclusivement orientées « communication interpersonnelle ». Chacun de nous a une structure de personnalité différente, nous le verrons. Face à un événement dramatique, une crise, nos perceptions et nos réactions ne seront pas les mêmes. Certains seront prostrés, là où d'autres passeront à l'action, ou encore seront agressifs et vindicatifs.

L'ambition de cet ouvrage est de vous donner les clés pour faire face à ces réactions émotionnelles : que ce soit les vôtres, comment les gérer au mieux, ou celles de votre entourage professionnel, les membres de votre cellule de crise, ou celles des salariés, des victimes, et de tous les publics concernés ou im-

pactés par l'événement de votre entreprise. Nous vous indiquerons également comment annoncer des mauvaises nouvelles et faire face aux réactions...

Enfin, si vous souhaitez des fiches réflexes ou des ouvrages sur la gestion opérationnelle de la crise, une bibliographie complète est à votre disposition à la fin du livre.

À retenir

- Les crises abordées ici sont des événements majeurs et brutaux qui pourront avoir un impact fort et durable sur la réputation de la structure, de ses équipes et de ses produits.
- L'urgence, l'émotion et l'incertitude sont les trois piliers et contraintes de ces situations de crise.

Chapitre 2

Quelles compétences et aptitudes pour les dirigeants en situation de crise médiatique ?

La préparation mentale

La première aptitude réside dans la solidité de la préparation du mental, des appuis logistiques et des liens avec les partenaires cibles. La stratégie d'alliance est, bien sûr, essentielle en situation de crise et elle ne s'improvise pas. Cette préparation mentale réside également dans l'acceptation que le « pire ou presque » peut nous arriver... Il s'agit presque ici de préparation mentale au sens où l'entendent les sportifs : visualiser les aléas et les réponses à apporter.

Se préparer mentalement peut être simple dans les PME comme dans les grandes entreprises : passer quinze minutes, une fois par mois au sein du comité de direction à se demander :

1. Avons-nous été impactés en interne et/ou externe par un événement médiatique ? oui/non.
2. Comment l'avons-nous géré ? Quelles leçons en tirer ?

3. Si nous avons vécu un événement : quel était l'élément déclencheur, les phénomènes amplificateurs, où en sommes-nous aujourd'hui ? Quelles leçons tirer et quelles mesures mettre en œuvre ?
4. Et nos concurrents ? Si un concurrent a été touché par un événement : qu'aurions-nous fait dans cette situation ? Sommes-nous prêts à répondre en cas de questions ?
5. Prenez le temps de placer l'équipe en mode gestion de la communication médiatique. Donnez-vous une vingtaine de minutes pour préparer les messages. Désignez un porte-parole. Écoutez-le formuler ces messages. Éventuellement, proposez, améliorez.

Avec l'entraînement viennent l'aisance, l'habitude et la compétence. En communication de crise comme dans nombre de disciplines liées à l'urgence, la répétition permet de développer les réflexes et donc de réduire l'improvisation en situation réelle. Par ailleurs, ces séances favorisent l'habitude à travailler ensemble et l'esprit de groupe indispensables aux cellules de crise.

Bref, il s'agit de maintenir la vigilance par quelques questions simples... et donc d'intégrer la communication comme un dispositif stratégique au cœur des processus décisionnels de l'entreprise. Mais ceci, est sans doute un long débat... pas très nouveau !

L'évaluation de la situation

La seconde compétence tient dans la capacité d'évaluation fine de la situation. Sommes-nous dans les prémices d'une crise insidieuse et larvée ou face à un déclencheur « efficace » d'une crise aiguë ? Dans l'un ou l'autre des cas, il convient de savoir évaluer avec justesse la situation pour se mobiliser à bon escient. Or, les expériences passées, le contexte présent, l'idée que chaque dirigeant se fait du futur, sont autant de paramètres qui influencent et modulent l'évaluation qu'ils feront à chaud, et collectivement, d'une situation.

Il est fréquent de voir des dirigeants sous-évaluer un événement. En effet, l'évaluation est faite sur une base professionnelle et rationnelle et assez rarement sous le spectre médiatique et émotionnel. Il faut bien voir qu'un événement anodin, s'il se reproduit plusieurs fois, ne sera plus anodin. Du point de vue des publics, il sera vécu comme un dysfonctionnement. C'est la mésaventure qu'a vécue Christophe Castaner, alors ministre de l'intérieur, le 26 septembre 2019, alors que l'incendie de l'usine de produits chimiques Lubrizol à Rouen produisait un nuage noir inquiétant fortement la population. Sous-évaluant la

situation, il a déclaré: "Il n'y a pas de dangerosité particulière, même si l'inhalation des fumées présente en soi sa part de dangerosité".

Si l'événement est majeur mais sans danger... la notion de danger sera quand même présente. Revenons à cet égard sur la crise de la viande de cheval en provenance de Roumanie en 2013. En théorie, il n'y a pas de danger. Cependant, la perception de tromperie majeure impacte toute une filière et toute une branche. S'ils ne savent pas tracer et qu'il y a tromperie, alors on peut mettre n'importe quoi dans les viandes, même le pire ! Nous voyons bien ici que même sans danger avéré, l'impact émotionnel est énorme.

Pour éviter toute erreur d'évaluation ou sous-évaluation du risque médiatique d'une situation sensible, posez-vous ces quatre questions :

1. L'événement, la situation nécessite-t'il(elle) la mobilisation des secours ?
2. Y a-t'il des victimes (morales ou physiques y compris légères) ?
3. Votre capacité à gérer peut-elle être interrogée ?
4. Y a-t'il un risque de questionnement/tensions interne ?

Si vous répondez au moins une fois oui à l'une ou l'autre de ces questions, vous devez mobiliser votre dispositif.

La vitesse de réaction

Qui dit évaluation dit réaction, troisième compétence. À quelle vitesse réagir ? Les délais de remontée des informations dans les structures sont largement dépassés par les délais de circulation des données en particulier sur le Net et les réseaux sociaux. En situation de crise, la prime est donnée à la vitesse. Lorsque 5 pensionnaires d'un EHPAD de la Chêneraie à Lherm, au sud-ouest de Toulouse en Haute-Garonne, sont décédées en mars 2019, les médias auront attendu près de 24h pour obtenir une réponse officielle du groupe Korian, propriétaire de l'établissement. Entre-temps, les parents et proches des victimes auront exprimé leur incompréhension, tristesse et colère. Souvent, nous verrons que le premier qui parle remporte un avantage d'estime considérable et met les autres acteurs de la crise en position de défense... Or la crise est une sorte de mascaret : une fois que nous avons laissé passer la vague, nous ne pouvons plus la rattraper. Si nous surfons dessus... « parfois » nous aurons la chance de la transformer en opportunité !

La priorité à l'interne ?

Les équipes avant tout. Il sera essentiel en situation de pression médiatique ou de crise, de privilégier l'interne. Informer en priorité le standard et les personnels de premières lignes (gardes de sécurité, poste de garde, accueil, secrétaires) du déclenchement d'un événement, de la posture et conduite à tenir, et des premières mesures prises. Informer ensuite l'ensemble des collaborateurs.

La crainte de nos clients est souvent d'en dire « trop » à leurs salariés avec le risque « de faire sortir » des informations. Elles vont sortir ! C'est une évidence. Alors autant maîtriser les éléments distribués, limiter l'effet rumeur, établir un contact avec les équipes, encourager la confiance, en indiquant ce qui se passe, les premières mesures prises et ce que vous attendez d'eux.

En communiquant prioritairement vers les équipes, vous leur donnez une place centrale et témoignez de la valeur que vous leur accordez. Il n'y a rien de plus irritant pour un collaborateur que d'attendre une prise de parole médiatique pour entendre son dirigeant s'exprimer sur la situation que son entreprise subit.

L'assise éthique de l'entreprise

La quatrième attitude est l'assise éthique de l'entreprise. Si l'entreprise a su bâtir un capital de confiance avec ses publics cibles par des engagements, des prises de position et une éthique étayée par de l'exemplarité, alors les situations de crise bénéficieront d'un effet de halo⁵ favorable. En effet, dans la crise, il est trop tard pour élaborer et défendre ses positions.

L'exemple le plus frappant est celui du distributeur Leclerc au moment de la crise Chantegrill (novembre 2005). Plusieurs grandes surfaces de l'enseigne situées dans le sud-ouest de la France commercialisent des steaks hachés Marque Repère Chantegrill souillés par une bactérie particulièrement agressive, *Escherichia coli*. Une trentaine de personnes est touchée, principalement des enfants dont certains conserveront des séquelles graves. L'engagement personnel de Michel Édouard Leclerc, ses combats et sa capacité à prendre la parole face aux médias lui ont permis de transformer un événement médiatique en opportunité.

5. Cf. chapitre sur les biais cognitifs.