



Guide pratique de bonnes pratiques de communication de crise



Altair Conseil

33, Rue Vivienne
75002 Paris
01 47 33 03 12
contact@altairconseil.fr
www.altairconseil.fr

Communication de crise

Guide des bonnes pratiques

Prévoir l'imprévisible pour mieux le gérer : c'est le secret de toute communication efficace en période de crise. Autant dire que cette communication doit être anticipée très en amont. Et que pour atteindre son objet, elle repose donc, comme toutes les activités, sur la connaissance, la préparation et l'action.

- 1) **Connaître l'environnement médiatique** c'est d'abord connaître les journalistes qui sont en charge de la couverture des événements et identifier ceux qui seront concernés par votre communication de crise. Pour anticiper, il est donc très recommandé d'organiser des événements, des déjeuners, des réunions, de façon à connaître les acteurs des médias locaux et régionaux. Le premier maillon est constitué par les correspondants locaux des agences de presse dont il ne faut surtout pas sous-estimer l'importance : ils sont les veilleurs et ont un rôle d'alerte. Très souvent leurs dépêches sont reprises telles quelles par les autres médias régionaux et nationaux. Avec eux, comme avec les correspondants des journaux régionaux ou (mieux encore) les responsables d'agences locales de ces quotidiens, il est prudent d'organiser matériellement les échanges d'information : leur communiquer le numéro de téléphone mobile du responsable de la communication de crise de votre entreprise est une preuve de confiance à laquelle ils sont sensibles (obtenir leur en contrepartie est une précaution qui peut s'avérer particulièrement utile lorsqu'un événement survient en dehors des heures ouvrées, voire pendant le week-end, comme ce fut le cas de l'explosion du 25 septembre 2004).
- 2) **Organiser la communication de crise**, c'est d'abord se donner les moyens de réagir rapidement. Pourquoi est-ce important ? Parce que si elle n'a pas de « grain à moudre », la machine médiatique tourne à vide et s'emballe rapidement: avec un risque important, en l'absence d'informations

authentiques, de spéculations, de rumeurs, de fausses informations. Il est donc capital d'adopter une attitude proactive et de ne pas laisser s'installer ce vide. Votre message doit passer au dessus du bruit de fond et ses explications s'imposer sans être parasitées.

*Comment préparer cette communication ? En l'organisant. **L'organisation de la communication en temps de crise fait partie intégrale du plan de gestion de crise.** Pour concevoir ce plan, il est nécessaire de **choisir** les responsables de communication de crise, **préciser** les faits qui doivent être communiqués de façon à réduire les rumeurs et à maintenir et restaurer la confiance et **préparer leur communication** en choisissant les canaux qui seront utilisés et le rythme de diffusion des informations.*

Première étape : **désigner** celui (ou celle) qui en sera chargé et deviendra le porte parole de votre entreprise en définissant les circuits par lesquels les messages qu'il (ou elle) aura élaborés seront **validés** rapidement. L'Internet joue aujourd'hui un rôle primordial dans ce processus. En préparant ensuite « à blanc » le type de messages (communiqué, communication téléphonique) qui seront délivrés. L'objet de cette communication constitue la première question à se poser avant de préparer de tels messages : est-elle destinée à rassurer les clients, les actionnaires ou les salariés ou les trois ? A informer d'autres publics ? Des questions capitales car c'est de leur réponse que va dépendre la formulation, le contenu ainsi que la voie de diffusion des messages. Pour plus de précautions, on peut préparer divers types de messages (par exemple des communiqués types où il ne reste plus qu'à ajouter le type et les circonstances d'évènements survenus) qui seront pré approuvés, il ne restera plus ensuite qu'à les adapter à la situation en cas de besoin.

La communication sera ainsi ouverte avec un **premier message explicatif, de la façon la plus neutre possible**, de ce qui s'est produit, ainsi que des conséquences (ce premier communiqué doit être signé et indiquer expressément les coordonnées de la personne à contacter pour obtenir

davantage d'informations). Le canal étant établi et ouvert, elle se poursuivra, ensuite, très régulièrement avec des messages expliquant la méthode et les étapes de la solution du problème. Elle se clôt avec un message expliquant que tout est revenu à la normale.

Comment **diffuser** cette communication ? C'est une étape essentielle de la réflexion : il faut que ce soit **votre agenda et vos rythmes de communication et non ceux des journalistes qui s'imposent**. Appels téléphoniques informels, interview accordée par le porte parole ou par un responsable à un ou plusieurs journalistes (privilégiez plutôt le « one to one » et demandez à pouvoir relire les propos que l'on vous attribue s'il s'agit d'une interview question-réponse formelle), conférence de presse, publications de communiqués : autant d'outils à utiliser selon les circonstances mais en suivant **un plan de communication** préparé en amont. Ce plan va établir **qui** parlera et **à quel moment** (il est recommandé de ne pas mobiliser en permanence le responsable de l'entreprise qui doit pouvoir se consacrer à des décisions importantes en ces périodes de crise mais de le faire intervenir à bon escient). Il devra aussi établir où ces interventions se produiront (ne voyez pas trop petit...). Hiérarchisez donc les informations que vous souhaitez diffuser selon leur importance. Plus prosaïquement, tenez compte très concrètement des **impératifs de bouclage** des journalistes et connaissez leurs « deadlines » (heures limites) : un article qu'un journaliste aura rédigé avant une certaine heure pourra passer dans l'édition du lendemain. Pour les hebdomadaires, il y aura souvent un décalage de plusieurs jours entre la rédaction de l'article et sa publication.

Comment **délivrer** la communication ? Là encore, l'anticipation est essentielle. Vous avez défini les messages que vous souhaitez diffuser et leur objet mais votre ou vos interlocuteur(s) des médias ont souvent d'autres attentes. Pour que ce soit bien **votre** message que l'on retrouve dans le journal, la pratique du media training est fortement conseillée (cette

préparation se pratique avec des professionnels ou, au minimum, avec des collaborateurs qui jouent le rôle de vos interlocuteurs médiatiques et vous posent des questions iconoclastes ou imprévues).

Retenez quelques règles essentielles dans vos entretiens avec les journalistes : Fixez des limites de temps à l'entretien, **n'énoncez que ce qui est destiné à parution** (pas de propos « off the record »). Commencez par une déclaration résumant votre message et conservez le contrôle de l'interview. **Ecoutez bien** les questions et les interventions des journalistes, **évitez le jargon et explicitez les sigles**, ne présumez jamais des connaissances ou de la compréhension de votre interlocuteur (n'hésitez pas à répéter les chiffres pour que tous les aient notés) et surtout ne répondez **jamais** à une question par un **simple oui ou non**. L'une des pratiques journalistiques les plus pernicieuses consiste à vous asséner une assertion sous forme de question (Ne pensez vous pas...) puis à la retranscrire en la plaçant dans votre bouche : « M. Untel déclare que ... » Concentrez vous sur le message que vous souhaitez transmettre et seulement sur celui-ci. Pour le faire d'une façon qui apparaisse spontanée, il est impératif d'avoir **bien préparé** ces entretiens. Attendez vous à ce que votre interlocuteur puisse vous reposer plusieurs reprises la même question à laquelle vous n'aurez pas donné la réponse qu'il souhaite, ne tombez pas dans son piège. Puisque vous savez à quel point les journalistes sont friands de chiffres, préparez ceux que vous voulez voir publiés (se référant à des événements positifs). **Bannissez les conditionnels**, Evitez les mots qui font peur (chômage, interruption des prestations...) Evitez absolument tout mensonge, N'hésitez pas à dire « je ne sais pas » lorsque vous ne connaissez pas la réponse mais précisez immédiatement que vous la fournirez très vite. N'hésitez pas à imposer le calendrier que vous avez défini dans votre plan de communication, avec des rendez vous fixés au moment que vous avez choisi. **En période de crise, conserver la maîtrise de la gestion de son temps est capital**. N'acceptez pas de répondre aux questions hypothétiques (Et si ?) et

déclinez les (avec humour). N'assurez que ce qui est prouvé. Ne mettez pas en cause publiquement d'autres organismes. Evitez de vous poser des questions en public : cela peut inquiéter.

3) Nourrir cette communication

La période de communication de crise ne s'interrompt qu'avec le retour à la normale.

Jusqu'à ce moment, ses responsables doivent **rester mobilisés** et appliquer jusqu'au bout le plan de communication mais aussi ne pas relâcher leur vigilance, rester sur le qui vive pour ne jamais laisser rien passer. L'exemple de l'article du « Piéton » en est un parfait exemple : la réaction immédiate a permis de tuer dans l'œuf des rumeurs qui auraient pu très vite enfler et inquiéter les assurés.

En matière de communication, la crise se termine par un communiqué expliquant le retour à la normale qui peut contenir des informations pratiques. Une fois la situation de crise dénouée, vous pouvez appeler les journalistes pour les remercier de la qualité du travail qu'ils ont fourni. Si vous avez l'occasion de croiser un responsable de rédaction ne manquez pas de lui signaler la qualité ou l'honnêteté du travail d'un de ses journalistes qui a suivi cette crise (ce genre de bienfaits n'est jamais perdu).

[Jean-Michel GOUREVITCH](#)

Expert en communication de crise

Ancien rédacteur en chef du Figaro Economie

Gérant de Jean-Michel GOUREVITCH SARL, partenaire d'ALTAÏR CONSEIL