

## Avant-propos

*« La forme, c'est le fond qui remonte à la surface. »*

VICTOR HUGO

Enfin ! Ce livre est le résultat de plus de quinze ans de pratique de la gestion de crise, quelques centaines de formations animées sur le sujet, de nombreuses missions de conseil, autant d'heures de lectures et de formations personnelles. C'est aussi l'histoire de rencontres et comme souvent le fait de hasards heureux.

1996 : après dix ans comme attachée de presse en agences (Havas et SMB) et au sein de la Cegos, leader européen de la formation professionnelle pour adultes, j'ai la chance de prendre mes fonctions de responsable de communication externe au sein de Pasteur Mérieux MSD<sup>1</sup>, leader européen du vaccin humain. Ma mission est alors simple : promouvoir la vaccination dans la presse grand public et rendre l'individu acteur de sa santé par une meilleure compréhension de la prévention par la vaccination. Trois figures d'autorité que sont Charles Mérieux, Louis Pasteur et Jonas Salk guident la direction de l'entreprise. Quatre dirigeants de grande qualité me feront confiance et me « suivront » dans ces années.

Je suis censée être en congé, et c'est dans la salle d'embarquement de Roissy-Charles-de-Gaulle que je découvre la « une » de VSD : « Vaccination Hépatite B et Sclérose en Plaques : le nouveau scandale ». À l'époque Internet est embryonnaire, et avec mon vieux Nokia, j'appelle mon président. Il est déjà sur le pont, prévenu par notre directeur médical, particulièrement matinal, qui écoute la radio. RTL, Europe 1, France Info... Bref, toutes les grandes ondes sont sur le coup. Le temps de récupérer ma

---

1. En 2013, l'entreprise s'appelle Sanofi Aventis MSD.

valise, me voilà dans le TGV direction Lyon où nous sommes basés. Et dans le train, j'ai le vertige !

Comment faire dans une telle situation ? Comment travailler avec la presse ? Que répondre ? Mes années d'attachée de presse au sein de la Cegos, ou sur des événements sportifs comme le Paris-Dakar, le Centenaire du stade Toulousain me semblent bien loin de ce que nous commençons à vivre en ces instants.

Arrivée à Lyon, je me retrouve dans la salle Lagon, qui deviendra avec l'expérience notre PC de crise. Nous voilà propulsés au cœur de la grande crise médiatique. Nous faisons vite face à trois paramètres : l'incertitude du lendemain, malgré nos certitudes techniques et expertises médicales. En effet, les médias traitent l'information, les opposants à la vaccination les alimentent... et c'est de bonne guerre. Résultat : à ce moment-là, nous ne savons pas combien de temps cela va durer, quel sera l'impact sur nos équipes, et dans le milieu de la santé. Le second paramètre est l'émotion des publics, malades, « victimes », médias, sans oublier nos collaborateurs et ce, malgré nos convictions, nos études de pharmacovigilance et notre rationnel professionnel et médical. Les uns souffrent, les autres doutent, les derniers questionnent et le sujet est tellement complexe que les explications ne tiennent pas dans les 11 secondes possibles d'une prise de parole à un JT. Enfin, l'urgence de prendre une décision de communication en ne sachant pas comment exprimer en 11 secondes dans le même JT ce qui tient en des dizaines de pages dans nos rapports ! Bref, je découvre une entreprise leader européen, avec un management extraordinaire (ce qui nous aidera !) démunie et surprise, face à un maelström médiatique.

Nous gérons du mieux possible la pression médiatique de ces journées-là, et ma mission devient : « Faites au mieux, gérez la presse, débrouillez-vous, et dites-nous quoi faire ! »

Avec des consultants, des anciens journalistes, des formations, des lectures et surtout le soutien et l'engagement inconditionnels de mon comité de direction, je mets 18 mois à doter notre entreprise européenne d'un dispositif de prévention, gestion et communication de crise médiatique.

En 2001, je m'installe à mon compte avec cette expertise, et une intuition : il n'y a pas que la communication médiatique. Il y a aussi une communication humaine à mettre en place en situation de crise. Bien sûr, il faudra des messages clés, des dispositifs, des fiches réflexes rassurantes

à défaut d'être toujours pratiques... Mais il faudra surtout des hommes et des femmes capables de faire face à ces trois paramètres que sont l'urgence, l'émotion et l'incertitude. Et il faudra qu'ils soient capables, certes, de passer des messages, mais également être crédibles, c'est-à-dire compréhensibles, audibles, acceptables.

Je m'intéresse alors à la communication interpersonnelle et je découvre la Process Communication®, modèle élaboré dans les années 1970 par le Dr Taibi Kahler aux États-Unis. Comme le dit Victor Hugo : « La forme, c'est le fond qui remonte à la surface ». Au-delà du message, la façon dont il est transmis prime sur son contenu. Mon intuition est alors d'intégrer la Process Com à mes formations de communication de crise. Je me certifie à la Process Com et au Process Com Coaching au sein du cabinet Kahler Communication France. En 2012, je parle de mon projet de livre à Gérard Collignon, Président de KCF. Sa réponse est sans ambiguïté : « Fais-le ! »

Ce livre permet donc une approche humaine de la communication en situation de crise. Il est, je crois, le premier sur ce thème et complète ainsi une large bibliographie, que vous trouverez à la fin de l'ouvrage, sur la gestion et la communication de crise.

Je vous en souhaite une belle lecture et me réjouis de votre analyse et de vos commentaires.

Muriel Jouas



*Partie 1*

**CRISE ET COMMUNICATION  
INTERPERSONNELLE**



# Chapitre 1

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

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

*PROVERBE ESPAGNOL*

### **Crises conjoncturelles et structurelles**

---

Je souhaite, dans un premier temps, positionner cet ouvrage et définir la crise qui y sera traitée. Lorsque dans mes séminaires, je demande à mes participants ce qu'est une crise, les définitions sont à la fois convergentes en termes de critères et divergentes par le positionnement de la crise.

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

Je vous propose d'analyser la crise d'un point de vue microéconomique, c'est-à-dire du point de vue de l'entreprise dans son contexte. C. Hermann<sup>1</sup> (1972) spécialiste des crises internationales définit la crise comme : « Une situation qui menace les buts essentiels des unités de prise de décision, réduit le laps de temps disponible pour la prise de décision, et dont l'occurrence surprend les responsables. » U. Rosenthal<sup>2</sup> définit de son côté la crise comme « une menace sérieuse, affectant les structures de base ou les valeurs et normes fondamentales d'un système social, qui, en situation

---

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

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

de forte pression et haute incertitude, nécessite la prise de décisions cruciales. » Patrick Lagadec<sup>3</sup> en 1984 donne la définition suivante : « La crise est une situation où de multiples organisations, aux prises avec des problèmes critiques, soumises à de fortes pressions externes, d'après tensions internes, se trouvent projetées brutalement et pour une longue durée sur le devant de la scène ; projetées aussi les unes contre les autres... le tout dans une société de communication de masse, c'est-à-dire en direct, avec l'assurance de faire la « une » des informations radiodiffusées, télévisées, écrites... » Et, à l'époque de cette définition, Internet et les réseaux sociaux n'existaient pas !

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

## Les dix critères d'une situation de crise<sup>4</sup> en entreprise

---

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

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

---

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

4. Patrick Lagadec, Idem.



La **perception ou la réalité de l'urgence**. Là encore, les points de vue seront variables, d'une part entre les décideurs eux-mêmes du fait de leurs expériences passées et de leur perception de la situation mais également et surtout entre les décideurs et les témoins extérieurs de l'événement : victimes, ou non, riverains, salariés et leurs familles, etc.

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

**L'instabilité de la situation** et la crainte des effets dominos. La perception par les témoins ou les acteurs que la situation reste instable amplifie la perception de vulnérabilité. Par exemple, le 24 septembre 2013, le gouvernement Kenyan affirme « maîtriser la situation » de la prise d'otages dans le centre commercial de Nairobi. Cette information est reprise par les grandes radios européennes. Cependant, au même moment des témoins sur place affirment voir le feu sortir du centre commercial et entendre des explosions et des coups de feu. La cohabitation de cette « apparente maîtrise » et des événements augmente la peur de l'instabilité. Cette instabilité va être en particulier perçue à travers les attitudes des porte-parole. Il suffira de quelques hésitations comportementales, ou d'un mot maladroit, pour qu'un message implicite d'insécurité soit délivré aux différents publics... ou s'il n'est pas délivré, soit perçu comme tel.

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

**La multiplication des intervenants.** Dans une crise, les intervenants et acteurs sont nombreux. Entreprises, Autorités de Tutelles, élus, les médias classiques, et aujourd'hui il faut également compter sur les citoyens, acteurs et hyper-acteurs de l'information avec Twitter, Facebook et les forums sur le Net. Par ailleurs, au sein même de l'entreprise, le mode dégradé que génère la crise, suppose souvent que des acteurs qui ne travaillent pas ensemble habituellement collaborent ponctuellement et dans l'urgence. La méconnaissance du fonctionnement de chacun en situation de stress amplifie la perception même de gravité.

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

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

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

En résumé, si face à un événement vous disposez :

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

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

## **Définition médicale et managériale**

---

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

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

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

---

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

**L'émotion d'abord.** En effet, quelle que soit la situation, la perception qu'en auront les publics concernés sera d'abord émotionnelle, avec des scénarios du type « Cela aurait pu être mon enfant... », par exemple. Donc, une subjectivité majeure et des ressentis très forts qui s'exprimeront de différentes manières, nous le verrons. De surcroît, une émotion chez l'un génère une émotion chez l'autre. Prenons l'exemple de celui qui exprime une peur à celui qui ne la ressent pas. Il est probable que, de manière circulaire, le non ressenti du second amplifie la perception du premier, qui à son tour déclenchera une autre émotion réponse : peut-être l'agacement, la colère... nul ne sait. Mais il est rare qu'une émotion exprimée, de façon répétée, laisse les autres de marbre.

**L'urgence ensuite.** Une consœur Patricia Denoyer<sup>5</sup> disait « Si vous ne dites pas qui vous êtes et ce que vous faites, d'autres diront ce que vous n'êtes pas et ce que vous ne faites pas ». Gardez cela en tête ! Il vous faudra vite informer, vite communiquer, vite être présent... et le rester ! À défaut, votre position sera nécessairement défensive en réponse aux attaques de ceux qui vous perçoivent défaillant et vous le reprochent, par médias interposés. Et celui qui « sert le premier à l'avantage ! »

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

---

5. Patricia Denoyer, [www.scriptum.fr/](http://www.scriptum.fr/)

## **Distinguer gestion et communication de crise**

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

L'ambition de cet ouvrage est de vous donner les clés pour faire face à ces réactions émotionnelles : que ce soit les vôtres, comment les gérer au mieux, ou celles de votre entourage professionnel, les membres de votre cellule de crise, ou celles des salariés, des victimes, et de tous les publics concernés ou impactés par l'événement de votre entreprise. Nous vous indiquerons également comment annoncer des mauvaises nouvelles et faire face aux réactions...

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

### **À retenir**

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