

## Le communicateur face à la communication de crise



La crise est un sujet médiatique porteur ! Dans bien des cas, les médias sont plus prompts à intervenir que les gestionnaires qui vont devoir faire face à la crise. Si la crise engage l'intervention de secours, très souvent les médias sont sur place en même temps que ces secours (ex. rue Léopold ou explosion à la maison de repos d'Amay). Parfois même, les gestionnaires

d'une crise apprennent la crise... par les médias ! Il est indéniable que les médias sont un acteur à part entière dans le processus d'une crise. Il y a un problème, on en parle, c'est normal ! Si les médias sont un acteur de la crise, les communicateurs le sont aussi par extension.

### 1° Situation d'urgence

Dans le cas concret d'une situation de crise sur le terrain (dite aussi situation d'urgence) qui implique des victimes, on distingue cinq niveaux d'interventions, appelés *disciplines*, dans le processus de crise :

➤ Discipline 1 : les **opérations de secours** qui consistent, le cas échéant, à :

- gérer la situation d'urgence et neutraliser les risques qui y sont liés ;
- protéger, délivrer, aider, sauver et mettre en sécurité les personnes et leurs biens ;
- réquisitionner les personnes et les biens.

➤ Discipline 2 : les **secours médicaux, sanitaires et psychosociaux** qui regroupent :

- le démarrage de la chaîne médicale ;
- l'administration des soins médicaux et psychosociaux aux victimes et aux personnes concernées par la situation d'urgence ;
- le transport des victimes ;
- la prise de mesures de protection de la santé publique.

➤ Discipline 3 : la **gestion du lieu d'urgence**, qui doit permettre de :

- maintenir et rétablir l'ordre public ;
- dégager les voies d'accès et d'évacuation et, le cas échéant, accompagner les services d'intervention et les moyens vers le lieu de l'événement ;
- mettre en place les périmètres, les délimiter physiquement, les signaler, les surveiller et assurer le contrôle d'accès aux zones du terrain d'intervention ;
- procéder à l'évacuation de la population et veiller à sa mise à l'abri ;
- identifier les personnes décédées ;
- prêter assistance lors de l'enquête judiciaire.

➤ Discipline 4 : l'**appui logistique** qui doit :

- garantir les renforts en personnel et en matériel, et fournir le matériel spécial de sauvetage et d'assistance ;
- organiser les moyens techniques pour la communication entre les disciplines, le poste de commandement opérationnel et le(s) comité(s) de coordination ;

- organiser l'approvisionnement en denrées alimentaires et en eau potable pour les services d'intervention et les personnes touchées.

➤ Discipline 5 : l'information au sens large du terme afin de

- transmettre les informations et les recommandations à la population (via notamment les médias) => **c'est à ce niveau que les communicateurs de gestion de crise interviennent !**
- transmettre les informations sur les mesures pour le retour à la situation normale

Dans toute crise, il est capital de communiquer avec les médias qui jouent un rôle de relais avec la population. Ce relais a pour objet, notamment, de rassurer la population, de lui donner des informations à propos d'un événement qui les touche de près ou de loin, mais aussi de faire taire les rumeurs.

## 2° Crise institutionnelle

Le mot *crise* évoque immédiatement un événement dramatique et grave mais cette vision de la crise est restrictive. Une erreur médicale bénigne, un dysfonctionnement mécanique (ex. Toyota), une malversation ou une grève peuvent déboucher sur une communication de crise. La santé est la préoccupation première des Belges, les médias ont bien compris l'intérêt de communiquer sur la santé et sur les institutions liées à la santé. Le moindre accro dans le processus habituel de fonctionnement d'un hôpital peut donc devenir source de crise.

La crise, c'est systématique, se caractérise par son aspect inattendu et imprévu. La crise est en rupture avec la communication habituelle et quotidienne de l'institution. Il n'y a pas, selon moi, de recette académique pour gérer une crise, juste des éléments qui permettent de la cerner, de l'encadrer ; le seul élément capital face à une crise est de ne pas se murer dans le silence. **La crise ouvre un espace médiatique duquel on n'est pas maître et dans lequel il s'agit absolument de se positionner au plus tôt et imposer son propre message. C'est le travail fondamental et essentiel du communicateur face à la crise !** Il est, en effet, très facile pour les médias de trouver de l'info *négative* pour alimenter la crise, surtout si elle n'a pas de retour officiel de la source de la crise. Une crise c'est vendeur pour les médias, trouver de l'info pour l'alimenter est donc capital pour eux. S'ils ne l'ont pas à la source, ils la trouvent par d'autres canaux, y compris par les voies de la rumeur et du sensationnalisme.

## 3° Journalisme citoyen et crise

Le média citoyen est l'utilisation des outils de communication, notamment ceux apportés par Internet (médias sociaux, site web, blog, wiki...), par des millions de particuliers dans le monde comme moyens de création, d'expression, de documentation et d'information. Il s'agit d'un élément important dans le processus de gestion d'une crise. Rappelons-nous que :

- les premières images filmées de l'explosion de la rue Léopold (Liège, janvier 2010) provenaient d'un vidéaste amateur ;
- vingt minutes après l'explosion à la piscine de Marche (février 2010), des internautes réagissaient sur des blogs ou commentaient une dépêche Belga sur les sites des quotidiens ;
- quelques minutes après la collision de trains à Buizingen (février 2010), un passager du train publiait sur son Twitter des photos prises avec son téléphone portable, sans commentaires et sans informations de la catastrophe, laissant ainsi libre court à l'imagination de ceux qui ont vu les photos et donc à la rumeur.

Le citoyen passant du rôle de simple récepteur à celui d'émetteur, devient lui même un média. Il s'agit clairement d'une concurrence importante pour les médias traditionnels. Mais les informations ventilées par ces journalistes citoyens ne sont pas toujours vérifiées et recèlent de contre-vérités qui peuvent empirer sérieusement la crise. Chacun dispose, aujourd'hui, des outils lui permettant de diffuser une information vraie, partiellement vraie ou fausse. Pour contrecarrer cette diffusion sauvage d'informations et éviter que les journalistes, faute de mieux, ne s'abreuvent à cette source, il convient

de diffuser une information officielle dès le début de la crise. Même une information peu complète qui sera adaptée et renforcée au fil des heures.

#### **4° Les stratégies face à la crise**

On distingue trois positions face à une crise ; toute crise débouchera sur une de ces trois stratégies possibles. L'institution victime de la crise devra décider, pour des raisons qui lui sont propres, celle qu'elle va adopter avec les conséquences que cela pourra avoir...

☞ **Stratégie 1 : le refus de communiquer → ERREUR TOTALE**

Le refus est une forme de négation de la crise qui s'apparente pour les médias, et donc pour le grand public, à un mensonge

☞ **Stratégie 2 : le déplacement latéral → DELICAT MAIS PARFOIS UTILE**

Il s'agit de détourner l'attention portée par les médias à l'institution en déplaçant la crise. Cela peut se faire en se dégageant de toute responsabilité, en rejetant la faute sur un autre intervenant (ex. une explosion de gaz qui serait due à un mauvais entretien de la chaudière ou à une mauvaise vérification des conduites. Rue Léopold, la cellule de crise aurait pu tenter, au départ, déplacer toute la crise sur l'intervention de l'ALG qui avait été appelée le samedi précédent pour une odeur suspecte. Elle ne l'a pas fait).

Cette manœuvre reste dangereuse car elle peut être interprétée comme un rejet des responsabilités.

☞ **Stratégie 3 : la communication franche → LA POSITION A ADOPTER**

Jouer franc-jeu avec la presse, et donc le grand public = reconnaissance et transparence. Permet de désamorcer la crise et d'en réduire la durée. Il s'agit d'occuper le terrain médiatique, de montrer que l'on est conscient de la crise.

#### **5° Gestion du processus de crise**

L'idéal serait, évidemment, d'anticiper la crise, de la prévoir en mettant sur pied un plan de communication de crise. Mais, par définition, une crise est imprévue et il est difficile d'en cerner, à l'avance, tous les enjeux. Il convient, cependant, garder à l'esprit quelques principes de base pour faire face à une crise :

- il faut toujours communiquer ;
- il faut adopter la plus grande transparence ;
- s'il n'y a pas d'information officielle, la presse trouvera une information par un autre canal au risque important que l'information soit déformée voire erronée ;
- en temps de crise on doit communiquer davantage ;
- l'objectif d'une communication de crise est de reprendre la main sur l'espace de communication qui s'est ouvert ;
- la presse audiovisuelle est toujours plus difficile à gérer car elle a besoin de sons et d'images ;
- le timing des médias (JT – heure de bouclage).

#### **Comment le communicateur doit-il gérer la crise ?**

1° Toujours communiquer, même dès le début de la crise : prévoir plusieurs points d'infos par jour selon le degré d'importance de la crise (minimum deux points/jours).

2° Ne pas attendre d'avoir toute l'information pour communiquer : il est préférable de donner de l'information et de l'affiner au fur et à mesure, cela donne une plus grande impression de transparence. Si on ne connaît pas encore les détails de la crise, ne pas hésiter à le dire cela permet de rassurer, de se positionner par rapport à la crise (« *Nous n'avons pas encore d'information à ce propos mais nous mettons tout en œuvre pour identifier les causes. Nous ne manquerons pas de revenir vers vous au plus tôt !* »).

3° Etablir un leitmotiv à répéter aux médias et au grand public : prévoir un commentaire officiel de l'institution (adapté, si besoin, aux médias et au grand public). Ce leitmotiv doit être affiné au fil du temps.

4° Désigner un porte-parole officiel voire un porte-parole par thèmes (technique – social – préventif...) autour de la crise.

5° Prévoir un support d'information (type communiqué de presse, même laconique) pour les journalistes.

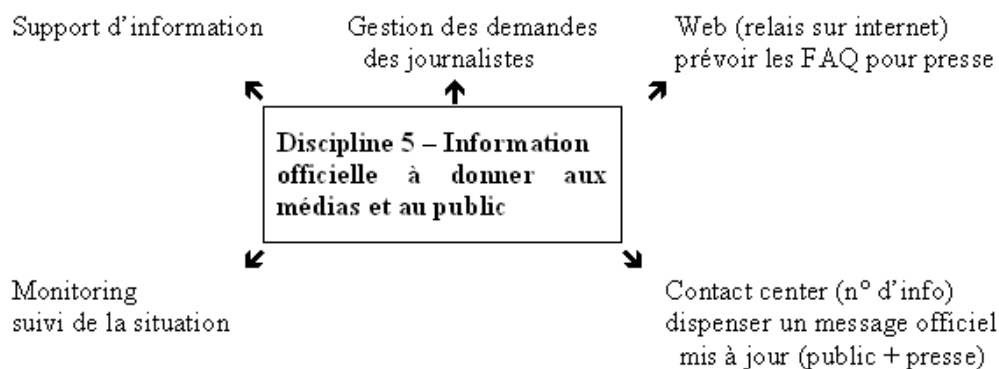
6° Répondre aux demandes des journalistes, ne fut-ce que par le leitmotiv mis à jour ; mais aussi cadrer clairement ce qui est possible et ce qui ne l'est pas.

7° Utiliser internet. Via le site de l'institution, prévoir un espace d'informations pour les médias et le public. Prévoir aussi les questions les plus courantes (FAQ) que pourraient se poser la presse et le public et y apporter une réponse officielle de l'institution. Les médias sociaux – le fil Twitter officiel de l'institution par exemple – est aussi un bon canal pour donner de l'information régulière à propos de la crise.

8° Etablir un call center (même une ligne avec répondeur) qui relayera l'information mise à jour.

9° Assurer le suivi de l'information vers les médias à J mais aussi à J+1, J+2, J+3... jusqu'à extinction de la crise.

10° Faire le bilan de la crise, voire ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas marché.



### Les objectifs de la communication de crise

En situation de crise, la communication est essentielle. Elle contribue à résoudre l'état d'urgence et à éviter l'aggravation de la crise. Les objectifs de la communication de crise sont multiples :

- avertir la population concernée
- informer les victimes et leurs familles
- informer la population concernée des mesures de protection à prendre
- informer la population des mesures qui sont prises par les autorités
- informer le public par les médias

Les communicateurs doivent être le relais entre l'institution et les médias, mais aussi entre l'institution et le grand public. Dans une crise, il est capital de communiquer. La communication doit répondre aux caractéristiques suivantes :

- **Concordance** : éviter les informations contradictoires et les rumeurs, les lacunes et les incertitudes, en validant, contrôlant et testant en permanence les informations et en réagissant rapidement à l'actualité.

- **Continuité** : assurer la communication en continu pendant la durée de la situation d'urgence et dans la phase de suivi. Il est important que la communication suive la situation de près, et qu'elle soit accessible pour toutes les personnes concernées.
- **Ethique** : éviter la panique inutile, ne pas froisser les sentiments de certaines personnes ou de certains groupes (médias) et ne pas heurter les partenaires de front.

### A éviter :

Il y a, en termes de communication de crise, des attitudes disqualifiantes qu'il faut absolument éviter :

- le mutisme (absence totale de communication),
- la fermeture de la communication (*Nous n'avons aucun commentaire à faire*) qui signifie, en fait, nous nous désintéressons de la crise,
- le démenti (*il ne se passe rien*),
- les déclarations rassurantes dans les situations qui ne le sont pas (*Tout est sous contrôle si ce n'est pas le cas*),
- le dégagement (*je ne fais qu'appliquer des consignes ou c'est la faute de...*),
- la mise en cause des médias (*les journalistes... tous des rapaces, seul le malheur les intéresse*) car ce sont eux qui façonnent l'image de l'institution par rapport à la crise
- l'impossibilité de fournir des informations (*Nous ne savons pas*).

### Mes réponses aux FAQ à propos de la communication de crise

1° Quelles attitudes adopter par rapport aux médias qui veulent rencontrer les victimes d'une catastrophe qui sont hospitalisées ou leur entourage ? (cas typique d'une crise en milieu hospitalier)  
*Lorsque les victimes sont conscientes, qu'elles ont quitté les urgences ou les soins intensifs, il s'agit de composer avec elles. Certaines personnes ont besoin de parler aux médias (pour rassurer des proches qui ne vivent pas tout près, pour extérioriser leur angoisse,...) d'autres préféreront garder le silence et préserver leur calme après le choc vécu. Mais les victimes hospitalisées sont sous la responsabilité de l'hôpital et, dès lors, l'hôpital peut avoir à jouer un rôle d'intermédiaire entre la presse et ces victimes. Il s'agit, pour le communicateur, de rencontrer les victimes ou leur entourage et de convenir avec eux jusqu'où on peut aller... Il convient aussi d'encadrer la communication qui émanent des victimes ou de leur entourage afin d'éviter tout dérapage (ex. discrédit de l'institution par la victime).*

2° Si la crise est liée à des suites judiciaires ou en entraîne, n'est-il pas dangereux de communiquer avec les médias ?

*Cela peut entraîner des soucis, il s'agit dès lors de prendre contact avec le service de communication du parquet et de voir, avec lui, jusqu'où on peut communiquer.*

3° Faut-il créer une cellule de crise et prévoir un plan de communication de crise ?

*Ce n'est pas inutile mais il faut garder à l'esprit que chaque crise est différente et que chaque communication de crise est différente. La mise en place préalable d'une cellule de crise peut aider à faire face mais il y aura toujours, en cas de crise, une grande part d'improvisation liée à l'urgence. Si une cellule de crise est créée, il faut éviter de la laisser s'endormir et d'être réveillée en sursaut au moment de la crise. Comment ? En simulant une crise factice en guise d'exercice, par exemple. Quoi qu'il en soit, la Cellule de crise ne doit absolument pas être fermée ; elle doit pouvoir s'ouvrir à certaines personnes, à certains experts, selon les cas.*

4° Quel est le plus grand danger de ne pas communiquer en cas de crise ?

*La détérioration de l'image de l'institution, assurément ! Ne pas communiquer c'est nier la crise ; la négation peut être assimilée au mensonge. Une communication de crise mal négociée peut, en quelques heures, détruire une image qui aura mis des années à être construite. Ne pas communiquer c'est laisser la place à la rumeur avec tous ses dangers. Les médias aiment les crises, sans informations officielles à relayer ils vont entretenir la crise par de l'approximation, de l'interprétation et des jugements de valeurs souvent négatifs pour l'institution.*

5° Peut-on communiquer uniquement par communiqués de presse en cas de crise ?

*C'est une possibilité, dans ce cas, le communiqué doit être concis, court, et factuel avec un vrai contenu informatif. Cependant, pour les médias audiovisuels qui reposent, par définition, sur le son et l'image, le communiqué est un peu juste. Les points presse, avec un porte-parole prêt à répondre aux médias sur base du leitmotiv prédéfini, sont plus recommandés.*

6° Est-il possible de récupérer une communication de crise pour en faire un plus pour l'institution ?

*C'est difficile et délicat ! Difficile parce que la situation de crise repose toujours sur un événement négatif qui dessert l'institution ; délicat parce que vouloir faire du positif avec du négatif risque d'être mal perçu par les médias et le public. Mais lors d'une crise, si l'image est écornée, la communication peut sortir grandie et si la communication passe bien avec les médias, cela servira tôt ou tard l'image de l'institution dans un autre contexte. En ce sens, on peut récupérer la crise pour améliorer l'image.*

7° En cas de crise, peut-on empêcher la rumeur ?

*La rumeur est un bruit qui court et qui ressemble à une information si ce n'est qu'elle n'est pas fondée (ce qui ne veut pas dire qu'elle est entièrement fausse !). Pour qu'une rumeur naisse, il faut la conjonction de deux éléments : un événement important et un manque d'informations relatives à cet événement. On peut donc, si pas empêcher, au moins atténuer la rumeur en alimentant les médias d'informations officielles dès le début de la crise.*

### **En Conclusion**

La crise est un espace de communication exceptionnel mais néanmoins réel auquel il faut parfois faire face. **Transparence – communication avec les médias – imposition de son propre message – respect des obligations de la presse** sont les maîtres-mots d'une communication de crise bien menée dont l'objectif est de reprendre la main sur une communication pour laquelle on n'est pas maître à l'origine. Agir et communiquer plutôt que de se retrancher dans le silence car, à travers les médias, c'est vers les différents publics-cibles de l'hôpital que l'on communique. De l'importance donc de communiquer sur une crise... Le message à transmettre aux médias doit reprendre les éléments qui vont influencer la nouvelle à paraître ou à diffuser (par exemple : nombres de victimes, dégâts occasionnés, déroulement des faits, conséquence pour le fonctionnement de l'institution...). La communication de crise est aussi une opportunité de rétablir une image de marque qui a été malmenée, ne pas en profiter serait maladroit.

La presse fait partie du jeu de la communication, elle est incontournable. On s'en sert pour ventiler ses *bonnes nouvelles*, il faut accepter de lui faire face pour les *mauvaises nouvelles*. Il faut garder en mémoire qu'en cas de crise on ne parle pas uniquement à un journaliste avide d'informations mais aussi, à travers lui, à des lecteurs c'est-à-dire au grand public mais aussi au personnel de l'institution, qui en cas de crise apprend souvent les nouvelles via la presse plutôt que par la communication interne de l'institution.

**Olivier MOCH**

© Communication, juin 2011