

*COMMUNICATION DE
CRISE*

Communication de crise

Table des matières

1	TROIS STRATEGIES POSSIBLES.....	1
1.1	LA RECONNAISSANCE.....	1
1.2	LE PROJET LATERAL.....	1
1.3	LE REFUS.....	2
2	ÇA PASSE OU ÇA CASSE	2
3	VINGT CRISES QUI ONT MARQUE LES ESPRITS	
	(EXTRAIT DE "CRISES, DE 10 A 100" PAR THIERRY LIBAERT	4
4	LES COMMUNICATIONS REUSSIES	5
4.1	LYONNAISE DE EAUX - TAUX ELEVES DE NITRATES EN BRETAGNE	5
4.2	FESTINA - DOPAGE SUR LE TOUR DE FRANCE DE CYCLISME	5
4.3	EDF - EFFONDREMENT D'UNE PARTIE DU RESEAU ELECTRIQUE.....	5
4.4	ADP - EFFONDREMENT DU TERMINAL E DE ROISSY.....	5
4.5	MC DONALD'S - SORTIE EN FRANCE DU FILM SUPER SIZE ME.....	5
5	LES COMMUNICATIONS MALADROITES.....	6
5.1	AIR FRANCE - REFUS D'EMBARQUER UN ADULTE TRISOMIQUE	6
5.2	COCA-COLA - PRESENCE SUPPOSEE DE DIOXINE DANS DES CANETTES	6
5.3	TOTAL - NAUFRAGE DE L'ERIKA EN BRETAGNE.....	6
5.4	DANONE - FERMETURE DES USINES LU.....	6
5.5	BOUYGUES TELECOM - PANNE DE RESEAU.....	6
6	LE CAS BUFFALO GRILL	7
6.1	LE MANQUE DE PREPARATION	7
6.2	LA DISCORDE.....	7
6.3	DES MALADRESSES AVEC LES MEDIAS	7
6.4	LA MISE EN CEUVRE D'UNE STRATEGIE	7
6.5	UNE COMMUNICATION ACTIVE	8
7	INTERVIEW DE PASCAL RAGOT (CONSULTANT) : IL FAUT ETRE A L'ORIGINE DE LA	
	BOUCLE D'INFORMATION.....	8
7.1	PARCOURS	9

1 Trois stratégies possibles

Pour apprendre à gérer des situations imprévues, les entreprises devraient dans l'idéal réfléchir quelques instants sur des événements possibles et simuler, en conséquence, des scénarios. Des exercices dont l'objectif est d'arrêter des stratégies de communication précises en cas de "crise". A ce petit jeu, chaque entreprise, chaque situation implique donc une stratégie différente. Néanmoins, on peut discerner trois grandes stratégies de communication de crise, avec leurs avantages et leurs inconvénients.

Les explications de Didier Heiderich, consultant, créateur du Communication-sensible.com et président de l'Observatoire international des crises.

1.1 La reconnaissance

Cette première stratégie consiste à accepter la crise et ce, le plus rapidement possible. "Dans cette stratégie, explique Didier Heiderich, si la presse dévoile la crise en devançant l'entreprise, c'est que la communication de celle-ci est mauvaise et que la crise ne lui appartient déjà plus. Pour mener l'opération, l'entreprise doit donc aller vite et être en mesure de déterminer rapidement si elle est compétente par rapport au moteur de la crise. Ce moteur peut être interne, par exemple lié aux produits de l'entreprise, ou externe, par exemple lié à un contexte politique. Dans chacun des cas, l'axe de communication ne sera pas le même."

De manière générale, la stratégie de la reconnaissance s'appuie sur une communication claire et ferme. Selon le contexte, plusieurs alternatives s'offrent à l'entreprise :

- ✓ Reconnaître complètement la situation et sa responsabilité. Dans ce cas, assumer les réparations des dommages subis apporte un avantage au point de vue juridique, mais aussi médiatique.
- ✓ Exprimer son incompréhension, si l'entreprise ne connaît pas les raisons à l'origine de la situation.
- ✓ Elargir la responsabilité à des acteurs externes, comme les autorités de régulation.
- ✓ Dissocier les choses en se délestant des responsables s'il le faut. Cette option avait été choisie par Elf dans le cadre de l'affaire Loic le Floc Prigent, son PDG.
- ✓ Contingenter la crise sur un objet, un lieu, un temps. Le but est alors d'éviter d'élargir le phénomène à d'autres produits, d'autres marques, d'autres usines...

Encore peu employée, cette stratégie de la reconnaissance est pourtant "l'une de celle qui fonctionne le mieux", selon Didier Heiderich. Difficile en effet d'avouer sa responsabilité pour une entreprise. Mais le faire, c'est jouer la carte de la transparence et acquérir une crédibilité auprès des différents publics. Cette stratégie permet également d'éviter une remontée ultérieure d'informations contredisant les premières déclarations. Une situation dans laquelle l'entreprise a énormément à perdre sur le plan de l'image.

1.2 Le projet latéral

Développée par Thierry Libaert dans son livre *Communication de crise* (Dunod, 2001), cette stratégie cherche à modifier l'angle de vue de la crise. "Mais elle doit pouvoir être fondée sur la réalité et des faits concrets pour réussir à déplacer le lieu de débat", précise Didier Heiderich.

Pour mener à bien un projet latéral, différentes tactiques sont possibles :

- ✓ Contre-attaquer et dire à qui profite les faits, soit le plus souvent au concurrent. Cette stratégie est utilisée notamment par les grandes entreprises françaises qui trouvent alors dans la concurrence internationale un alibi naturel.

- ✓ Reporter la responsabilité à l'extérieur, en orientant les faits vers l'administration, le politique...
- ✓ Minimaliser sa communication, ou communiquer plus fortement sur un autre registre.
- ✓ Souligner le fait que le pire a été évité et que la situation aurait pu être largement plus grave si l'entreprise n'avait agi de telle ou telle manière.

Le projet latéral, qui consiste à déporter la crise en dehors du champ de l'entreprise, doit impérativement s'appuyer sur des éléments tangibles. Dans le cas contraire, son utilisation peut s'avérer bien plus dangereuse que la crise elle-même.

1.3 Le refus

La stratégie du refus consiste à affirmer qu'il n'y a pas de crise. "Il s'agit alors d'une posture que l'entreprise doit être capable de tenir", précise Didier Heiderich.

Quatre possibilités s'offrent à l'entreprise dans ce scénario :

- ✓ Garder le silence dès le début de la crise, stratégie choisie par les autorités russes lors de l'accident de la centrale nucléaire de Tchernobyl.
- ✓ Cesser de parler à partir d'un moment précis et donc ne plus alimenter la crise.
- ✓ Avancer le principe du chaînon manquant, comme dans l'affaire des paillotes en Corse, où nul ne sait qui a donné l'ordre initial.
- ✓ Minimiser les effets de la crise, à condition d'être le seul interlocuteur à disposer des données. C'est la formule choisie par le gouvernement lors de la canicule de l'été 2003. Mais les statistiques fournies par les Pompes funèbres ont enrayé le scénario.

Les conséquences d'une telle stratégie peuvent s'avérer extrêmement dommageables, aux niveaux juridique et médiatique, si les faits resurgissent à plus ou moins long terme et avec une nouvelle lecture des événements. Concrètement, ce scénario du pire se traduira dans la plupart des cas par une perte de crédibilité.

2 Ça passe ou ça casse

Air France, Danone, Michelin, EDF... Les entreprises pratiquent de façon de plus en plus intensive la communication de crise, avec plus ou moins de bonheur

Les entreprises le découvrent parfois à leurs dépens. Les "crises" d'aujourd'hui sont bien différentes de celles d'hier, l'opinion et les médias n'ayant plus la même lecture des événements. Catastrophes, irrégularités comptables, accidents d'exploitation, maladroites commerciales : face à une "crise", les courants actuels mettent généralement en avant les dysfonctionnements internes de l'entreprise et relèguent au second plan le caractère imprévu de l'événement.

Une sorte de retour de manivelle pour des entreprises qui recherchent la médiatisation, et prônent la transparence et l'éthique. "La communication de crise s'est développée dans les années 80 en réponse à une ouverture des entreprises sur l'extérieur via la diffusion d'informations, estime Patrick Lagadec, spécialiste des situations de crise et directeur de recherche à l'École Polytechnique. Cette ouverture a réinventé les notions de légitimité et de responsabilité pour les entreprises."

Dans ce contexte, la communication de crise est devenue un concept de plus en plus crucial, l'antidote

que chaque entreprise espère s'injecter le jour où la machine médiatique se retourne contre elle. Car la communication de crise agit sur un terrain précis, comme son intitulé le rappelle : la communication. Un terrain qui, avec l'essor de l'Internet et de l'information en continu, a connu des mutations profondes. Désormais les informations vont vite, s'amplifient et se nourrissent même, via le Web, des rumeurs ou de l'avis des consommateurs. Autant de nouvelles mèches pour les entreprises..

Pour contrer ou limiter ces risques, la communication de crise s'appuie sur une notion essentielle : la préparation de l'entreprise. Il s'agit de mettre de côté l'improvisation qui peut devenir à lui seul, dans les situations les plus complexes, un facteur aggravant. Faute de stratégie de communication précise, l'entreprise risque de voir son image de marque se délabrer. Un joyau dont on mesure la valeur réelle quand on risque de le perdre. Mais cette défense de l'image de marque comporte des risques. "Aujourd'hui on dissout la crise dans la communication au lieu de focaliser sur la gestion de la crise en tant que telle pour la résoudre, explique Patrick Lagadec. L'agitation médiatique va donc à l'encontre des défis qui s'imposent à l'entreprise sur le plan de la gouvernance."

On dissout la crise dans la communication"

Patrick Lagadec, Polytechnique

C'est généralement un travail de scénarios sur lequel planche avant tout la communication de crise. Des scénarios qui vont balayer différentes combinaisons de crise possibles et les moyens à mettre en oeuvre pour y répondre. Et dans ce domaine, la "taille" de l'événement initial ne présume pas systématiquement de la "taille" de la crise à venir. Tout dépend du contexte médiatique, de l'historique, des valeurs défendues par l'entreprise et, bien entendu, de la première la communication officielle ou officieuse sur l'événement.

Des groupes comme Michelin ou Danone ont découvert ces paramètres ces dernières années. Le premier a vu son indice d'image, mesuré par Ipsos, plonger à 24 points après avoir annoncé, en octobre 1999, un plan de licenciements de 7.000 salariés alors que l'entreprise venait de publier une augmentation de 20 % de ses bénéfices semestriels. Deux ans plus tard, en 2001, Danone refera la même erreur en dévoilant la fermeture de deux usines Lu à Ris-Orangis et à Calais, alors que les bénéfices du groupe dépassaient les 600 millions d'euros. L'indice d'image de Danone va basculer en quelques mois de 72 points à -38 points (différence entre le pourcentage de personnes déclarant avoir une bonne image de l'entreprise et le pourcentage de personnes ayant une mauvaise image).

La communication de crise n'est donc pas un art précis. Elle se prépare en définissant des stratégies, des moyens à mobiliser, des messages, des actions... Mais tout comme une petite étincelle peut déclencher une crise, un tout petit grain de sable peut mettre à plat la belle machinerie.

3 vingt crises qui ont marqué les esprits (extrait de "Crises, de 10 à 100" par Thierry Libaert

Date	Entreprise	Faits
30/06/04	Mc Donald's	Sortie en France du film de Morgan Spurlock " <i>Super size me</i> " dirigé contre le groupe américain. Mc Donald's répond à l'attaque en intégrant une nouvelle gamme de produits dans sa carte.
23/05/04	ADP	Effondrement du terminal aéroportuaire le plus récent de Roissy, quatre morts. La conception puis la construction du bâtiment sont mis en cause
24/03/04	Dasani	Après l'accusation de fournir de l'eau du robinet, qui de surcroît présenterait un taux de bromure élevé, Coca-cola suspend la commercialisation de sa nouvelle eau minérale
13/01/04	Adecco	Le titre du groupe d'intérim perd 47,8 % de sa valeur à la suite de soupçons d'irrégularités comptables. Une partie de l'équipe dirigeante est renouvelée
05/08/03	Santé publique	La canicule provoque 12.000 décès. Le gouvernement et les institutions sont mis en cause sur la gestion de l'événement.
01/03/03	Le Monde	Publication du livre de Pierre Péan et Philippe Cohen : <i>La face cachée du Monde</i> . Le quotidien décide d'attaquer en justice les deux auteurs.
04/01/03	Cofiroute	15 000 véhicules sont bloqués sur le réseau autoroutier de l'Ouest de la France en raison d'importantes chutes de neige. Aucune information préventive n'avait été donnée aux automobilistes
18/12/02	Buffalo Grill	Suspicion (affaire en cours) d'importation de viande britannique malgré l'embargo lié à la vache folle. La chaîne de restauration voit ses activités plonger.
18/11/02	Prestige	Naufrage du pétrolier au large des côtes portugaises. La marée noire arrive sur les plages atlantiques quelques semaines plus tard, sans qu'aucune action préventive n'ait été mise en place.
02/12/01	Enron	Le courtier en énergie américain est mis en faillite. Il entraîne dans sa chute le cabinet Andersen qui reconnaît le 10 janvier 2000 avoir détruit des documents concernant ce client.
21/09/01	Total - AZF	Explosion à l'usine Grande-Paroisse de Toulouse. 29 morts. Les scénarios évoqués sur la cause de cette explosion sont multiples
17/01/01	Danone	<i>Le Monde</i> annonce un plan de restructuration de Danone et la fermeture de l'usine de Calais, alors que les résultats financiers de Danone sont positifs.
25/07/00	Air France	Crash d'un Concorde peu après son décollage de Roissy. 113 morts. L'exploitation commerciale de l'avion est suspendue.
25/12/99	EDF	Effondrement d'une partie du réseau électrique français suite à la double tempête. Une partie de la France est plongée dans le noir pendant plusieurs jours
12/12/99	Total	Naufrage du pétrolier Erika au large des côtes bretonnes. Le pétrolier ne reconnaît pas dans un premier temps sa responsabilité.
24/03/99	Mont-Blanc (SGTMB)	Collision entre deux poids lourds puis incendie dans le tunnel traversant le Mont-Blanc. 41 morts. Les normes de sécurité sur ce type d'édifice sont remises en cause.
24/01/99	CIO	Le Comité international olympique exclut six de ses membres après des accusations de corruption liées aux JO de Salt Lake City.
09/07/98	Air France	La compagnie refuse l'embarquement d'un adulte trisomique non accompagné. Elle obligera peu après une personne obèse à payer deux places.
01/06/98	Air France	Grève déclenchée par le syndicat national des pilotes de lignes à la veille de la Coupe du monde de football.
20/03/96	Santé publique	Annonce par le ministre de la santé britannique de dix cas de Creutzfeld-Jacob. La crise de la vache folle commence.

Quelque soit l'ampleur de la crise, la communication est décisive quant à son issue finale, une fois l'évé-

nement entièrement absorbé. Selon ce principe, le jugement porté sur une épreuve de communication de crise peut différer à la fois suivant la position de chaque individu (salarié, client, journaliste, partenaire...) et le moment. A chaud, une communication de crise déployée par une entreprise peut être jugée maladroite. A froid, quelques semaines ou mois plus tard, cette même communication de crise peut s'avérer utile, l'événement ayant été définitivement oublié. Reste quelques cas d'école, réussis ou non. Panorama avec des experts en communication de crise.

4 Les communications réussies

4.1 Lyonnaise de eaux - Taux élevés de nitrates en Bretagne

Attaquée sur le dépassement du taux de nitrates en Bretagne en janvier 1997, la Lyonnaise des Eaux engage une action en responsabilité contre l'Etat, visant par rebond le laisser-aller face aux cultures intensives. "C'était une très bonne réponse au problème, estime Thierry Libaert, chercheur et maître de conférences à l'Institut d'études politiques de Paris. La Lyonnaise des Eaux a respecté une règle absolue de la communication de crise : ne pas se retourner contre un plus faible que soi." Aujourd'hui, Lyonnaise des Eaux figure parmi les entreprises qui ont une bonne image de marque auprès des Français.

4.2 Festina - Dopage sur le Tour de France de cyclisme

En juillet 1998, le Tour de France plonge dans une sombre affaire lorsque Willy Voet, le soigneur de Richard Virenque de l'équipe Festina, est arrêté par les douanes françaises avec des produits dopants dans sa voiture. L'image de Festina aurait dû logiquement en pâtir, et pourtant c'est l'inverse qui se produit. "Festina était auparavant presque inconnue, alors qu'elle sponsorisait depuis quelques temps déjà le Tour de France, explique Thierry Libaert. En écartant Richard Virenque, le principal accusé dans l'affaire, Festina s'en est désolidarisé. Le bruit causé par l'événement n'a fait que propagé le nom de Festina, la rendant par la suite très connue avec une notoriété exceptionnelle."

4.3 EDF - Effondrement d'une partie du réseau électrique

Lors de la double tempête qui sévit en France fin 1999, une partie du réseau électrique s'effondre, démontrant au passage que les lignes enterrées sont des plus rares. "En réponse à cette situation, EDF a mis en place une stratégie de proximité notamment en communiquant par la preuve, note Thierry Libaert. Les médias étaient invités à filmer des lignards remontant les lignes sous des conditions atmosphériques très mauvaises. Tous les acteurs possibles ont été mobilisés, qu'ils soient en retraite ou d'une compagnie étrangère. EDF n'a pas fait pas de grosse communication, ni de promesse, mais a fait se succéder des petites actions, tout en diffusant des conseils à la radio ou à la télévision." Finalement, EDF devient l'entreprise préférée des Français.

4.4 ADP - Effondrement du terminal E de Roissy

En mai 2004, l'effondrement du tout nouveau Terminal 2E de Roissy fait six morts et plusieurs blessés. ADP décide alors de monter une cellule de crise incluant différents acteurs, tout en mettant à disposition des médias des informations et des images. "Sur le fond, ADP a également très bien réagi en disant qu'il raserait le terminal s'il le fallait", remarque Pascal Ragot, consultant en communication de crise.

4.5 Mc Donald's - Sortie en France du film Super size me

Généralement attaqué comme le symbole de la mondialisation et de la culture américaine, Mc Donald's est, en juin 2004, visé par la sortie en salles du film de Morgan Spurlock, Super size me. Le film aurait pu déclencher une crise profonde, mais l'entreprise se garde de répondre dans un premier temps à la provocation. Quelques semaines plus tard, Mc Donald's joue la carte commerciale et publicitaire, en sortant des menus équilibrés et en communiquant sur le parrainage d'athlètes présents aux Jeux olympiques grecs. "L'entreprise ne s'est pas mise elle-même en position de défense comme l'aurait fait un coupable, détaille

Didier Heiderich, président de l'Observatoire international des crises. Mc Donald's a décidé d'abandonner le terrain où l'entreprise était faible pour se reporter sur celui où elle excelle, c'est-à-dire la publicité."

5 Les communications maladroites

5.1 Air France - Refus d'embarquer un adulte trisomique

En juillet 1998, Air France essuie deux micro-crisis avec le refus d'embarquer un adulte trisomique non accompagné puis, peu après, la position commerciale adoptée face à une personne obèse, obligée de payer deux places. "Dans un premier temps, la compagnie n'a pas réagi pas face à deux événements qui lui paraissaient de moindre importance après la crise et la grève déclenchées par le syndicat national des pilotes de lignes le 1er juin 1998, à la veille de la Coupe du monde de football, estime Thierry Libaert, chercheur et maître de conférences à l'Institut d'études politiques de Paris. Finalement, l'ampleur médiatique de la crise a obligé Jean-Cyril Spinetta, le président d'Air France, à répondre en personne aux médias, mais trop tard. Le facteur temps avait fait son oeuvre et l'entreprise était en position de défensive. L'intervention d'un porte-parole dès le départ aurait sans doute suffi."

5.2 Coca-Cola - Présence supposée de dioxine dans des canettes

En juin 1999, le secrétaire d'Etat à la consommation interdit en France la commercialisation des canettes de Coca-Cola à la suite d'intoxications alimentaires détectées chez des enfants en Belgique. Le groupe Coca-Cola a attendu une dizaine de jours avant de communiquer sur le sujet, alors que le problème sanitaire était limité. Un délai trop long, alors que l'Europe sortait à peine de l'affaire des poulets à la dioxine.

5.3 Total - Naufrage de l'Erika en Bretagne

Suite au naufrage de l'Erika, en décembre 1999, Total commence par ne pas communiquer, puis par nier sa responsabilité dans la marée noire qui souille les côtes bretonnes, avant finalement d'adopter une position inverse. "En comparaison, le naufrage du Levoli Sun en octobre 2000 large du Cotentin est passé presque inaperçu, analyse Thierry Libaert. Le président de Shell s'était alors rendu en personne sur place et avait présenté ses excuses immédiatement, reconnaissant ainsi sa responsabilité et prenant position. Il a également assumé les faits en débloquent tout de suite des financements pour réparer les dommages." Malgré une communication hasardeuse, Total enregistrera d'excellents résultats financiers en 2000. Côté ressources humaines et recrutement, les conséquences se sont révélées en revanche plus délicates, de nombreux salariés n'osant plus dire alors qu'ils travaillaient chez Total. Deux ans plus tard, en septembre 2001, Thierry Demarest, le président de Total, mettra à profit cette première expérience douloureuse suite à l'explosion de l'usine AZF.

5.4 Danone - Fermeture des usines LU

En janvier 2001, Danone annonce la fermeture de deux usines LU à Ris-Orangis et à Calais, alors que les bénéficiaires du groupe dépassaient les 600 millions d'euros. "Danone a très mal réagi dans cette affaire, notamment en s'attaquant au site de soutien Jeboycott.com, ce qui a provoqué beaucoup de bruit dans la presse, décortique Didier Heiderich, président de l'Observatoire international des crises. L'action juridique lancée par Danone a révélé l'entreprise sous un autre jour. Alors qu'elle représentait l'une des marques les plus aimées des français, elle a été perçue lors de cette crise comme une multinationale prête à broyer tout sur son passage."

5.5 Bouygues Telecom - Panne de réseau

En novembre dernier, le réseau de Bouygues Telecom a été paralysé par une panne nationale de plusieurs heures. Au-delà de cette panne, le geste commercial proposé aux clients en dédommagement est apparu limité avec la gratuité, a posteriori, d'une journée de communications. "Bouygues Telecom aurait dû être plus méfiant, car sur le secteur de la communication tous les consommateurs sont au courant du

moindre bruit, analyse Didier Heiderich. L'opérateur est tombé dans le piège de l'effet d'annonce en indiquant qu'il allait réparer les dommages subis. Or le geste a été bien en-dessous des attentes suscitées. Bouygues Telecom a parlé trop vite."

6 Le cas Buffalo Grill

Fin 2002, suite aux affirmations d'un ancien salarié face aux gendarmes, Buffalo Grill est soupçonné d'avoir importé de la viande britannique après l'embargo de 1996 lié à la vache folle. Le 19 décembre, juge d'instruction Marie-Odile Bertella-Geffroy, qui enquête sur le décès en 2000 de deux victimes de la maladie de Creutzfeldt-Jakob, met alors en examen Christian Picart, fondateur du groupe, et Daniel Batailler, directeur des achats, pour "homicides involontaires". D'après un communiqué du 3 janvier 2002, la fréquentation des restaurants a baissé de 40 % dès le début de la crise. Analyse des faits marquants de l'affaire Buffalo Grill, sous l'angle de la communication de crise.

6.1 Le manque de préparation

"La direction de Buffalo Grill n'avait manifestement pas imaginé qu'un tel risque puisse toucher l'entreprise", note Michèle Gabay, professeur en sciences de l'information et de la communication à l'université Paris VII et à HEC. Dès l'explosion médiatique de l'affaire, le PDG, Christian Picart, ne peut s'exprimer puisqu'il est mis en examen. Son avocat, maître Jean-Pierre Versini-Campinchi, se présentera alors comme l'un des interlocuteurs. Parallèlement, maître Emeric Ernoul propose ses services à François Picart, le frère du fondateur, officiellement nommé en mai 2002 président du conseil de surveillance. Me Ernoul mettra alors en place une cellule de crise.

6.2 La discorde

"Dans le secteur alimentaire, lorsqu'une marque est mise en cause sur un de ses produits, la règle d'or consiste à s'adresser d'abord et avant tout à ses clients et d'éviter la polémique", affirme Jean-Michel Guillery, auteur d'un "Que sais-je ?" sur la communication de crise et associé chez MGVM consultants. "Il faut aussi parler d'une seule voix", insiste-t-il. Après avoir gardé le silence 48 heures, les avocats et François Picart commencent à s'exprimer, et à se contredire, notamment au sujet de l'importation de viande britannique avant l'embargo de 1996. D'après Le Monde (16/01/2003), le philosophe Alain Etchegoyen, chargé d'élaborer le discours, quitte la cellule de crise le 24 décembre. "Je pense que l'on ne doit pas affirmer des choses que l'on ne peut pas vérifier, comme dire que l'entreprise n'a jamais acheté de la viande britannique", explique-t-il au quotidien. Contacté par Le Journal du Management, Alain Etchegoyen, aujourd'hui commissaire au Plan, a confirmé ces conflits internes et la confusion entre les rôles juridique et de communication.

6.3 Des maladresses avec les médias

"Les dossiers de presse n'étaient pas préparés dans le sens d'une communication, mais dans un langage marketing ou juridique, analyse Michèle Gabay. En outre, dans un reportage de France 2, un salarié a répondu au journaliste avec un discours tout fait, légèrement à côté de la question. Et la direction a refusé qu'un autre salarié soit interviewé dans le même reportage." Dans la foulée, Buffalo Grill porte plainte contre X à la suite de propos prononcés aux journaux télévisés de France 3 diffusés le 19 décembre 2002 à 19h30 et 23h00. Le Parisien sera également vigoureusement mis en cause par François Picart sur l'antenne de Europe 1. L'intervention dans les médias de Renaud Dutreil, alors secrétaire d'Etat au commerce et aux PME, alimente les tensions au sein de la cellule de crise et perturbe le discours.

6.4 La mise en œuvre d'une stratégie

Le 27 décembre, la direction soutient la manifestation des salariés de Buffalo Grill. Le même jour, l'agence Image Force entre en scène. François Picart devient alors l'unique interlocuteur des médias.

L'agence de communication réalise un site Internet qui sera en ligne dès le lendemain. Ce site a notamment permis de contrer une révélation du Canard enchaîné avant sa parution. Le journal s'apprête à publier une phrase extraite d'un e-mail reçu par un salarié en septembre 2001 : "C'est un stock de pavés fait pendant la vache folle, il faut le passer absolument". Sur le site de Buffalo Grill, Image Force met en ligne l'intégralité du mail pour montrer que la phrase a été sortie de son contexte (Journal du Net, 15/01/2003).

6.5 Une communication active

A partir du 10 janvier, Buffalo Grill reprend l'initiative en lançant une grande campagne de publicité dans la presse "L'épreuve rend plus fort". Une autre campagne est lancée sur affiche ("Les grillades de qualité, c'est notre métier") ainsi qu'une campagne de communication dans les restaurants. "Cela reste peu orienté vers les consommateurs", note cependant Jean-Michel Guillery.

Au cours du mois de janvier 2003, divers papiers relativement positifs paraissent sur les moyens employés par Buffalo Grill pour sa communication de crise. Mais la crise est encore loin d'être finie. Buffalo Grill va connaître dans les mois qui suivent d'autres difficultés, notamment avec la demande de dédommagements de certains franchisés, l'incendie de restaurants ou, plus récemment, la saisie de 60 kilos de viande avariée.

7 Interview de Pascal Ragot (consultant) : Il faut être à l'origine de la boucle d'information

Rapidité, franchise, engagement. Pascal Ragot pourrait adopter cette devise. Pour ce spécialiste de la communication de crise, intervenu pour l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN), Pionner, Whirlpool, la Fondation orphelins apprentis d'Auteuil ou encore Metaleurop, les communications de crise réussies sont en général celles dont on se souvient le moins.

Qu'est-ce que la communication de crise ?

Pascal Ragot. Les crises n'existent que par l'intermédiaire des médias. Le management consiste à régler les problèmes dans l'entreprise. Les dirigeants sont payés cher pour cela. Si le problème reste en interne, ce n'est pas une crise. La crise se déclare avec le reflet médiatique, qui provoque une accélération de tous les paramètres. En cas de crise, il ne faut plus raisonner en jours, ni en heures, mais en minutes. La capacité à résister fera la différence. Pour cela, il faut bien se préparer. Sans préparation, l'entreprise ne tient pas le coup. Les entreprises génèrent en fait leurs propres crises.

Les entreprises françaises savent-elles se préparer aux crises ?

Aux Etats-Unis, la préparation est plus fréquente et plus poussée. En Europe, peu d'entreprises se préparent aux crises, y compris les grandes. Il y a tout de même eu des progrès. Certaines entreprises réalisent des simulations de crise pour tester la qualité d'une préparation. Il s'agit de scénarios très détaillés d'une demi-journée à une journée. Le management sait qu'une simulation a lieu, mais il ne sait pas ce qui va se passer. Les dirigeants vivent souvent dans l'illusion d'une bonne préparation. Mais on se rend compte que beaucoup de cellules de crise ne tiennent pas debout. Dans le secteur de l'agroalimentaire, où les risques sont énormes, un groupe n'a pas résisté une demi-heure au test.

Pourriez-vous donner un exemple de communication de crise réussie ?

Dire la vérité peut même valoriser son image

Si l'entreprise est bien préparée, elle évite justement la crise. Par exemple, EDF a bien réagi ces derniers temps au sujet de la centrale de Golfech. (Ndlr : un échappement de vapeur a eu lieu le 16 janvier dernier au sein de la centrale de nucléaire de Golfech, dans le Tarn-et-Garonne)

Quand faut-il réagir en cas de crise ?

Il faut réagir immédiatement. Par exemple, il était irréaliste de penser que des fongicides à base de phé-nol aient pu contaminer des cannettes de Coca Cola. Si l'entreprise avait réagi dans la minute, elle n'aurait pas connu une telle crise. De même, l'été dernier, la crise liée aux insecticides Régent et Gaucho, accusés d'être responsables de la surmortalité des abeilles, n'aurait pas eu lieu si la direction était intervenu immédiatement.

En cas de responsabilité réelle de l'entreprise, que faut-il faire ?

L'avouer tout de suite. La vérité doit être la règle, c'est la seule solution. Les médias trouvent toujours ce qu'il faut trouver. Lorsque mes clients fermaient des usines, j'ai immédiatement dit la vérité à la presse et à l'administration. J'ai aussi dit que nous nous engageons à ce que personne ne reste sur la touche. Il faut ensuite tenir ses engagements. Dire la vérité peut même valoriser son image.

Dans votre profession, tout le monde ne partage pas cet avis...

Je m'en fiche de ce que pensent les autres. Il m'est arrivé de refuser un client qui voulait mentir. Je ne peux gérer une crise que si le dirigeant choisit la franchise et s'engage sur des objectifs.

Mais les dirigeants ont aussi des intérêts personnels...

Cela constitue effectivement un frein. Le cas Metaleurop a provoqué un scandale médiatique car le dirigeant a toujours refusé de dire la vérité, pour des raisons personnelles. En réalité, ce n'était pas la maison mère qui a fermé sa filiale du Nord, mais la filiale qui a ruiné la maison mère.

Quelle communication de crise estimez-vous avoir particulièrement réussie ?

J'ai travaillé pour les Orphelins apprentis d'Auteuil. Il s'agit d'une fondation religieuse qui prend en charge des jeunes en difficulté. La Fondation employait encore quelques prêtres. En 2001, la police a découvert un cas de pédophilie. Au lieu de cacher ce fait, nous avons nous-mêmes révélé l'affaire. Cela nous a permis d'expliquer que la Fondation avait mis en place un système de prévention pour éviter ce type de problème. Les actes pédophiles s'étaient d'ailleurs passés en-dehors des murs. Nous avons aussi mis en place un dispositif pour donner un soutien psychologique aux victimes et les aider financièrement à porter plainte. Nous avons organisé une conférence de presse avec la télévision, la radio et la presse, pour montrer que nous maîtrisions la situation. Nous avons même été félicités par les ministères.

Internet a-t-il changé la donne ?

Tout le monde dit qu'Internet permet d'intervenir rapidement. Pour moi, il s'agit d'une version moderne du café du commerce. Ce qui compte, c'est l'AFP et Reuters. Avec comme levier, la rapidité. Il faut tout faire pour être à l'origine de la boucle d'information et ne jamais jouer la défense. Il faut aussi garder le même discours avec toutes ses cibles : autorités, réseaux de vente, médias, salariés...

7.1 Parcours

Pascal Ragot est un spécialiste de la gestion de crise et du mediatraining. Il a plus de vingt ans d'expérience, acquise principalement au sein de grands groupes de communication. Ses récentes interventions ont été réalisées au profit de l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN), Pionner, Whirlpool, la Fondation orphelins apprentis d'Auteuil ou encore Metaleurop.

II. APPROCHE DE LA COMMUNICATION DE CRISE

Intervenants : Thierry LIBAERT (parties I à III) – Robert TIXIER-GUICHARD (parties IV et V)
Notes prises les 26 et 27 juin 2003 à Paris (formation organisée par la Délégation à la communication)

I – PRINCIPES FONDAMENTAUX

A) DÉFINITION DE LA CRISE

1. C'est un événement inattendu mettant en péril l'existence ou la réputation d'une organisation.
2. 80 % de la gestion de crise ressort de la communication.
3. La crise n'est pas toujours un danger. C'est un événement normal, une accélération de restructuration. Une **crise bien gérée peut être une véritable opportunité**.

B) CARACTÉRISTIQUES DE LA CRISE

1. Ampleur,
2. Immédiateté de l'attention requise,
3. Nécessité de s'occuper du problème,
4. Extériorité du contrôle de la crise.

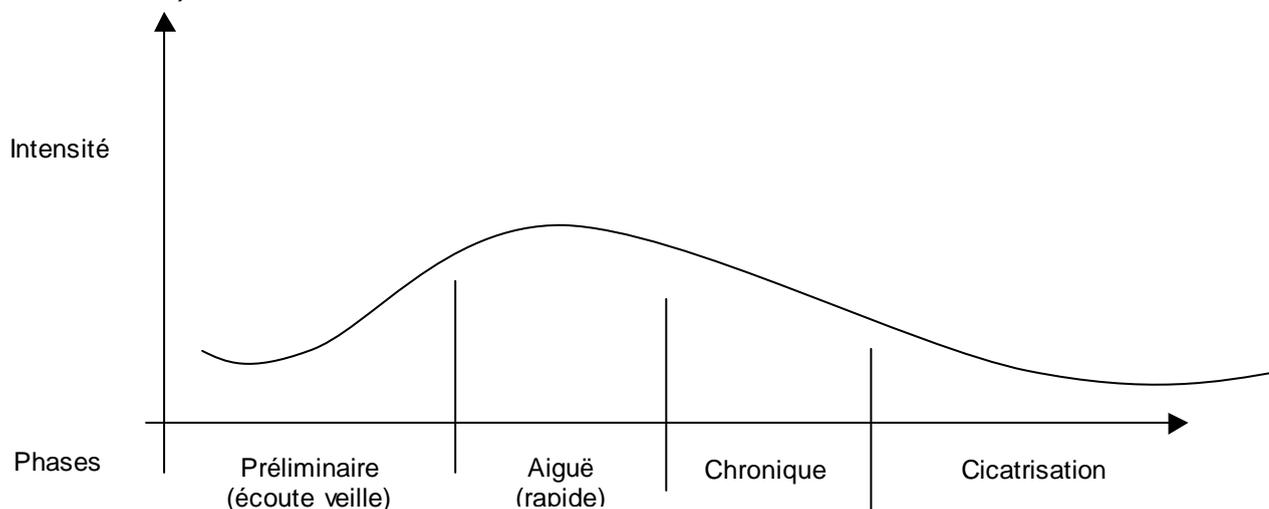
C) UNE CRISE EST LA CONJONCTION DE 3 PHÉNOMÈNES

1. **Dérèglement du mode de fonctionnement** (paralysie du système).
2. **Saturation immédiate de la capacité de communication** par l'afflux des demandes internes et externes (médias). Mais la composante interne est toujours très forte aussi et importante pour la motivation des salariés.
3. **Remise en cause des produits**, de la légitimité, des personnes.

D) LA CRISE A CINQ FRONTS DE LUTTE

1. **Un événement grave à combattre**, mais dans le domaine de la crise on exige une information immédiate sinon il y a suspicion.
2. **La réduction des zones d'incertitude**. En crise on ne sait pas grand-chose mais là se joue la crédibilité. Donner le plus vite possible un maximum d'informations (pour un journaliste le responsable de la communication doit savoir). Ne pas dire « je ne sais pas » mais « il est trop tôt pour répondre » puis fixer date et heure de réponse. S'engager à dire et non fuir.
3. **La maîtrise des enjeux**. La minimisation n'est pas toujours une bonne stratégie. La focalisation médiatique parfois ne change rien aux structures.
4. **La multiplication soudaine des acteurs** (qu'on n'a parfois jamais rencontrés auparavant).
5. **Le temps à anticiper** car la pression temporelle et le stress sont forts.

E) DÉROULEMENT DE LA CRISE



Souvent les clignotants sont activés mais pas entendus.

F) TOUTE ORGANISATION SOCIALE OU ENTREPRISE A ÉTÉ OU SERA EN CRISE : un phénomène d'accélération **s' est mis en place**. Il ne reste plus que de petites périodes heureuses entre 2 crises. La crise peut n'être, au départ, qu'un petit grain de sable mal géré.

1. **Les systèmes sont plus fragiles** (informatique par exemple...).
2. **La crise est du « pain béni » pour les médias** car les ventes augmentent. Il existe de plus en plus de médias qui sont de plus en plus libres ; il y a de plus en plus de concurrence.
3. **La justice** est de plus en plus souvent saisie. Elle est libre et va jusqu'au bout.
4. **La sensibilité à l'environnement** augmente à cause des grandes catastrophes. L'ampleur est plus importante à chaque fois. Ce qui pouvait se passer il y a 15 ans devient crise aujourd'hui (NB : en période de crise, jouer sur l'émotion collective. En premier réflexe, si on cherche à minimiser, on perd de sa légitimité ou de son pouvoir).
5. **La réglementation progresse** : le juridique se développe. Les failles probables du système seront exploitées.
6. **Les mouvements associatifs ont de plus en plus de poids**.
7. **L'Internet crée des crises en désinformant**, en lançant des rumeurs, en amplifiant (voir site hoaxbuster.com qui liste toutes les rumeurs du web).
8. **Les personnels** salariés des entreprises révèlent parfois des crises (ce phénomène n'existait pas il y a 5 ans). Il va s'amplifier. Il y a de plus en plus de décalage entre les salariés et l'entreprise. Aux USA, tout salarié peut dénoncer anonymement les travers de son entreprise.
9. **La métrologie** (mesure) progresse. Le seuil de perception a changé.

G) CONCLUSION

1. Il n'y a **pas de recette miracle** (il est toujours difficile d'expliquer la réussite ou l'échec). Il existe 2 écoles : **technicienne** (en crise on perd ses repères : on doit donc être concret sur les choses ponctuelles) et **symboliste** (se mettre sur le registre émotionnel). Tant qu'on n'a pas les éléments techniques, répondre en mode symbolique.
2. **Se méfier de la communication sur la communication**. Les consultants utilisent la crise dans une démarche commerciale. Ils ne parlent que de leurs réussites.

II - ORGANISATION DE LA COMMUNICATION

A) AVANT LA CRISE : l'anticipation est primordiale

1. ORGANISATION MATÉRIELLE

1.1 **Recensement de toutes les crises potentielles**. Être le plus exhaustif possible. Le résultat du balayage devient intéressant au bout de 2 à 3 heures. Introduire ensuite des paramètres : occurrence, gravité, maîtrise du sujet. Travailler sur 10 ou 15 grands scénarios. Rester raisonnable. Ne pas délirer.

1.2 **Simulation** : recensement de l'information afin de renforcer la capacité à répondre vite pour ne pas perdre de crédibilité. **Prévoir les données de base à donner** (valables pour différents types de crise).

1.3 **Organisation d'une cellule de crise** : 15 personnes maximum. Éviter le huis clos. Prévoir 3 types de composantes.

* niveau hiérarchique (il existe souvent des désaccords : il faut quelqu'un qui tranche) qui dirige (anime, gère le temps...),

* experts (surtout ne pas mettre des personnes pour leur faire plaisir),

* communication qui a un double rôle : communication ascendante (c'est-à-dire faire remonter les attentes de l'externe) et communication descendante (traduire en langage médiatique l'information à donner).

NB : Qui est le porte-parole ? Ce ne doit jamais être le responsable de la communication parce qu'on « ne l'écoute pas » car la communication est assimilée à de la publicité, de la propagande (suspicion). Les statistiques le prouvent. Si la crise est évolutive, ne pas exposer le plus haut niveau tout de suite : le garder en réserve. Faire jouer les « fusibles ». Parallélisme des formes : se calquer sur le niveau national pour choisir le niveau de l'interlocuteur.

1.4 **Détails pratiques** : prévoir mots clés, de passe, codes d'accès, plusieurs téléphones en salle de crise... Ultra rapidité indispensable. Radio branchée sur France Info et Télé sur LCI. Avoir aussi un « mémo » : les 10 personnes internes et externes à contacter en cas de crise (domicile, portable)...

2. ORGANISATION DE LA COMMUNICATION

2.1 **Constitution d'un capital d'image** (sympathie, opinion favorable). Travailler sa réputation en amont dans une stratégie globale.

2.2 Organisation relationnelle de la crise : quels sont les interlocuteurs qui ont du pouvoir et ceux à qui je dois rendre compte ? Nouer des liens avec eux en amont (pour être connu et éviter la méfiance). Prendre un premier contact sans avoir quelque chose à « vendre ». Attention à ceux dont on pense qu'ils ont peu de pouvoir : ils peuvent se révéler importants en cas de crise (riverains notamment qui seront les plus crédibles pour les auditeurs des médias). Des journées portes ouvertes peuvent être l'occasion de les informer...

2.3 Préparation des messages pour chaque cas de crise. En crise on ne peut plus travailler le choix des messages. Identifier différentes cibles et **fonder la communication sur la perception du risque pour les individus plutôt que sur l'évaluation des experts.** Il faut préparer à « froid » et imaginer 3-4 lignes de communiqué de presse, plus les réponses à la presse (descriptif - situation ailleurs – solutions - dispositifs de gestion du problème...). Préparer des fiches de base ainsi que la trame de communiqués de presse avec cases blanches à compléter. Penser au Web (qui peut désengorger la cellule de crise). Y être concret. On peut aussi prévoir une page d'accueil transformable en période de crise.

2.4 Stratégie des alliés : l'entreprise (ou la structure en crise) est la moins crédible de tous ceux qui peuvent informer. Sur chaque type de domaine chercher l'interlocuteur qui a la crédibilité qu'on n'a plus et le faire intervenir pour relayer le message qu'on veut émettre. Selon les résultats d'une enquête concernant les catastrophes naturelles, le public accorde de la confiance à :

- (- -) élus, armée, journalistes, enseignants, syndicats, police, préfet (- -)
 - associations écologistes, pharmaciens, ingénieurs, ouvriers, CHST (-)
- A ce niveau, confiance à 50 %. C'est le seuil de crédibilité. Viennent ensuite :
- croix rouge, médecins, associations scientifiques d'experts (+)
 - pompiers (+ + : ce sont ceux qui sont considérés comme les plus neutres).

B) PENDANT LA CRISE

1. **Parler le premier** pour la crédibilité – Être sur place – Être actif – Rapidité la plus importante. Attention à l'interlocuteur. Ne rien laisser au hasard. Il doit toujours y avoir un interlocuteur approprié disponible pour répondre. Si vous ne parlez pas en premier, après on ne vous croit plus. Le premier positionne le « débat ». Attention aux discours discordants. La continuité du message est très importante. Choisir le ton.
2. **Jouer la transparence**, ce qui ne signifie pas tout dire. Il faut montrer qu'on est à l'écoute, qu'on comprend. La crise n'est pas seulement un événement ; le manque d'information l'amplifie. Mettre en place un numéro vert (pas cher, pas très utilisé mais TB efficacité symbolique). S'engager à donner des réponses. Ouvrir les portes. Communiquer par la preuve pour calmer les inquiétudes. Attention : s'il y a un numéro vert, celui qui décroche doit être capable de répondre sinon il est rapidement en difficulté (le former : 20 questions types.).
3. **Prendre ses responsabilités** : assumer au maximum. Le balancier joue alors et atténue au lieu d'amplifier. Mais le moment où on fait savoir qu'on assume est aussi important.
4. **Faire jouer les sources neutres et les alliés.**
5. **Occuper le terrain.** La crise se gagne sur la durée. Dissolution de la cellule de crise : c'est la pression médiatique qui décide. Ne pas arrêter brutalement.
6. **Informers l'interne** (intranet) le plus tôt possible, avant l'externe. Les salariés sont des ambassadeurs d'image, des porte-parole de l'institution. Tenir la hiérarchie régulièrement informée est aussi important.

C) APRÈS LA CRISE : on n'a plus envie d'en parler. On refoule. Or cette partie est la plus importante.

1. **Ce peut être un retour d'expérience formateur.**
2. **Comment transformer la crise en opportunité ?** En renversant la situation. De victime, devenir envié par la suite en tirant les leçons, en rebondissant.

D) CONCLUSION : gérer une crise c'est d'abord un état d'esprit. Se préparer. Faire des exercices (une fois par an) pour acquérir des réflexes. Se méfier des procédures trop travaillées, trop rigides.

E) REMARQUES DIVERSES

- La crise est évolutive s'il y a des rebondissements. Sinon c'est une crise statique.
- Sidération : penser que « ça ne peut pas nous arriver » alors qu'il faut toujours imaginer le pire.
- Attention de ne pas attirer l'attention du public et des médias là où elle n'est pas. Préparer mais attendre d'être interrogé pour répondre.
- Face aux rumeurs, il faut saturer la communication c'est-à-dire contre-attaquer et « dévaloriser » les rumeurs.
- Nécessité d'avoir une équipe cohérente où l'information circule.
- Ne pas donner uniquement des réponses « juridiques ». Utiliser l'affectif. La crise ne peut pas se résoudre si la communication n'est pas reconnue et intégrée. Aucun problème n'est purement technique.

III - LES STRATÉGIES DE COMMUNICATION DE CRISE

A) PRÉALABLES (quelles questions se poser ?)

Évaluer le terrain (environnement, zones de vulnérabilité, enjeux, attraction pour l'externe...) :

1. **Niveau de connaissance du problème** : causes, incertitudes
2. **Quels sont les risques** ? Intégrité, structure menacée, crise profonde ?
3. **Quel est le niveau de médiatisation** ?
 - 3.1. Territoriale, géographique : ne pas déclencher le national si l'information est régionale – Répondre directement si on est attaqué.
 - 3.2. Crédibilité du support. Ne pas répondre aux journaux qui n'ont pas de crédibilité s'ils nous attaquent.
4. **Affaire terminée ou en devenir** ?
5. **Quels sont les adversaires** ? Quels sont les alliés ? Leurs motivations ?
6. **Quelle est notre part de responsabilité** ? Sommes-nous réellement concernés ou est-ce l'affaire de quelqu'un d'autre ?
7. **Quel est le degré d'urgence** ? Pour le journaliste, c'est toujours urgent. Ne jamais céder au chantage : demander le numéro de tél. Rappeler une demi-heure plus tard. Dans 95 % des cas le journaliste ne « boucle pas dans les 5 minutes ». Faire le test du naïf : prendre quelqu'un qui ne connaît pas le problème et lui faire lire la réponse ou le communiqué pour vérifier s'il est compréhensible du tout public.

B) STRATÉGIES : CHOIX DU MESSAGE

1. **La reconnaissance** : statut assumé. C'est ce qui fonctionne le mieux mais le plus rare. Etre rapide. Doit être globale et expliquée (pour ne pas être assimilée à de la manipulation). Prévoir l'argumentaire avant la reconnaissance.
2. **Le projet latéral et la contre-attaque** :
 - 2.1 Détourner l'attention sur un thème positif au lieu de communiquer sur la crise
 - 2.2 J'attaque l'agresseur en essayant de lui dénier toute crédibilité.
3. **Le refus** :
 - 3.1 Dénégation : attention si c'est mensonger et qu'on le découvre !
 - 3.2 Silence : on peut parier sur l'événement plus important qui l'emporte ou se dire que si on n'alimente pas le feu, il s'éteindra. Une crise chasse l'autre. Stratégie à risques.
 - 3.3 Bouc émissaire : « c'est pas moi, c'est lui ».
 - 3.4 Chaînon manquant : je ne savais pas.
 - 3.5 Faire oublier la crise (exemple : changer de nom). Se servir de la crise comme d'une opportunité.

C) CONCLUSION

Toutes les stratégies possibles peuvent être utilisées mais il faut respecter deux principes :

- * principe de réalité (pas de décalage trop important entre soi et son discours) ;
- * principe de cohérence : si on change de version on ne nous croit plus. Ne pas zapper entre les arguments contradictoires. **Attention à la mémoire du web.**

IV - LES RELATIONS AVEC LA PRESSE

A) REPÈRES POUR TEMPS DE CRISE

1. **On doit construire un message et le caler**
 - 1.1 Être clair et compréhensible immédiatement
 - 1.2 Avoir un coefficient d'empathie (ne pas rompre la relation)
 - 1.3 Ne pas être de type interne (égoïste)
 - 1.4 Être réactif. Ne pas verrouiller. Éviter tout jugement définitif
2. **La presse campe le paysage de crise : elle donne la tonalité**
 - 2.1 Elle doit informer et révéler. Il y a très vite débat. Les journalistes ne sont ni ennemis, ni alliés mais sont incontournables.
 - 2.2 Les crises sont leur pain quotidien : ruptures, elles font vendre. Elles portent dimension humaine.
 - 2.3 Les crises rappellent la nécessité de réformes, et débouchent sur le politique.
 - 2.4 Les actions contestataires sont souvent très présentes dans la presse. Les syndicats sont organisés comme des machines médiatiques. Importantes mises en scène.
3. **Ne pas laisser un paysage négatif s'installer**
 - 3.1 Rapidité : garder le contact et éviter les ruptures sinon les journalistes peuvent « tenir rigueur » à celui qui refuse.
 - 3.2 Éviter le off.
4. **Accompagner le porte-parole avec des conseils**
 - 4.1 Ne pas être bavard
 - 4.2 Ne répondre qu'aux questions. S'en tenir au message élaboré
 - 4.3 Ne pas s'attarder – Partir dès que c'est fini
 - 4.4 Éviter les commentaires
 - 4.5 Rester déclaratif – Éviter le langage des experts
 - 4.6 Garder son calme et ne pas être arrogant.
5. **Il ne faut pas confondre interview et conversation.** Le journaliste utilise tout ce qu'on lui dit.

B) COMMENT RÉAGIR EN SITUATION DE CRISE : la méthodologie est importante. Différencier : ce que je fais / ce que je dis, à qui ?/ce que je dis ou fais avec les médias ? et qui ?

1. Si la cellule n'a pas de **méthode**, on ne série pas les problèmes.
2. **Anticiper** – Imaginer le pire sans attendre l'épisode suivant mais aucun scénario préparé à l'avance ne peut être plaqué.
3. **Message clair et simple.** Se fixer pour qui je parle. Ne pas avoir de message « ponctuel ». N'avoir qu'un message en même temps. Ne pas se défendre. Dire « au service des élèves » « nous vérifions », « pas de retentissement sur les examens ». Dire ce qu'on va faire. Le message doit baliser le théâtre de la crise et être hiérarchisé (l'utilisateur est le plus important).
4. **Actions** : quelles initiatives prendre ?
5. **La communication doit être plus forte quand le problème s'amplifie.** Reprendre la main. Annoncer immédiatement les mesures (annonce forte des décisions prises).
6. Penser à **archiver** soigneusement toutes les informations et publications concernant la situation de crise.

V – REMARQUES COMPLÉMENTAIRES

- 1 – Si un responsable doit **recevoir** des protagonistes, il est préférable qu'il le fasse **accompagné** et non seul.
- 2 - La **Direction de la communication** est à l'entière **disposition des établissements** en période de crise pour donner les avis dont ils peuvent avoir besoin, relire les communiqués avant diffusion, intervenir si nécessaire auprès des médias.
- 3 – Même si 80 % de la gestion de la crise est de la communication (1-2), il convient toutefois de **ne pas négliger les 20 % de gestion de crise** pure, qui ne sont pas traités dans ces notes.