
COMMUNICATION de CRISE

Patrick LAGADEC
1999

information-opérations

- *Toute crise est aussi une crise d'information*
- *Qui ne maîtrise pas l'information, ne maîtrisera pas la crise – même dans ses aspects opérationnels*

Joseph SCANLON

I – LES GRANDS ÉCHECS

1. TORREY CANYON (1967)

■ Avant :

- “Le pétrole ne traversera pas la Manche”

■ Après :

- “Dans aucun pays du monde, personne n'avait jamais imaginé qu'un pétrolier puisse couler si près des côtes.”
- “Personne n'avait évidemment pu penser que 100.000 tonnes de pétrole puissent se déverser dans la Manche”.

2. SEVESO (1976)

- Informations préalables : 0
- Informations initiales : 0
- J + 3 : “aucun danger”
- J+12 : “tout est sous contrôle”
- J+ 12 : “la situation est très grave”/menaces
- J+12 : évacuation en urgence
- Incohérence, inertie, mensonge, amateurisme, secret, aveux partiels
- Capitulation :
 - “Si dans trois mois les mesures prises n'ont pas donné de résultats positifs, nous laisserons la Nature suivre son cours”

3. THREE MILE ISLAND (1979)

- “Je ne peux pas vous parler maintenant, nous avons un problème” : salle de contrôle à journaliste (8h)
- Pulvérisation : nombreux officiels apprennent l'événement par les médias.
- 1ère communication Exploitant : “Je ne vois pas pourquoi nous devrions vous dire par le menu ce que nous faisons.”
- 1ère communication Autorités : “Tout est sous contrôle. Il n'y a aucun danger pour le public. Tous les systèmes de sécurité ont fonctionné correctement”.
- Confusion : le Gouverneur apprend par la radio qu'il a donné l'ordre d'évacuation de 1 Mn de personnes.

3. THREE MILE ISLAND (suite)

- “Nous sommes comme un couple d'aveugles qui titubent et tournent en rond” (Pdt NRC)
- Discrédit :
 - “Ce qui irrite le plus les Américains, c'est le sentiment d'être mal, très mal informés.
 - Le porte-parole de la société propriétaire de l'usine affirme depuis le début que tout va bien : c'est évidemment un mensonge.
 - Quant aux experts du gouvernement, leur avis change toutes les deux heures.
 - Ce qui paraît donc insupportable aux Américains, c'est que personne n'ait l'honnêteté de dire : «Nous ne savons pas ce qui va arriver » ”. (Journaliste)

4. LE MONT-LOUIS (1984)

- Président CGM chez lui, un samedi d'août
- Averti par un journaliste : sérieux ?
- Averti par un second journaliste : sérieux !
- Ne sait rien de la cargaison
- Questions sur l'UF6 : quid ? réaction + H₂O ?

4. LE MONT-LOUIS (1984)

- 3 heures pour que le CEA lui dise qu'il ne sait pas
- Le président fait passer le message : “silence tant qu'on ne sait pas”
- Un seul souci : l'équipage
- Et quand il est informé de la nature de la cargaison, nouveau problème : le transporteur n'a pas à révéler ce que les propriétaires lui ont confié
- et problèmes juridiques : navire, cargaison ?

4. LE MONT-LOUIS (1984)

- Le ministre belge de l'environnement déclare RTL :
 - 1°) Les Français ne me disent rien, comme d'habitude
 - 2°) Mais rassurez-vous, il n'y a aucun risque
- On se décide à parler le lundi : déjà plus crédible
- Le Directeur de Cabinet du Premier Ministre interdit alors toute prise de parole

4. LE MONT-LOUIS (1984)

- Presse dénonce : absence, ignorance, démentis, reculades, consignes de silence...
- Presse : matière radioactive militaire + tubes lance- torpilles
- Presse, déferlement :
 - “Silence” (Le Monde)
 - “Uranium : Silence, on a coulé” (Libération)
 - “La loi du silence” (VSD)
 - “Les miasmes du secret” (Le Point)
 - “Le silence de la mer” (Le Canard Enchaîné)
 - “Ce que la France a caché” (LJD)

5. SANDOZ (1986)

- Aucune culture de communication : “A la recherche du temps perdu”
- Affaire classée
- Contre-coup, peurs remontent, besoin d'informations
- Refus : "Allons-donc, des anguilles !”
- Absence : rien avant J+15
- Rumeurs les plus folles
- La rupture : “Nous sommes agressifs, mauvais perdants, mauvais joueurs”.

6. TCHERNOBYL (1986)

- Silence en URSS
- Information depuis la Suède
- Silence en France
- Assurances / Ligne Maginot
- Bérésina

II – L'ANALYSE DES ÉCHECS

1. SOCIÉTÉ D'INFORMATION

- Montée de l'acteur médiatique
- Sensibilité de l'opinion aux risques
- Attente massive sur les risques imposés et mal connus
- De plus en plus de risques inconnus
- Une question “politique”: l'irruption du risque majeur, hors enceinte

2. CULTURE DE SECRET

- “Ici personne n'a le droit de parler sauf moi, et j'ai pour principe de ne rien dire”
- Responsables = propriétaires du risque
- Populations : “ne peuvent pas comprendre”
- Information : “risque de panique”
- De quel droit poser question ?
- Si information : un seul émetteur, un seul canal, un seul message –**R**.A.S.

3. AUCUNE APTITUDE

- Pas de culture de crise
- Pas d'organisation de crise
- Pas de procédures, d'outils de crise

4. AUCUNE PRÉPARATION

- Pas de données mobilisables
- Pas d'interrogation préalable
- Pas d'écoute de l'externe
- Pas d'organisation /qui fait quoi
- Aucune préparation aux médias
- Vive conscience d'un terrain miné
- Aucune information préalable
- Aucun suivi des signaux faibles

5. UNE ANTI-CULTURE

- “On est seuls à avoir les informations”
- “On peut contrôler les médias”
- “On tient l'interne”
- Conscience profonde :
 - de non responsabilité pour l'inhabituel
 - d'illégitimité de toute demande d'information
 - de danger de toute information
- Crise lente : se taire ; Crise chaude: silence!

6. LE CHOC, L'HORREUR

- “Ce sont les journalistes qui m'informent !”
- “J'ai d'autres choses à faire !”
- “J'ai 50 appels, 19 en attente !”
- “Ils envahissent tout !”
- “Moins je parle, plus ils inventent !”
- “Je n'ai aucune réponse à leurs questions !”
- “Ils affolent tout le monde pour rien !”

7. LE CONTRE-MANUEL

■ Silence, absence

- Un niveau de bruit considérable pour obtenir une réaction

■ “No comment”

■ Démentis :

- “Il ne se passe rien”

■ Déclarations rassurantes :

- “Nous ne savons rien, mais ce n'est pas grave”
- “Vous vous inquiétez pour rien ”
- “ Si c'était grave, ça se saurait”
- “C'est impossible en France” (TMI)

7. LE CONTRE-MANUEL (suite)

■ Ligne Maginot bureaucratique :

- “Tout est sous contrôle” (= “Sauve qui peut !”)
- “Toutes les mesures ont été prises”
- “Toutes les normes ont été respectées”
- “Le problème n'existe plus puisque cela a été interdit”

■ Arrogance :

- “Le système est parfaitement sûr, et c'est le meilleur”

■ Le gros bon sens :

- “Il ne s'est jamais rien produit : ne soyez pas pessimistes !”
- “C'est très exceptionnel !”
- “Le pétrole est absorbé par le sable” (Amoco-Cadiz, ministr. Env.)

7. LE CONTRE-MANUEL (suite)

- Inversion de la responsabilité :
 - “Prouvez-le !”
- Dégagement sur d'autres :
 - “Ce n'est pas nous !”
- Mise en cause de ceux qui informent
 - “Vous allez déclencher la panique !”
 - “Dans une famille, quand un enfant est malade, on le garde pour soi” (Amoco-Cadiz, ministre Environnement)
- Diabolisation de ceux qui posent question
- Installer un combat de David contre Goliath

7. LE CONTRE-MANUEL (suite)

■ Gaffes irrémédiables

- “Vous êtes peut-être victime, mais vous allez recevoir un tel pactole !”
- “Une bonne femme, ça ne s'occupe pas de problèmes techniques”
- “Mais personne n'est encore mort !” (“Il vous faudra combien de cadavres ? ”)

■ Justifications après-coup

- “Nous ne pouvions pas informer puisque ça n'arrêterait pas d'évoluer!”
- “Nous n'avions pas de preuves”
- “Les scientifiques n'étaient pas d'accord”

8. LA CONTRE-STRATÉGIE

- Bâtir un embrouillamini dans lequel le vrai et le faux restent aussi insaisissables que les acteurs responsables.
- Offrir cet embrouillamini à la curiosité d'observateurs convaincus, à force de faux pas de la part des officiels, que chaque interrogation donnera lieu à un enchaînement sans fin de révélations.

9. CONSÉQUENCES

■ Tactiques

- recherches d'autres sources d'information

■ Stratégiques

- effondrement instantané de la confiance
- logique de révélations et d'aveux
- feuilleton en or pour les médias

■ Politiques

- perte de dignité
- lève des vocations de justiciers
- **Il va falloir expier**

III – DU CÔTÉ DES MÉDIAS

1. PRINCIPES FONDATEURS

- L'Information, fondement de la démocratie
- L'information est par nature salvatrice
- Il y a la communication, faite par les institutions et l'information faite par les médias
- La communication sert les intérêts des puissants, l'information l'intérêt général

2. CRISE : L'INVERSION

- L'exceptionnel : le sel du métier
- Le drame : une bonne nouvelle
 - forte attention publique
 - met en scène des gens ordinaires
 - auxquels chacun peut s'identifier
- Une crise : une histoire calibrée pour les médias
 - début, paroxysme, fin ; émotion, conflits

3. CULTURE D'OPPOSITION

- “L'observateur doit garder ses distances”
- “Pour garder ses distances, la critique forte est un garde-fou indispensable”
- “On va encore nous cacher quelque chose”
- “La meilleure information est l'information arrachée, débusquée, volée, révélée”
- Victoire assurée si le responsable dissimule: **le petit journaliste face au Moloch**

4. ADAPTÉS À L'URGENCE

- Premiers informés (scanners, téléphone rouge)
- Convergence stupéfiante
- Débrouillardise ahurissante (TMI)

5. QUESTIONNEMENT TYPE

- Phase 1 : course folle instantanée :
 - quoi, où, quand, pourquoi, comment
- Phase 2 : comprendre :
 - tout élément de contexte, l'événement
- Phase 3 : responsabilité :
 - quoi, où, quand, pourquoi, comment
- Phase 4 : épilogue :
 - enquêtes, cérémonies, procès

6. QUESTIONS TYPES

■ 1. Faits

- lieu, gens, ce qu'on voit, ce qu'on entend
- qui a donné l'alarme, qui a répondu le premier
- chronologie: qui est arrivé le premier
- chiffres
- des images, des points d'observation
- numéros d'urgence
- demandes d'aide
- visites de VIP

6. QUESTIONS TYPES (suite)

■ 2. Contexte

- ampleur, échelle, comparaisons
- précédents, historique, archives
- coûts
- plans de secours, formation, exercices
- tous détails techniques

■ 3. Les organisations, leur rôle

- exploitant, autorités, contrôleurs

6. QUESTIONS TYPES (suite)

■ 4. Héros, victimes, méchants

- les victimes
- le conducteur, l'équipage
- celui qui a donné l'alarme...□

■ 5. Enquêtes, remise en état

- mode d'investigation, statuts, réparations, délais
- justice, interne, externe, disciplinaire, profession

6. QUESTIONS TYPES (suite)

■ 6. Les suites

- victimes : fonds, aides
- leçons tirées, conclusions des enquêtes
- commémorations

7. JOURNAL TÉLÉVISÉ TYPE

- 1. Accroche : Les faits (1mn30)
- 2. Sujet : What, Where, When, Who, Why
- 3. Témoignages : émotion (2mn)
 - Victime, témoin : j'ai vu, j'ai vécu
 - Responsable secours : je fais
 - Expert : je sais
- 4. ITV responsables (1mn30)

risque de décalage

8. CLÉS POUR LES MÉDIAS

- proximité
- notoriété
- spectaculaire
- conflictuel
- victimes innocentes
- lieu symbolique
- mots magiques

8. CLÉS POUR LES MÉDIAS

- source initiale de l'information
- quelque chose de caché : **révélation**
- actualité concurrente
- air du temps
- dimension de justicier : rétablir une vérité, dénoncer un passé, s'attaquer aux puissants

9. Clés pour un KO médiatique

- cacher le problème
- refuser de parler
- rassurer avant de savoir
- présenter des certitudes absolues
- langage techno, attitude hautaine
- se refuser à toute anticipation
- refuser toute responsabilité

IV – PRINCIPES DE BASE

0. AVANT LA CRISE

- Avoir décrypté le problème
- Avoir fait de la prévention
- Avoir un pilotage de la crise potentielle
- Avoir préparé la communication
- Ne pas avoir posé des actes disqualifiants
- Avoir préparé avec d'autres
éviter la stratégie cocotte-minute
(Vache Folle)

1. INFORMATION IMMÉDIATE

- Être le premier à informer
- Information factuelle immédiate
- Indiquant :
 - ce que l'on sait, et les limites de ces données
 - ce qui est mis en œuvre
 - des rendez-vous ultérieurs ; des règles pour l'information
- C'est là un acte politique : légitimité des interlocuteurs à recevoir de l'information

“une information plus complète sera fournie dès que possible par le porte-parole”

2. INFORMATION AU LONG DE LA CRISE

- Non pas “rassurer”, mais informer
- Informations fréquentes, exactes, aussi complètes que possible
- Avec indications sur les incertitudes, les scénarios enveloppe, les trajectoires
- Reconnaître sans retard toute erreur
- Règles adaptées (horaires, spécificités des médias)
- Centre de presse bien identifié

3. ENGAGEMENT HAUT RANG

- Numéro 1 qui s'implique aux moments clés
- Porte-parole de haut rang
- Interdits majeurs :
 - ne pas mentir
 - pas d'arrogance
 - pas de fantasme, pas de spéculations débridées
- Anticiper :
 - que dira-t-on si on ne réussit pas ?
 - que dira-t-on si on réussit ?

4. GRANDE OUVERTURE

- Apporter de l'intelligence sur le dossier
- Ne pas hésiter à élargir soi-même les interrogations
- Offrir des possibilités d'expertise aux questions des médias
- Se montrer intéressé à toute question, information, inquiétude, contradiction, rumeur
- Toujours en avant :
 - les valeurs ...et pas les contraintes technique
 - les procédures collectives ...et pas les derniers avatars

5. QUESTION CLÉS À SE POSER

- A qui ? Les questions qu'ils se posent
- Pourquoi je communique ?
- Messages clés
 - à lancer dès le début
- Comment : délais, lieu, etc.

6. COMPÉTENCES TECHNIQUES

■ Mallette Communication

- document de crise
- fichiers techniques (usines, produits, textes, etc.)
- fiche de vulnérabilité de la semaine
- numéros de téléphone :
 - pour l'alerte
 - pour la communication immédiate
 - autres interlocuteurs : autorités, hiérarchie, experts, groupes locaux
 - médias : locaux, nationaux, radio, TV, AFP

6. COMPÉTENCES TECHNIQUES (suite)

■ Centre de presse :

- schémas, données,
- vidéos muets,
- dessinateur d'astreinte
- moyens de télécommunication

■ Pas de point de presse sans :

- préparation
- accompagnement
- enregistrement
- débriefing

7. COMPÉTENCES ORGANISATION

- Plusieurs équipes :
 - élaboration des messages
 - diffusion des messages
 - écoute des médias :
 - analyse des attentes
 - écoute des retours
 - anticipation des questions en gestation

7. COMPÉTENCES ORGANISATION (suite)

- Implication d'un réseau
 - standard
 - experts, etc.
- Groupe d'appui national
- Cellule de réflexion stratégique auprès du numéro 1

8. AU-DELÀ DES MÉDIAS

- Publics internes
 - Victimes, familles
 - Autorités, Elus, personnalités
 - Associations clés
 - Clients, fournisseurs
 - Etc.
-
- Faire la carte des acteurs à informer

V – FICHE OPÉRATIONNELLE

1. TENIR LE DÉFERLEMENT

- S'assurer qu'une cellule presse existe à t_0 et prend en charge les demandes médias
- Fournir des informations factuelles de base
- Reconnaître immédiatement la légitimité des demandes
- Afficher politique, organisation, règles
- Renvoyer au niveau local si souhaitable
- Proposer des informations de fond

2. ACTIVER L'ORGANISATION

- Différentes sous-cellules
- Appeler des renforts
- S'assurer des interfaces (internes, externes)
- Anticiper les émetteurs d'information
- S'assurer que le hors médias bien traité
- Mains courantes

3. CONDUIRE LA SITUATION

- Point initial avec Direction, Opérations-gestion
- Point immédiat de ce qui a déjà été dit
- Recueil obstiné d'information
- Anticipation : durée, dynamique
- Définir la carte des acteurs
- S'interroger sur actes de com. à poser
- Tableau de bord stratégique

4. TRAITER LA SITUATION

- Préparer des communiqués
- Préparer des messages internes
- Constituer un dossier Communication
- Savoir qui va accompagner le porte-parole
- Anticiper la communication de fin de crise
- Si on ne peut parler, montrer, faire entrer :
 - expliquer pourquoi
 - donner tout de même de l'information

VI – L'INTERVIEW

1. APPROCHES DE FOND

■ Crise = Responsabilité

- questions de fond-réponses de fond: non du cosmétique
- des **actes**, et pas seulement des mots
- le point majeur : le positionnement
- un problème de DG, pas de service technique
- les responsables n'ont pas déserté

ma responsabilité ne consiste pas à dire qu'il n'y a pas de problème,
ou à rassurer sans savoir
mais à traiter les problèmes

1. APPROCHES DE FOND (suite)

■ Communiquer = Entrer en relation

- non pas d'abord : comment je me défends ?
- mais : quels sont les acteurs ?
- quelles sont les visions, les attentes, les inquiétudes ?
- qui doit parler ? (gendarme/médecin ? Agriculture/Santé ?)
- médias : partenariat à construire, non ennemi à vaincre

- et non pas : “Taisez-vous quand je dialogue”

2. PRÉPARATION

■ Méthode :

- un sous-groupe joue l'extérieur
- lien étroit avec DG, Gestion
- lien étroit avec écoute de l'externe
- recherche d'informations, de rumeurs
- avoir le tableau de bord stratégique
- étude points forts, points faibles, des **points critiques**

2. PRÉPARATION (suite)

■ Travail sur :

- 1 ou 2 messages centraux, assumables dans la durée
- thèmes à aborder, ordre de priorité
- les aspects humains (oubli : acte manqué)
- ouvertures possibles : apport d'intelligence
- attention forte sur les procédures

■ Travail spécifique sur :

- questions inévitables
- questions les plus déstabilisantes
- cartons rouges, gaffes à éviter

2. PRÉPARATION (suite)

■ Mise en forme :

- 1 ou 2 messages d'acte
- choix des mots et images clés
- répétition minimale

+ RELATION

- À qui je parle
- Les actes que je pose
- Écoute, regard, attitude de recherche de relation maximale : s'entraîner dès le maquillage

3. INTÉGRER LA SURPRISE

- Anticiper le risque de devoir intervenir :
 - plus tôt que prévu
 - à la place de quelqu'un d'autre
 - sur un autre terrain
 - après des rebondissements majeurs
 - **après des gaffes incroyables**, de collaborateurs, de supérieurs hiérarchiques
 - dans un désordre total
 - en perte de repère : le roi est nu, seul, dans les cordes

4. “C'EST À NOUS DANS 10s.”

■ Le temps d'un décollage...

- 50% dans l'image
- on ne pourra lire ses notes ; ni réciter de l'écrit
- temps incroyablement court : “fini avant d'avoir commencé”
- un ou deux messages, des images clés, des mots porteurs
- toujours avoir deux interrogations d'avance
- de la présence (on n'invite pas un comateux)

5. L'INQUIÉTUDE, LA FUITE

■ Comment éviter le crash ?

- les bons points ne seront pas repris, les erreurs le seront
- toute gaffe fera la « Une », pour longtemps
- mosaïque de publics : à qui parler ?
- sentiment d'être le seul qui aura des comptes à rendre
- effet de saturation : corrections ultérieures impossibles
- on sera vite hors légitimité, mais les autres sont absents
- les magnétoscopes tournent
- et on m'a dit : “attention, ça peut être dangereux”
sentiment profond de jeux du cirque

6. Avec une personne

- Je regarde
- Je suis en relation forte
- Je m'interroge avec et je mets tous mes moyens au service de la qualité de cette interrogation, de cette réflexion – pour des avancées

6. Avec les journalistes

■ Piloter son intervention :

- “je vais revenir là dessus...
- ...mais je tiens d'abord à dire :...”
- rester ouvert aux questions, sans perdre son message
- une erreur a été commise ? Le reconnaître rapidement !
- concéder qu'il y a bien sûr des problèmes
- mais indiquer qu'il y a cependant des points de réconfort
- **Intelligence : ce qui étonne le plus est en fait très banal en crise**

6. Avec les journalistes

■ Question technique ?

- Considération humaine, mais à travers langage d'acte
 - “Je vais revenir sur ce point, mais je voudrais d'abord vous dire que je reviens de... et que nous faisons tout pour...; c'est cela ma première priorité à l'heure où nous parlons”
- Le carton rouge : Faux semblant / victimes, truc de com

■ Considérations juridiques ?

- Ce point a trop tendance à écraser tout le reste !

6. Avec les journalistes

- Question médicale ? Attention à la légitimité limitée:
 - (Ce sont les médecins qui sont légitimes)
 - Le carton rouge : “l ’accident a fait très peu de victimes, que des blessés légers”

6. Avec les journalistes

- Si erreurs : ne pas les traîner...
 - “c’est vrai que cela a été dit, mais c’était une erreur, et nous sommes les premiers à le regretter”
 - “il se peut que cela ait été mis en avant, mais il n’entre pas du tout dans notre politique de suivre pareille voie”
- Ne pas se mettre en position de victime d’un peloton d’exécution, ne pas attendre les questions une à une :
 - ouvrir sur réflexion, question, action
 - “vous mettez en lumière un problème sur lequel il y a effectivement beaucoup d’avancées à faire, dans tous les pays du monde”

VII – LA CONFÉRENCE DE PRESSE

1. INSTALLATION

- Une grande salle
- Proche du centre opérationnel
- Mais séparée
- Allée centrale pour TV
- Estrade, proche d'une porte pour accès facile
- Alimentation électrique

2. PRÉPARATION

- Annoncer :
 - le lieu,
 - l'heure (en fonction heures de bouclage),
 - forme probable
- Vérifier si demandes d'ITV spécifiques
- Anticiper les questions probables, préparer les réponses

2. PRÉPARATION (suite)

- Prévoir un exposé introductif :
 - description des événements et réponses
 - point sur la situation et les intervenants
 - toute information ou appel que l'on souhaite voir repris par les médias
 - tirer des exemplaires de l'exposé pour distribution
- Prévoir l'estrade :
 - qui présidera
 - qui sera présent

2. PRÉPARATION (suite)

■ Conférence de presse

- avoir un magnétophone en marche
- entrer dans l'ordre où l'on va prendre place
- ignorer flashes et caméras
- présentation :
 - des intervenants
 - du déroulement : introduction, texte sera distribué
 - les règles de prise parole pour les questions
- se concentrer sur la question et la personne
- annoncer la fin 3-4 minutes avant