

Sommaire

Remerciements	5
Préface	19
Avant-propos.....	21
Partie 1 - CRISE ET COMMUNICATION INTERPERSONNELLE ...	25
Chapitre 1 - Définir la crise... ou du moins préciser de quoi nous parlons ici !.....	27
Crises conjoncturelles et structurelles	27
Les dix critères d'une situation de crise en entreprise.....	28
Définition médicale et managériale.....	31
Émotion, urgence et incertitude : les trois piliers de la gestion et de la communication de crise	32
Distinguer gestion et communication de crise.....	33
Chapitre 2 - Quelles compétences et aptitudes pour les dirigeants en situation de crise médiatique ?....	35
La préparation mentale	35
L'évaluation de la situation	36
La vitesse de réaction.....	37
L'assise éthique de l'entreprise.....	37
L'écoute empathique des dirigeants.....	38

Chapitre 3 - L'apport de la Process Com en situation de crise	39
L'histoire de la Process Com	39
Process Com et communication de crise : pourquoi ?.....	40
Process Com : les deux piliers du modèle et les deux axes d'utilisation en situation de crise	41
Chapitre 4 - La structure de la personnalité : immeuble et ascenseur	43
La structure de la personnalité	43
Une base déterminée très tôt dans la vie	45
Un ascenseur essentiel pour bien communiquer.....	47
Il n'y a pas de profils incompatibles... sauf à le souhaiter !	47
Phase et changements de phase	48
Partie 2 - LES PROFILS DE PERSONNALITÉ EN CELLULE DE CRISE	51
Chapitre 1 - Les profils : caractéristiques, points forts en cellule de crise et pistes de vigilance	53
La question existentielle de la base	53
Les perceptions : pour se comprendre.....	53
Communication non verbale et communication de crise : les parties de personnalité	55
Les canaux de communication pour échanger.....	55
Rôle fondamental du canal de communication en situation de crise.....	56
Caractéristiques principales des types de personnalité	58
Les besoins psychologiques... comme un carburant !.....	58
Les masques.....	60
Les réponses aux masques	61
Les émotions de substitution.....	61
Les types Process Com vus par Olivier Doussot, journaliste formé à la Process Com.....	61

Chapitre 2 - Le type Empathique	65
Question existentielle : Suis-je aimable ?	65
Perception : Émotion	65
Partie de personnalité : Réconforteur	66
Canal de communication : Nourricier	66
Points forts : Compatissant, sensible et chaleureux	66
Besoins psychologiques : Reconnaissance en tant que personne et satisfaction des besoins sensoriels.....	67
En position +/+	67
Ce qu'il apporte en situation de crise	67
Principales difficultés du type Empathique en situation de crise.....	68
1 ^{er} degré de stress	69
2 ^e degré de stress	69
Émotion de substitution et conséquences	70
Comment l'aider à se remobiliser à bon escient ?	70
Le type Empathique vu par un journaliste	71
 Chapitre 3 - Le type Travaillomane	 73
Question existentielle : Suis-je compétent ?	73
Perception : La pensée factuelle	73
Partie de personnalité : Ordinateur	73
Canal de communication : Informatif-interrogatif	74
Points forts : Logique, responsable et organisé	74
Besoins psychologiques du type Travaillomane : Reconnaissance du travail et structuration du temps	74
En position +/+	75
Ce qu'il apporte en situation de crise	75
Principales difficultés du type Travaillomane en situation de crise.....	76
Au 1 ^{er} degré de stress	76
2 ^e degré de stress	77
Émotions de substitution et conséquences	77

Comment l'aider à se remobiliser à bon escient ?	78
Le type Travaillomane vu par un journaliste	79
Chapitre 4 - Le Type Persévérant	83
Question existentielle : Suis-je digne de confiance ?.....	83
Perception : Opinions	83
Partie de personnalité : Ordinateur	83
Canal de communication : Informatif-interrogatif	84
Points forts : Observateur, consciencieux et dévoué	84
Besoins psychologiques du type Persévérant :	
Reconnaissance de l'utilité du travail et des opinions	84
En position +/-	85
Ce qu'il apporte en situation de crise	85
Principales difficultés du type Persévérant en situation de crise.....	86
1 ^{er} degré de stress.....	86
2 ^e degré de stress	87
Émotion de substitution et conséquences.....	88
Comment l'aider à se remobiliser à bon escient ?	88
Le type Persévérant vu par un journaliste	89
Chaitre 5 - Le type Rebelle	93
Question existentielle : Suis-je acceptable ?.....	93
Perception : Réaction	93
Partie de personnalité : Émoteur.....	93
Canal de communication : Ludique-émotif	94
Points forts : Créatif, spontané et ludique	94
Besoins psychologiques : Contacts variés et ludiques.....	94
En position +/-	95
Ce qu'il apporte en situation de crise	95
Principales difficultés du type Rebelle en situation de crise	96
1 ^{er} degré de stress.....	97
2 ^e degré de stress	97

Émotion de substitution et conséquences.....	97
Comment l'aider à se remobiliser à bon escient ?	98
Le type Rebelle vu par un journaliste	98
Chapitre 6 - Le type Promoteur	101
Question existentielle : Suis-je vivant ?	101
Perception : Action.....	101
Partie de personnalité : Directeur	101
Canal de communication : Directif	102
Points forts : Charmeur, adaptable et plein de ressources.....	102
Besoins psychologiques du type Promoteur :	
Le challenge et l'excitation	103
En position +/+	103
Ce qu'il apporte en situation de crise	103
Principales difficultés en situation de crise	104
1 ^{er} degré de stress.....	104
2 ^e degré de stress	105
Émotion de substitution et conséquences.....	105
Comment l'aider à se remobiliser à bon escient ?	106
Le type Promoteur vu par un journaliste	106
Chapitre 7 - Le type Rêveur.....	109
Question existentielle : Suis-je voulu ?	109
Perception : Imagin'action	109
Partie de personnalité : Ordinateur	109
Canal de communication : Informatif-interrogatif	110
Points forts : Calme, imagitatif et introspectif	110
Besoins psychologiques du type Rêveur :	
Solitude et temps pour lui	110
En position +/+	111
Ce qu'il apporte en situation de crise	111
Principales difficultés en situation de crise	111

1 ^{er} degré de stress.....	112
2 ^e degré de stress	112
Émotion de substitution et conséquences.....	112
Comment l'aider à se remobiliser à bon escient ?	113
Le type Rêveur vu par un journaliste	113

Partie 3 - COMMENT UTILISER LA PROCESS COM EN SITUATION DE CRISE ?

117

Chapitre 1 - Regarder la partie de personnalité

119

Nous adapter et mobiliser une autre partie de personnalité pour mieux communiquer	119
La règle des 3 sur 5.....	119
Mobiliser le Protecteur	120
Affirmer le Directeur	120
Utiliser l'Ordinateur	121
Exprimer le Réconforteur	122
Faire jouer l'Émoteur	123
Place dans la communication de crise.....	124
Parties de personnalité et types de personnalité	125
S'entraîner à mobiliser les différentes parties	126
Communication, influence et manipulation.....	127

Chapitre 2 - Identifier le canal de communication et émettre sur le même !.....

129

Le canal interruptif en situation de crise, canal 1	129
Le canal directif, canal 2	131
Le canal informatif-interrogatif, canal 3	133
Le canal nourricier, canal 4	135
Le canal ludique-émotif, canal 5	137
Canaux de communication... de crise !.....	138

Chapitre 3 - Identifier la perception et se l'approprier..	141
La pensée factuelle du type Travaillomane	141
Les opinions et les valeurs du type Persévérant	142
Les émotions du type Empathique.....	143
L'imagination du type Rêveur	144
Les réactions du type Rebelle	145
L'action du type Promoteur.....	145
Bannir les interprétations de ces perceptions.....	146
... Et accepter ces différences comme des richesses.....	147
Chapitre 4 - « Process communiquer » en situation de crise !	149
Canal base et perception	149
Canal informatif + pensée factuelle	150
Canal informatif + opinion.....	151
Canal nourricier + émotion.....	152
Canal directif + imagination	153
Canal directif + action	153
Chapitre 5 - Gérer le stress de ses interlocuteurs en situation de crise	155
Besoins de la base ou besoins de la phase ?	155
Séquence de stress et conséquences en situation de crise	156
Repérer les signes précoces de stress avec les drivers.....	157
Sois parfait (P).....	157
Fais plaisir (E)	158
Sois fort (E)	158
Sois Parfait (E).....	159
Fais des efforts (E).....	160
Dépêche-toi.....	160
Appréhender et gérer les mécanismes d'échec.....	161
La suradaptation et les erreurs du type Empathique.....	161
Le sur-détail et le sur-contrôle du type Travaillomane	162

Le focus négatif et les croisades du type Persévérant.....	162
Le brassage d'air et le rejet de responsabilité du type Rebelle	163
Le repli et le retrait du type Rêveur	164
L'absence de soutien et la manipulation du type Promoteur ..	164

Partie 4 - PRINCIPAUX DYSFONCTIONNEMENTS DES HOMMES ET DES ÉQUIPES EN SITUATION DE CRISE... 167

Chapitre 1 - Les biais cognitifs en cellule de crise.....	169
Qu'est-ce qu'un biais cognitif ?	169
Les biais liés au temps.....	170
Les biais liés aux groupes et aux acteurs.....	172
Les biais contextuels liés à l'événement	173

Chapitre 2 - Principaux dysfonctionnements des cellules de crise

Les dysfonctionnements liés aux acteurs	178
L'absence	178
La sous-évaluation	178
Le manque d'autonomie.....	179
La volonté de travail commun ou de consensus.....	179
La prise d'initiatives non coordonnées.....	179
Le repli sécurisant en cellule de crise.....	180
Le lâchage (lynchage ?) médiatique	180
La volonté de perfection et d'expertise (jargon).....	180
Les jeux de pouvoirs et d'ego	181
La recherche de bouc émissaire et des causes rassurantes à défaut d'être rationnelles	181
Les dysfonctionnements liés aux structures et à la logistique... 182	182
L'absence de PC de crise	182
La difficulté de mobilisation.....	182
La mauvaise circulation des informations.....	183
Les systèmes techniques défectueux	183
Le relais sans relais dans les équipes	184
Les recrutements dans l'urgence.....	184

L'absence de stratégie et d'objectifs !	184
Les dysfonctionnements liés à la gestion du temps	185
La précipitation.....	185
La préparation intensive à laquelle succède la démobilisation.....	186
La prise de retard par rapport à l'événement.....	186
Une vision exclusivement court-termiste (sans stratégie) ...	186
Chapitre 3 - Principaux comportements à risques des dirigeants en cellule de crise et liens avec les profils ...	189
L'attentisme prudent.....	190
Définition théorique	191
Perception de cet attentisme prudent	191
Conséquences.....	191
Ce qui motive cette attitude selon les types de personnalité...	191
Le rationalisme détaillé.....	192
Définition théorique	192
Perception de ce rationalisme détaillé.....	192
Conséquences.....	193
Ce qui motive cette attitude selon les types de personnalité...	193
Le silence assourdissant	194
Définition théorique	194
Perception de ce silence assourdissant	194
Conséquences.....	194
Ce qui motive cette attitude selon les types de personnalité...	195
Le déni involontaire	196
Définition théorique	196
Perception de ce déni.....	196
Conséquences.....	196
Ce qui motive cette attitude selon les types de personnalité...	197
La volonté de maîtrise absolue.....	197
Définition théorique	197
Perception de cette volonté de maîtrise absolue	198
Conséquences.....	198
Ce qui motive cette attitude selon les types de personnalité...	198

La tentation de censure	199
Définition théorique	199
Perception de cette volonté de censure.....	199
Conséquences.....	199
Ce qui motive cette attitude selon les types de personnalité...200	
Le dégagement sur un tiers	200
Définition théorique	201
Perception de ce dégagement sur un tiers	201
Conséquences.....	202
Ce qui motive cette attitude selon les types de personnalité...202	
Le corporatisme maladroit	203
Définition théorique	203
Perception de ce corporatisme maladroit	203
Conséquences.....	203
Ce qui motive cette attitude selon les types de personnalité...203	
L'arrogance réelle ou perçue	204
Définition théorique	204
Perception de cette arrogance	205
Conséquences.....	205
Ce qui motive cette attitude selon les types de personnalité...205	
Le mépris de la presse ou des victimes	206
Définition théorique	206
Perception de ce mépris	206
Ce qui motive cette attitude selon les types de personnalité...207	
Le cynisme et toute forme d'ironie	207
Définition théorique	208
Perception de l'ironie.....	208
Conséquences.....	208
Ce qui motive cette attitude selon les types de personnalité...208	
Le mensonge	209
Définition théorique	209
Perception de ce mensonge par le public.....	210
Conséquences.....	210
Ce qui motive cette attitude selon les types de personnalité...210	

Chapitre 4 - Comment annoncer une mauvaise nouvelle et éviter que la situation ne s'aggrave ?	213
Nouvelle simple... La fin d'abord	213
Les mauvaises habitudes.....	213
Les recommandations	214
Nouvelle complexe... Commencer par les enjeux.....	215
Les recommandations	215
Nouvelle terrible... Être présent !	216
Les mauvaises habitudes.....	216
Les recommandations	217
Adopter un langage proactif.....	217
S'engager et tenir	218
 Chapitre 5 - Faire face aux réactions émotionnelles.....	 221
Émotions de substitution et émotions authentiques.....	221
Faire face aux larmes, repérer la colère.....	221
Gérer la colère frustrée, repérer la tristesse	223
Accueillir la colère vertueuse, repérer la peur.....	223
Comprendre la colère froide ou la manipulation, repérer la peur de l'intimité	224
Voir le repli, repérer le sentiment d'être insignifiant	225
Entendre la colère revancharde et identifier le refus de la responsabilité.....	225
 Partie 5 - CONCLUSION SOUS FORME DE DERNIÈRES RECOMMANDATIONS... POUR LA ROUTE !	 227
 Chapitre 1 - Règles générales	 229
Règles de gestion de crise.....	230
Règles de comportement.....	231
Attitudes à privilégier.....	231
Attitudes à limiter ou à proscrire	232
Règles de prise de décision.....	233
Règle de collégialité	233

Règle de trois	234
Règle des bénéfiques/risques	234
Règle de confidentialité évidente	234
Règle de cohérence stratégique.....	234
Devoir de challenge.....	235
Règle de régulation	235
Règle de soutien	235
Chapitre 2 - Une règle pour chaque profil ou presque ...	237
Comment gérer une cellule de crise avec tous les profils ?	237
Règle de protection (pour les types Empathique et Persévérant)	237
Règle de bienveillance (pour les types Empathique et Persévérant)	238
Règle de collégialité (pour les types Promoteur)	238
Règle de solidarité (pour les types Promoteur)	238
Esprit critique ++ (pour les types Rebelle et Promoteur)	238
Répartition des tâches (pour les types Travaillomane, Rebelle et Promoteur)	238
Liberté et volontariat (pour les types Rebelle et Rêveur)	239
Adaptabilité (pour les types Rebelle et Travaillomane)	239
Bibliographie	241
Éléments sous Copyright de Taibi Kahler et Kahler Communication International.....	243
À propos de l'auteur	247